

LAS 5 TENDENCIAS DEL FUTURO DEL EMPLEO / AUTOMOCIÓN



GEMMA FERNÁNDEZ-NESPRAL
Directora de recursos humanos
de Nissan Motor Ibérica

“ La regulación no permite la flexibilidad que requieren los nuevos modelos de trabajo ”



BERTA DOMÍNGUEZ
People management general
manager de Toyota España

“ Más que fidelizar a los empleados, queremos que sean nuestros mayores fans, creando una espiral positiva ”



FRANCISCO ANDRÉS
Southern Europe HR director
de Benteler

“ Los nuevos procesos deben compaginarse con la flexibilidad y los diferentes modelos de actividad ”



TOMÁS LARA
Group country HR director
Spain de Faurecia

“ La ley debe asegurar que se cumple con bases sólidas, pero la realidad exige cambios rápidos ”

FÓRMULAS DE EMPLEO, FLEXIBILIDAD Y RECOMPENSAS

Cómo adaptarse a nuevos modelos de trabajo

Trabajaremos de una forma diferente, con nuevos modelos de actividad y relación laboral. Las fórmulas de empleo que vienen impactarán en nuestra carrera profesional, en la forma de encontrar trabajo, y en cómo nos valorarán y recompensarán las empresas. **Por Tino Fernández**

Casi nadie pone en duda ya que los nuevos modelos de trabajo y de relación entre empleado y empleador transformarán (ya lo están haciendo) el día a día laboral y nuestra carrera. Traerán además nuevas formas de recompensa y valoración profesional, sin olvidar que en casi todos los sectores se produce una brecha entre las normas y la realidad laboral: el empleo que viene y las nuevas relaciones profesionales no reciben siempre una respuesta coherente y coordinada por parte de la legislación, que no está adaptada a los cambios vertiginosos que se producen en el mercado laboral.

Igual que ocurre en otros sectores que evolucionan de una forma vertiginosa, en el de la automoción las relaciones laborales se tienden a orientar más hacia la prestación de servicios que al contrato tradicional por horas. La gestión laboral se basa cada vez más en resultados, y el *presentismo* se considera una lacra del pasado. Debates como el de la hora de entrada y salida, el registro horario o el control del tiempo quedan desfasados si lo que se pretende es combatir los malos hábitos y las culturas corpora-

tivas obsoletas que impiden poner en marcha iniciativas encaminadas a implantar una gestión del tiempo adecuada a los nuevos modelos de trabajo.

Tomás Lara, *group country HR director* de Faurecia, constata la existencia de una brecha entre las normas y la realidad laboral: “Hay una disfunción. La ley debe asegurar que se cumple con bases sólidas, pero la realidad exige cambios rápidos”.

Por su parte Berta Domínguez, *people management general manager* de Toyota España, explica que “en el sector de la automoción (y en muchos otros) el cliente quiere cada vez más servicio. Es necesario cambiar el modelo de negocio. Pasamos de ser empresas de coches a empresas de movilidad”. En este sentido, Lara recuerda que “en el mundo *VUCA* la brecha es más grande aún. Es el caso de la movilidad y del coche autónomo. Nada está regulado”. La legislación va por detrás de los conflictos que generan los patinetes-peatones-coches o el *carsharing* y cómo se asegura a las personas.

El *group country HR director* de Faurecia añade que “como compañía, nos toca cubrir esa brecha. El sector

Las relaciones laborales tienden más hacia la prestación de servicios que al contrato por horas

de automoción ha sido y es un referente en capacidad de concertación social y flexibilidad. Eso es lo que nos hace tan eficientes y productivos, y es lo que permite que España sea el noveno productor mundial. Esa capacidad de ser flexibles es la que nos permite ir por delante en todos los mercados”.

Gemma Fernández-Nespral, directora de recursos humanos de Nissan Motor Ibérica, coincide en que “la regulación no permite la flexibilidad que requieren los nuevos modelos de trabajo y de relación laboral”.

Fernández-Nespral considera que es necesario negociar un nuevo convenio con la flexibilidad requerida y garantizar la empleabilidad: “Hay que ponerse de acuerdo en cómo regular esa flexibilidad en un entorno laboral en el que ya coinciden cuatro generaciones distintas trabajando a la

vez, porque hay que satisfacer las necesidades de plantillas formadas por generaciones con intereses bien distintos”.

En este nuevo escenario, la directora de RRHH de Nissan Motor Ibérica detecta nuevos modelos de trabajo, pero también de compensación, y por eso cree necesario “acordar un nuevo módulo de retribución flexible adecuado a una nueva realidad. Tenemos operarios de línea sujetos a baremos y turnos, pero también ingenieros que trabajan por proyectos y que requieren una flexibilidad distinta. Todo esto implica una retribución diferente que aún no está recogida”.

Francisco Andrés, director de recursos humanos para el sur de Europa de Benteler, asegura que en su organización, como grupo industrial, “las relaciones laborales tienen mucha importancia, pero la prioridad es la atracción del talento”. Recuerda que “siempre ha habido cambio generacional, pero hoy es mucho más rápido. Los nuevos procesos deben ser compaginados con la flexibilidad, el teletrabajo y todos los nuevos modelos de actividad”.

Berta Domínguez se refiere a un “cambio de organización que pasa

de un modelo piramidal a otro más circular, por proyectos. Hay un nuevo ecosistema de trabajo que debe desarrollarse sin que el barco se pare, siguiendo con el modelo actual mientras se va creando el modelo del futuro”.

Domínguez es partidaria de “meter más agilidad, nuevas formas de interactuar, sistemas de trabajo distintos que favorezcan una cultura más colaborativa y de crear productos y servicios cada vez más rápidos”, y añade la necesidad de crear una dinámica de proyectos que nacen y desaparecen según necesita el cliente. En este sentido, Tomás Lara se refiere a la existencia de equipos multidisciplinares en cualquier lugar, deslocalizados, “que resultan más complejos de gestionar y exigen nuevas competencias para los líderes. Se crean y se destruyen *ad hoc* y son de diferentes culturas”.

Domínguez habla asimismo de un entorno de aprendizaje continuo, ya que “el conocimiento de hoy no es el que necesitamos en el nuevo negocio. Es la transformación de la organización para una cultura de agilidad, y que ese viaje sea una buena experiencia para el empleado”.

EXPERIENCIA HÍBRIDA DE TALENTO

Se trata de facilitar la creación y desarrollo de espacios físicos y virtuales en los que la

colaboración, la agilidad, la flexibilidad, la ética y la interconexión de las partes interesadas permitan

‘cocrear’ aquello que creen que les permitirá trascender, dándole más importancia a los

vínculos que construyen que a las propias relaciones de jerarquía o dependencia.



Otra gestión del tiempo

Los nuevos modelos de trabajo y de relación laboral exigen una nueva cultura. Y una gestión del tiempo diferente tiene mucho que ver en todo esto. Tomás Lara recuerda que “en automoción –que es un sector industrial pero también de desarrollo– hay empleados ligados a la producción que, si trabajan en turnos, tienen una capacidad de flexibilidad de horario casi nula. Hay que seguir gestionando el ‘ausentismo’ (no le gusta hablar de ‘presentismo’). Y también hay otro colectivo no ligado a la producción diaria. Aquí hace tiempo abandonamos la gestión por horas”. Lara se refiere a la consecución de objetivos y a la aportación de valor a la compañía. Debates y medidas como el control horario rompen todos los esquemas: “Eliminamos los sistemas de fichaje y ahora es volver al revés. Hay que ir hacia modelos centrados en la confianza en los empleados y no en el ‘presentismo’. Es la fórmula que permite atraer talento diferenciador con otras compañías”. Berta Domínguez coincide en que “la gestión del tiempo cada vez tiene más impacto en el ‘engagement’, y es un requisito obligatorio para que te elijan como compañía para trabajar. Debemos apostar por la flexibilidad y la confianza en el empleado, y el registro horario choca contra todo eso y no aporta valor a esa cultura de responsabilidad”. Gemma Fernández-Nespral añade que “lo que demandan las nuevas generaciones es contradictorio con el control del tiempo. Resulta clave tener una plantilla dinámica, y los nuevos modelos de trabajo requieren más flexibilidad y agilidad, algo contradictorio con el control”.

La *people management general manager* de Toyota España añade que los nuevos modelos de actividad y relación laboral obligan a “ser más ágiles. Los pilares son el liderazgo, la comunicación, la colaboración y la eficiencia operativa”. Insiste además en la necesidad de potenciar la diversidad de los equipos: “No queremos retener a los profesionales, sino que éstos sean nuestros

NUEVOS LÍDERES

Un ‘influencer’ que potencia el talento

Las nuevas generaciones quieren retos que aporten, y líderes que sepan tomar decisiones y que guíen sin imponer.

Los conocimientos digitales, las habilidades y la experiencia perfilan al nuevo profesional que quieren las organizaciones. En este entorno diferente puede hablarse de un líder digital que facilita el crecimiento y que implica la existencia de una guía que atrae, focalizada en la persona.

Gemma Fernández-Nespral, directora de recursos humanos de Nissan Motor Ibérica, cree que “el nuevo líder, el directivo de mañana, debe estar acostumbrado al aprendizaje continuo y ha de saber tomar decisiones en el momento presente, con una capacidad de visión para hacerlo. Es necesario tomar ciertos riesgos en un futuro que cambia rápidamente, y por eso hay que dar cierto margen para correr riesgos y saber gestionar los errores, con una capacidad de recuperación inmediata.

Para la directora de RRHH de Nissan, el nuevo líder debe rodearse además de especialistas en diferentes áreas, y “ha de ser capaz de absorber un montón de datos para tomar decisiones. También debe retar cada decisión antes de tomarla, y ha de tener en cuenta que las nuevas generaciones demandan trabajar por proyectos y que están interesadas en los retos que les enseñen acerca de otras áreas”.

Tomás Lara, *group country HR director* de Faurecia, considera que en este nuevo liderazgo destacan la flexibilidad, la necesidad de cambio rápido y la de nuevas experiencias.

Lara cree que “la clave es ser un líder *coach* centrado en el desarrollo y en ayudar al talento a adquirir su máximo potencial logrando nuevos retos. Es el líder *influencer* a través de la guía y no de la imposición. Resulta primordial convertir al líder en retador de potencial y desarrollador de personas, y es clave la *learning ability*, es decir, la capacidad de aprendizaje continuo. Esto es lo que más valoramos en el

desarrollo y promoción de nuestros líderes”.

Berta Domínguez, *people management general manager* de Toyota España, identifica a los nuevos líderes como aquellos “profesionales con capacidad para los valores más humanos”.

¿CÓMO SON LOS LÍDERES ‘MILLENNIALS’?

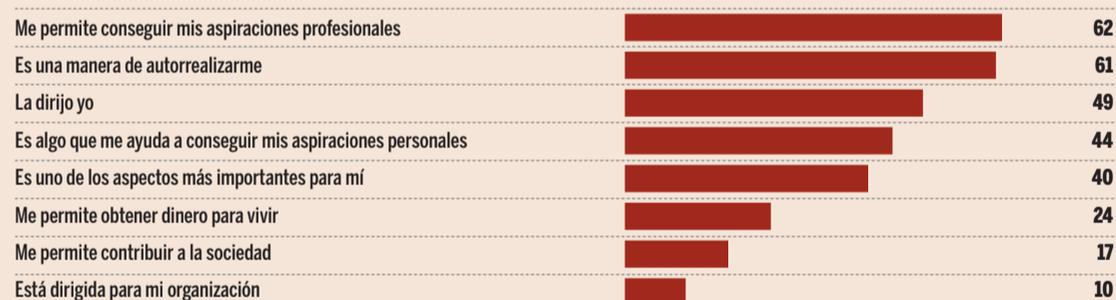
> De las características de mi generación me identifico con...

En porcentaje.



> Para mí, la carrera profesional...

En porcentaje.



Fuente: Líderes Millennial: Horizonte 2020. Valores, propósito, aspiraciones, desarrollo y carrera Right Management.

Expansión

desarrollo y promoción de nuestros líderes”.

Berta Domínguez, *people management general manager* de Toyota España, identifica a los nuevos líderes como aquellos “profesionales con capacidad para los valores más humanos”.

Domínguez valora la gestión del equipo para conseguir la mayor inteligencia colectiva. Se trata de que todos piensen y decidan, y los líderes han de tener una empatía especial, y también generosidad y humildad.

Para Francisco Andrés, director de recursos humanos de Benteler para el

Sur de Europa, “el líder lo es en cualquier época. Ha de ser prudente en el decidir y constante en el actuar. Esa constancia es una de las características del líder digital, que ha de mostrar agilidad y habilidad para aprender cosas nuevas, capacidad de trabajo, ambición y coraje”.

El líder de mañana es un verdadero ‘coach’ centrado en el desarrollo y en potenciar el talento

la gestión de la valoración y la recompensa: “El hilo conductor es la gestión individualizada del talento por medio de herramientas para que los empleados elijan una parte de su salario y lo destinen a su ciclo de vida personal y profesional. Y también hay que tener en cuenta que los empleados piden cada vez más *feedback* continuado. La evaluación anual llega a

su fin, y hay una necesidad creciente de reconocimiento continuo”.

Gemma Fernández-Nespral valora la capacidad para gestionar el momento de transición con nuevas competencias, “identificando los puestos y la organización de mañana. Hay que revisar todos los procesos de recursos humanos, los sistemas de compensación y la fijación de objetivos”.

LÍDER DIGITAL

Lo que define y justifica el poder de influencia del líder digital es la adaptabilidad,

iniciativa, perseverancia y brillantez para interpretar los datos y tomar decisiones.

Estos nuevos líderes se caracterizan por la ‘learnability’, entendida como la

capacidad para crear emprendedores dentro de una multinacional.