

Capital Humano

- Headhunting y selección

El talento que viene: Los nuevos perfiles ponen «en jaque» los modelos de gestión tradicionales

Flor Cid

Directora de www.florcidcomunicacion.es y fundadora de www.muyssegura.com

Capital Humano, Nº 377, Sección Headhunting y selección, Julio 2022, **Wolters Kluwer**

Nos encontramos ante nuevos perfiles de trabajadores «empoderados» y con un criterio muy sólido acerca de cuáles son sus preferencias, prioridades, deseos y aspiraciones en sus vínculos con las compañías con las que quieren y deciden entablar relaciones profesionales. Un modelo de unión empresa-trabajador donde este último siente que tiene «la sartén por el mango» cuando se trata de seleccionar de qué proyecto laboral pasa a formar parte y en qué condiciones.



Asistimos a un giro sustancial: de agradecer a la empresa que nos contrate, a dar las gracias al empleado que entre en nuestra compañía. Cuando debería ser un agradecimiento mutuo donde prime la actitud de cooperación por ambas partes.

Desde mucho tiempo atrás, los expertos sostienen (y la experiencia práctica así lo avala) que la [gestión del talento](#) es, o debería considerarse, la principal inquietud de los gerentes, directores generales y responsables de Recursos Humanos de las organizaciones. Un artículo publicado al respecto por la Asociación Española para la Calidad, desde el Centro Nacional de Información de la Calidad, sostenía que la gestión del talento se desarrolla en sucesivas fases y las organizaciones deben ser conscientes de que se trata de un proceso complejo: Reclutamiento y Selección; Evaluación del Desempeño; Desarrollo de Personas; y Retención del Talento. Hoy en día, incluso el preembarque, el período posterior a la firma del contrato y el comienzo efectivo en la empresa, es clave para el éxito de la captación de empleados comprometidos. Afirmaba también (algo que sigue siendo cada vez más real), que estas fases no se suelen llevar a

cabo en su totalidad en las organizaciones, porque muchas compañías parten de alguna de ellas, pero no desarrollan el proceso completo.

Y esto es algo que tiene muy presente en el desarrollo de sus funciones **Raúl Fernández Villota**, Regional Manager Iberia de [FRISS](#), consciente de que la gestión del talento es un elemento diferenciador en las compañías: «Utilicemos las nuevas tecnologías y herramientas que tenemos, pero no perdamos de perspectiva la persona», afirma. El experto acaba de cumplir tres años al frente de la operación en Iberia de esta multinacional especializada en la detección del fraude y mitigación de riesgos de las aseguradoras, y cuenta con más de 21 años de experiencia en el mercado de TI. Para él, y este es también uno de los puntos estratégicos de FRISS en el mercado, detrás de la tecnología se encuentra, ante todo, el trabajo de un equipo humano al que hay que atender y tener muy presente. «La rotación en ciertos perfiles es muy elevada, especialmente aquellos con perfil analítico, y la gestión tiene que ser diferente para este tipo de perfiles. Tenemos que estar orientados al cliente, pero... ¿no al empleado? Sí, sin ninguna duda. No nos podemos permitir el lujo de perder ese conocimiento», sostiene el Regional Manager Iberia de FRISS.



Raúl Fernández Villota

PRIORIZAR A LAS PERSONAS

El reto es claro: el talento es el principal y más valioso activo con el que cuentan las empresas. Hoy las organizaciones han de priorizar a las personas por encima de las tecnologías. Ahora bien, a la hora de la verdad, ¿cómo se está implementando esa gestión del talento en las empresas? El caso práctico de FRISS que traemos a colación en este artículo es un ejemplo claro de multinacional con perfil muy tecnológico consciente de la relevancia que hay que otorgar al equipo humano para el correcto desempeño de sus funciones y proyectos. «Otra de nuestras ventajas competitivas, en términos tanto de desarrollo de negocio como de atracción y gestión del talento, es que en FRISS trabajamos con más de 25 nacionalidades y en más de 20 idiomas, lo que nos da una diversidad cultural que hay que valorar y aprovechar», detalla Fernández Villota. «Además, los equipos mixtos funcionan muy bien: me refiero a trabajadores que cuentan con menos experiencia, junto a profesionales mucho más consolidados en sus trayectorias, y por supuesto a diversidad de personas de diferentes géneros».

