

El nuevo mundo laboral

Argentina - 26/04/2017 - El Cronista - Pág. 1,2,3/Management & RRHH



SHOTS



26,5%
es el incremento previsto para
2017 para el personal fuera de
convenio. (Fuente: Mercer)



Presencia femenina

En el mundo, 1 de cada 4 puestos directivos está ocupado por mujeres, según un relevamiento de Grant Thornton.

VIENE DE TAPA

El mundo del trabajo está cambiando y algunos fenómenos que hasta hace poco eran la excepción parecerían ser, cada vez más, la regla. Las transformaciones que auguran los especialistas van desde nuevas formas de contratación (o el retorno a viejas modalidades) hasta estructuras más chatas y menos jerárquicas, además de liderazgos más sutiles. La hiperconectividad y la incorporación de nuevas generaciones al ámbito laboral se mencionan como las principales raíces de este nuevo panorama. Los jóvenes desafían cada vez más a las organizaciones, y no al revés.

A futuro, se visualizan puestos en relación de dependencia únicamente en posiciones de *management* y formas más flexibles en roles de ejecución", pronostica Valeria Bohórquez, directora de Career de Mercer para la Argentina, Uruguay y Paraguay, al hablar sobre las tendencias que se vislumbran en el mundo laboral. Es que las compañías tienen nuevas -o reflojan viejas- opciones en el menú, más allá de la relación de dependencia, para hacerse de nuevos talentos. Y menciona los contratos a plazo fijo, esto es, contratar una persona por un determinado período, o, bien, la modalidad *freelance*.

"La flexibilidad es la regla", sentencia Susana Rodríguez, gerente senior de Gestión del Capital Humano y Cambio Organizacional de KPMG. Remarca: "Las formas rígidas de contratación son costosas y no están alineadas a la nueva norma VICA (por las iniciales de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad)". Coincide en que hay un crecimiento de otras modalidades de contratación. Para la ejecutiva, apelar a ellas responde a que las compañías necesitan bajar costos, por lo que valerse de empresas globales que brindan servicios a distancia o de profesionales que ofrecen trabajar de forma *freelance* por proyecto podría ser una buena solución.

Pablo Mato, director General Cono Sur de Meta 4, cita un estudio elaborado por Freelancers Union de Nueva York, que confirma estas predicciones: "Un 34% de la clase trabajadora de los Estados Unidos es independiente. lo cual representa ya un 34% del total".

"Las personas abandonan la creencia de que solo hay que tener un trabajo", dice Paula Molinari, presidente y fundadora de Whalecom y JoiLab. Según asegura, la variedad aporta nuevos estímulos, elimina la rutina y da más seguridad. Por este motivo es que crecen las per-

sonas y grupos autogestionados que aportan servicios a las organizaciones, así como también el trabajo *part-time*. Pero, a diferencia de lo que afirma Rodríguez, para Molinari, valerse de la tercerización no es por una cuestión de costos, sino que responde a "razones de velocidad, *expertise* e innovación".

De esta forma, se produce una "atomización", como dice María Fernanda Álvarez Apa, del área de People & Change de PwC Argentina. Las compañías, cada vez más, se integran de "muchas pequeñas partes", como añade Molinari, que involucran desde *freelancers* y prestadores de servicios hasta pequeñas empresas conectadas o *partners* especializados.

Para quienes encabezan una unidad de negocio, esta atomización los lleva a liderar "más indirectamente gente y de forma más directa los proyectos, con gente que pertenece a otro empleador", agrega Álvarez Apa. Es decir, el líder se convierte en un mini gerente General. De esta manera, la organización "ya no es la mega empresa que maneja todo, sino que subcontrata, y eso genera organigramas más chatos y estructuras más dinámicas", remata la ejecutiva de PwC Argentina.

Está claro que, en este nuevo mundo, la tecnología juega un rol fundamental: habilita nuevas formas de reclutamiento. Alejandra Ferraro, directora de RR.HH. para Latam

de Accenture, menciona la existencia de plataformas que aún no se ven tanto en la Argentina -pero que pronto llegarán-, donde las compañías *postean* las necesidades que tienen y los interesados, de forma independiente, pueden "contribuir a x" cantidad de horas y "x" cantidad de tareas". De esta manera, predice Ferraro, cada vez más personas trabajarán en forma simultánea para diferentes firmas, porque el foco estará puesto en cumplir objetivos o tareas específicas. ¿El resultado? Ambas partes ganan: los colaboradores eligen los proyectos atractivos y las compañías se nutren de perfiles especializados, sin robustecer sus estructuras.

