



Tendencias poderosas ¿Cómo te afectarán?

Sin compromisos creíbles (y a largo plazo) de la empresa, has de aprender a cuidar de ti mismo y de tu familia, equilibrando tus deseos de seguridad a largo plazo con tus necesidades inmediatas de mejores oportunidades, condiciones de trabajo, reconocimiento y recompensas. Has de darte cuenta que ahora eres un agente libre.

Hace 20 años los miembros de la generación X (1965-1977) se desviaron del camino profesional tradicional (y de sus normas), comenzando a actuar como agentes libres. Su actitud era una respuesta vanguardista. Una década después, la mayoría de los trabajadores han perdido la confianza en la evolución "tradicional" de sus carreras y como resultado, los valores y las normas de carrera de la generación X han ido suplantando las normas y valores tradicionales. Este cambio se define por 6 tendencias:

1-. El trabajo es, ahora, más exigente.

En los últimos 20 años el incremento de la productividad, como resultado de la tecnología y del aumento del esfuerzo y la efectividad, ha sido constante. Las personas trabajan más y mejor durante más tiempo y, más deprisa. Al mismo tiempo, las empresas están perdiendo la tolerancia frente a los errores de los empleados, siendo necesario utilizar nuevas tecnologías, prácticas, habilidades y conocimientos para ajustarse a los nuevos cambios. Es habitual recibir menos apoyo y dirección desde la gestión, y tener que trabajar en equipos más pequeños, con menos tiempo para el descanso y la preparación. Todo se vuelve más exigente, siendo necesario buscar un mejor equilibrio entre trabajo y vida privada.

2-. La relación empleado-empresa es menos jerárquica y más transaccional.

Las antiguas fuentes de autoridad están siendo suplantadas por otras. La antigüedad, posición o reglas internas están disminuyendo en importancia. Niveles enteros de gestión están siendo eliminados. Las relaciones de "reporting" son más breves, siendo además muchos proyectos liderados sólo temporalmente. Son las recompensas, el control de los recursos y de las condiciones de trabajo los inductores que confieren la autoridad. El éxito se define cada vez más en relación a términos personales que en relación al nivel y/o antigüedad. Cada vez es más frecuente que se esté en desacuerdo con la misión, las políticas o las decisiones de la empresa, cuestionándose las condiciones del empleo o las políticas de retribución.

3-. Se evitan, cada vez más, los acuerdos laborales a largo plazo.

Aumentan los cambios que eliminan puestos de trabajo. Se contratan menos empleados fijos y más empleados temporales. Las empresas tienden a conceder autoridad y estatus en función a resultados medibles a corto y no por antigüedad en la misma. Se está reduciendo la retribución fija y aumentando la variable. Las empresas aumentan los servicios a los empleados (seguro de salud o fondos de pensiones), pero no garantizan la seguridad laboral.

4-. Menos confianza en las recompensas a largo, más expectativas a corto.

Al tiempo que se duda de la sinceridad de las promesas a largo plazo, los trabajadores temen que sus recompensas a corto sean vulnerables frente a fuerzas que puedan acortar la vida de sus empresas. Estas fuerzas incluyen factores como: la política, el terrorismo, las guerras o cataclismos naturales. Como consecuencia de esta pérdida de confianza, podemos observar que:

- 1.: Se invierte menos en planes de pensiones y más en fondos de gestión directa.
- 2.: Pocos sacrificios frente a planes a largo plazo, prefiriendo incentivos a corto.
- 3.: Son cada vez más frecuentes las solicitudes de subidas inmediatas de sueldo, beneficios y condiciones de trabajo.
- 4.: Los incentivos a corto mantienen alta la productividad del individuo, así como la moral y el nivel de retención.

5-. Los supervisores. Ahora, las personas más importantes.

Los empleados piensan que los supervisores son, para ellos, los representantes principales de la misión de la empresa, de su política y de sus prácticas y sistemas. Es el supervisor quien define la "experiencia" laboral. Diariamente define y asigna trabajo al tiempo que premia y distribuye el reconocimiento. El primer factor que determina la productividad, moral y retención de los empleados es la relación de estos con su supervisor. Los empleados se apoyan en los supervisores para sus necesidades y expectativas básicas así como en todo aquello relacionado con la distribución de trabajo, responsabilidad, resolución de problemas, formación, agenda, coaching, resolución de conflictos, promoción, recompensas, evaluación y subidas de salario.

6-. Supervisar empleados requiere, hoy en día, de más tiempo y competencia.

