

# UN HOME ORQUESTRA.

## OS RETOS DUN ESPECIALISTA DE RR. HH. CONTEMPORÁNEO

---

Beata Chorągwicka-Majstrowicz  
Responsable de proxectos de RR. HH.  
en KGHM Polska Miedz (Polonia)  
b.choragwicka@gmail.com

---

**RESUMO** O mercado laboral europeo, igual que a xestión de RR. HH. (cada vez máis focalizada no negocio), esixen que os especialistas de RR. HH. contemporáneos afronten no seu traballo retos relacionados con: a loita global polos talentos, a dixitalización da sociedade (e todo o que implica) e a diversidade xeracional nas organizacións. Por este motivo, a xestión de RR. HH. actual demanda que as persoas responsables das políticas do persoal nas empresas sexan polivalentes, é dicir, que teñan aptitudes en diferentes áreas que con frecuencia superan o alcance tradicional dos recursos humanos. O artigo afonda en que desafíos atopan a diario os especialistas de RR. HH. contemporáneos nos seus traballos e que competencias debeñen hoxe en día esenciais para poder exercer con eficiencia este rol dentro das organizacións. O texto apunta tamén cara aos posibles retos que están por afrontar desde o colectivo de profesionais dos recursos humanos nos anos vindeiros. As teses da autora están apoiadas nos resultados de dúas grandes investigacións desenvolvidas en Europa e a nivel global recentemente, ao igual que nas observacións propias como o práctica de Recursos Humanos.

**PALABRAS CHAVE** Recursos humanos contemporáneos, retos, desafíos, tendencias, competencias de recursos humanos.

## INTRODUCCIÓN

Un buscador e retedor de talentos, un experto en imaxe corporativa e no dixital, un coñecedor de finanzas e un analista de recursos humanos, un gardián da cultura organizativa, un mediador interxeracional ... Que implica ser especialista de RR. HH. hoxe en día? É unha persoa que ten amplo *know-how* e adicionalmente sabe tamén o «que» e o «cando». É alguén que coñece a súa empresa profundamente e á vez se orienta tamén na súa contorna profesional inmediata. É un home do Renacemento, especialista en misións imposibles, alguén que soluciona cada problema aquí e agora. Ademais, no seu tempo libre dedícase á lectura para manterse ao día e desenvolver as súas competencias. Pero, que desafíos profesionais afronta a diario?

O papel dos xerentes e especialistas de Recursos Humanos nas organizacións contemporáneas gaña importancia cada día. Xunto cunha ampliación das súas funcións, aumenta tamén o número das súas competencias. Este incremento das tarefas ás que se dedican os departamentos de RR. HH. está vinculado coas necesidades dinámicas de negocio ás que as persoas responsables de RR. HH. procuran seguir. Por este motivo, os especialistas de RR. HH. contemporáneos deben ter unha perfecta orientación respecto ás tendencias do seu negocio e industria, coñecer moi ben as novas ferramentas e os procesos novos. Isto supón a miúdo realizar tarefas polifacéticas, á vez que se precisa dunha continua aprendizaxe e do seguimento das novas tendencias do mercado.

Moitas persoas non ven canto esforzo pon o noso «home orquestra» en que o resultado final sexa satisfactorio para todas as partes interesadas: a xunta directiva, os xerentes, os traballadores. En cambio, converteuse na única cousa segura no seu traballo. Ten que seguir constantemente a dirección destes cambios para non quedar atrás. Por este motivo, é importante reflexionar sobre os retos que un especialista de recursos humanos contemporáneo afronta acotío e os que o esperan no futuro máis próximo.

## UN BUSCADOR E UN RETEDOR DE TALENTOS

En xullo de 2015, unha axencia independente de investigación de mercado, Opinion Matters, en nome da ADP (unha consultoría de recursos humanos) realizou unha investigación, *Workforce View in Europe 2015/16 (O punto de vista dos traballadores en Europa 2015/16)*. A investigación abrangueu 11 257 traballadores adultos procedentes de oito países: Francia, Alemaña, Italia, Países Baixos, Polonia, España, Suíza e Reino Unido (arredor de 1 500 persoas de cada país). Os resultados da enquisa amosan que o estado de ánimo relacionado co mercado laboral dos europeos está cada vez mellor. O 77% dos enquisados é moi optimista respecto ao seu futuro no mercado de traballo. Un 38% reconece que non está preocupado polo seu emprego e o 34% considera cambiar de traballo durante os próximos tres anos.

.....

O RETO NON É SÓ ATOPAR UN TRABALLADOR ADECUADO, SENÓN TAMÉN RETELO DENTRO DA ORGANIZACIÓN. ADEMAIS, A LOITA POLO TALENTO DEIXA DE SER UNHA LOITA LOCAL E, XUNTO Á MOBILIDADE EUROPEA, TRASPASA FRONTEIRAS.