Trascender las fronteras

Los equipos hiperconectados y que trabajan en red desafían a las estructuras formales que sugieren los manuales de organización y organigramas que, en muchos casos, resultan "rígidos y desactualizados", como describe Rodríguez. Según afirma María Laura Leszman, Regional Employee Engagement & HR Analytics director de Von Der Heide, "la manera de trabajar que empieza a cobrar sentido ahora es a través de *network* y ecosistemas".

Otra cualidad que resalta Leszman sobre estas modalidades es que fomentan la conformación de equipos multidisciplinarios, que se arman por especialidad o por producto, además de que no solo están integrados por colaboradores de la organización, sino también por *freelancers* o *partners*. Es decir, se "promueve que el equipo trascienda las fronteras de la organización", explica Leszman.

De todas formas, si bien la ejecutiva pronostica que se impondrán los nuevos modelos, falta para que esto suceda y, en el mientras tanto, convivirán con la jerarquía organizacional anterior -pese a que son opuestas. Quizás lo que ayudará a acelerar un poco los tiempos de la transición serán los costos: se-



"Los colaboradores buscan trabajar con equipos de proyectos."

Miguel Terlizzi, HuCap

gún señala la gerente senior de KPMG, ya que el *networking* es espontáneo agiliza los procesos y la toma de decisiones, en oposición a los altos costos de la cadena de mando y las estructuras jerárquicas y burocráticas de antes.

Pero, además de ser un gasto que cada vez se justifica menos, "las estructuras piramidales son el principal obstáculo para lograr clientes felices", advierte Miguel Terlizzi, director General de HuCap. A este freno, Terlizzi lo vincula con el tiempo que tarda en ascender y descender la respuesta que en muchos casos, el propio colaborador que está en contacto con el cliente y sus necesidades debería estar en condiciones de brindárselas.

De esta forma, resume Bohórquez, "se persiguen nuevos diseños organizacionales que permitan mayor agilidad en la toma de decisiones, simpleza y lo que se llama empoderamiento a las personas o espacios para toma de decisiones y autogestión". Y añade: "Se persiguen estructuras organizacionales más chatas, menos jerárquicas y equipos que construyan conocimiento de forma colaborativa".

Aunque, cabe aclarar, las estructuras menos jerárquicas no se intentan imponer desde las organizaciones, sino que son los propios colaboradores, como dice el director General de HuCap, quienes "buscan mayor autonomía, delegación y trabajar bajo la figura de equipos de proyectos, los cuales se arman y se desarman conforme a nuevas necesidades u oportunidades del negocio".

La CEO de Combo Employer Branding, Carolina Borrachia, se expresa en el mismo sentido: "En un mundo donde todo es mucho más rápido, estamos frente a la no espera. No hay tolerancia. Las compañías burocráticas son lentas, por ende, son menos atractivas para trabajar". Mientras que la horizontalidad se valora cada vez más porque ayuda a que "las cosas fluyan más rápido", concluye.

Otra transformación que comienza a vislumbrarse en las empresas responde a los planteos de la Generación Z, que empieza a incorporarse al mundo del trabajo y si hay algo que la caracteriza es su poca permanencia dentro de una compañía. ¿Cómo retenerlos? Habilitándoles las rotaciones internas. Algo

NUEVOS ESPACIOS

Los cambios en el mundo laboral también se ven plasmados en las oficinas. "Ya estamos migrando hacia espacios abiertos, lugares de reunión varios, flexibilidad en la ocupación de espacios y pocos lugares fijos y asignados", describe Valeria Bohórquez, directora de Career de Mercer para la Argentina, Uruguay y Paraguay. Además, la tecnología hace su aporte, puesto a que ayuda a su optimización.

¿Cómo aprovechar el lugar liberado? Se lo puede destinar a espacios de integración, como salas ambientes de relajación o recreación, donde los colaboradores pueden integrarse y comunicarse más allá del día a día laboral. Esto, para Miguel Terlizzi, director General de HuCap, "refuerza y afianza vínculos, impactando en la confianza-trabajo en equipo y, por ende, en la productividad". Y concluye que estas cuestiones son cada vez más valoradas por los colaboradores y, sobre todo, por las nuevas generaciones.



70%
de los empleados no tiene lugares de esparcimiento en su trabajo. (Fuente: Adecco)

Costo de vida ejecutivo
La inflación en la Canasta del Profesional Ejecutivo (CPE) lleva un alza acumulada en los últimos 12 meses de 31,3%, según el relevamiento de la Universidad del CEMA. Es de \$ 96.579.

Fotos: Shutterstock.com



“Surgen diseños que permitan más agilidad en la toma de decisiones.”