Los supervisores han de obtener mayores y mejores resultados con menores recursos y personal. Al tiempo que gestionan estas res-



Mónica
San Nicolás
López-Bosch
Gerente de
PeopleMatters

PeopleMatters
C/ Serrano, 21 - 28001 Madrid - España
Teléfono.: +34 91 781 06 80
informacion@peplematters.com

Bruce Tulgan es el fundador de Rainmaker Thinking y autor del libro: Management actual: ganando las guerras del talento. "Hot Management: Winning the talent wars".

responsabilidades, los empleados que les reportan aumentan en número. Tienen más responsabilidades. Deben resolver las necesidades de contratación, selección, orientación, formación, retención y control de rendimiento de sus equipos y, al mismo tiempo, ocuparse de todos los temas administrativos de su posición, todo esto compatibilizándolo con las necesidades y expectativas de sus equipos de trabajo. Es cada vez más frecuente que los empleados a su cargo le hagan solicitudes específicas relacionadas con las asignaciones de trabajo y las condiciones del mismo, o relacionados con beneficios, recompensas, formación y coaching.

Aquellos supervisores que empleen técnicas de gestión contrastadas generan una productividad superior, mejorando el ambiente de trabajo, la moral y la retención de empleados, dedican más tiempo a responsabilidades de alta importancia. Tienen tendencia a ignorar la burocracia sobre la cual no tienen control focalizándose sobre sus áreas de influencia y autoridad. Además, se involucran en informes directos a través de diálogos de coaching sobre los niveles de rendimiento y objetivos de sus empleados.

El cambio va a continuar

Las poderosas fuerzas demográficas cimentarán este cambio generacional:

Primero, aquellos que forman parte de la generación silenciosa (nacidos antes de 1946) están gradualmente dejando el trabajo. Este año, dos empleados con experiencia dejarán su puesto y sólo uno comenzará a trabajar.

Segundo: Los hijos del baby-boom (1946-1964) están haciéndose mayores. Cada día unos 10.000 baby-boomers cumplen 55 años.

Tercero: La fuerza de dominante de trabajadores está formada, cada vez más, por trabajadores de la generación X y de la Y (nacidos entre el 78 y el 87). Pronto serán la fuerza dominante entre los empleados, y están alienando los últimos vestigios de viejas normas y valores. Mientras tanto, los empleados que llegan a etapas avanzadas en sus vidas, necesitarán condiciones de trabajo más flexibles. Impulsarán su agenda como "agentes libres" en función de sus necesidades personales, emergiendo una nueva generación de empleados sin ataduras al antiguo sistema de plan de carrera. La revolución, de los valores y las normas en el trabajo, continuará ■

El cambio de paradigma en la gestión de personas

Lo descrito por Tulgan, recoge elementos que afectan la gestión de los RRHH en España. Desde PeopleMatters, hablamos de un cambio de paradigma en la gestión de personas. Este cambio, muy significativo, estará condicionado por el creciente peso de la demografía en el mercado laboral: cae la oferta y crece la demanda.

Pasamos del exceso de oferta (el poder de negociación en la empresa) a una situación donde la estrategia de RRHH estará condicionada por la escasez debiendo centrarse, esa estrategia y sus políticas derivadas, en las personas.

Los factores que condicionarán la estrategia:

- En 2010 llegará la mitad de personas al mercado laboral. Reclutar a "los mejores" requerirá competir en términos diferenciales (cualitativos y cuantitativos).
- El individuo decidirá dónde trabajar en función de sus motivaciones y preferencias. Las empresas necesitarán averiguar qué valoran de verdad los potenciales reclutandos, para hacerse atractivas (Employer Branding). Los candidatos valorarán las ofertas con criterios vinculados principalmente con la experiencia de trabajo.
- La clave está en el líder o responsable del área. Las empresas necesitarán desarrollar a sus líderes porque, como comenta Bruce Tulgan, "El supervisor es quien define la Experiencia de trabajo" y quien vincula (o desvincula) las personas a la organización. El liderazgo se centrará en las personas.
- Los gestores o mandos intermedios serán personas cuyo modelo mental coincidirá con el paradigma del exceso de oferta laboral. Sus equipos procederán de modelos educativos diversos y requerirán de más tiempo para gestionar cuestiones como la comunicación, las expectativas, el compromiso y la formación.
- En España, la falta de mano de obra se cubre con personas de orígenes diversos. Según nuestros estudios, en 2015 una de cada 4 personas activas en nuestro mercado laboral será inmigrante. Ahora cubren puestos de baja cualificación pero, en el 2015 optarán a puestos más cualificados. La diversidad estará presente en todos los niveles de nuestras empresas y requerirá una gestión y comunicación diferente.
- La generación de los 70 estará más comprometida con su propio desarrollo profesional que con la empresa y se necesitará una gestión más activa de sus expectativas y necesidades de desarrollo.