

# La nueva era en la gestión de las personas

IDENTIFICAMOS EL CONCEPTO DE TRANSFORMACIÓN CON LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL, PERO LA VERDADERA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS VENDRÁ DETERMINADA POR UNA NUEVA MANERA DE GESTIONAR PERSONAS, CON LA PERSONA EN EL CENTRO DE LAS COMPAÑÍAS

---

TERESA CERVERA

---

**E**n las últimas décadas la transformación digital se viene percibiendo como la transformación más importante en la que se ven inmersas las empresas. Asociamos el concepto transformación automáticamente a la transformación digital. La digitalización, el análisis de los datos, el metaverso y la robotización son términos asociados al futuro de las organizaciones y para muchas otras son realidades que ya están presentes. Pero sin duda, la verdadera transformación en las empresas va a venir por una nueva manera de gestionar personas, en la que la persona va a estar en el centro de las compañías. Estamos ante una nueva era en la gestión de las personas. Y la existencia de una real atención a la persona individual será realmente lo que haga más competitivas, atractivas y diferentes a unas empresas de otras. Veamos los elementos y circunstancias que están provocando este cambio.

La pandemia del COVID ha provocado y propiciado un cambio en las personas y su modo de estar

|||||

**La pandemia del COVID ha propiciado un cambio en las personas y en su modo de involucrarse en el entorno profesional**

---



involucrados en el entorno profesional. No solo se ha tratado del paso de un trabajo predominante presencial a uno híbrido o la implantación del teletrabajo como nueva modalidad de trabajar, sino que lo que ha aflorado con esta pandemia es un cambio radical en la manera que los individuos tienen de entender la importancia del trabajo en sus vidas. Quizás, ha sido la vivencia de una situación tan dramática, extraordinaria e incontrolada lo que ha llevado a que el paradigma o modelo de trabajo ha sido repensado de forma total. Lo personal, el valor del tiempo, la importancia de las relaciones humanas y familiares parece que han

pasado a un primer plano frente a la necesidad de desarrollar una actividad profesional y contar con un estatus salarial determinado. La pérdida de seres queridos, la vulnerabilidad a la que se ha enfrentado el ser humano, la incapacidad de dominar una enfermedad, la imposibilidad de tener contacto físico con los más cercanos, al encontrarnos confinados en lugares diferentes, y la sensación de miedo ocasionada por la pandemia, han propiciado una reflexión sobre el lugar y la importancia que debe ocupar lo profesional frente a lo personal en nuestras vidas. A eso se ha sumado la demostración de que el trabajo se puede desarrollar

||||||||||||||||

**Ha cambiado la forma de entender el trabajo: lo personal, el valor del tiempo y las relaciones sociales han pasado a primer plano**

---



bajo otras modalidades (trabajo a distancia o teletrabajo), en lugares distintos a los habituales y en entornos diferentes a la oficina. Todo ello ha creado una base suficiente para que se produzca una evolución en el modelo de trabajo que las personas quieren para ellas. La pandemia COVID ha venido a sumarse a otros factores que ya estaban presentes en el entorno económico y social. Podemos decir que la suma de todos ellos es lo que está impulsando un ecosistema en el que se va a desarrollar esta transformación en la gestión de personas. Veamos qué otros elementos están influyendo en esta nueva realidad.

**CONVIVENCIA DE DISTINTAS GENERACIONES**

La convivencia de distintas generaciones y la incorporación al mercado laboral de la generación Z, nativos digitales y con mayor individualismo que generaciones anteriores, también está impactando en este nuevo modelo. Desde hace ya unos cuantos años los responsables de recursos humanos vienen haciendo frente a cómo satisfacer las inquietudes y las expectativas de estas generaciones jóvenes, tan diferentes a las anteriores. Por otra parte, los *baby boomers* están saliendo, en gran parte, de las compañías mediante jubilaciones a unas edades en las que el talento y su desarrollo profesional todavía tienen mucho recorrido. Con lo que nos encontramos, por una parte, con la presencia de colaboradores jóvenes cuya motivación y manera de enfocar el trabajo es sustancialmente diferente y, por otra, con profesionales que podrían estar en activo y que pasan a estar fuera del mercado laboral o dejan de trabajar por cuenta ajena. Esto ha facilitado la