De hecho, el Regional Manager Iberia de FRISS en su modelo de liderazgo prima la actitud y buena predisposición hacia el aprendizaje y desarrollo de tareas por parte de su equipo, sobre el conocimiento en sí mismo. «Es importante motivar y plantear retos para que el trabajador se sienta integrado, se perciba como una pieza importante dentro de la compañía y compruebe que sus ideas se escuchan y se tienen en cuenta. Y más cuando somos una empresa que trabaja con gran parte de sus colaboradores en remoto

desde mucho antes de la pandemia». Para Fernández Villota, los encuentros frecuentes y periódicos (muchas veces virtuales) con el equipo, procedente de distintos países, son valiosos para estrechar y consolidar lazos, ideas y, por supuesto, para la implementación de las tareas en el día a día y el éxito de los proyectos en los que se hallan inmersos en el corto, medio y largo plazo.

La mencionada diversidad cultural y generacional son dos aspectos clave y muy valorados, tanto por las compañías como por sus empleados. El perfil del trabajador actual, como nos detalla, es muy completo: flexible, adaptado al cambio, a los nuevos entornos y contextos, con amplio conocimiento de idiomas y «muy empoderado»: «Tienen más claro qué demandan de un puesto de trabajo, tomando un claro control de su desarrollo y crecimiento profesional, al contrario del proceso tradicional, donde la empresa tenía las riendas».

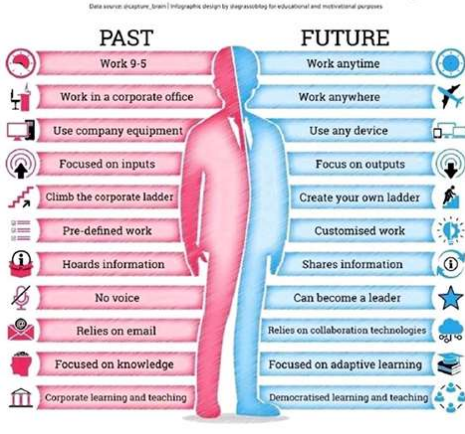
Esto lo ha propiciado en gran medida la globalización y las casi infinitas opciones de movilidad y trabajo en remoto que van ofreciendo cada vez más las empresas, especialmente las de corte multinacional y con sede en varios países, como es el caso de FRISS. La mencionada pandemia sanitaria ha asentado unas nuevas bases de teletrabajo o modelos de trabajo híbrido que facilitan dicha flexibilidad y propician el hecho de que un empleado, o un equipo de trabajadores, puedan desarrollar sus funciones desde cualquier punto geográfico con las mismas garantías de eficacia, eficiencia y productividad (incluso mayores, en función del puesto y responsabilidad).

No obstante, y por ser justos ante esta afirmación, también se detecta que en gran cantidad de empresas la adaptación a nuevos modelos de trabajo a distancia o en formato híbrido no se ha producido en términos reales. «En el contexto empresarial, salvo excepciones, se observa que una cosa es el cambio que se anticipaba que vendría y otra muy diferente el resultado práctico. Continuamos viendo cómo en varios casos sigue primando el presentismo en las organizaciones, quizá por un tema de tradición organizativa y por miedo a romper las bases, jerarquías y estructuras de liderazgo, sin atender y primar criterios de eficiencia y eficacia en los trabajadores y, en consecuencia, en los propios modelos de negocio», puntualiza Raúl.

CÓMO EVOLUCIONA EL ROL DEL TRABAJADOR

Una infografía muy clarificadora procedente de la fuente @capture_brain ofrece claves acerca de los cambios más notables que se aprecian (y que están por consolidarse, aunque el camino ya se ha iniciado y no hay vuelta atrás), entre el perfil del empleado en el pasado y el que éste tendrá en el futuro.

The evolution of the employee



Fuente: @capture_brain

Entre los cambios más significativos, el trabajador del futuro realizará su **desempeño sin horario**, aunque estará en activo durante todo el día; **trabajará desde cualquier punto** geográfico gracias a las bondades de la tecnología y su capacidad para interconectarnos; lo hará (ya lo está haciendo en muchos casos), a través de sus **propios dispositivos**, con un claro enfoque en resultados, estableciendo y consolidando su propio modelo de liderazgo; tendrá la vista puesta en **compartir y democratizar la información** y su acceso a ella, a través de tecnologías colaborativas. Algo muy importante va a ser el foco constante en un **aprendizaje de carácter adaptativo**, según las circunstancias, contextos y proyectos, aplicando criterios de flexibilidad, sobre la base del mencionado aprendizaje y enseñanza mucho más democratizados o compartidos.

En definitiva, en un momento de transformación como el actual, la confianza en el empleado que teletrabaja desde su hogar es algo fundamental para que todo funcione ante el reto de los nuevos escenarios. «La confianza en tu personal a distancia, como experimentas a diario, es un gran activo y estimula un sentimiento de empoderamiento», concluye Fernández Villota.