

Conclusiones del Panel “El Porvenir del Talento”



“Atracción y retención del talento, teletrabajo y redefinición de la cultura empresarial: los retos de las nuevas relaciones laborales post-pandemia”

Con motivo de la presentación de la **15ª Edición de Merco Talento España**, en la que Inditex (1º), Mercadona (2º) y Repsol (3º) se han convertido en las empresas con más capacidad para atraer y retener talento en el país en 2020, Merco quiso organizar este miércoles 7 de abril una mesa debate sobre “**El Porvenir del Talento**”, que contó con la participación de **José Manuel Casado**, Socio Director de 2C Consulting, encargado de moderar la charla; **Rosa García**, consejera de varias empresas con una dilatada experiencia; y **María José Sobrinos**, directora de RR.HH de Accenture. Como principales conclusiones, la importancia de encontrar recursos que permitan la atracción y retención del talento, la búsqueda de un modelo híbrido entre el teletrabajo y el modelo presencial y la redefinición de la cultura empresarial, se presentaron como los principales retos en la era post-pandemia. Pero se lanzaron otros muchos interesantes mensajes que merece la pena recordar.

¿Qué impacto va a tener la reputación corporativa en el escenario de “incertidumbre” que estamos viviendo en cuanto a la atracción y retención del talento?

María José Sobrinos: “La reputación corporativa siempre ha sido un elemento clave a la hora de atraer talento y eso no va a variar en la nueva forma de vivir y trabajar. Lo que realmente varía es lo que conforma esa reputación. O lo que los profesionales entienden como una empresa atractiva en base a su reputación corporativa. El profesional no busca sólo unirse a una compañía solvente en términos económicos. Ahora influyen muchos conceptos, como el ‘negocio responsable’, la contribución a los objetivos del ‘desarrollo sostenible’, las políticas de diversidad y de inclusión o la flexibilidad que ofrezcan a los empleados... Y estos conceptos van a convertirse en aspectos clave.

Los profesionales jóvenes (y no tan jóvenes) buscan hoy en día que les ofrezcan un trabajo interesante, en el que se les trate bien y en el que se preocupen por mejorar la sociedad en la que vive, haciéndole partícipe de ello. Esto es lo que atrae a un profesional y lo que puede hacer que

lo perdamos si la empresa no es capaz de llevarlo a cabo.

El propósito de la empresa debe cuadrar con el de los colaboradores. Sólo cuando esto ocurre, hay atractivo para atraer y retener talento”.

Rosa García: “Nuestro trabajo es otra forma más de expresar cuál es nuestra posición social. Nos suele gustar trabajar para un sector atractivo y una marca muy conocida. El trabajador quiere, por un lado una empresa con unos resultados financieros suficientes, que no le obligue a cambiar cada 3 meses; y una cosa que es muy importante: que los valores éticos de la compañía coincida con los suyos. Uno no puede “prostituirse”, entrar en la oficina, vestirse de ejecutivo y ser otra persona. Ya no se busca solamente trabajar en una empresa grande, sino en una empresa en la que se pueda aportar un valor añadido, además de para los inversores o trabajadores, para todos los stakeholders. En resumen: trabajar por una sociedad mejor. Pero la tercera derivada va más allá: si en el siglo XX el salario era muy importante, ahora buscamos cosas que trasciendan más. Una de ellas es el desarrollo profesional. También la posibilidad de conciliación de los intereses tanto dentro como fuera de la empresa. Por último: que den la posibilidad al trabajador de ser cómo

es, fomentando la diversidad e inclusión. En definitiva: marca, valores y calidad laboral”.

Tras el teletrabajo impuesto por la pandemia, estamos en un proceso de transformación hacia un modelo híbrido. ¿Qué va a suponer esta situación para las organizaciones en general?

María José Sobrinos: “Lo primero que hay que hacer es felicitarnos a todos por cómo se hizo hace un año la transición al teletrabajo, ya que hubo sectores que tuvieron que pasar del trabajo 100% presencial al 100% teletrabajo en tiempo récord. Una vez dicho esto, tenemos que madurar. En su momento se hizo bien, porque ‘era lo que tocaba hacer’, pero ahora hay que pensar en un trabajo a futuro en el que los profesionales quieren volver a la oficina, pero no como antes. Los espacios que algunas empresas habían empezado a transformar, necesitan una evolución adicional. Se necesitan espacios de colaboración que tengan una experiencia gratificante.

Empieza una nueva era y tenemos que transformarnos. No sólo en lo referente a los espacios físicos, sino a

la flexibilidad que los trabajadores no están dispuestos a perder. El modelo ha venido para quedarse y es mucho más que un simple modelo de teletrabajo. Es un tema de flexibilidad de espacios, de horarios y de formas de colaboración”.

