

LAS 5 TENDENCIAS DEL FUTURO DEL EMPLEO / ALIMENTACIÓN

RETENCIÓN Y COMPROMISO

Los motores de la satisfacción laboral

Hay una experiencia positiva del empleado que garantiza el compromiso y la productividad. Se trata de la verdadera satisfacción profesional que tiene que ver con las posibilidades de desarrollo profesional, el valor de las recompensas (tiempo o dinero) o la calidad de los jefes. **Por Tino Fernández**

Cuanto más positiva sea la experiencia del empleado, mayor será su compromiso. Las empresas lo saben y cada vez más compañías se preocupan de lo que viven sus empleados y cómo lo viven dentro de la organización. El conjunto de emociones que la compañía despierta en sus profesionales determina además la motivación y la productividad.

Lo que impulsa a los profesionales a trabajar en una organización también puede ser lo que les atraiga y les haga quedarse. ManpowerGroup identifica cinco necesidades y aspiraciones principales que ningún profesional está dispuesto a negociar: la primera es la retribución, que siempre es importante, aunque aún lo es más de qué forma se percibe. El sueldo es el principal factor de atracción y retención para todos los empleados menores de 65 años, independientemente del género.

También resulta determinante la información personalizada sobre la trayectoria profesional basada en datos y evaluaciones. El 81% de los profesionales evaluados declara sentir una mayor satisfacción laboral.

A todo esto se añade que los trabajadores quieren un empleo estimulante en términos de formación, experiencia y exposición; un trabajo para desarrollar sus competencias e impulsar su trayectoria profesional.

La flexibilidad y el control del calendario es primordial y contribuye al bienestar del profesional, y también tener un propósito. Los empleados quieren enorgullirse de lo que hacen y de la empresa en la que trabajan. El propósito, la marca y la reputación se posicionan entre los principales factores de atracción.



ISABEL SÁNCHEZ
Dtra. gral. corporativa de comunicación y personas de Delaviuda

“Sólo el sueldo ya no vale para atraer y hay que tener en cuenta la retribución emocional”

Isabel Sánchez, directora general corporativa, de comunicación y de personas de Delaviuda, explica que de las cuatro generaciones que trabajan en su compañía, “los Z se mueven más por proyectos y no piensan tanto en planes de carrera. La generación *Millennial* está más avanzada y empieza a preocuparse por estos planes de desarrollo profesional. Si no los hay, no ven futuro. Por lo que se refiere al resto de generaciones, tienen una posición más clara sobre sus planes de



MIREIA MARQUÉS
Directora de gestión del talento en AB Azucarera Iberia

“En una empresa atractiva el profesional comparte inquietudes con su jefe”

carrera”. Sánchez cree además que si una compañía dice que hay planes de desarrollo, eso se tiene que ver, y defiende la prioridad de la promoción interna para cubrir puestos: “Que se vea que hay vacantes y que, el que quiera, pueda optar a esos puestos. Las personas deben ser la palanca del cambio”.

Manuel García, director de recursos humanos de El Pozo y director de relaciones laborales del Grupo Fuertes, coincide en que la formación

y la promoción interna resultan básicas, y cita las ventajas que ofrece a una compañía como la suya “ser una empresa que interesa a la sociedad y a los jóvenes. Esto importa sobre todo en lo que se refiere a la incorporación de las nuevas generaciones, que se caracterizan por ser más inquietas, emprendedoras y que huyen de la monotonía. Valoran la promoción que les lleve a metas más importantes, y se lo toman como una desventaja si no lo consiguen”.

Por su parte Joseba Arano, director de personas, calidad y gestión ética, responsable y excelente de Calidad Pascual, destaca la tendencia a organizaciones mucho más planas y menos jerárquicas, y asegura que “los planes de subir en la escala tienen cada vez menos importancia”. Defiende las ventajas de la movilidad lateral, de las oportunidades de desarrollo vinculadas al trabajo que cada uno hace, y de la carrera continua. Todo esto lleva a la adquisición permanen-



MANUEL GARCÍA
Dtor. RRHH de El Pozo y Dir. Relaciones Laborales del Grupo Fuertes

“Todos tenemos tecnología y máquinas, pero lo que marca la diferencia son las personas”

Planes de carrera

Jesús Domingo, director corporativo de personas del Grupo Mahou San Miguel, cree que “toda compañía líder debe tener a los profesionales en el centro de su estrategia. La empresa atractiva debe marcar el deseo de trabajar en ella, y es necesario ofrecer facilidades para el crecimiento profesional de las personas”. Domingo es partidario de fidelizar por la promoción y por la movilidad interna.

