

EL CAPITAL HUMANO

El compromiso empieza de puertas a dentro

► Al talento, en especial al más joven, ya no se le retiene solo con el salario. Exige flexibilidad, autonomía, seguridad... y un propósito claro con el que identificarse

BELÉN RODRIGO

El salario, siempre importante, ya no lo es todo a la hora de valorar un empleo. Los trabajadores buscan sentirse a gusto en sus puestos de trabajo y reconocidos por su labor. Y son muchos los factores que cobran importancia para atraer y retener el talento. Generar una cultura del bienestar del trabajador es algo que empiezan a tener en cuenta las compañías, aunque queda camino por recorrer. Se trata de un aspecto clave incluso para mejorar la competitividad dentro de la empresa porque cuando una persona se siente bien, es más productiva.

Oriol Mas, director general de Direct, Training y Human Capital Consulting de Randstad, cree que no se fomenta la cultura del bienestar del empleado en las empresas españolas tanto como demandan los trabajadores, ya que «si atendemos a las conclusiones, año tras año, del estudio Employer Brand Research de Randstad, podemos ver que aspectos como la conciliación, la flexibilidad o el ambiente de trabajo son cada vez más valorados por los profesionales a la hora de elegir una empresa donde trabajar».

Según un estudio de la Universidad británica de Warwick, los empleados felices son un 12% más productivos. «Además, si los profesionales se sienten cómodos y satisfechos en su trabajo, será más difícil que busquen otras oportunidades laborales. Sin olvidar que su desempeño mejora y son capaces de aportar mayor valor», destaca Mas.

Para implementar la cultura del bienestar, un primer paso es la comunicación. «Es

12%

Los empleados felices y que se sienten cuidados por sus empresas son un 12% más productivos, según un estudio de la Universidad de Warwick

80%

es el porcentaje de empresas que esperan poder facilitar el teletrabajo tras la pandemia, pero solo la mitad de los trabajadores lo ven posible, según un estudio de Adecco

75%

es el porcentaje de empleados que se declara comprometido con las empresas en las que trabajan y con su propósito, según datos de Adecco

muy importante generar una comunicación fluida, bidireccional y transversal con los profesionales. De este modo sería posible detectar problemas, incluso anticiparse a ellos, además de generar confianza y fidelizar al talento», señala Oriol Mas.

Por otro lado, toda empresa debe considerar la posibilidad de aplicar cambios organizativos que pudiesen abrir las puertas a medidas de conciliación que aumenten el bienestar de los traba-

jadores y «por ende su productividad y fidelidad a la compañía».

El papel directivo

Para Inmaculada Tena, profesora de EAE Business School, donde dirige el Máster en Dirección de Recursos Humanos y es responsable del desarrollo de carreras directivas, el bienestar del empleado está claramente relacionado con el buen hacer de los máximos ejecutivos de las compañías. «El directivo es quien conoce las condiciones de trabajo a nivel físico, social y emocional del empleado. La gestión de la calidad directiva es verdaderamente efectiva en el bienestar del trabajador», subraya la especialista en la materia.

El directivo, en sus propias acciones, comportamientos y decisiones «debe integrar la salud y el bienestar, la conciliación, la flexibilidad, el reconocimiento... porque es transversal a todas las organizaciones», puntualiza esta experta.

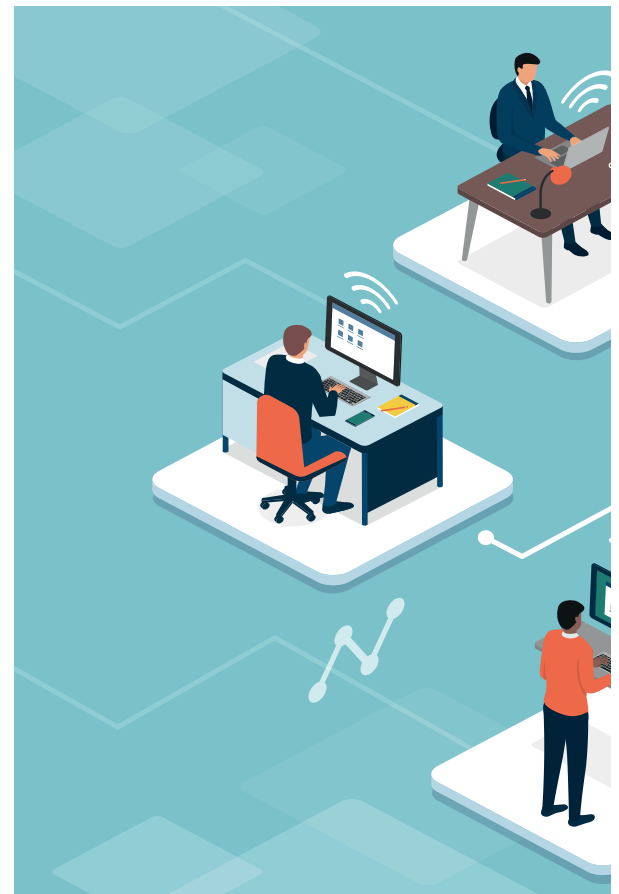
Con más de 20 años de experiencia en la dirección de Recursos Humanos, Tena considera fundamental que el directivo sea capaz de gestionar las diferentes motivaciones y demandas de las generaciones que empatan directamente en las condiciones de trabajo, tanto físico, social y emocional. «Mi propuesta es incorporar en la evaluación competencial del directivo esa gestión, esa calidad directiva», apunta. Y tras haber formado a más de 4.500 directivos, cree que «hay un gran reto empresarial por integrar generaciones. Es una realidad, es algo realmente urgente».