Rosa García: “Con la llegada de la pandemia, las empresas tuvieron que reorganizarse de forma muy rápida. Pero más allá de la capacidad para ‘colocar’ a la gente a trabajar en sitios distintos, hay que resaltar la necesidad de que esta nueva relación laboral fuera eficiente y productiva. Y, como conclusión, podemos decir que a las personas mayores les costó más adaptarse a este teletrabajo por la problemática técnica y por la forma a la que estaban acostumbrados a trabajar (más presencial, y con una forma de comunicación y de trabajo colaborativo también más presencial). Mientras tanto, las generaciones más jóvenes tenían la necesidad de conciliar las obligaciones de dentro y fuera de la oficina. Por otro lado, aquellas personas que llevaban poco tiempo, necesitaban conectar emocionalmente con la marca con la que había empezado a trabajar y con sus compañeros... El teletrabajo fue un tema al que se le dedicó mucho tiempo desde la alta dirección. Pero la pregunta no es ¿teletrabajo sí o no? Sabemos que la respuesta va a ser sí en todas aquellas empresas que puedan permitirselo. La

respuesta va a ser la flexibilidad, es decir, que el trabajo se haga desde donde deba hacerse. Se van a tener que cambiar muchísimos procesos, muchísimas formas 'de hacer' y formas de dirigir. También se va a tener que hacer que la oficina sea un lugar en el que los trabajadores se reúnan para compartir experiencias, para colaborar de una forma muy eficiente y para hacer equipo”.

¿Qué va a pasar con la cultura de las organizaciones? ¿Con la necesidad de mantener el compromiso con la misión corporativa? ¿Es necesario un refuerzo cultural y ese vínculo emocional que genera?

Rosa García: “Parte de la cultura es ver a la organización en movimiento. Los líderes están acostumbrados a transmitir esa cultura de forma oral, paseando por los pasillos, pero ahora no hay pasillos y se va a tener que hacer un esfuerzo brutal en temas de comunicación, en explicar cómo tomamos decisiones, en la forma de entender cómo somos capaces de aceptar el feedback, en la forma de trabajar conjuntamente... Porque ahora más que nunca es cuando se van a ver los agujeros de la

organización, cuando los colaboradores van a ver de una forma más clara los procesos que no están ajustados a la cultura que decimos tener. Esto lo que nos obliga es a hablar más y, a la vez, a hacer muchas más cosas en todo lo que tiene que ver con la organización física de las compañías. Y el cambio en procesos y en hacer que estos sean iguales a la propia cultura de la empresa, va a ser fundamental”.

María José Sobrinos: “El modelo híbrido va a ayudar, pero los que marcarán la diferencia serán los líderes. Siempre lo han sido, pero ahora tienen que hacerse ver de una forma mucho más evidente que antes. Es un tema de hacer visible su comportamiento y de preocuparse de forma continua de que cale hacia abajo en la organización. Y los mandos intermedios son fundamentales en este viaje, porque al final, son los que están más cerca de las nuevas generaciones y son los que deben inculcar esa cultura. Y también hemos de aprender a transmitir la cultura de forma virtual, acorde a los tiempos que vivimos, siendo tan eficaces como cuando vivíamos en un tiempo cien por cien presencial”.

¿Qué parte de los procesos tradicionales de recursos humanos se ven más

afectados por la pandemia? ¿Cuáles deben cambiar?

María José Sobrinos: “La flexibilidad responsable, otorgándose más confianza entre ambas partes (tanto por parte de la compañía hacia sus empleados como de los empleados hacia la compañía); lo segundo sería el propósito, que ha de ser claro y atractivo para los profesionales; y el desarrollo, de forma personalizada y en un ámbito de conocimiento que ha de ser el que profesional quiere. En definitiva la compañía ideal es la que ofrece un entorno interesante de desarrollo, se preocupa por el trabajador y tiene impacto en la sociedad”.

¿Cuál ha de ser la misión número uno del CEO?

Rosa García: En estos momentos de pandemia y preparándonos para la post-pandemia, la misión número 1 es saber reconocer si la estrategia que se tenía antes de la pandemia, es la que tiene que tener en el futuro. Es importante saber qué es lo que va a hacer el CEO para que la compañía gane en este mercado cambiante y que no se parece mucho al del escenario anterior. Y, en segundo

lugar, en esta redefinición de la estrategia, hay que hacer una redefinición de la cultura y es muy importante alinear esa nueva cultura con esa nueva estrategia, así como hacer una reasignación del talento que se va a necesitar para que el proceso sea exitoso”.

Recomendaciones a la alta dirección de las empresas para atraer y retener talento

Rosa García: “Primero, no nos olvidemos del talento, pese a los momentos de crisis. Al contrario de lo que ocurrió en otras, como en 2008 (cuando se hablaba mucho de talento pero no lo respetaba), ahora, las empresas que no sean capaces de atraer el mejor talento no van a tener futuro. En segundo lugar, han de ser capaces de ejecutar ese cambio cultural... esa creación de nuevo propósito, de una forma muy eficiente que, al final, no conocen, porque se pasa de un modelo presencial a un modelo híbrido o semipresencial. Y por último, todo lo que tiene que ver con la formación, ya que si no somos capaces de ajustar el talento que tenemos a las nuevas necesidades, vamos a tener que dejarlo huir y eso sería socialmente muy poco responsable, económicamente nada bueno y dañaría mucho la cultura de la empresa”.