

## ENTORNO

# Salvador Sicart (Hays): “Antes se valoraba una empresa por su reputación, ahora, por la estabilidad”

El responsable de Hays Reponse en España asegura que en la era post Covid-19 “los candidatos que antes valoraban trabajar en una empresa por su reputación ahora valorarán trabajar en un sector que no le haga sufrir en tiempos de crisis y que le ofrezca estabilidad”.

P. López  
25 jun 2020 - 04:57



Debido a la crisis del Covid-19, las compañías y sus equipos han tenido que aprender a trabajar a distancia, afectar a las plantillas con un expediente de regulación de empleo y gestionar a los empleados en un momento de crisis e incertidumbre. “Los candidatos que antes valoraban trabajar en una empresa por su reputación ahora valorarán trabajar en un sector que no le haga sufrir en tiempos de crisis y que le ofrezca estabilidad”, explica Salvador Sicart, director de Hays Response en España.

Pregunta: En dos palabras, ¿cómo ha cambiado la crisis del Covid-19 la gestión de personal?

Respuesta: Ha cambiado radicalmente en dos elementos, el del ambiente de trabajo y

el de la observación. Algunos sectores, como el tecnológico, están habituados al teletrabajo, pero en el resto la eliminación del contacto social ha dejado huella. Cuando seleccionamos el personal, los candidatos apuntan al ambiente de trabajo como factor decisivo a la hora de quedarse en una empresa o elegir una compañía para trabajar. Ese ambiente se ha perdido, al menos en el trato personal. El segundo elemento es la observación. Como gestor de equipos viajo mucho para gestionar, observarles, preocuparme por ellos... Esta observación, que es muy subjetiva, también se ha eliminado. Vamos hacia un modelo mixto donde probablemente muchas empresas opten por el trabajo en la oficina y teletrabajo, que creo que eso va a sacar lo mejor de ambas modalidades.

P.: ¿Cómo puede trabajarse la motivación de los equipos cuando estos se han visto afectados por un Erte?

R.: Comunicar cómo va el Erte y cómo va la empresa es fundamental para que vean que ese procedimiento no es una medida para perjudicar, sino que sirve para proteger el empleo. La mayoría de las empresas están en Erte para asegurar que tienen una capacidad financiera para acometer los costes en un momento de menor generación de ingresos. Las empresas que lo necesiten y no lo soliciten están abocadas a despedir a la mayoría de su plantilla a la vuelta del verano. Hacerles partícipes de esa decisión es esencial y funciona mejor que rehuir la comunicación.

P.: ¿Cómo puede mantenerse el equipo unido y motivado en un momento en que se está teletrabajando?

R.: Es muy complicado porque cada uno tiene una circunstancia concreta. Habrá trabajadores con hijos en casa, otros más jóvenes que hayan estado solos y que echen de menos el contacto humano. Para mantener el equipo unido y motivado los gestores deben llamarles y no sólo por motivos de trabajo, sino para preguntarles cómo están. También deben dar instrucciones de trabajo claras, porque habrá empleados que no estén acostumbrados a trabajar en plena crisis y estén perdidos. En definitiva, hay que ser sensible a las necesidades personales y preocuparte genuinamente por ellos y su entorno.

**Salvador Sicart: “En la era post Covid-19 los trabajadores valoran las empresas que ofrecen estabilidad en tiempos de crisis”**

P.: ¿Debe mantenerse esa interacción incluso cuando la pandemia haya quedado atrás?

R.: Sí, debe actuarse cuando la situación haya remitido porque la situación continúa siendo nueva: antes lo era porque estamos 100% confinados, pero ahora porque los hábitos están cambiando y la sociedad no está acostumbrada a este tipo de cambios. Quizás ahora no estamos como hace dos meses, pero conforme los empleados vuelven a las oficinas se encuentran con nuevas situaciones, como la posibilidad de volver de manera voluntaria. Hay gente que no sabe cómo gestionarlo, y las empresas deben hacer que sus empleados se sientan cómodos. Los gestores de los equipos son los primeros que tienen que cambiar su relación con las personas y adaptarse. Y hay que tener en cuenta que la gente no asimila los cambios de la misma manera y con la misma rapidez. Hay que ser sensible.

P.: ¿Qué límites tiene el teletrabajo? ¿Qué se necesita para hacerlo bien?

R.: Las mayores limitaciones son tecnológicas, porque se tarda en implementar este tipo de cambios. Y luego están los límites humanos, ya que el teletrabajo no te permite aprender del compañero ni solucionar problemas de manera tan rápida.

P.: ¿Se puede transmitir la cultura de una empresa trabajando a distancia?

R.: Sí, estoy muy seguro muy seguro de ello. Con el teletrabajo tenemos la oportunidad de poner el énfasis en la cultura de la empresa porque la manera en la que se comunica un Erte o el teletrabajo permite comunicar esa cultura. Es en los malos momentos cuando los equipos sacan a relucir lo que tienen dentro, para bien y para mal. Esta situación, que es lo peor que hemos vivido, es una oportunidad para que las empresas muestren sus valores en la gestión y en la comunicación. Pero también puede decantar la balanza hacia el otro lado. Hemos visto como empresas están recibiendo bajas voluntarias de empleados pese al contexto de crisis que estamos viviendo.

P.: Se dice que, con el teletrabajo, se mide más por objetivos y se trabaja por proyectos. ¿Es cierto?

R.: Sí. Implica reeducación y replanteamiento, porque es posible que se mida más por objetivos, pero también es base a otros objetivos que no son medibles. Las empresas han funcionado muy bien sin el presencialismo que había antes, que es una dinámica antigua. Habrá combinación de ambas. Ahí lo que ha cobrado mayor protagonismo es que la gente tiene mayor autonomía y autodisciplina. Por otro lado, el teletrabajo ha implicado trabajar más horas, y eso está mal. Las empresas tienen que educar en eso. No por tener el portátil a dos metros de ti en lugar de a veinte kilómetros significa que haya que trabajar.

P.: ¿Aumentará el trabajo *freelance*?

R.: No lo creo. Vamos más hacia un modelo más flexible, sin lugares fijos en el trabajo.

Pero esto viene de lejos.

## **Salvador Sicart: “Comunicar cómo va el Erte y la empresa es fundamental para que los empleados vean que ese procedimiento no es una medida para perjudicar”**

P.: ¿Cómo se mide hoy el atractivo de una empresa para trabajar?

R.: Ha cambiado lo que valora un empleado, y ahora lo que más se va a tener en cuenta es la resiliencia del sector ante posibles rebrotes o nuevas crisis. Esta situación ha sacado a relucir que el sector tecnológico, sanitario, alimentación y logístico, posiblemente sean sectores fuertes antes nuevas crisis porque son esenciales. También hemos visto como sectores como el inmobiliario, el retail y la moda van a ser los primeros que se quedan sin trabajo en momentos así, del mismo modo que en condiciones buenas funcionan muy bien. En la era post Covid-19 los candidatos que antes valoraban el proyecto, la reputación de la empresa y las posibilidades de crecimiento, ahora van a valorar trabajar en un sector que no le haga sufrir en tiempos de crisis y que le ofrezca estabilidad.

P.: ¿Cómo ha cambiado el grado de exigencia de los trabajadores respecto a antes de la crisis?

R.: Hay tendencias que vienen de antes, como la parte de valores, el compromiso de la empresa con la sostenibilidad, etcétera. Pero entre dos ofertas de igual salario, cada vez más es más importante la flexibilidad, conciliación y derechos sociales. Vamos a ser más exigentes hacia las empresas, excepto cuando haya tasas de paro elevadas. Posiblemente hasta que no haya una vacuna o tratamiento haya mucha contención por parte del trabajador.

P.: Y, ¿cambiará el perfil que demandan las empresas respecto al que solían reclamar? ¿Qué *skills* se requieren en el mundo post Covid-19?

R.: Las empresas buscan gente resiliente, que es la competencia número uno que se va a pedir ahora. Se buscará que los trabajadores tengan capacidad para salir de situaciones complicadas y que tengan una resistencia a la frustración. Lo que no van a querer es gente que haya pasado mucho tiempo sin trabajar, por lo que conviene aceptar las oportunidades que lleguen, aunque sea con condiciones peores.

P.: ¿Cómo cambia el perfil del director general en el mundo post Covid-19?

R.: Un director general no deja de ser un gestor de equipos, y debe ser una persona cohesionadora y que ahora tenga la capacidad de alinear la gente con la no vaya a trabajar cara a cara. Se le pide gestión desde la distancia, gestión de proyectos transversales y que sean más ágiles para que no pase tanto tiempo entre el pensamiento, la decisión y la acción. También deberán ser buenos en la comunicación con las personas y, aparte de esto, lo mismo de antes: sensibilidad, empatía, presentación de resultados y dinamización de equipos. Tienen que ser más ágiles, que pase menos tiempo del pensamiento a la acción.

P.: ¿Y en el ámbito concreto del retail?

R.: No van a cambiar, aunque el sector moda se ha visto afectado por el confinamiento. Donde yo pondría el foco es en otras industrias más afectadas por esta crisis, como el inmobiliario. Habrá menos gente que se dedique a esta industria, por lo que podría caer la calidad del sector porque algunos profesionales abandonarán esta industria. Como en la crisis anterior, mucha gente se fue y no ha vuelto, y hay menos gente preparada como consecuencia.

P.: ¿Qué puede aprender el mundo de los recursos humanos de la gestión deportiva?

R.: Mucho. Son mundos que no están tan alejados como parece a pesar de que en la gestión de un equipo deportivo los proyectos duran un año. Creo que el mundo del deporte tiene mucho que aprender del de la empresa, pero también al revés, y la cohesión, motivación del equipo. Hay equipos de menor calidad cuyo vínculo entre los miembros lo hace ser un equipo mejor que otros.