implantación de modelos de *mentoring* en los que los de más edad tutelan y acompañan a los jóvenes en su carrera profesional. También está provocando que las personas de más edad, pero con gran capacidad de aportar profesionalmente se planteen mantenerse activos con nuevas fórmulas de trabajo por cuenta propia, modelos de colaboraciones mediante proyectos temporales y otros modos diferentes. Recientemente, a comienzos de 2021, en Estados Unidos se ha vivido el fenómeno de la “gran renuncia” por el que millones de estadounidenses (en torno a 50 millones) han dejado voluntariamente sus trabajos. Según una encuesta del Centro de Investigaciones Pew la mayoría de los que renunciaron a un trabajo en 2021 citan los bajos salarios, la falta de oportunidades de ascenso o no sentirse respetados en el trabajo como razones principales de su dimisión; y cerca de la mitad de los encuestados mencionan asuntos relacionados con el cuidado de los hijos en ese periodo o la falta de flexibilidad laboral. La insatisfacción profesional y a veces también las aspiraciones personales parecen estar detrás de este fenómeno. Con ello buscan dar un nuevo rumbo a sus vidas y a su actividad profesional. En ocasiones, estas dimisiones han sido para embarcarse en un nuevo proyecto profesional que realmente les llene, con mayor

autonomía. En otros supuestos se ha producido una salida total del mercado laboral y en algunos ha sido para desarrollar una nueva profesión o trabajar en un nuevo sector. También la opción de trabajar con mayor flexibilidad, en otro lugar o dedicar más tiempo a la vida personal y familiar han sido determinantes en esta dimisión masiva.

**EL TIEMPO**

Otro de los factores que está siendo una palanca en esta revolución de las personas es la primacía del tiempo. El tiempo y su volatilidad, así como la vulnerabilidad que todos hemos sentido con la pandemia están provocando que cada vez se dé una mayor importancia al tiempo que tenemos y a qué queremos dedicarlo. En definitiva, ocupar el tiempo en aquello que se entienda que es realmente valioso se ha convertido en algo esencial. Y esto mismo aplica al tiempo dedicado al trabajo. Ya no se considera el tiempo de trabajo como un espacio temporal al que el trabajador está comprometido, a cambio del salario, es decir, lo que se denomina jornada laboral, sino que se persigue que sea algo por lo que realmente la persona trabajadora pueda sentirse verdaderamente útil. Se busca que la aportación de valor sea reconocida y visibilizada dentro de la organización. De ahí que surjan nuevos

modelos de reconocimiento. Ya no es suficiente con el salario y ciertos reconocimientos periódicos, sino que se tendrán que implantar nuevos modelos que permitan trasladar a cada miembro de la organización de forma individual por qué es realmente importante y de qué manera contribuye a aportar valor dentro de la compañía. Y teniendo en cuenta que la inmediatez es una característica de nuestra época, este reconocimiento se tendrá que realizar de forma inmediata.

Los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño anual están siendo sustituidos por nuevos modelos basados en un *feedback* continuo. Si antes el tiempo era el elemento que el trabajador cedía a cambio de salario, en la nueva revolución de la que hablamos el tiempo se ha vuelto algo tan sumamente valioso que ya no bastará solo con que la contraprestación que se reciba sea de carácter económico (jornada versus salario), sino que se tendrán que encontrar otras fórmulas de compensación y reconocimiento. Y en ocasiones, será el propio tiempo lo que se reclame, más espacio para la vida personal con sistemas de trabajo flexible que dejen lugar en la vida para lo que cada uno estime como importante. En estos años de pandemia, tanto en los procesos de selección como en las políticas de fidelización del talento, las fórmulas de flexibilidad (de espacio y tiempo) están cobrando cada vez más importancia. El trabajador quiere decidir sobre cuándo y dónde trabaja, y exige poder tener capacidad de autonomía y decisión sobre estos aspectos de la relación laboral.

Las empresas que sigan manteniendo sistemas de organización del trabajo basados en la presencialidad y el control, con rigidez en los horarios, con poca autonomía



El trabajador quiere decidir cuándo y dónde trabaja; exige mayor autonomía y capacidad de decisión. Las empresas deberán renovarse y adoptar nuevas fórmulas

y reconocimiento para los empleados van a tener mayores dificultades para atraer y contar con el mejor talento. Lógicamente, esto no será igual en todos los sectores. Dependiendo del tipo de actividad a la que se dedique la empresa se podrán establecer con mayor o menor facilidad sistemas de flexibilidad laboral.

El concepto del tiempo de los proyectos profesionales también está sufriendo una transformación. Si anteriormente la aspiración predominante era un trabajo con una gran estabilidad temporal, lo que se llamaba “un trabajo para toda la vida”, actualmente eso ya no es una aspiración importante y hasta puede llegar a ser algo que se rechaza. El trabajo por proyectos, así como la posibilidad de acometer distintos roles profesionales y trabajar en entornos diversos, cobra mayor interés que la duración temporal del trabajo.