Cuando se tiene en cuenta el bienestar de los trabajadores «la empresa gana el compromiso del empleado. No se puede estar comprometido si donde se trabaja no te reporta algo positivo», indica Tena. Observa que muchas compañías invierten dinero en formación pero ad-

El teletrabajo ha venido para quedarse

El Covid y el despliegue exprés del teletrabajo no tienen marcha atrás. La flexibilidad seguirá ganando terreno en la cultura empresarial, coinciden los expertos. Era un fenómeno que ya venía de lejos, pero «que se ha incrementado de manera

determinante con la irrupción de la pandemia, que ha exigido la implantación de herramientas de teletrabajo, y con ella, la exigencia de una flexibilidad de los horarios laborales que permitiese conciliar adecuadamente. Esta tendencia difícilmente se deshará en el futuro», subraya Oriol Mas, director general de Direct, Training y Human Capital



vierte que «no servirá de nada dicha inversión si el empleado no ve un retorno, si no se logra crear un vínculo con la empresa». Ese compromiso que se crea entre trabajador y empresa es el que aporta creatividad y colaboración de dicho empleado.

Cambios por el Covid

La pandemia ha cambiado nuestras prioridades. «Nos hemos dado cuenta de lo frágiles que somos, de un día para otro nuestra rutina de trabajo ha cambiado. La manera de comunicarnos y de

Consulting de Randstad. Para este experto, los departamentos de Recursos Humanos deberían ser conscientes de la creciente demanda de los trabajadores, intensificadas en este 2020, y dar respuesta a ella de manera adecuada y en la medida de sus posibilidades. «No hacerlo puede llevar a las empresas a perder talento de gran valor, máxime en la

actual situación», puntualiza. Cree también que uno de los cambios más notables que hemos notado en las empresas en los últimos meses «ha sido su inquietud por proteger física y psíquicamente a los equipos, un tema que a partir de ahora estará en su agenda de prioridades». Según un estudio realizado por Sodexo, el 77% de los responsables de

RR.HH. considera que la gestión de personas les será un gran desafío con la nueva situación del Covid. El estudio identifica entre los principales retos la transformación digital, las nuevas formas de trabajo, las nuevas medidas de seguridad, mitigar el estrés de la hiperconectividad y gestionar la transformación de los beneficios sociales. Tal y

como apunta Miriam Martín, directora de Marketing de Sodexo, «la transformación digital y el teletrabajo han afianzado muchos de los factores que definirán las tendencias en Recursos Humanos de este 2021 y en los próximos años». Pero sigue habiendo una brecha importante entre las expectativas de empleados y empleadores. Según una

encuesta del Grupo Adecco, ocho de cada diez líderes encuestados (procedentes de Estados Unidos, Francia, España y Bélgica) esperan poder facilitar el trabajo a distancia a sus empleados tras el fin de la crisis sanitaria que vivimos, aunque solo la mitad de los trabajadores considera que eso pueda llegar a ser una realidad.



relacionarnos en general con nuestros jefes, compañeros, colegas es diferente, y el cambio ha sido inesperado», reflexiona Ximena Jarrín, gerente en PeopleMatters. Unos cambios que afectan a unas personas más que a otras, «pero en casi todos los casos impactan en el rendimiento y productividad de las personas».

Desde esta consultora de Recursos Humanos aseguran que en este momento es muy relevante ayudar a que las personas se sientan a gusto trabajando, que tengan las

herramientas que necesitan, que mantengan el contacto y vínculo emocional con los colegas y con la compañía y que sepan cómo gestionar el estrés por la situación sanitaria así como monitorizar el estado emocional de las personas.

«Es por eso que muchas compañías desde el inicio de la pandemia, preocupadas por el bienestar de sus empleados, realizaron encuestas para conocer cómo estaban viviendo las personas esta situación, cuáles eran sus sensaciones, puntos de dolor, y con esta in-

formación poder actuar adecuadamente», resalta la gestora de la consultora.

Identificación

El talento, especialmente el de las generaciones más jóvenes, reclama espacio y cierta capacidad de autonomía para poder crecer. Se rebelan contra las estructuras muy rígidas y jerarquizadas. Y prefieren trabajar en las empresas comprometidas, aquellas que tienen un propósito. Para Enrique Sánchez, presidente de Adecco España y Regional Head para el Sur de Eu-

ropa, «las empresas, hoy más que nunca, debemos intentar descubrir esas oportunidades y apoyarnos en nuestro propósito. Es el motivo que nos mueve a seguir existiendo, creciendo y evolucionando. Las empresas no persiguen únicamente la rentabilidad económica, sino que buscan, a través de su modelo de negocio, impactar positivamente a nivel social y/o ambiental».

El propósito es el motivo por el que las empresas deben existir, «más allá de ser rentables», resalta. Para el di-

rectivo de Adecco conseguir este objetivo «es un tema de liderazgo y de estilo, como los managers abordan su responsabilidad con los equipos». Recuerda que un directivo está a cargo de un grupo de personas a las que tiene que cuidar, desarrollar y a las que tiene que intentar implicar en una causa en común. «Tenemos que hacer sentir a nuestra gente que está a cargo de una función clave, y que les necesitamos, debemos preocuparnos por sus expectativas, ayudarles a crecer», puntualiza Sánchez.