



XIII Premios Morgan Philips-ABC

«En las nuevas formas de trabajo es clave conocer las expectativas del trabajador»

Alfredo Santos y Fernando Guijarro

Director general Executive Search y director general de Talent Consulting de Morgan Philips

F. P. M.

«Nuevas formas de trabajo y su impacto en el negocio». Bajo esa temática, y con el patrocinio de Volvo, se desarrollará la XIII edición de los Premios Morgan Philips-ABC a la dirección de Recursos Humanos, un reconocimiento a las mejores políticas en gestión de personas y a la función estratégica de los RR.HH. Flexibilidad, nuevos estilos de liderazgos, empoderamiento del empleado... muchas variables confirman que la organización del trabajo ya no es lo que era.

—¿Cómo se puede motivar e involucrar a los trabajadores, especialmente a los más veteranos, en este nuevo modo de entender el trabajo?

—(F. G.) La clave es conocer sus expectativas. En ocasiones, una conversación de desarrollo en profundidad es el punto de partida. Antes las carreras profesionales estaban definidas como una línea ascendente, pero ahora no basta con ofrecer oportunidades para promocionar. El puesto debería ir acompañado de nuevos conocimientos y experiencias motivadoras, balance con la vida personal, etc. Siguen prefiriendo las recompensas en dinero pero valoran otras como un buen plan de previsión social y el reconocimiento, tener autonomía y contar en las decisiones. Quizás no sea tan esencial el «feedback» constante, tienen un pensamiento del estilo «si no me dicen lo contrario, todo va bien».

—¿Tienen ya plenamente asumido los directivos y responsables de RR.HH. que un trabajador feliz siempre es un trabajador más eficaz y productivo?

—(A.S.) No, depende de la cultura, el sector de actividad, del propio responsable de RR.HH. y de la gestión de los procesos de desempeño de la compañía. Un número creciente de compañías lleva años obteniendo información

que correlaciona el compromiso con la productividad y satisfacción de los clientes. Esto siempre debe venir fundamentado con evidencias objetivas y datos, y no solo en intuiciones y/o observaciones poco científicas. Los nuevos sistemas de información facilitarán esta información.

—¿El fin de las estructuras rígidas y muy jerarquizadas es inminente o todavía hay mucha resistencia a empoderar a los equipos de trabajo?

—(A.S.) En los últimos años hemos avanzado en esta transformación, pero aún hay reticencias en algunas compañías y los estilos de liderazgo no acompañan. Quizás una generalización total de estos conceptos no tenga sentido: dependerá del sector de actividad, y las

Así es el nuevo líder

Basándose en las 5.000 evaluaciones anuales que realizan a directivos, en Morgan Phillips Hudson han concluido que un buen líder debe tener la capacidad para «trabajar con visión, flexibilidad y seguridad como respuesta a circunstancias difíciles y cambiantes». Fernando Guijarro detalla las cinco características más destacables:

- Pensar:** Piensa a nivel estratégico y operativo sobre asuntos internos y externos.
- Actuar:** Establece e impulsa metas estratégicas.
- Cambiar:** Emprende el cambio y rompe con el «statu quo»
- Inspirar:** Inspira, desarrolla capacidades organizativas y construye compromiso
- Comprometer:** Lidera la organización, crea alianzas estratégicas.

particularidades de cada mercado. Lo que cambia, sin duda para todos, es la forma de afrontar el día a día, donde las barreras y esquemas de compartimentos estancos han caído, alcanzando una mayor eficiencia en el funcionamiento global de la empresa, y de los que la forman. La sensación de pérdida de control, produce mucho vértigo, hay que combinar la dirección por objetivos y compromiso con el empoderamiento.

—¿Está el hábito del presentismo cada vez más acorralado en esta nueva era de la organización del trabajo, marcada por la flexibilidad?

—(A.S.) Siempre que se gestione por objetivos, se puede vencer a los defensores del presentismo. En una cultura del esfuerzo y correlación con resultados, es más sencillo. Y esta cultura se impone poco a poco, de alguna manera influida también por los cambios en el estilo de vida. Hay un elemento esencial, que es la confianza, y generar esa cultura está asociada a un estilo nuevo de liderazgo -que no paternalismo-, con alto nivel de exigencia. Vamos a las organizaciones de alto rendimiento.

—¿Es siempre la tecnología el mejor aliado para la nueva organización empresarial o puede convertirse en una fuente de estrés y de desigualdad?

—(F.G.) Las nuevas tecnologías, de partida pueden suponer una amenaza, como cualquier cambio. Si uno de los activos más valiosos es el tiempo, nuestro reto sería conseguir una jornada semanal de cuatro días, manteniendo, si no mejorando, el nivel de productividad y eficiencia, de manera que no perdamos competitividad frente a las economías emergentes. De alguna manera es poner la tecnología al servicio del ser humano, para facilitar sus tareas, y hacerlas más eficientes y competitivas.

—¿Han avanzado las empresas españolas en la medición del impacto en el negocio de la gestión de RR.HH.?

—(F. G.) Es una eterna aspiración, y en muchos casos no es solo retorno de inversión, sino unos intangibles costosísimos a nivel de marca empleadora. Las nuevas formas de trabajo inciden en los índices de rotación (la pérdida de una persona clave puede representar un impacto un 80% de su coste salarial año). Una promoción interna fracasada, puede suponer un coste que supera una anualidad. La dirección por objetivos y compromisos puede impactar en la productividad en más de un 20%. Y un entorno de clima laboral adecuado, puede reducir el absentismo en más de un 2%.



Alfredo Santos

«Se necesitan evidencias y datos, y no intuiciones y/o observaciones poco científicas»



Fernando Guijarro

«Si el tiempo es uno de los activos más valiosos, el reto es lograr una jornada semanal de cuatro días»