

Los nuevos empleos exigen el conocimiento

El capital humano tiene que pensar en profesiones con capacidades técnicas más específicas, y con una formación práctica.

23 Abr 2017 - LA GACETA



La vertiginosidad de los cambios se observa en todos los ámbitos. También en el mercado laboral. Por caso, de acuerdo con un reporte de la Organización de Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE), ocho de cada 10 empleos que se vienen están relacionados con el conocimiento. En ese esfuerzo, el capital humano tiene que empezar a pensar en profesiones con capacidades técnicas más específicas que las actuales, con una formación práctica y continua, ciertas habilidades para la conducción de equipos y, sobre todo, un fuerte espíritu emprendedor.

Luis María Cravino, doctor en Sociología del Trabajo y presidente de AO Consulting sostiene que la educación será más crucial que siempre para adaptarse al nuevo escenario laboral. Y, en este aspecto, los trabajadores están casi obligados a pensar digitalmente. De hecho, se están dando situaciones que, hasta hace algún tiempo eran impensables. Por caso, la desaparición de la moneda física en ciertos países, como Noruega, Suecia, Finlandia o Dinamarca, es hoy casi un hecho, porque en las operaciones ya no se usa el dinero en efectivo. Esto implica un trastorno para el sistema financiero, con cajeros humanos que no son tan necesarios. Del mismo modo, la robotización puso en jaque a determinadas actividades, como la textil o la automotriz. “Los

gobiernos deben asegurar mecanismos para que esta transición a lo que se viene tenga los menores trastornos posibles para aquellos que deben reconvertir sus trabajos y no quedarse fuera del mercado”, indica Cravino a DINERO. En este nuevo escenario, es probable que los gobiernos deban reforzar los sistemas compensatorios o un plan al estilo “New Deal” (nuevo trato), como que el que se instrumentó en la década de 1930 por el presidente de los Estados Unidos, Franklin D. Roosevelt, para hacerle frente a la Gran Depresión.

En la transición, las grandes compañías del mundo están en un proceso de reorganización interna para enfrentar los nuevos desafíos. Según Cravino, el 92% de las grandes corporaciones está revisando sus sistemas en la gestión de desempeño de su capital humano. “Hay una corriente que indicar que, en los nuevos procesos organizacionales, no sólo hay que planear y evaluar, sino también conversar. De nada sirve proyectar objetivos o pagar un *bonus* por productividad si antes no conversamos sobre si se está trabajando bien o mal”, indica el director del Programa sobre Desarrollo del Talento que se dicta en la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (Unsta), en conjunto con la Fundación Cultural del Norte.

El especialista señala que hay cinco facetas que se deben potenciar a la hora de hacer frente a la revolución laboral que se viene dentro de las organizaciones:

1- La revolución del desempeño. Indudablemente en este escenario, es fundamental que uno sepa qué hacer para que la gente trabaje mejor. Y, en este aspecto, cobran fuerza las conversaciones organizacionales. Las empresas están obligadas a promoverlas porque es un concepto central en la vida humana.

2.- People Analytics. Es la segunda herramienta para evaluar el desempeño. Es la ciencia del análisis, dice Cravino. Si en el siglo 20 la información era el petróleo, en la actualidad el Analytics es el motor de combustión, porque puede procesar aquella información en tiempo real. Las grandes empresas, precisamente, analizan hoy a través de algoritmos y de otros datos que la

sociedad cuelga en la *web*, los comportamientos de las personas, no sólo para ofrecerles servicios y productos, sino también para saber cómo se disponen frente al trabajo, las oportunidades y las metas laborales. “La pregunta que uno, como encargado del Departamento de Capital Humano de una organización es: ¿cuánto sabemos nosotros de las personas que se desempeñan dentro de ella? Probablemente la respuesta más común es que sabemos poco de la gente”, plantea el consultor.

3- El concepto de la competencia. Particularmente, poner el acento en las competencias prácticas. En promedio, las compañías suelen usar el 70% de los fondos de capacitación en el aspecto técnico. Pero, ¿aquella capacitación garantiza que esa persona trabaje bien? “Los cursos deben generar valor y, por otro lado, es necesario contar con un mapeo de competencias. Esto nos ayudará a descubrir quiénes cuentan con las habilidades técnicas y a quiénes les falta adoptarlas”, considera.

4- La gestión del talento. Las nuevas generaciones marcan nuevos paradigmas y, por ende, nuevas realidades. Este juego de palabras marca la velocidad del aprendizaje. Las empresas pueden incrementarla en la medida en que favorezcan el desarrollo de los talentos. Pero Cravino advierte que la revolución digital tiende a cambiar el concepto del talento. “En muchos casos no bastará con un MBA para que sea considerado un talento; hoy se asocia con variables más difíciles de medir”, acota el experto. “Reclutar talento sin pensar en cómo retenerlo es como abrir una canilla para que fluya el agua y no poner el tapón para que quede”, metaforiza Cravino.

5- Las nuevas tendencias. Los vertiginosos cambios también marcan los nuevos roles a las áreas de Recursos Humanos de las empresas. “Los encargados de gestionar el capital humano deben convertirse en los arquitectos de la cultura interna, en los ingenieros organizacionales o en los curadores del talento, que en el fondo constituyen las obras de arte de la compañía; son el patrimonio frente a lo que se viene”, sostiene Cravino. En definitiva, a su entender, los encargados de Recursos Humanos están obligados a convertirse en los activistas sociales de las ideas que hay

que exponer para pasar la nueva etapa, la de la revolución laboral que se avecina, con roles más flexibles e innovadores.

Plan de capacitación

Luis María Cravino dirige el programa “Desarrollo de Talento y Mejoramiento del Desempeño”, que organizan la Fundación Cultural del Norte (FCN) y la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (Unsta). Se dictará en cinco módulos hasta septiembre. Informes en www.fundacionculturaldelnorte.org y en <http://fcn.org.ar/talento>. También se puede consultar por teléfono al 4312352.