.....

Por todo isto, o establecemento dunha estratexia efectiva para reter os traballadores constitúe un gran desafío para un experto en recursos humanos contemporáneo. O problema aumenta porque no mercado laboral entran as xeracións da recesión demográfica e algunhas ramas empresariais xa carecen de traballadores cualificados. Faltan enxeñeiros, programadores, informáticos e obreiros cualificados. O reto non é só atopar un traballador adecuado, senón tamén, como o demostran os resultados da devandita investigación, retelo dentro da organización. Ademais, a loita polo talento deixa de ser unha loita local e, xunto coa mobilidade europea, traspasa fronteiras.

Pódese dicir que en 2015 o mercado do empregador foi substituído polo mercado do traballador. As grandes corporacións deixan de ser lugares moi atractivos para traballar. Os novos graduados xa non soñan cun traballo nas empresas occidentais como acontecía anos atrás. Elixen a miúdo os seus propios negocios ou traballos en empresas pequenas cun ambiente menos corporativo. Ao tempo, novas xeracións teñen mobilidade xeográfica e non dubidan en mudarse mesmo a outra parte do mundo se atopan un traballo que lles interesa. O emprego é considerado como un valor, pero xunto con el, debe haber tamén

A APRENDIZAXE  
 MODERNA VIRA  
 CARA AO MODELO  
 DE EXTRACCIÓN  
 DO COÑECEMENTO  
 (PULL MODEL), O  
 QUE SUPÓN QUE A  
 CIENCIA E O DESEN-  
 VOLVEMENTO É UN  
 PROCESO CONTINUO  
 E A CAPACITACIÓN  
 DEBERÍA ESTAR  
 DISPOÑIBLE EN CAL-  
 QUERA MOMENTO  
 E EN CALQUERA  
 LUGAR GRAZAS AOS  
 ORDENADORES E  
 AOS DISPOSITIVOS  
 MÓBILES.

tempo para a vida privada. O chamado «equilibrio entre o traballo e a vida familiar» deixa de ser unha frase baleira e comeza a ser unha forma de vida para as novas xeracións. Cómpre agardar que as empresas teñan que poñer aínda máis esforzo en que os seus traballadores logren este equilibrio. É unha tendencia mundial. Os traballadores esperan que os teléfonos móbiles e os portátiles queden nas oficinas e que o día de traballo se acurte.

No medio de todas estas tendencias, o noso home orquestra ten que buscar e propoñer maneiras efectivas de atraer as persoas adecuadas á empresa e de reter na organización as mellores; propoñer diferentes formas de traballo, programas de benestar e outros beneficios para proporcionar aos empregados o tan agardado equilibrio entre o traballo e a vida familiar, mantendo á vez a máxima eficiencia humana.

## UN EXPERTO NO DIXITAL

Hoxe en día estamos a presenciar un cambio cara a unha nova hipersociedade. Os medios e a dixitalización entran en todas as esferas da vida humana. Experimentamos hiperconectividade (estamos permanentemente conectados, en liña) e hiperinformación (unha verdadeira explosión de información dixital). A dixitalización da sociedade causa impacto tamén nas políticas de recursos humanos. Internet converteuse nun instrumento nas relacións co empregador. Os traballadores comparten as súas experiencias nas redes sociais tales como LinkedIn, Xing ou Glassdoor. As decisións internas da empresa devenen públicas, os empregados decepcionados ceiban as súas emocións en Facebook. Antigamente, un empregado desgustado queixaríase como máximo coa súa familia e cun grupo de amigos íntimo; hoxe quéixase diante de todo o globo. Isto pon os empregados no papel dos clientes máis importantes das súas empresas. A creación dunha marca dentro da empresa vólvese unha tarefa máis crucial que a creación dunha boa imaxe no exterior. O investimento de grandes cotas no *employer branding* exterior é inútil se non se trata os empregados con respecto.

INTERNET CON-  
 VERTEUSE NUN  
 INSTRUMENTO  
 NAS RELACIÓNS CO  
 EMPREGADOR. OS  
 TRABALLADORES  
 COMPARTEN AS  
 SÚAS EXPERIENCIAS  
 EN REDES SOCIAIS  
 TALES COMO  
 LINKEDIN, XING OU  
 GLASSDOOR. AS DE-  
 CISIÓNS INTERNAS  
 DA EMPRESA VÓL-  
 VENSE PÚBLICAS,  
 OS EMPREGADOS  
 DECEPCIONADOS  
 CEIBAN AS SÚAS  
 EMOCIÓNS EN  
 FACEBOOK.