Además, es el trabajador el que quiere decidir a qué dedica su tiempo, buscando realizar su desempeño profesional en organizaciones con un propósito claro. Ya no se trata tanto de realizar una actividad laboral, sino de que la misma tenga un sentido y un valor para el que la acomete. No solo es

relevante que las empresas hayan definido bien su misión, visión y valores, sino que estos se hagan realidad en los comportamientos de cada día y estén realmente presentes en la cultura de la compañía. La coherencia y la autenticidad son valores a los que se les da gran importancia, especialmente por parte de las generaciones jóvenes. Y también juega un factor esencial en esta revolución de la gestión de las personas el hecho de que es el trabajador quien quiere elegir, no solo para qué trabaja, sino ser él quien decida cómo y dónde hacerlo. Y en ocasiones querrá desplegar sus capacidades profesionales bajo modalidades y nuevas fórmulas de colaboración profesional que se adapten a lo que cada individuo prefiera. Por ello, toman mayor protagonismo modalidades de tipo colaborativo, basado en trabajos por proyectos, en entornos globales, en los que se puede trabajar desde cualquier parte del mundo, acercando el concepto de globalización al mundo empresarial aún más.

#### UN NUEVO LIDERAZGO

Todo este cambio exige un nuevo liderazgo dentro de las organizaciones y una nueva

Los modelos de liderazgo deben adaptarse. La persona, su desarrollo y satisfacción son elementos a tener en cuenta

manera de entender la gestión de personas y la función de recursos humanos. Se deben adaptar nuevos modelos de liderazgo que crean en la importancia de la persona individual.

La escucha se presenta como otro factor importante en el desarrollo de personas. Se trata de conocer la verdadera implicación de los empleados con su organización, el *engagement* con el proyecto. También se busca conocer otros aspectos como la satisfacción y la felicidad de las personas en su entorno laboral. Empresas como Telefónica han entendido que deben contar con herramientas que permitan mantener una escucha permanente con sus empleados y, por eso, dentro del departamento de recursos humanos, han creado divisiones específicas con tal fin.

El trabajo, incluso para los altos ejecutivos, ya no es el centro de la vida, sino que primero se quiere vivir la vida y decidir a qué se dedica el tiempo, mientras que el aspecto profesional pasa a un segundo plano. Esta nueva concepción del tiempo y del trabajo puede entenderse que entra en confrontación con lo que las empresas quieren de sus colaboradores. Pero sin duda, las compañías con éxito serán y son aquellas capaces de crear un entorno laboral en el que los nuevos valores (autogestión del tiempo, flexibilidad, propósito de las organizaciones, coherencia, prevalencia de lo individual sobre lo colectivo, diversidad e integración, escucha, reconocimiento, espacios para lo personal) estén realmente presentes en las empresas y en la gestión de las personas

y, por tanto, las políticas de RRHH respondan verdaderamente a ello. Este es el cambio del que hablamos al comienzo, estamos ante una nueva era en la gestión de personas.

El rol de recursos humanos va a estar muy ligado no solo a una atención realmente individual de las personas, sino también a ser los agentes facilitadores de la transformación que están viviendo las empresas. Y como decimos la verdadera transformación e innovación que se está produciendo, aunque puede ser algo más invisible e imperceptible, es la de las personas.

Esta nueva época exige nuevos líderes. El liderazgo humanista y el liderazgo en el que la persona esté realmente en el centro de las organizaciones ●

## Los retos de la innovación abierta: colaborar para impactar

LA PANDEMIA DE COVID-19 HA CAMBIADO EL CONTEXTO; PARECE QUE LA SOSTENIBILIDAD HA VENIDO PARA QUEDARSE Y LO VA A TRANSFORMAR TODO. ESA TRANSFORMACIÓN REQUIERE UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN CLARA, SOBRE TODO, EN EL SECTOR EMPRESARIAL. MÁS QUE NUNCA COBRA SENTIDO LA COLABORACIÓN

MARÍA EUGENIA CLOUET  
MARÍA JESÚS YÁÑEZ GALDAMES

Las consecuencias sanitarias y económicas provocadas por la Covid 19, según el Banco Mundial, han provocado la caída de la economía mundial más grande de los últimos sesenta años. Los efectos están siendo más pronunciados en aquellos países donde

la informalidad está generalizada, los que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, la exportación de productos básicos y el financiamiento externo. No sólo eso; está provocando estragos en aquellos países más pobres en el plano humano y económico.

El contexto cambió rotundamente, por eso hay quienes afirman que la apuesta por la sostenibilidad ha

Modernizar la economía y centrarla en la persona es una oportunidad para las empresas

llegado para quedarse y transformarlo todo. Prueba de ello son las prioridades y políticas adoptadas por la UE y la puesta en marcha del Pacto Verde con el cual se pretende lograr una recuperación sostenible post-covid, transformar la economía hacia una más moderna, eficiente, competitiva y centrada en las personas.

Todas estas iniciativas suponen un reto para todos los actores,