Valeria Bohórquez, Mercer.

que, para muchas firmas, aún no es una opción. Así lo explica Andrés Hatum, profesor en *Management y Organización* en la UTDI, quien menciona el caso de L'Oréal como una de las pioneras en esta modalidad. ¿Su ventaja? Que cuenta con distintas líneas de producto que le permiten iniciar búsquedas internas, que pueden resultar atractivas para aquellos colaboradores que estén interesados en un cambio. De esta manera, remarca Hatum, evitan el éxodo de talentos que suele despertar la negativa ante el pedido del cambio de área por parte de los empleados.

Otra modalidad es la que implementó Accenture, que fomenta el *crowdsourcing* con sus propios colaboradores. ¿Cómo? A través de una plataforma interna donde se postean búsquedas para distintas tareas a las que se puede postular cualquier empleado: “Esto aumenta la transparencia, da oportunidad de diversidad del punto de vista de proyecto, la gente se siente mucho más empoderada para poder participar de una mayor diversidad de tareas”, describe Ferraro.

Adiós a la rutina

No solo los equipos, sino también la rutina se transforman cada vez más. “La tendencia es que existan menos puestos de trabajo fijos, es

decir, menos personas que trabajan diariamente en una oficina física cumpliendo un horario determinado en un mismo escritorio”, describe Ezequiel Palacios, socio director de Glue Executive Search. Y estima que el próximo destino será el “teletrabajo” y la interacción entre colaboradores se dará a través de dispositivos tecnológicos. Esto permite que “los grupos de trabajo puedan ser cada vez más multiculturales”, como remarca.

Terlizzi le añade a este pronóstico otra tendencia que ya se ve: cumplir con un horario fijo ya no es una regla de oro, sino que las compañías aspiran a que sus colaboradores “superen los objetivos que se les plantean, independientemente de cómo y dónde desarrollen su jornada laboral”. Y anticipa que esto traerá aparejado una reestructuración en los salarios, que estarán orientados a los resultados obtenidos y al cumplimiento de metas.

Tanto la hiperconectividad como el trabajo por objetivos “llevan a un esquema 7x24, con ventanas para espacios personales”, dice Rodríguez, además de señalar que “la interacción entre los empleados está cambiando enormemente”. Esto se lo atribuye a que tienen a su disposición distintos canales formales e informales para interactuar y superar las fronteras geográficas, jerárquicas y horarias. “En el nuevo mundo laboral hay más transparencia y de todo queda un registro: un *mail*, un *chat*, una foto, redes sociales”, dice Rodríguez.

O, como anuncia Borracchia, ahora son los colaboradores los que están al poder, gracias a estos nuevos canales formales e informales. Según afirma, quedó atrás el paradigma en el que los empleados eran sumisos y se enteraban de las novedades a través de *newsletters*, *house organ* o las palabras del CEO. Hoy, “las noticias dentro de la compañía corren rapidísimo. ¿Por qué? Porque todos tienen un *smartphone* y *WhatsApp*”. A esto le añade el fenómeno de LinkedIn, desde donde los usuarios pueden impactar directamente en la reputación de las compañías como empleadoras. De esta forma, la CEO de Combo Employer Branding señala que el gran desafío es entender el poder de influencia que tienen hoy ciertos empleados por sobre otros a través de las redes sociales.

Nuevos líderes

“No podemos ser los jefes que tuvimos”, advierte Molinari. Como apunta Rodríguez, no se

debe perder de vista que las organizaciones están a la búsqueda de nuevos mercados y con intenciones de expandir sus fronteras, por lo que necesitan equipos que encaren las estrategias de transformación y cambio. Así, plantea que “aparece la necesidad de líderes como agentes facilitadores de los cambios constantes”. Y señala que, en este nuevo mundo, los trabajadores necesitan “líderes que los inspiren, los guíen, les den *feedback* y los acompañen en su desarrollo: un liderazgo visible y positivo”. También se requieren nuevas competencias, como “más conocimiento de la industria en la que se trabaja y de la empresa, familiaridad con datos y manejo de información, pensamiento sistémico, visión holística, pensamiento crítico, creatividad, persuasión”.

Mato, por su parte, afirma que “el liderazgo se ha convertido en algo más sutil, que exige más habilidad e inteligencia que en épocas anteriores”. Para el ejecutivo, esto tiene que ver con que los escenarios son más diversos y menos predecibles. Por ello, “el mejor líder es el que consigue que personas que piensan y actúan distinto aporten lo mejor de cada una en función del proyecto que integran”. Mientras que los liderazgos basados en pensamientos únicos y protagonismos excesivos están en declive.



“El liderazgo se volvió más sutil, exige más habilidad e inteligencia.”

Pablo Mato, Meta 4.