Dun modo paralelo, medra a importancia dos medios de comunicación social e as novas tecnoloxías para o recrutamento e a selección de persoal. As persoas que procuran o traballo tratan Internet como a primeira fonte de información. Se na rede se poden atopar os comentarios negativos sobre a empresa, as súas posibilidades de atraer un bo traballador redúcense drasticamente. A ninguén lle interesa se tal información é certa ou non; se existe algo en Internet é que debe de ser verdade, alén de que queda alí para sempre.

Quen busca traballo espera tamén o uso das novas tecnoloxías nos procesos de selección. No canto de viaxar dun país a outro ou dunha cidade a outra para as entrevistas de traballo, vense substituídos pola posibilidade das videoconferencias, das plataformas en liña para a realización das probas psicométricas ou dos centros de avaliación a distancia. Por todo isto, o noso home orquestra esfórzase moito en efectivamente anunciar, vender e manter unha boa opinión sobre a súa marca cara a dentro e cara a fóra da organización, ao igual que incorpora novas tecnoloxías nos procesos de recrutamento e de selección de persoal.

A dimensión dixital é tamén crucial para outros procesos de xestión de recursos humanos, como o desenvolvemento laboral. Os traballadores, constantemente conectados á rede, desexan que os cursos e a capacitación estean facilmente dispoñibles, do mesmo xeito que as gravacións en YouTube. Deben ser curtos, atractivos e interactivos. Tradicionalmente, a formación estaba baseada no modelo de transmisión de coñecementos cara a abaixo (*push model*). O empregado era convidado á sesión de capacitación e logo regresaba á súa posición de traballo, pero non tiña que utilizar os coñecementos adquiridos. A aprendizaxe moderna vira cara ao modelo de extracción do coñecemento (*pull model*), o que supón que a ciencia e o desenvolvemento é un proceso continuo e a capacitación debería estar dispoñible en calquera momento e en calquera lugar grazas aos ordenadores e os dispositivos móbiles. Este enfoque implica un cambio do modelo de desenvolvemento dos traballadores e un maior interese polas plataformas tipo *e-learning* e o uso de xogos (*gamification*).

AS XUNTAS  
DIRECTIVAS ESTÁN  
COMEZANDO A  
RECOÑECER QUE  
A CULTURA ORGA-  
NIZATIVA ESTÁ  
ESTREITAMENTE  
VINCULADA Á  
SATISFACCIÓN DOS  
EMPREGADOS, AO  
COMPROMISO DELES,  
O QUE SE TRADUCE  
FINALMENTE EN  
PRODUTIVIDADE.

A énfase no dixital inflúe tamén na forma de xestionar os datos relacionados co persoal da empresa. Nunha situación en que a contratación externa de empregados resulta difícil ou imposible cómpre apostar polo desenvolvemento das competencias e polo compromiso das persoas xa empregadas. Porén, para desenvolver os talentos primeiro hai que ser consciente de que estes existan no interior da empresa e ter algún xeito de avaliación co fin de obxectivar a súa identificación. É importante que estes datos sexan obxectivos e accesibles. Pola contra, as empresas a miúdo recollen esta información de xeito fragmentado, así como tamén a almacenan en formas dispersas. Isto dificulta un uso adecuado e non axuda a capturar as tendencias. Para iso precísanse solucións que transformen estes datos en información valiosa e así faciliten as decisións das direccións dos cambios nos procesos do negocio e da xestión do persoal.

O mercado proporciona múltiples programas informáticos para a xestión e a administración das relacións laborais, os procesos de recrutamento, a xestión de talentos, do desempeño, do coñecemento, etc. A cantidade de solucións posibles é enorme e pode resultar abafadora, pero non para o noso home orquestra, quen é un experto no mundo dixital, está aberto ás novas tecnoloxías e ten habilidade nos programas de xestión de datos de diferentes tipos.

## UN ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Os procesos de *controlling* e de auditoría de persoal gañan en importancia nas empresas modernas. Esta tendencia pode observarse ata nos anuncios de emprego, de cursos de formación ou de recursos humanos. A auditoría na área de persoal é un dos meirandes desafíos que deben afrontar os especialistas en recursos humanos contemporáneos. A razón é principalmente un mercado de traballo sometido a cambios continuos, máis esixente que nunca para os empregadores, ao igual que a xestión do capital humano da organización cada vez máis consciente. As empresas comezan a recoñecer que en canto saben administrar

ben as súas finanzas, na área dos recursos humanos o seu éxito é máis limitado. Fáltalles coñecemento sobre as competencias e a idoneidade dos traballadores, o que se traduce nunha baixa produtividade.

E por todo isto, esíxese do noso home orquestra que fale o idioma do negocio, que saiba cuantificar as políticas de recursos humanos, expresalas en cifras. Requíreselle que comprobe se os traballadores despois da capacitación aplican na práctica os coñecementos e as aptitudes que adquiriron, que mida a rendibilidade do investimento en formación e noutras políticas de persoal.