Carlos Barraqué, director de recursos humanos del Grupo Palacios, coincide en que “lo más efectivo para la satisfacción de los empleados es tener un proyecto atractivo en su conjunto, en el que las personas se sientan cómodas, puedan contribuir al crecimiento del mismo y se puedan desarrollar”; y Mireia Marqués, directora de gestión del talento de AB Azucarera Iberia, también se refiere a la fuerza de esa atracción: “Lo importante es que la compañía atraiga y que el profesional comparta inquietudes con su jefe”.

LAS BASES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

En porcentaje.

> Factores más importantes en la toma de decisiones de la carrera profesional



> Preferencias de flexibilidad horaria en España



> Ser el jefe no es la prioridad de los Millennials



Fuente: ManpowerGroup Solutions y Right Management

Expansión

Distribuido para DELAVIUDA * Este artículo no puede distribuirse sin el consentimiento expreso del dueño de los derechos de autor.

'TALENT EXPERIENCE'

El talento emerge como motor de transformación. Así, lo que se conoce como 'talent experience' es el conjunto de emociones y

percepciones que una organización provoca en cada persona, en cada punto de contacto con ella, y que determinará su nivel de satisfacción

y compromiso para liberar su talento y dar así lo mejor de uno mismo en un entorno complejo y cambiante.



JOSEBA ARANO
Director de personas de Calidad Pascual

“La clave de la retención es ofrecer una propuesta integral atractiva para el empleado”

te de habilidades que den empleabilidad, lo que permite apostar por planes de desarrollo individual que den protagonismo al profesional.

Nuevos modelos de trabajo

Manuel García destaca asimismo la importancia de “adaptarse a nuevos modelos de trabajo. Las generaciones jóvenes valoran el trabajo independiente o por proyectos, y no podemos perder ese tren. En los procesos de selección los candidatos preguntan por esto y lo valoran al seleccionarnos como empresa para trabajar. Nosotros creemos más en los empresarios que en los trabajadores. Cada uno es un Yo S.A. responsable de lo que le llega y lo que entrega. Hace falta autonomía y flexibilidad”.

Joseba Arano cree que la clave de la retención es ofrecer una propuesta integral atractiva para el empleado, e Isabel Sánchez asegura que estos modelos ya imprescindibles “son difíciles de poner en marcha. Nos encontramos con diferentes generaciones que los entienden de manera distinta, y hay que cuidar que no sea una causa de desmotivación porque vendamos algo que no sea del todo cierto y acabe frustrando a la gente”.

Jesús Domingo también cree que se trata de un cambio cultural difícil de implantar, pero asegura que “la oportunidad de trabajar de formas diferentes es un motor de la satisfacción y del desarrollo personal y profesional”.

Por su parte Carlos Barraqué cree que “lo importante es ver qué se puede hacer en cada caso y qué convie-



JESÚS DOMINGO
Director corporativo de personas del Grupo Mahou San Miguel

“La oportunidad de trabajar de formas diferentes es un motor de la satisfacción”

ne a las personas y para cada trabajo concreto. Cada líder es quien tiene que valorar cuál es la mejor alternativa, y debemos adaptarnos a cada persona. Aquí los jefes tienen una importancia determinante”.

La motivación del jefe

El papel de quien manda también ejerce un efecto motivador o de frustración. Ya se sabe que las personas no se van de las empresas sino de sus jefes. Barraqué cree que “el liderazgo que se necesita es el que comprometa a los demás; que cuide a sus equipos y proporcione un ambiente de trabajo cómodo y seguro donde puedan aportar su granito de arena”. Mireia Marqués es partidaria de que haya responsables y no jefes. Que sean líderes con un equipo a su cargo; que no impongan; que sean asertivos y que den feedback. Que sepan ayudar a la persona para que crezca.

Manuel García coincide en la necesidad de hablar de líderes antes que de jefes; e Isabel Sánchez quiere líderes desde el ejemplo que sepan escuchar y recibir opiniones de su equipo, y que estén alineados con ellos; que conozcan las fortalezas, motivaciones, áreas de mejora de su gente para motivar y desarrollar profesionalmente, sacando lo mejor de cada persona.

Joseba Arano explica que su compañía “busca la conexión emocional con el consumidor o usuario, y la clave está en que nuestra gente esté conectada con el proyecto empresarial. Esto tiene que ver con el liderazgo y la cultura de la empresa. Hay que ser capaz de conectar con las expectativas

de nuestros profesionales. Los jefes pueden dar ese sentido al trabajo”.

Flexibilidad y conciliación

Manuel García cree que “la empresa que hoy no fomente la flexibilidad –cuando éste es un deseo y una necesidad de los empleados– será menos competitiva. Todos tenemos tecnología y máquinas, pero lo que marca la diferencia son las personas, y hay que tener en cuenta que la flexibilidad es difícil de conseguir en los puestos que están en las líneas de producción, pero la máxima es que aquellos que puedan tenerla, la consigan realmente”.

Jesús Domingo añade que “se consiguen más resultados y productividad si se logra un equilibrio entre la vida personal y la profesional”; mientras que Joseba Arano recuerda que la flexibilidad es uno de los principales factores que favorecen una experiencia positiva al talento. Cree además que las medidas de flexibilidad deben vincularse con la línea de trabajo, en un entorno laboral orientado al logro. Habla de la posibilidad de vertebrar la vida del profesional con una alta exigencia y seguridad psicológica.

Mireia Marqués también cree que la flexibilidad es un factor determinante en la motivación y el compromiso –en entrevistas de entrada y salida es un punto de inflexión–, y que ésta debe ser analizada caso por caso: “Hay que saber hasta dónde llega lo que necesita cada persona. La transparencia se da si la flexibilidad se aplica y proporciona resultados”.



CARLOS BARRAQUÉ
Director de RRHH del Grupo Empresarial Palacios Alimentación

“La recompensa no debe ser el tiempo, sino dedicar el tiempo justo a cada cosa”

La recompensa del tiempo

¿Es el tiempo libre la nueva –y más codiciada– moneda para la motivación y el compromiso? Joseba Arano cree que “se valora cada vez más. La clave es la productividad y aprovechar el tiempo, estableciendo una política de alto rendimiento. No se trata de estar muchas horas, y es necesario hablar de corresponsabilidad y orientarse a objetivos”.

Barraqué opina que “la recompensa no debe ser el tiempo, sino dedicar el tiempo justo a cada cosa. Hay que aprender a priorizar, a centrarse y a tomar decisiones”. Jesús Domingo coincide en la necesidad de que los profesionales sepan administrar el tiempo, que tengan claros sus objetivos y sean capaces de lograrlos.

Para Manuel García, esta recompensa podría estar a la altura del sueldo, pero insiste en que “una cosa es la flexibilidad y la autogestión del tiempo y otra que cualquier empleado tenga que encajar horarios en turnos de trabajo. Si vamos a fomentar los resultados, no deberíamos hacer que lo importante sea fichar.

Isabel Sánchez considera que “el tiempo pesa ya más que el dinero, y será bienvenido todo aquello que se dirige a respetar ese tiempo libre, ya que las personas tienden a desvincularse de las empresas si esto no es así”.

Todos los expertos critican el control horario y la obligación de fichar a la entrada y salida del trabajo. Coinciden en que se trata de una medida que va contra la transformación por la que trabajan las compañías, la cultura del trabajo flexible y la responsabilidad de los profesionales.

El sueldo... todavía

Quizá nadie se ponga de acuerdo jamás acerca de cuál es el motor principal de la motivación y el compromiso, aunque la retribución tiene muchas papeletas para considerarse el principal impulsor. En todo caso Manuel García, director de recursos humanos de El Pozo, cree que “ya no vale sólo el sueldo, porque los más jóvenes tienden a valorar la estabilidad de la empresa, la promoción o el salario emocional”. Añade que una promoción real y otros servicios y ventajas que les hagan sentirse parte de la compañía (y orgullosos de ella) es lo que realmente les identifica y compromete con la organización.

Isabel Sánchez, directora general corporativa, de comunicación y de personas de Delaviuda, coincide en que el sueldo no es ya motivo suficiente para atraer al talento, y se refiere asimismo a una “retribución emocional que influye cada vez más para atraer, fidelizar, y que sirva para que los profesionales se sientan parte de una comunidad y de un equipo”. Igual que Mireia Marqués, directora de gestión del talento en AB Azucarera Iberia, que defiende la retribución vinculada a objetivos, y asegura que “el talento pide otros valores como la flexibilidad horaria, planes de carrera, beneficios sociales, programas de salud y prevención, los espacios abiertos o la flexibilidad”.

Por su parte Joseba Arano, director de personas de Calidad Pascual, habla de una política retributiva competitiva con criterios de equidad interna, de paquetes integrales y no sólo de retribución fija. Es partidario de un concepto de compensación total para atraer y fidelizar a los mejores. Por su parte Carlos Barraqué, director de RRHH de Palacios, afirma que “hoy la retribución ya no es sólo el salario, sino todo lo que implica la relación laboral. El plan de retribución consiste en comprometer al empleado con el proyecto y que sea partícipe del mismo”.

Para Jesús Domingo, director corporativo de personas del Grupo Mahou San Miguel, “es necesario poner en valor los beneficios económicos y sociales que hablan de salario, pero también de seguros, de beneficios sociales, bienestar o salud. Se trata de ofrecer una retribución global que genere una satisfacción al profesional, que sienta que la compañía realmente se preocupa de él”.

El sueldo... todavía

Quizá nadie se ponga de acuerdo jamás acerca de cuál es el motor principal de la motivación y el compromiso, aunque la retribución tiene muchas papeletas para considerarse el principal impulsor. En todo caso Manuel García, director de recursos humanos de El Pozo, cree que "ya no vale sólo el sueldo, porque los más jóvenes tienden a valorar la estabilidad de la empresa, la promoción o el salario emocional". Añade que una promoción real y otros servicios y ventajas que les hagan sentirse parte de la compañía (y orgullosos de ella) es lo que realmente les identifica y compromete con la organización.

Isabel Sánchez, directora general corporativa, de comunicación y de personas de Delaviuda, coincide en que el sueldo no es ya motivo suficiente para atraer al talento, y se refiere asimismo a una "retribución emocional que influye cada vez más para atraer, fidelizar, y que sirva para que los profesionales se sientan parte de una comunidad y de un equipo". Igual que Mireia Marqués, directora de gestión del talento en AB Azucarera Iberia, que defiende la retribución vinculada a objetivos, y asegura que "el talento pide otros valores como la flexibilidad horaria, planes de carrera, beneficios sociales, programas de salud y prevención, los espacios abiertos o la flexibilidad".

Por su parte Joseba Arano, director de personas de Calidad Pascual, habla de una política retributiva competitiva con criterios de equidad interna, de paquetes integrales y no sólo de retribución fija. Es partidario de un concepto de compensación total para atraer y fidelizar a los mejores. Por su parte Carlos Barraqué, director de RRHH de Palacios, afirma que "hoy la retribución ya no es sólo el salario, sino todo lo que implica la relación laboral. El plan de retribución consiste en comprometer al empleado con el proyecto y que sea partícipe del mismo".

Para Jesús Domingo, director corporativo de personas del Grupo Mahou San Miguel, "es necesario poner en valor los beneficios económicos y sociales que hablan de salario, pero también de seguros, de beneficios sociales, bienestar o salud. Se trata de ofrecer una retribución global que genere una satisfacción al profesional, que sienta que la compañía realmente se preocupa de él".