

>> 6 tendencias sobre talento para 2016

Madrid >> 12 >> 2015

Cada vez que se termina un año hay ciertos rituales recurrentes a los que resulta enormemente difícil resistirse. Uno de ellos es hacer la lista de buenos propósitos, personales y profesionales. Otro de los más habituales es tratar de identificar las tendencias que marcarán la pauta el año que viene en los más diversos ámbitos.

Los profesionales encargados de la **gestión del talento**, con los que trabajamos habitualmente, no son menos. En este ámbito, no queremos dejar pasar la oportunidad de compartir las seis tendencias que, según nuestro criterio, adquirirán gran relevancia en este ámbito en 2016.

Si hubiera un ranking de las preguntas que más escuchamos sobre el año que viene, aparecerían sin duda las siguientes en los primeros puestos:

- ¿Cuáles son los **grandes retos** a los que se enfrentarán las compañías en materia de talento en 2016?
- ¿Cómo lograrán **enamorar** a la generación que se ha dado en llamar *millennial*?

- ¿Cómo lograrán que **el talento no se mueva a otras compañías** más atractivas ahora que el mercado laboral comienza a mostrar signos de mejora?
- ¿Cómo, en definitiva, pueden las compañías **generar *engagement*** en sus trabajadores y sus potenciales candidatos?

TODOS SOMOS MILLENNIALS

Según Forbes¹, **para el año 2025 el 75 % de todos los profesionales en activo serán *millennials***. Sin embargo, sería imprudente considerar que hasta dentro de nueve años este tema no será relevante, ya que observamos diariamente que los *millennials* no son un compartimento estanco sino, seguramente, el producto de un cambio más general de la sociedad. Podríamos decir que el mundo, en general, se empieza a regir como un *millennial*...

Por tanto, es necesario preguntarse: **¿cuáles son los rasgos que definen esta nueva forma de ser, pensar y sentir?**

Los profesionales de la generación *millennial* **no tienen exactamente la misma escala de valores** que la generación anterior y, por tanto, no tienen las mismas motivaciones a la hora de elegir en qué empresa desarrollar su carrera profesional.

Los *millennials* **no conciben la idea de pasar toda su vida profesional en la misma compañía**. La conciliación y otros aspectos que ayuden a ser mejores padres, por ejemplo, les importa más que un reconocimiento profesional en forma de carrera o salario, si es que conlleva horarios "absorbentes".

Quieren ayudar, **contribuir a hacer un mundo mejor**. Están conectados todo el día a través de unos dispositivos en los que la vida profesional y personal convergen de manera inseparable, hecho por el cual necesitan desempeñar un trabajo lleno de significado que ayude a su realización personal, no solo profesional. Si su dedicación, además de provechosa para el mundo, es entretenida, mucho mejor aún. Un *millennial* no quiere sólo un puesto de trabajo, quiere una aventura.



¹ Why you can't ignore Millennials?. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/04/why-you-cant-ignore-millennials/>

ENTONCES, ¿CÓMO PUEDEN COMPETIR PARA ATRAER TALENTO LAS COMPAÑÍAS DE LARGA TRAYECTORIA CON LAS STARTUPS Y CON LAS EMPRESAS MÁS DESEADAS POR LOS CANDIDATOS?²

1 Los nuevos empleados tienen mentalidad de consumidor

Los jóvenes que se incorporan a las compañías tienen desarrollada una poderosa conciencia de consumidor y, desde este prisma, se aproximan a sus empleadores. Esto significa que se consideran en el centro, se sienten importantes y exigen de su compañía la misma atención con ellos que la que dispensaría una marca de consumo a sus clientes.

Consideran, igualmente, que deben ser más escuchados por sus superiores y que tienen derecho a recibir un *feedback* casi inmediato. Los nuevos trabajadores sienten que su **compañía debe preocuparse por sus necesidades** y por su bienestar.

Esta es una tendencia que da una idea bastante ajustada de la actitud que deben adoptar las grandes compañías que se propongan seducir y comprometer tanto a los candidatos potenciales como a sus trabajadores actuales. El resto de tendencias que señalaremos tienen su base en este hecho.

2 Las compañías cambiarán su cultura (en mayor o menor medida) para adaptarse a las motivaciones de los candidatos

Si la forma de ser de la gente está cambiando, lo mismo habrá de suceder con la forma de ser de las compañías (al fin y al cabo, como siempre se dice, las empresas no son otra cosa que la suma de las personas que la componen).

Como comentábamos, los nuevos profesionales quieren vivir y protagonizar su propia "aventura" en el mundo laboral, por lo que no convivirán bien con la idea de "conocer la cultura de la compañía". Las empresas deben ofrecer a los profesionales la oportunidad de colaborar, de aportar su granito de arena para **evolucionar la forma de ser corporativa**.

Los elementos que previsiblemente más sufran con la incorporación al mundo laboral del nuevo talento serán algunos cuyo arraigo en las compañías españolas es muy profundo. Por ejemplo, **al nuevo talento no le gustan en exceso las estructuras jerárquicas**.

Es conocido el ejemplo de Zappos, una compañía nacida con una misión y visión que encajan perfectamente con las motivaciones *millennials* que estamos desgranando en este artículo (se dedican a ofrecer la mejor atención posible al cliente y a generar felicidad en el proceso tanto en el consumidor como en el trabajador³). Esta compañía, que es una de las más codiciadas por los jóvenes en busca de empleo en los Estados Unidos, adoptó una organización sin jefes denominada "holocracia".

*"La holocracia es una nueva forma de dirigir una organización que desvía la energía de la jerarquía de gestión y la distribuye a través de roles claros con capacidad para ejecutar de manera autónoma, sin un jefe que se dedique a la micro gestión"*⁴.

Seguramente esta forma de organización sea demasiado extrema en su concepción y presente varios problemas para muchos modelos de negocio, pero no deja de ser un ejemplo del tipo de aspectos que despiertan el interés del talento en la actualidad.

Otro asunto relevante es la meritocracia. El reconocimiento al trabajo bien hecho y a los empleados más brillantes es un aspecto inicialmente sencillo de implementar y cuyo efecto sobre la motivación y el *engagement* de los trabajadores merece mucho la pena. Además, parece estar demostrándose que el *millennial*

"Al nuevo talento no le gustan en exceso las estructuras jerárquicas"

no se compara tanto con sus compañeros (laboralmente), sino que tiende a librar una especie de competición interna, de mejora, superación y autorrealización.

En definitiva, el nuevo talento obligará a las compañías a modernizarse y a repensar sus procesos internos para volverlos más 'digitales' (entendiendo aquí 'digital' no como algo tecnológico sino como un espíritu moderno, exigente, directo, práctico y desenfadado).

3 Los managers serán esenciales para que este cambio cultural sea un éxito

Los managers (o mandos intermedios) son uno de los elementos más cruciales a la hora de configurar y transmitir la cultura corporativa entre los empleados. En un mundo en el que nos vemos constantemente bombardeados por información y distracciones que nos atacan por todos los flancos, **los mandos intermedios conservan intacta su capacidad de concitar la atención** de los equipos.

Podríamos decir que, más allá de su función evidente como líderes de equipos y como ejemplo para profesionales más jóvenes, uno de los grandes puntos fuertes de los managers es su **potencia como canal de comunicación**. Se ha comprobado que cuando la gente cuenta con una capacidad limitada de atención y muchos inputs en donde poder depositarla, suele preferir centrarse en su inmediato superior, por cuanto lo que suceda con él le afectará directamente⁵.

Pues bien, resulta que la mayoría de los mandos intermedios de hoy en día no se han formado con los valores ni el espíritu millennial del que venimos hablando y, por tanto, es posible que **su manera de entender y ejercer sus responsabilidades se vea obligada a evolucionar**.

Estos actores tan relevantes para la gestión del cambio cultural que se avecina han crecido, en gran parte, en compañías en las que **primaba el presentismo por encima del trabajo por objetivos**, la jerarquía por encima de la autonomía y, sobre todo (utilizando una expresión muy castiza), el 'orden y mando' por encima de la búsqueda del consenso desde la consideración de todas las opiniones.

Las compañías deben ser conscientes de esta realidad para apoyar y dar herramientas adecuadas a sus mandos intermedios en los momentos de cambio que se avecinan porque, como hemos señalado, son uno de sus activos más importantes (nada menos que el cemento de las organizaciones).

4 Superando las encuestas de clima laboral

Sin poner en cuestión su probada validez para otras cuestiones, parece claro que las encuestas de clima son insuficientes para medir el *engagement* real de los trabajadores. Como ya hemos comentado, el talento tiene hoy en día mentalidad de consumidor cuando se relaciona con su marca empleadora, por lo que una encuesta de clima que se realiza, normalmente, cada dos años, es una muestra clara de que la compañía no se preocupa en exceso por el bienestar de los empleados. Sería algo así como decirle 'te quiero' a una madre sólo los años que hay Juegos Olímpicos.

² Google lidera el ranking de las empresas más deseadas para trabajar. Terra. <http://noticias.terra.es/tecnologia/negocios/google-lidera-ranking-de-las-empresas-mas-deseadas-para-trabajar,d0529956fe5c1410VgnVCM5000009ccceboarCRD.html>

³ Zappos case study video. <https://youtu.be/uarmfQa6EWs>

⁴ Holacracy. <http://www.holacracy.org/how-it-works/>

⁵ Manage your team's attention. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/01/manage-your-teams-attention>

Los nuevos trabajadores están acostumbrados a dar y a obtener feedback de forma prácticamente inmediata en su vida privada (en su relación con las marcas, en redes sociales, en los videojuegos, etc.).

Las encuestas de clima laboral son, por tanto, una foto fija (más bien un *collage*, ya que en ellas se realiza un enorme número de preguntas sobre los temas más variados). Pues bien, mucho **más útil que una foto fija sería una película**, una colección de fotogramas que permitiera a los empleados expresarse a menudo y a las compañías observar cómo va evolucionando el *engagement* de la plantilla.

Como vemos, **se hace necesario pensar en preguntar más veces pero menos cosas** (aquellas que realmente sean críticas para la felicidad de los trabajadores⁶) y acompañar las consultas con planes de acción (de corrección de los elementos mejorables) que se compartan y que no sólo se comuniquen y sino que se conviertan en realidad (de nuevo, mejor pocas cosas pero reales).

5 Personalización

Ya hemos señalado que los *millennials* no buscan tanto un puesto de trabajo, como buscan una aventura. Pero, además, se da la coincidencia de que esta generación creció leyendo los míticos libros de 'Elige de tu propia aventura'⁷ y, por tanto, **llevan en su ADN la costumbre, convertida casi en necesidad, de escoger**.

Esta idea no hace sino abundar en el pensamiento de la 'mentalidad de consumidor' de la que hacen gala los jóvenes profesionales. La **personalización es un elemento omnipresente en el mundo comercial** (se pueden personalizar los móviles, las camisetas, los coches, las pizzas... Las compañías tratan de ofrecer incansablemente experiencias únicas a los consumidores).

De este modo, algunas compañías están empezando a adoptar estrategias similares. Por citar un ejemplo impactante, hablaremos de **Netflix**.

A diferencia de otras compañías que ofrecen un salario fijo más una parte variable (por objetivos, en acciones de la compañía, etc.) Netflix pone el salario anual íntegro a disposición de sus trabajadores⁸ para que ellos decidan la manera que más les convenga de invertirlo (pudiendo comprar acciones, beneficios, etc.).

6 La cultura de compañía como principal herramienta de marketing

En muchas ocasiones escuchamos que el concepto de '**comunicación interna**', **como tal, ha muerto**. Y, no en pocas, se habla de este asunto desde la nostalgia de tiempos pretéritos en los que las redes sociales no tenían la preeminencia de hoy y era posible contener dentro de los muros de las compañías lo que acontecía en sus

“Los *millennials* no buscan tanto un puesto de trabajo, como buscan una aventura”

dominios. Sin embargo, no son pocos los ejemplos de hoy en día que nos muestran que se está produciendo un progresivo, pero imparable, **cambio de paradigma**.

Nada habla mejor de una compañía que su cultura interna y, por lo tanto, no existe una herramienta de marketing tan poderosa como una cultura moderna, respetuosa, con valores, cuyos principales prescriptores son los propios empleados satisfechos.

Como hemos podido observar a lo largo de los últimos años, los consumidores y clientes no toleran que las compañías traten de forma inadecuada a su mano de obra (véanse los casos de Nike⁹, Amazon¹⁰, etc.).

Pero esta es, de nuevo, la visión amenazante. En la otra cara de la moneda tenemos a compañías que han comprendido que no tienen mejor carta de presentación que mostrar con toda la transparencia de qué están hechas, dando el protagonismo a su talento y enseñando que no tienen nada que ocultar¹¹.

CONCLUSIÓN

Como vemos, **los retos de transformación a los que se enfrentan las compañías** para adaptarse a las demandas del nuevo talento y del cambio de mentalidad general de los trabajadores (impulsado en gran parte por la transformación digital de la sociedad) **son muchos y muy variados**.

¿Quién debe liderar este cambio dentro de las compañías? ¿Será el *Chief Transformation Officer* el puesto más relevante en las compañías en los próximos años?

Nosotros no tenemos una respuesta clara, aunque parece vislumbrarse que el equilibrio residirá en el triángulo que forman el CEO, en director de RRHH y el CIO, combinado con el apoyo imprescindible de la función de comunicación, necesaria para explicar el nuevo relato de las compañías transformadas.

⁶ *Employee engagement: la asignatura pendiente*. Desarrollando Ideas. <http://www.desarrollando-ideas.com/2015/06/employee-engagement-la-asignatura-pendiente/>

⁷ *Elige tu propia aventura*. Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Elige_tu_propia_aventura

⁸ *How Netflix pays its employees*. Patheos. <http://www.patheos.com/blogs/geneveith/2010/08/how-netflix-pays-its-employees/>

⁹ *Nike sweatshops*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Nike_sweatshops

¹⁰ *Amazon Is Cruel and We Are to Blame*. Huffington Post. http://www.huffingtonpost.com/gregoris-kalai/amazon-is-cruel-and-it-is_b_8026824.html

¹¹ *10 Examples of Companies With Fantastic Cultures*. Entrepreneur. <http://www.entrepreneur.com/article/249174>



Almudena Rodríguez Tarodo dirige la unidad corporativa para la gestión del Capital Humano en Indra. Con un doctorado en Marketing, su tesis sobre *employer branding* y el desarrollo del líder la colocan claramente en la vanguardia de su campo. Entre la amplia experiencia profesional de Almudena, destaca haber sido directora general de DIRCOM, directora global de comunicación interna en Amadeus, consultora en gestión del cambio en Accenture y directora general de Bassat Ogilvy. Como Subdirectora General del Banco Santander creó la marca global de empleador "Santander eres tú y dirigió la Universidad Corporativa, el departamento de selección, de formación y desarrollo.
almudena.rodriguez@tpbinstitute.com



Luis Miguel Peña es director senior en LLORENTE & CUENCA España. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la U. Autónoma de Madrid y Diploma Internacional en Business Administration por la U. de California-Berkeley cuenta con 15 años de experiencia en comunicación. En LLORENTE & CUENCA ha trabajado en el desarrollo de planes de comunicación corporativa, cambio cultural, asuntos públicos, relaciones institucionales y gestión de situaciones de crisis para clientes de diferentes sectores. A lo largo de su trayectoria en LLORENTE & CUENCA ha recibido un European Excellence Award y un International Stevie Award.
lmpeña@llorenteycuenca.com



Jon Pérez Urbel es consultor senior en LLORENTE & CUENCA España. Licenciado en Periodismo por la Universidad de Navarra y Máster en Comunicación Política y Corporativa por la Universidad de Navarra y The George Washington University. Jon cuenta con más de siete años de experiencia en comunicación, desarrollados principalmente en el sector legal, en los que ha trabajado en comunicación corporativa, comunicación online, comunicación interna y comunicación de crisis.
jperez@llorenteycuenca.com

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe
Desarrollando Ideas.

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com