## UN GARDIÁN DA CULTURA ORGANIZATIVA

A investigación global de Deloitte *HR Trends 2015* (*As tendencias en RRHH 2015*) amosa que a cultura organizativa e o empeño dos traballadores ascenderon ao rango da máxima prioridade para as organizacións. É a primeira vez que estas cuestións se atopan nesta clasificación entre as prioridades de política persoal nas empresas e ao mesmo tempo acadan o posto número un. De onde vén este cambio? Principalmente da maior sensación de seguridade e da confianza dos traballadores. Quen en tempos de crise temía cambiar de emprego, faino agora. Apareceron novas razóns de rotación de persoal: xunto cos motivos estándares como a remuneración ou os malentendidos co xefe, os traballadores enumeran tamén a contorna de traballo estresante, a presión sobre os resultados, as tarefas que non cumpren as súas necesidades de desenvolvemento e a cultura organizativa.

Ao mesmo tempo, moitas organizacións loitan co baixo empeño dos traballadores. As xuntas directivas comezan a recoñecer que a cultura organizativa está estreitamente vinculada coa satisfacción dos empregados, co seu compromiso, o que se traduce finalmente en produtividade. Aínda que é moi difícil cuantificar esta correlación, diante do noso home orquestra xorden esixencias relacionadas coa cultura organizativa, entre outras: a promoción dos valores corporativos e as actividades orientadas á mellora do empeño e da participación dos empregados.

## UN MEDIADOR INTERXERACIONAL

Outro gran reto do noso home orquestra é a preparación da súa organización para a chegada de novas xeracións. No mercado de traballo funcionan actualmente catro xeracións diferentes de traballadores; cada unha delas medra a partir de diferentes factores socioeconómicos, ten diferentes expectativas en relación coa súa empresa e cos seus superiores, posúe prioridades na vida e un sistema de valores diferente. Temos entón a xeración dos *Baby Boomers*, a X, a Y e, pouco a pouco entran tamén no mercado os da Z. A diferenza das persoas de entre 40 e 50 anos, as xeracións Y e Z non buscan tanto a estabilidade laboral. Non dubidan en cambiar de traballo se senten que non encaixan no seu posto e non son quen de realizar as súas aspiracións profesionais ou non atopan un adecuado equilibrio entre o traballo e a vida familiar.

Segundo estimacións internacionais, en 2025 os representantes da xeración Y dominarán o mercado laboral e serán arredor dun 75% da poboación activa no mundo. A xeración Z, que agora mesmo está apenas entrando no mercado laboral, dentro de 10 anos constituirá o 20% da forza laboral. É un gran desafío para as organizacións que aínda non prestan atención ás cuestións de xestión da idade. As diferenzas interxeracionais xa son a causa dos conflitos de traballo e este problema ten visos de empeorar. Na investigación *Workforce View in Europe*, o 67% dos enquisados declararon que se atopan cos problemas nas relacións entre as xeracións. Analizado por país, esta porcentaxe é a máis alta en Italia (77%), en España e en Polonia (73%).

O noso home orquestra é quen, pola contra, de identificar os perigos relacionados coas diferenzas interxeracionais, sabe mediar nestes conflitos e preparar os mandos das empresas para a xestión de equipos multixeracionais, ao aproveitar os puntos fortes de cada unha delas. Sabe executar os programas de xestión do coñecemento de modo que as xeracións maiores pasen os seus coñecementos ás novas e, en canto ás novas tecnoloxías, ao revés, que os mozos pasen o coñecemento aos maiores. Ademais, é quen de xestionar os sistemas de motiva-



ción e os beneficios de modo que satisfagan os representantes de catro xeracións, creando un ambiente de traballo agradable para todos.

É posible que os vindeiros anos traian aínda máis retos que esixan dos especialistas en recursos humanos novos coñecementos e decisións con aínda máis coraxe. O aumento da automatización baseada nas tecnoloxías intelixentes muda o perfil e o número das competencias precisas nas empresas, a colaboración con subcontratistas e os colabores autónomos de todo o mundo, e grazas á omnipresenza de Internet, require novas formas de contratación. Son só algúns dos desafíos que se debuxan no horizonte. A vida e o traballo do noso home orquestra non é nada fácil. Porén, hai poucas profesións que acheguen máis satisfacción e traian máis retos a diario. Eu persoalmente non me imaxino estar noutro lugar.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADP. *Workforce view in Europe 2015/16. Report*. Recuperado de <http://www.adp.pl/assets/vfs///Site-20/files/workforce-view-in-europe/workforce-view-uk-screen-final.pdf>
- Deloitte. *HC Trends 2015. Report*. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf>