

Dirección de personas

Jerónimo Corral Genicio

Dirección de personas

Escuchar, influenciar
y desarrollar a los colaboradores

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpacket@netbiblo.com

DIRECCIÓN DE PERSONAS

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-092-8

Depósito Legal: C-2425-2007

Directora Editorial: Cristina Seco

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

El autor



Jerónimo Corral Genicio

Directivo de Recursos Humanos, con experiencia en diversos tipos de organizaciones y sectores. Es Licenciado en Derecho por la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE) y máster en Dirección de Recursos Humanos.

Ha cursado el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) en IESE y es *Certified Project Manager* por la Universidad de Stanford (EEUU). Además, colabora ocasionalmente como articulista o ponente en algunos foros especializados en dirección de personas.

Contenido

| | | |
|---|--|----|
|  | Propósito | 9 |
|  | ¿Estamos preparados para dirigir a las personas? | 11 |
| | 1.1 La nueva clave competitiva: Usted y yo | 11 |
| | 1.2 La evolución de las organizaciones y de las motivaciones | 12 |
| | 1.3 Determinación al cambio: El viejo Heráclito tenía razón | 19 |
|  | Escuchando a los colaboradores | 23 |
| | 2.1 Los objetivos: Dando sentido a la misión..... | 26 |
| | 2.2 El contenido de la misión profesional: ¿Qué hace una persona como tú en un sitio como éste?..... | 27 |
| | 2.3 La evaluación: Medir para ayudar | 30 |
| | 2.4 El aprendizaje: La gestión del desconocimiento | 33 |
| | 2.5 La evolución: Crecer para aportar y elegir dónde crecer | 35 |
|  | Creando el terreno de juego | 41 |
| | 3.1 Gestionando el compromiso | 43 |
| | 3.2 Gestionando la confianza | 48 |
| | 3.3 Gestionando el crecimiento | 61 |



Rematando el modelo de gestión humana: ¿Qué no debo olvidar?.... 65

- 4.1 ¿Para qué sirve Recursos Humanos?..... 68
- 4.2 ¿Son importantes los valores?..... 81
- 4.3 Un nuevo concepto de liderazgo (que siempre ha estado ahí)..... 84



Mi test: ¿He conseguido crear atractividad como empleador? 89

- 5.1 ¿Cómo puede establecer una estrategia de marca de empleador? 91
- 5.2 ¿Qué acciones o proyectos concretos se deben considerar? 93



Para terminar, tres aldabonazos 97

- 6.1 Sueñe su misión..... 97
- 6.2 Defina las "siete S" 98
- 6.3 Asegúrese de contar con el talento apropiado 98



Bibliografía 101

Propósito

Este es un libro sencillo que trata una materia apasionante: la dirección de personas. En él no encontrará complejas teorías acerca de las organizaciones, de la motivación o de la inteligencia emocional. No descubrirá el último grito en *management* de personas ni paradigmas que suele usar la comunidad científica autorizada en la materia. Tampoco le haremos descubrir cómo enfrentarse a la dirección de sus equipos a través de fábulas, cuentos o relatos.

Por el contrario, encontrará una sencilla reflexión acerca del elemento humano en las compañías de forma que usted pueda crear su propio pensamiento y, consecuentemente, sus propios planes de acción. Como ejecutivo o como empresario usted debe realizar sus objetivos a través de personas, y en su condición de manager debe liderarlas hacia las metas que la organización se ha propuesto conquistar.

Dice un refrán anglosajón: *where is a will, there is a way* (donde hay un deseo, hay un camino), de forma que despreocúpese por sus conocimientos o formación anterior en materia de Recursos Humanos. Si usted tiene un equipo a su cargo, no importa su posición en la organización: es usted el director de Recursos Humanos de su equipo.

Si usted está convencido de que las organizaciones de éxito son aquellas capaces de atraer, desarrollar y retener el mejor



talento, entendido como la suma coordinada de aquellos individuos con los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para contribuir al éxito de la empresa, adelante.

Como decía Goethe, *“lo más importante es que se posea una gran voluntad y la necesaria habilidad y tenacidad para realizarla; todo lo demás es indiferente”*. Si su voluntad es comprender mejor cuáles son las necesidades de sus empleados, si su voluntad es tratar de orientar sus tareas desde la influencia y no desde la imposición jerárquica, si su voluntad es manifestar una sana preocupación por el desarrollo de su gente, quizás este libro le pueda resultar de utilidad.

La literatura sobre *management* y dirección de personas es ingente, y en los últimos años hay centenares de novedades editoriales acerca del liderazgo, la gestión de equipos, el *coaching*, la responsabilidad social de la empresa, etc. Le ofreceremos al final del libro una bibliografía recomendada donde a nuestro juicio hay títulos de interés, sin pretender una relación exhaustiva. Esto nos permitirá no aburrirle con notas a pie de página y estarle remitiendo continuamente a la bibliografía especializada.

¿Estamos preparados para dirigir a las personas?

1.1 La nueva clave competitiva: Usted y yo

Los mercados están evolucionando mucho más rápido que anteriormente, y las estrategias de las organizaciones son más adaptativas, bien por reactividad o por proactividad, a la velocidad del cambio actual. Los ciclos de vida de los productos y los ciclos del lanzamiento al mercado de nuevos productos han disminuido de forma muy sensible.

Tanto la cadena de aprovisionamientos como la de distribución son cada vez más globales y en este contexto han cobrado una extraordinaria importancia la externalización de servicios o procesos (*outsourcing*) y la deslocalización de procesos productivos (*offshoring & nearshoring*).

Internet ha contribuido a eliminar las barreras de acceso a la información por lo que hoy el consumidor es más inteligente e infiel que nunca; y **la profundidad y calidad de los servicios de atención al cliente marcarán la pauta en muchos mercados**. El consumidor quiere tener un papel activo, y con su conducta reconocerá o castigará a las empresas en función de comportamientos que antes no eran prácticamente conocidos y difundidos (relaciones con los proveedores, respeto medioambiental, conciencia social, etc.).



El motor de la nueva economía es el conocimiento. El conocimiento es el recurso escaso y éste es el que moviliza al capital. Hoy es más accesible el financiero que el humano.

Asistimos a una progresiva implantación de paradigmas intangibles en las organizaciones: valores, responsabilidad, compromiso, reputación, sostenibilidad. Los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas.

Hoy ya se ha admitido la gestión de los elementos intangibles como parte esencial de la valoración de una empresa. Esta gestión nace de la incorporación de la sensibilidad de los clientes, empleados, trabajadores y sociedad en general al planteamiento estratégico de la organización.

La gestión de las emociones se ha convertido en una de las nuevas responsabilidades de quienes tienen personas a su cargo. La principal si atendemos a la conocida estadística según la cual la primera causa de abandono de las compañías es el jefe. En general **debe usted tener razonablemente claro que son el proyecto, la cultura y el jefe las palancas que mueven a los profesionales a entrar, permanecer o marcharse.**

1.2 La evolución de las organizaciones y de las motivaciones

Las organizaciones se empezaron a configurar desde la escuela de dirección científica o de ingeniería industrial, cuyo máximo exponente fue Taylor. En ese momento se trazaron los conceptos de jerarquía, división del trabajo en diseño y ejecución, sistemas de reglas y recompensas, etc. La teoría abrió el camino a la eficiencia organizativa pero olvidaba a la persona.

Gracias a los experimentos de Hawthorne llevados a cabo en los años 30 en la Western Electric Co. y liderados por el psicólogo



Elton Mayo, se puso de manifiesto la enorme influencia de las condiciones socioemocionales del trabajo por encima de las condiciones técnicas, acreditándose la **estrecha relación entre la productividad, la satisfacción y la motivación.**

La escuela de las relaciones humanas se focalizó en la persona, haciendo hincapié en la necesidad de tener en cuenta sus necesidades y motivaciones, así como la obligación de desarrollar su potencial y creatividad.

Ante el extraordinario escenario competitivo actual, las organizaciones han ideado nuevas formulaciones para poder responder mejor a las exigencias de sus mercados, siendo más flexibles, más ágiles y con mayor capacidad de integración y de aprendizaje.

Así, hoy nos encontramos con diversos tipos de estructuras (funcionales, por divisiones, matriciales, por grupos o clusters) y con nuevas formas organizativas (*networks, task forces, flat organizations* u organizaciones planas). En todas estas nuevas realidades podemos encontrar una concepción principal de la organización que va a dar lugar a diferentes enfoques de las motivaciones.

Tabla 1.1. Distintas concepciones o modelos de personas y de organización.

| Concepción | Modelo de organización | Tipos de motivación | Dimensión de la organización | Tipos de talento |
|------------------|-------------------------|---------------------|------------------------------|------------------|
| Mecanicista | Máquina | Extrínseca | Eficiencia | Estratégico |
| Psicosociológica | Organismo social | Extrínseca | Eficiencia | Estratégico |
| | | Intrínseca | Atractividad | Ejecutivo |
| Antropológica | Institución con valores | Extrínseca | Eficiencia | Estratégico |
| | | Intrínseca | Atractividad | Ejecutivo |
| | | Trascendente | Unidad en valores | Líder |

Fuente: Chinchilla, N. (2001), *Paradigmas del liderazgo*. McGraw-Hill, Madrid.



Según Pérez López (1993), las motivaciones a tener en cuenta en el ámbito laboral pueden ser de naturaleza extrínseca (sistema de recompensas), intrínseca (conocimiento o experiencia que se adquiere realizando el trabajo) o trascendente (ayuda a un compañero, satisfacer la necesidad de un cliente).

En el modelo mecanicista, la cuestión radica en conocer el qué y el cómo de las razones que persuaden a una persona a realizar el trabajo, desde la perspectiva del incentivo. Por tanto, dado que el salario es el incentivo por excelencia en el ámbito laboral, la pregunta es cuánto salario se intercambia por cierta cantidad de trabajo.

En el modelo psicosociológico la persona participa en el organismo social de la empresa para obtener su incentivo y también para satisfacer otras necesidades a través de la interacción con otros. Las motivaciones son, por tanto, de naturaleza extrínseca e intrínseca.

Por último, en la visión antropológica caben las tres clases de motivaciones, ya que la empresa, conceptualizada como institución, provee una identificación de sus miembros con sus objetivos, lo que abre la puerta a la motivación trascendente.

En el primer modelo predomina el qué, en el segundo el qué y el cómo, y en este último también el porqué. Consecuentemente consideramos más completo y más real este modelo, ya que sólo en él se puede encarnar un interés real por las personas y por su trabajo.

Imaginemos una implantación de políticas de flexibilidad. En un modelo que no tenga en cuenta los valores, la razón de su implantación puede ser reactiva, ya que es algo que solicitan los empleados. En un modelo integral se tiene conciencia de que el empleado necesita esa flexibilidad y, por tanto, hay una identificación de valor entre la empresa y el colaborador. En un caso



podremos atraer y a lo sumo retener. En el otro generaremos entusiasmo y compromiso.

Charles Handy nos ofrece una sugerente visión de las diferentes formas de relación de las personas en las organizaciones, usando como modelo de referencia en cada caso un personaje de la mitología:

- Zeus o la cultura de club: un líder posee todo el poder y sobre éste se genera toda la organización.
- Apolo o la cultura de rol: por su forma ordenada y reglamentista, es un sistema mecanicista, rígido, formal y lento ante los cambios.
- Atenea o la cultura de tarea: en el sistema presidido por la diosa de la inteligencia, donde las funciones se ordenan de forma orgánica y coordinadamente para alcanzar los fines comunes.
- Dionisos o la cultura existencial: son sistemas orientados al logro vital de cada uno de sus miembros. Es un modelo negocial y claramente afiliativo.

¿En qué modelo está su organización? ¿Qué características puede tomar de otros?

Los autores Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal realizaron un estudio profundo sobre las organizaciones en los años 90, publicando los resultados en un artículo aparecido en la *Harvard Business School Review*, que más tarde daría lugar a la obra *L'Entreprise Individualisée: une nouvelle logique de management* (1998), donde se pone de manifiesto:

a. El modelo de organización jerárquica ha finalizado.

En este modelo, los jefes toman las decisiones y los recursos operacionales los implementan. Se trata de un modelo donde no se tiene en cuenta las capacidades del factor humano como recurso escaso, eliminando sus posibilidades de iniciativa y creatividad.



- b. Las organizaciones deben evolucionar hacia el modelo de **empresa personalista**. Estas son las características del nuevo modelo:
- Se favorece la iniciativa individual, a través de la descentralización de recursos, dando la responsabilidad a pequeñas unidades operacionales.
 - Se coordinan e integran las experiencias individuales para optimizar la eficacia del conjunto de la organización, promoviendo el intercambio transversal de conocimientos e informaciones.
 - Se asegura una renovación continua de las competencias gracias al deseo de crecimiento compartido y una revalorización del espíritu de innovación e iniciativa.
- c. La empresa personalista implica **nuevos roles para los managers**.
- Modela el comportamiento de los individuos, pasando de una cultura de control y obediencia a un **sistema de autodisciplina, confianza y desarrollo personal**.
 - Hace crecer las competencias individuales, implicándose en su desarrollo personal.
 - Pone menos énfasis en modificar la estructura que en poner a cada persona en su lugar dentro de la organización.
 - Los líderes son más constructores y entrenadores que jefes de estrategia.
 - Los mandos intermedios no sólo están para controlar la buena ejecución de las decisiones de la dirección, también para servir de bisagra entre los diferentes niveles, asegurando la coordinación y siendo coaches de los recursos operacionales.
 - Éstos deben comportarse como verdaderos emprendedores y no como simples ejecutantes de las instrucciones de los superiores.



Algunas características de las organizaciones del futuro

- Descenso de la burocracia.
- Menor número de niveles jerárquicos.
- El liderazgo será compartido por más personas.
- La estrategia será más participada y compartida.
- Aumento de la información y del número de personas que accederán a ella.
- Menor número de políticas formales y procedimientos.
- Mayor orientación al exterior.
- Mayor rapidez en la toma de decisiones.
- Se trabajará 7 x 24 desde cualquier rincón del mundo.
- Mayor tendencia a la asunción de riesgos.
- Los equipos de trabajo se organizarán por tareas y proyectos.

En ciertos medios se habla ya de una **carrera global por el talento**. En la medida en que el personal con cualificación empieza a ser escaso, y demográficamente parece que lo será aún más, en las economías industrializadas se empieza a tener en cuenta a la hora de deslocalizar el acceso a empleados con alta cualificación.

Se queda obsoleto el principio de búsqueda de eficiencia en base a la reducción de los costes laborales como único criterio. Para seguir siendo competitivo es preciso aumentar el ingreso y gastar menos, pero el producto o servicio tiene que ser de alta calidad, y esto se consigue mediante personal cualificado. Encontrar talento es hoy vital en determinadas actividades, fundamentalmente en las que tienen que ver con la innovación, el desarrollo de productos y las tecnologías.

**Tabla 1.2.** Diferencias en la organización del trabajo.

| Elementos | Viejo sistema | Nuevo sistema |
|---|---|--|
| Organización del lugar del trabajo | Jerárquica Funcional/especializada Rígida | Plana Redes de equipos Flexible |
| Conocimientos del empleado | Especializado | Capacidades múltiples y multifuncionales |
| Dirección de empleados | Sistemas de mando y control | Autodirección |
| Comunicación | Hacia abajo Necesidad de saber | Ampliamente difundida Gran dibujo |
| Responsabilidad en la toma de decisiones | Cadena de mando | Descentralizada |
| Dirección | Operaciones estándar Procedimientos | Procedimientos bajo constante cambio |
| Autonomía de los trabajadores | Baja | Alta |
| Conocimiento del empleado sobre la organización | Estrecho | Amplio |

Fuente: U.S. Department of Education, 1999.

1.3 Determinación al cambio: El viejo Heráclito tenía razón

Hablar del cambio en las organizaciones ya no es nuevo y esto resulta paradójico: lo que es constante es el cambio que nos arrastra tanto en lo social como en lo económico y en lo humano. Tanto



que podemos decir, parafraseando el célebre *panta rei* (todo cambia) de Heráclito, que lo único permanente es... el cambio. Decía Sartre que el hombre debe inventarse cada día.

Por tanto, la disponibilidad al mismo y la necesaria habilidad para detectar e implementar los cambios precisos en su empresa son condiciones absolutamente necesarias para embarcarse en la aventura de un proyecto empresarial con gestión de personas.

Necesitamos cambiar para adaptarnos, para aprender y para diferenciar nuestra propuesta de valor. Ser agentes del cambio es un requisito que nuestra organización nos demanda como requisito de sostenibilidad.

El mundo odia el cambio, pero es lo único que ha traído progreso.

Charles Kettering

Definamos qué realidades deben ser objeto de nuestra tarea de cambio. En primer lugar, el entorno, representado por todos los partícipes en la acción de la empresa: los *stakeholders* (clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, sindicatos, instituciones y grupos de interés).

En segundo lugar, los cambios sobre las personas, donde, siguiendo a Kanter, podemos trabajar en tres ámbitos:

- Mejora de las condiciones del trabajo.
- Creación de igualdad de oportunidades.
- Facilitación de los proyectos aspiracionales de los trabajadores, gestionando mejor su talento.

En tercer lugar, y éste parece el más importante, el cambio de uno mismo. **Nada cambia si uno no está dispuesto a cambiar.** Cambiarse como proceso de mejora y de autogobierno



para estar en disposición de gerenciar personas; decía Ortega y Gasset que *“para dirigir a los demás, es requisito indispensable imperar sobre uno mismo”*.

No cabe ninguna duda que lo más complejo de cambiar son las personas. Con los sistemas y los recursos productivos lo hacemos continuamente, pero con las personas el cambio produce una normal actitud de resistencia, típica manifestación de aversión a lo desconocido y a lo que puede producir una disminución del confort.

Caben tres recomendaciones fundamentales para provocar cambios en las actitudes de las personas: **generar y dar confianza, comunicar y retroalimentar continuamente, y recompensar e incentivar las aportaciones al cambio.**

La generación de confianza, a la que nos referiremos más detenidamente después, es seguramente el estímulo más preciso y poderoso para desatar la creatividad. Debe estar dispuesto a atreverse, a innovar y a permitir el error como método de mejora.

La experiencia no es lo que te pasa. Es lo que haces con lo que te pasa.

A. Huxley

La comunicación del cambio es el factor de éxito más crítico. No hay cambio sin agente, pero tampoco se implanta sin comunicación. Es preciso generar informaciones precisas, concretas y coherentes, sin caer en el minimalismo o en la tentación de querer abarcar todos los detalles operativos más ínfimos.

En el sistema de recompensas nos jugamos la credibilidad de todo lo anterior. Unir la retribución a la nueva estrategia no es tan evidente. Puede que proceda variar alguna clave de



la compensación para que de forma efectiva las personas se movilizan en la dirección apuntada por el cambio.

Diez pasos para transformar su compañía

- 1.** Establezca una sensación de urgencia y necesidad por el cambio.
- 2.** Forme una alianza poderosa para dirigir el cambio.
- 3.** Cree una visión.
- 4.** Comunique la visión.
- 5.** Involucre a los demás a actuar conforme a la visión.
- 6.** Traslade las visiones a decisiones.
- 7.** Planee éxitos a corto plazo durante la implementación del cambio.
- 8.** Consolide las mejoras y haga que le ayuden a seguir produciendo cambio.
- 9.** Institucionalice el cambio y adóptelo como algo habitual.
- 10.** Monitoree todo el proceso para poder aprender del cambio producido.

Escuchando a los colaboradores

Le voy a decir qué parte de su cuerpo debe usted usar preferentemente para influenciar a sus colaboradores: sus oídos.

La capacidad de escuchar, comprender, aprender y tomar decisiones en consonancia es una cualidad del mejor liderazgo. No hay ningún líder empresarial o social que se apoye sólo en su ego y que se guíe exclusivamente por su instinto. En un mundo cada vez más cercano y a la vez más diverso es esencial captar y actuar consecuentemente con los mensajes clave de nuestros públicos de referencia.

Las empresas que sobreviven son las que se adaptan, haciendo suyas las preocupaciones de la comunidad en las que se desarrollan. Hoy estamos obligados a mirar fuera para entender lo que pasa dentro.

En los líderes **la capacidad de influencia está directamente determinada por la capacidad de escucha**. Quien escucha y empatiza entra en el corazón de su interlocutor y gana su respeto emocional. Y desde lo emocional construye las guías racionales de las decisiones a tomar. Como decía el fundador de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola, *lo afectivo es lo efectivo*.

Es en esto en lo que se basa la *empathia* (sentir dentro), en poder entender los razonamientos y posiciones del otro desde una verdadera escucha activa. Goleman, responsable del acuñamiento y formidable extensión del término Inteligencia Emocional, une la empatía con las raíces de la moralidad al afirmar que



la capacidad de situarnos en el lugar del otro es el fundamento de la actitud ética.

En el pasado, los líderes eran quienes sabían ordenar. En el futuro serán quienes sepan preguntar.

Peter Drucker

Sin duda, el éxito de las organizaciones que perduren dependerá en buena medida de la capacidad de escuchar y aprovechar las ideas de las personas que interactúan en la organización a través de sus conocimientos y satisfacer los intereses de la comunidad de *stakeholders*.

Hable continuamente con su gente. El poder de la palabra es poderosísimo, y buena parte de la gestión radica en crear los significados que desea transmitir a través de las palabras. Se cuenta que le preguntaron a Confucio que haría si tuviera la oportunidad de gobernar. El contestó que su primer decreto fijaría el lenguaje.

Cómo desarrollar una escucha activa

1. Evite las distracciones e interrupciones. Permita que el hablante termine su exposición antes de que usted conteste o pida más explicaciones. No dé por supuesto lo que su interlocutor va a decir.
2. Use indicadores positivos no verbales para no romper la comunicación. Igual que los *hmm* del teléfono, anime la continuidad de la conversación. Mantenga en todo momento el contacto visual y sea consciente de sus expresiones faciales que constituye un verdadero diálogo con su interlocutor.

Continúa



3. Nunca finja que ha comprendido. Formule preguntas, pida ejemplos y averigüe cómo se siente su interlocutor en relación a los hechos que relata. Una la facticidad a la emotividad para trazarse una imagen más completa.
4. Diga lo que ha entendido, no lo deje exclusivamente al lenguaje no verbal de asentir con la cabeza.
5. Cuando dé *feedback* sobre lo escuchado, sea específico y descriptivo, no rehaga su propia interpretación.
6. No responda con opiniones personales o consejos venidos de la experiencia o de su sistema de creencias a menos que se lo soliciten expresamente
7. Analice lo que le va contando el interlocutor, no sólo se limite a registrar informaciones. Trate de ir comprendiendo al mismo tiempo que va escuchando y preparando sus respuestas.
8. Consiga que la otra persona se sienta cómoda al hablar con usted. Elija bien el entorno, los tiempos y la cantidad de tiempo que va a dedicar a la conversación.

En los siguientes apartados desgrano cinco temas que deben resultar recurrentes en la relación de comunicación con su gente. Tratarlos a fondo y compartirlos le brindará una relación fluida y alineada con los intereses estratégicos. Estos temas son: **los objetivos, el contenido de la misión profesional, la evaluación, el aprendizaje y la evolución.**

Son, en esencia, las cinco temáticas que un colaborador debe conocer para poder situarse inteligentemente en el terreno de juego. No parece interesante que nuestra gente sepa cuáles son sus objetivos, pero sí la forma en que puede aprender a conseguirlos. No es bueno que sea evaluado claramente pero que no conozca qué pasos puede dar en la organización.



Estos temas son asuntos de diálogo y no sólo son cantidades concretas de información a trasladar al empleado. En todos los casos se construirán desde el entendimiento, respeto y consenso común. Escuche antes de decidir y comunique claramente desde el acuerdo.

2.1 Los objetivos: Dando sentido a la misión

Fijar objetivos supone comunicar qué se espera de la persona. Por obvio a veces se sobreentienden o no se explicitan adecuadamente. Fijar objetivos es tarea principal de los managers, y exigir su fijación es derecho responsable de todos. Los objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, que supongan un desafío y que tengan en cuenta los medios al alcance de quien los ha de acreditar. Flexibles para adecuarse a una realidad cambiante y a unos escenarios volátiles. Al servicio del proyecto de empresa y no deudores de ciertas políticas de pasillo.

La misión da un sentido a la tarea. Nunca nos podemos acabar de conocer si no es en perspectiva de misión. El hombre es un realizar-se, y por esto **el liderazgo se manifiesta dando sentido a la tarea (visión), creando el adecuado escenario de desarrollo y permitiendo que cada cual, dentro de su peculiaridad, aporte aquello que mejor sabe hacer.**

La fijación de objetivos no puede ser una tarea única en el año. Su preparación y discusión abrirán la puerta del seguimiento periódico, que se ha de entender y trabajar en clave de cooperación y no de control. El seguimiento se ha de hacer desde indicadores claros y fiables y no desde la voluntad unilateral de quien realiza el seguimiento.

A la fijación anual de objetivos se objeta que el cambio en el escenario competitivo puede convertir en papel mojado aquello



que se pedía hace algunos meses. Si esto es así se refuerza la obligación de la transparencia con el colaborador. Si ciertamente ha variado el rumbo de la operación, explique y explique. No dude en anular los antiguos objetivos y sustituirlos por unos nuevos y adaptados. No deje sin rumbo a los que van en el barco, por mucho que haya que dar varios golpes de timón.

La comunicación de objetivos debe venir precedida por una correcta asimilación de los de nivel superior. Nadie entenderá sus objetivos individuales si no conoce los objetivos de su equipo o departamento, y en igual sentido, los de la organización en su conjunto.

Necesitará comprender, al detalle que corresponda por su rol en la compañía, el plan de negocio, y la estrategia que subyace y en qué medida la estrategia está dando cuerpo a la misión o propósito de la organización. De esta forma, cualquier persona puede ver el sentido de su puesto y de sus retos en la estructura global. Para que una persona ame su trabajo y se entregue comprometidamente a él, hay que darle antes visibilidad y sentido.

2.2 El contenido de la misión profesional: ¿Qué hace una persona como tú en un sitio como éste?

Supone la oportunidad que tiene la persona de poner en práctica sus capacidades. En íntima relación con la asignación y aceptación de objetivos, el colaborador debe estar en disposición actitudinal y aptitudinal de conseguirlos. **Tiene que estar en su lugar natural, con quien le puede ayudar en la misión, y dotado de las herramientas y aprobaciones necesarias para ir avanzando en las diferentes tareas.**

Este ajuste no es fácil, requiere entrar muchas veces en boxes, y cuando hay desajustes importantes aparecen la desmotivación,



el *burnout* o la temible, por habitual y por destructiva, *aurea mediocritas*. Ya lo decía Schopenhauer: que la humanidad estaba condenada a oscilar eternamente entre los extremos de la tensión y del aburrimiento.

Ante los problemas de rotación en una determinada compañía yo siempre me pregunto por el grado de cercanía y de conocimiento que hay entre sus integrantes. Emplear tiempo y recursos para profundizar en las capacidades naturales, en los deseos de crecimiento y en los contextos personales, es la tarea nuclear del management: conocer el sujeto a influir, a dirigir, a permitir, a recompensar.

Hay que igualar los retos a las capacidades, descompensando ligeramente la balanza a favor de los retos para dar espacio al aprendizaje.

Si el reto es inferior a la capacidad aburriremos y anularemos la creatividad de nuestros colaboradores, empujándoles a buscar otras ocupaciones o lugares donde se sientan útiles.

Si, por el contrario, el reto es descompensadamente mayor que la capacidad, incurriremos en situaciones de estrés, en el *burnout* o quemazón laboral, y en último extremo, en las fronteras del **karoshi** (muerte por sobrecarga laboral, inquietante término que nos llega del ya no tan Extremo Oriente). Regreso a nuestro Gracián para recordar que *“por grande que sea el puesto, ha de mostrar que es mayor la persona”*.

Hoy las personas que están en una entrevista de trabajo nos demandan conocer qué expectativas de desarrollo y crecimiento les ofrecerá su misión, y qué equilibrio existirá entre los tiempos que precisa el proyecto y los que demanda su vida privada.

Con organizaciones cada vez menos jerarquizadas y más planas, las respuestas de evolución no se encaminan a ofrecer



ascensos en sentido clásico, sino a proporcionar crecimiento de forma integral y transversal. Esto supone participar en proyectos que apasionen, con compañías que merezcan la pena profesional y humanamente, con líderes que faciliten, guíen y remuevan los obstáculos, y en contextos organizacionales donde los valores se palpan en las prácticas diarias.

Que las organizaciones sean cada vez más sencillas en términos de escalafones y jerarquías es consecuencia de la orientación al cliente. Yo le supongo naturalmente preocupado por sus clientes y por que su organización esté totalmente volcada y apasionada por sus clientes actuales y potenciales.

Si quiere que cualquier persona de su compañía tenga al cliente como centro de su actividad es preciso que su estructura sea lo más plana posible. Su cliente no conoce el organigrama de la empresa ni las distintas jerarquías, sólo le importa el servicio que recibe. Y **en el servicio no se dan diferencias jerárquicas**. La satisfacción del cliente viene dada por la satisfacción o la superación de su expectativa, con independencia de quién resuelve su demanda.

Para ello es preciso que desarrolle estrategias que permitan que sus equipos se organicen en torno a procesos o proyectos; y no por unidades funcionales; que los equipos y las personas sean multifuncionales; y que exista aprendizaje compartido y buenas dosis de *empowerment* (delegación con capacidad).

En muchas organizaciones se ha pasado de un modelo departamentalizado jerárquico a una estructura por proyectos en las que el componente básico es el equipo interfuncional. A veces estos equipos son los responsables de dar salida a un producto o a un determinado servicio de la organización, o de forma más reducida, de una parte de los anteriores como elemento de la cadena de valor de la organización.

En esta perspectiva un equipo está definido por un grupo de personas que tienen un objetivo común, trabajo interdependiente



y cuyos esfuerzos convergen en un *output* o resultado fruto de los conocimientos y técnicas de todos los miembros del equipo. Al tener un mismo objetivo, la comunicación es fluida y el conocimiento se comparte, produciéndose un enfoque en el resultado final. En este tipo de organización el equipo es una gran plataforma de aprendizaje.

Hoy el avance en esta teoría habla de **comunidades de práctica** más que de equipos. Mientras los equipos tienen una razón de ser en el resultado, y éste puede conseguirse a corto plazo, la comunidad provoca una transversalidad en la gestión de los conocimientos. Se trata de compartir la información, anteriores experiencias y herramientas en un área común de interés, que puede cristalizar en buenas prácticas, líneas maestras o estándares. Esta es una forma habitual de organización en compañías de conocimiento, como las empresas de consultoría.

2.3 La evaluación: Medir para ayudar

Es esencial que el empleado conozca qué se considera exitoso en la organización y cómo se mide esa contribución de éxito. La evaluación es, a mi juicio, una delicadísima tarea, más cerca de la relación continua de cercanía y confianza diaria que de los procesos anuales tendentes a cuantificar la contribución de los colaboradores.

Con la evaluación nos jugamos no sólo discriminar a unos colaboradores de otros sino la propia relación entre los evaluadores y los evaluados, teniendo en cuenta que habitualmente todos tenemos, al menos en algún momento, ambos roles en la empresa.

La evaluación no debe tratar el ser de la persona sino su hacer. Deben ponerse encima de la mesa las conductas observables y objetivadas, y no la forma de ser o las preferencias individuales.



Centrándonos en la conducta se abre la puerta al sentido formativo de la evaluación, ya que hablar de las conductas que han llevado o nos han apartado del éxito permite realizar dos cosas: la apreciación del desempeño del colaborador y también el establecimiento de planes de acción encaminados a reforzar, mejorar o corregir aquellos elementos que permiten un mejor desempeño en el puesto.

Evaluar es cosa de dos, y permítanme decir que no se trata de emitir un juicio, sino de trabajar un **proceso conjunto de análisis y toma de decisiones sobre el crecimiento profesional de la persona**. Estas son las buenas noticias: ser manager es, en esencia, corresponsabilizarse del crecimiento del colaborador.

De forma habitualmente anexa a la evaluación se encuentra la retribución. En este sentido, el desarrollo de una política retributiva motivadora y coherente con la estrategia de la compañía se convierte en una verdadera ventaja competitiva que las empresas no pueden despreciar.

La retribución es algo más que el “coste de personal”.

La retribución es la medida de la inversión en talento, y consecuentemente habrá que maximizar la inversión en los talentos más valiosos, desde la cultura, finalidad y estrategia de empresa.

Cabe preguntarse cómo se paga y cómo se ha definido la estructura de la retribución. Cabe preguntarse por los criterios reales que definen las subidas salariales y por lo que se comunica a los empleados en el transcurso de las mismas. En base a estas prácticas, investigue si con ello es capaz de satisfacer las pretensiones de sus empleados más valiosos y si hay una verdadera equidad interna.



Claves para una eficaz entrevista de evaluación

1. Anticipar y preparar.

Haga para sí una simulación de entrevista. No deje los temas para el momento en que tenga a su evaluado enfrente, su capacidad de improvisación puede serle perjudicial. Tenga en cuenta que para su interlocutor estas horas pueden ser las más importantes en el año.

2. Cuidar las condiciones ambientales y el mensaje.

Escoja un lugar apropiado, convoque con la debida antelación, tenga a su disposición los números o informes que haya recopilado. Trabaje sus mensajes desde la claridad y la concreción.

3. Cuidar el rito, fuera las distracciones.

Revista el acto de una cierta solemnidad. Apaguen los móviles y si es posible no haga esta entrevista en el lugar habitual de trabajo. Provoque la comodidad y la complicidad en su interlocutor.

4. Empezar suave.

No vaya directamente al grano, vaya calentando la escena creando un ambiente de cordialidad. Interésese por aspectos personales o simplemente relaje la situación para darle al evaluado el rol protagonista.

5. Practique la escucha activa.

No pontifique ni dictamine como núcleo de la evaluación. Pregunte mucho y obtenga información. Use preguntas abiertas, haga comentarios que inciten a la toma de posición y apunte cuidadosamente todo lo relevante. Luego se le olvidará, sobre todo si tiene más colaboradores a los que evaluar.

6. Desarrolle propuestas de mejora.

En los aspectos negativos no sea cruel ni demasiado blando o paternalista. Le agradecerán que sea claro y que proponga acciones correctoras en las que se implique.



7. No sea el protagonista

No debería hablar más del 20% del tiempo. Consiga que sea su entrevistado el que se autoevalúe y acompañelo en ese proceso. Anímelo a afrontar serenamente sus ejes de mejora y haga que sea consciente de sus fortalezas.

8. Trate sólo aquellos aspectos que conozca a fondo.

Si un tema no lo conoce bien, no lo trate. Perderá mucha credibilidad si evalúa de oídas o por comentarios de terceros. Tenga a mano datos y evidencias de conducta relevantes e indiscutidas.

9. Establezca planes de acción.

No deje la acción sin planificar: plazos, responsables, indicadores. Consiga el consenso en la ejecución de los siguientes pasos y muéstrese disponible para el seguimiento de estos planes.

10. Asegure el cierre como en el proceso de venta.

No termine la entrevista antes de fijar sus propósitos, cuide el *timing* para no dejar el cierre en el aire o que se escapen los temas complejos de tratar. Repase con el evaluado todo el proceso para verificar que nada ha quedado sin tratar y que se encuentra conforme con todos los pasos dados.

2.4 El aprendizaje: La gestión del desconocimiento

Las organizaciones de éxito han aprendido que la inversión en el crecimiento de sus colaboradores y su desarrollo a través de diferentes programas formativos constituye una clara fuente de ventaja competitiva, ya que la velocidad a la que se suceden los cambios exigen una permanente adaptación y revisión de las capacidades y perfiles profesionales.



El desarrollo de las carreras profesionales forma parte de la estrategia, ya que, en esencia, la identificación con el proyecto de empresa pasa por capacitar alineadamente a las personas con los proyectos a generar.

Esto requiere voluntad y compromiso por parte de la dirección, y de la misma manera voluntad y capacidad de los colaboradores en ser los actores proactivos del desarrollo de sus carreras.

Tómese la palabra formación en sentido extenso. No son sólo los cursillos, seminarios y charlas de cualquier clase. El aprendizaje se produce en el puesto de trabajo y fuera de él, con el manager, con los compañeros, con un formador, en una reunión con un proveedor o examinando una buena práctica de la competencia.

Identificar y facilitar los escenarios de aprendizaje debe ser una tarea conjunta entre manager y colaborador; y por ello me parece que esta tarea debe ir muy unida a la evaluativa, ya que sólo desde la aceptación conjunta de los gaps (los desconocimientos) es posible diseñar un plan que acometa esos puntos débiles, enfocados como retos posibles y no como horizontes de grandeza que escapan a nuestro manejo.

Y aquí también encuentro buenas noticias para los managers: así como somos responsables de nuestra motivación y de nuestro periplo profesional, también ocurre con el aprendizaje. Creo que determinarse a seguir aprendiendo de forma continua es condición indispensable para ser o seguir siendo miembro de la compañía. Ciertamente hacen bueno el proverbio chino que nos advierte que aprender es remar contra la corriente: **si no avanzamos, se retrocede.**

Los procesos de aprendizaje a los que nos referimos, a excepción de los técnicos o instrumentales, no son acumuladores de certezas. Hesíodo decía que *“la educación ayuda a la persona*



a aprender a ser lo que es capaz de ser". Como manager, a usted y a mí nos toca gestionar la incertidumbre y hacerla vivir a los colaboradores, desde una comunicación generosa, en clave creativa y no paralizante.

La inteligencia de un individuo se evalúa por la cantidad de incertidumbre que es capaz de soportar.

Kant

2.5 La evolución: Crecer para aportar y elegir dónde crecer

Decía Victor Frankl que *"la vida exige a todo individuo una contribución y depende del individuo descubrir en qué consiste"*. A través del trabajo se debe y se puede acceder a cotas de crecimiento personal y profesional.

Las personas quieren estar bien en su trabajo, divertirse, relacionarse con personas interesantes y no sentir como una obligación el tener que ir cada día a la oficina.

Hay algunas que desean fervientemente crecer, otras no y se sienten bien en su actual nivel de desempeño. Seguramente las organizaciones necesiten ambos tipos de talentos. **Evolucionar no es promocionar**, y seguramente poco tiene que ver un manager en el concepto personalísimo de evolución que tiene cada componente de su equipo. Pero tan inadecuado es lidiar con una cultura en la que quien no es promocionado es denostado como en aquella en la que parece que nadie da la talla para asumir otros puestos que son siempre cubiertos con personas fuera de la organización.

En palabras de Stephen Covey, el conocido autor de *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, *"más que ser evaluado en términos de cuántos escalones en la escalera corporativa"*



usted ha ascendido, el crecimiento de carrera se encontrará en la responsabilidad significativa, en la perspicacia para desarrollarse creativamente y utilizar un amplio rango de las capacidades y talentos propios”.

La evolución debe atender a los criterios personales desde una órbita posibilista y buscando los enganches con el proyecto de empresa. Asistimos a la necesidad de equilibrar los tiempos y los esfuerzos que dedicamos a las distintas actividades de nuestra vida.

Las compañías que se han apropiado de esta corriente, desde su convicción profunda y no como procedimiento de colección de reconocimientos y galardones, han construido un excelente y duradero enganche que facilitará la adhesión de su gente a un proyecto que no mide sólo el grado de presencia física.

Disociar lo privado de lo profesional es erróneo además de absurdo. Son dos dimensiones de la vida que deben respirar equilibrio y salud; una faceta hiperdesarrollada nos advierte en compensación de otra hipertrofiada y anestesiada. Como decían los sabios griegos, *nada en exceso*. Los aciertos en las decisiones provienen del equilibrio.

Volviendo al desarrollo, **es esencia del talento directivo el colocar a cada uno en su zona de talento**. Esta afirmación se visibiliza en la acción de los buenos entrenadores deportivos, que, sin restar el valor de la individualidad genial, la supeditan y subordinan al interés general del equipo, creando complementariedad. La coordinación natural de talentos da goles o buenas cifras en una cuenta de resultados. Parafraseando a Gracián, todos podemos triunfar si descubrimos nuestra mejor cualidad.

Con la tríada de verbos con los que solemos explicitar las competencias profesionales (saber, querer, poder) se ha formulado una ecuación en la que el poder hacer, como símbolo y paradigma de la capacidad profesional, se ha venido representando con la suma aritmética del saber como técnica y del querer como voluntad.



Transcurridas las primeras etapas de la vida profesional, donde el cúmulo de experiencias y técnicas conforman el currículum vitae de la persona de manera mucho más real que sus estudios universitarios, es en la voluntad donde reside, a mi juicio, el principal resorte del desarrollo de las competencias.

Sin querer entrar en el apasionante debate sobre si los líderes se hacen o nacen, y defendiendo de forma enérgica la adquisición de conocimientos como base de cualquier capacidad profesional mínimamente rigurosa, sí me gustaría llamar la atención de los “desarrolladores de recursos humanos” presentes en las compañías para dar algo más de importancia al elemento volitivo.

¿Cuántas carreras profesionales habremos truncado porque no había una secuencia lógica de experiencias en el historial del candidato? ¿Cuántas veces hemos recelado de personas que abandonaron proyectos seguros para embarcarse y fracasar como emprendedores? ¿Cuántos programas de desarrollo hemos iniciado sin profundizar realmente en las ganas, sanas apetencias o voluntad de los alumnos? ¿Cuántas veces hemos asistido al suicidio por promoción?

En todos estos casos, en los que nos podemos reconocer en ambos lados de la mesa de decisión, prima el elemento sustantivo de la lógica de carreras. Si con once años de experiencia en la gestión de grandes cuentas, previa una preparación universitaria en gestión comercial y marketing, no le ofrecen a usted una dirección comercial, mal asunto. A lo mejor ha descubierto que le apasiona la calidad, la producción o las finanzas, pero olvídense. Tendrá que estudiar por su cuenta, a costa de su tiempo libre y posiblemente de su familia o de sus amigos.

Si se presenta en un proceso de selección fuera de su organización y tiene la suerte de que le criben positivamente su historial, se enfrentará al *establishment*, es decir, a un sorprendido entrevistador al que no le resultará coherente su pasada experiencia con la descripción del puesto que le ha redactado su cliente.



Si no tienes el valor de perder de vista la costa, nunca podrás descubrir nuevos océanos.

Proverbio

¿Es normal que en la práctica totalidad de los anuncios de empleo se pida, como principal requisito de postulación, una cantidad determinada de años ejerciendo las mismas funciones en otra organización? Si son las mismas, ¿para qué demonios la gente cambiará de empleo? Nos abocamos a escuchar la misma frase, que sabemos que combina dos o tres lugares comunes, cuando investigamos la motivación por el cambio.

Sin embargo, ¿no es más enriquecedor inquirir por lo que la persona quiere? No definiendo un modelo hedonista, de simple capricho por picotear en diferentes áreas, organizaciones o sectores; me pregunto por un modelo de elección y de desarrollo de nuestro capital humano en el que tomamos muy seriamente en cuenta el proyecto vital profesional del individuo que tenemos enfrente, y del que nos ha tocado la difícil carga de evaluar su ajuste, su capacidad, en horas, cuando no en minutos.

Es conocido que en los procesos de recolocación, tras muchos años de inercia, cuesta un esfuerzo digno de mención el concretar el nuevo rumbo. Porque tiene que ver con conocerse, con aventurarse a decidir si se quiere seguir realizando aquello que se conoce o quizás proceda atreverse a disfrutar en lo que se conoce menos.

Conocerse, en estas lindes que trazamos, tiene mucho que ver con una escucha activa, serena y humilde de quienes nos rodean.



Con mirar por encima del embrollo diario y ser capaces de sorprenderse con otras formas de hacer negocios, con nuevas tecnologías o con nuevos interlocutores. Tiene que ver con el grado de domesticación, si se me permite el ejemplo del Principito de Saint-Exupéry, al que hemos sido voluntariamente sometidos.

La introspección profesional es un proceso absolutamente fecundo si se realiza de forma ordenada y sin predisposiciones previas o con crisis como mar de fondo. No es éste el lugar apropiado para hacer apología del *coaching*, pero sí para establecer que determinar con cierta habitualidad mi valor como profesional, actualizarlo y buscar mi mercado, es una de las funciones, por no decir obligaciones, inherentes a cualquier persona preocupada por dejar cierta huella en los lugares que transita.

Creando el terreno de juego

Lo que aquí sigue no son los deberes del departamento de Recursos Humanos sino del *staff* directivo en general y, en particular, de quien ostenta la máxima responsabilidad en la compañía.

Recursos Humanos no es tanto un departamento como una función, en la medida que sus integrantes están obligados a mantener una estrecha conexión con la línea operativa, como facilitadores, coaches y socios de negocio. Podríamos decir que los profesionales de Recursos Humanos son los arquitectos y los responsables de línea son los jefes de obra.

Tenga por seguro que **los profesionales entran por el proyecto y se van por el jefe**. Por tanto, esto le obliga a generar un buen proyecto, a asegurar un buen *management* de sus colaboradores y a estar atento y sensible a las necesidades globales de su gente.

En suma, compromiso, confianza y crecimiento, como las tres palancas de generación de valor de su estrategia de dirección de personas.

Cuando los empleados están considerando una oferta de cambio su principal foco de decisión respecto de su estatus actual es el jefe. Si éste ha generado expectativas claras, les conoce bien, les cree e invierte en ellos, es complicado que abandonen la compañía rápidamente, a pesar de que los resultados financieros



no hayan sido todo lo bueno que se esperaba o no se hayan podido cumplimentar todas las acciones formativas planificadas.

No es tarea fácil dirigir a hombres; empujarlos, en cambio, es muy sencillo.

Tagore

Davenport, en *Capital Humano* (1999), usa la metáfora de considerar a los trabajadores como inversores para reforzar la idea de que el trabajador es un agente libre cuya adhesión sólo es posible retribuyendo su valor con un valor al menos equivalente. Desde esta perspectiva, la inversión en personas es una inversión de capital a la que se trata de rentabilizar a largo plazo.

En consecuencia, los trabajadores no son tanto capital humano sino propietarios e inversores de capital humano. ¿Dónde invertirá esta clase de inversor? Donde pueda obtener el máximo rendimiento, que medirá en términos de formación, desarrollo, empleabilidad, participación, conciliación, equidad y contribución.

Recuerde que al diseñar un plan de acción para elevar la calidad del compromiso de su gente, ya que usted busca productividad entre sus empleados y por ende resultados, es posible que piense inicialmente en las condiciones extrínsecas: salarios, jornadas, beneficios. Sin embargo, el individuo reacciona de manera más intensa y duradera a un trabajo estimulante y a la percepción de sentirse apreciado por lo que aporta.

Le propongo que en sus siguientes entrevistas de trabajo pregunte abiertamente a sus candidatos: **¿Qué es el éxito para ti?** Esta es una pregunta de fondo, que formulada en el momento adecuado y respondida de manera sincera e inteligente, es absolutamente reveladora de las palancas de motivación de la persona. Dicho en términos de inversión en capital humano,



esta respuesta le clarifica los rendimientos esperados, lo que le facilitará conocer si su organización está preparada o dispuesta para retornar esos rendimientos demandados.

3.1 Gestionando el compromiso

La marca, la cultura y los valores definen su organización.

Gestionar el compromiso de los empleados que la forman no es desarrollar acciones de motivación hacia el colectivo de empleados existentes, sino construir una organización sólida, con una marca, cultura y valores diferenciales, con los que la gente se identifique y sienta la necesidad de pertenecer, bien como empleado, como accionista, como proveedor o como cliente.

¿Qué es gestionar el compromiso? Conquistar cuota de corazón para luego alcanzar cuota de mercado.

El compromiso de los profesionales con las organizaciones va más allá de los vínculos contractuales. Como en el chiste clásico, en la tortilla de jamón la gallina colabora, pero el cerdo se compromete. El compromiso apela a la lealtad y a los lazos trascendentes que elevan la calidad motivacional del empleado.

A mayor compromiso, menor rotación y mayor seguridad de preparar con garantías el largo plazo. Sólo se puede pensar el largo plazo en un entorno seguro, donde son fuertes y evidentes los nexos de identificación, involucración y lealtad con el proyecto de empresa.

El quid de la cuestión es: ¿cómo puedo generar compromiso en mi empresa? Esta pregunta se puede transformar en otra: ¿cómo puedo generar motivación hacia mi proyecto de empresa?

Cada persona se mueve por diferentes motivaciones. Sin embargo, creo que existe un elemento común a todas ellas: **nos**



motiva y nos genera entusiasmo aquella empresa que confía en nosotros. Todos recordamos a aquellos jefes que nos hicieron crecer por confiar en nosotros, por hacernos partícipes de proyectos en los que se nos invitaba a aportar y por estar presentes en situaciones en las que teníamos que sacar lo mejor de nosotros mismos.

Construir una organización que posibilite y confíe en sus personas supone dedicar gran parte del esfuerzo directivo a escuchar y a conocer en profundidad a su gente. Hoy se nos pide demostrar un interés real por la persona que está detrás del trabajo; el individuo quiere una personalización o customización de su relación contractual, no quiere ser valorado como alguien que simplemente hace un trabajo, por correcto que sea este desempeño.

Un proyecto que cuenta con las aportaciones de valor de muchas personas y que se desenvuelve coordinada y dinámicamente, está llamado a suscitar la ilusión de participar en él.

Pero no descuide la contraprestación a ese sacar lo mejor de cada uno: casi todo el mundo espera su compensación a final de mes, y aunque nadie por esencia se conforma con lo que percibe, sí debe crear un escenario de meritoriaje equitativo y posibilista. Haga que la retribución sea proporcional a la aportación para que pueda usted decir: “se soporta al que aporta”. Pero cuide la transparencia y la solidez de sus principios, no hay nada más desalentador que la discrecionalidad.

El líder lo es por elegir a los adecuados para las tareas y para dejarles triunfar, desatando sus mejores capacidades y quitando los obstáculos, incluido él mismo. ¿Debe indicar el camino a seguir? Más bien **tiene que despertarles la ilusión por ser capaces de llegar a la meta.**



Gobernar es, en realidad, lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer.

Javier Fernández-Aguado

Reivindico la medición de la capacidad de los directivos de generar compromiso, ilusión, adhesión. Si cuantificamos los incrementos en ventas, en el margen comercial, en la cuota de mercado, pero decimos que lo importante es crear equipos, mantenerlos y desarrollarlos para garantizar las actividades de la empresa, ¿no sería coherente que midiéramos el grado de consecución de esta esencial misión?

Confiar, posibilitar, sí, pero desde la coherencia y el ejemplo. En las mejores empresas se premia la identificación de la misión y los valores corporativos con las formas de comportarse de cada uno.

Según los investigadores Meyer, Allen y Smith hay varios tipos de compromiso:

- **Compromiso afectivo.** Es el que se presenta en los trabajadores que quieren estar en la empresa porque sienten que es el mejor lugar que tienen para desempeñar su trabajo.
- **Compromiso continuista.** Es el más débil, corresponde a quienes están en la empresa porque es la única opción real que tienen.
- **Compromiso normativo.** Es el propio de las personas que se mantienen en la empresa por un sentido de obligación, ya que creen que así deben hacerlo.

Parece evidente que el compromiso que queremos diseñar es el del primer tipo. ¿Por dónde parece sensato empezar para generar o recuperar ese compromiso? La respuesta es, a mi juicio, evidente: por la confianza. Base y pegamento de los proyectos



empresariales: **se invierte donde se confía, se trabaja donde se confía.** ¿Alguien parece dispuesto a entregar su mejor saber hacer y toda su persona al servicio de un proyecto o de un jefe en el que no confía?

La empresa inteligente es menos la que trata de crear a cualquier precio la adhesión pasional que la que sabe explotar las posibilidades que representan los deseos individualistas de promoción e iniciativa, de creatividad y responsabilidad.

Gilles Lipovetsky, *El crepúsculo del deber*

Las buenas noticias acerca del compromiso es que es un resultado de las acciones de la empresa y no son características intrínsecas a la persona. Desde luego, y si así fuera, todos pediríamos cuarto y mitad de empleados comprometidos.

Estar comprometido, como estar ocupado o motivado, es consecuencia de muchas interacciones, que los expertos agrupan en cuatro fuentes: misión, líder, organización y compañeros. Consecuentemente, actuar sobre alguna o todas estas fuentes puede incidir en el resultado de compromiso a adquirir, y en el modelo del mismo, ya que será un compromiso más ligado al tipo de misión, o al liderazgo, o a la propia organización, o será un compromiso para con los compañeros del proyecto.

El compromiso es un factor de respuesta individual y, como tal, se gestiona individualizando los atractores del compromiso. De aquí surge la compensación o a la carta o la formación personalizada según intereses, capacidades o experiencias anteriores.

En el frío escenario de las transacciones masivas y compras on-line, el cliente sigue prefiriendo aquel sistema que le considere como un individuo con necesidades particulares y no como un demandante más en un contrato colectivo de adhesión. Esto explica en cierta medida el resurgimiento de los fenómenos



comerciales de proximidad frente a las fórmulas masificadas. El trato de tú a tú en la tienda del barrio no se puede emular eficazmente en otros contextos multinacionales, más orientados a la eficiencia en el *back-office* y a gestionar al cliente desde un CRM (*customer relationship management*) que desde un mostrador, que es el *front-office* genuino.

Esta misma lógica es aplicable a nuestros colaboradores. Podremos tener excelentes portales del empleado, canales de comunicación on-line y sistemas eficaces donde se resuelven las dudas y necesidades básicas en la relación laboral, pero lo que es insustituible es:

- La cercanía y disponibilidad de los responsables.
- La forma en la que se transmite epidérmicamente la información que sirve para salir bien pertrechado al campo de trabajo.
- La manera en que se gestionan las personalísimas necesidades de cada individuo en su contexto personal, familiar y social.
- El ambiente de confianza, proximidad y complicidad que se genera o destruye en los ambientes laborales, como muestra de forma inteligente y humorística el programa televisivo *Camera Café*.

En todos esos ámbitos la comunicación es la condición indispensable de la gestión organizativa del compromiso. Una falta de comunicación o una comunicación distorsionada, interesada o ineficaz es detonante directo de una baja motivación y productividad.

Dime y lo olvidaré, enséñame y lo recordaré, involúcrame y lo aprenderé.

Benjamin Franklin



3.2 Gestionando la confianza

Si dirigir significa alcanzar objetivos con la cooperación de otros, la confianza es término imprescindible para asegurar el éxito de una empresa.

Goethe decía que *“el talento se manifiesta en la calma y el carácter en la tempestad”*. La dinámica de las empresas hace que existan muchos momentos de incertidumbre, de inquietud, de tempestad. En estas ocasiones es cuando la confianza permite mantener unidos a los equipos y focalizados en las metas.

Hablar de confianza en las empresas es hablar en último término de confianza en las competencias y valores de las personas que guían esas empresas, que seguramente entren en algún momento de su periplo corporativo en dificultades.

Hay que ponerse a prueba en la dificultad. Según el inmortal autor de *El Principito*, Saint-Exupéry, *“el hombre se descubre cuando se mide con el obstáculo”*.

Permítame traer a su memoria la bien conocida la aventura de Ernest Shackleton. Tras la conquista del Polo Norte por el explorador Amundsen en 1911, el gran reto expedicionario que restaba era atravesar la Antártida. Ernest Shackleton lideró en 1914 una expedición a la Antártida con objeto de realizar por primera vez la travesía continental al Polo Sur. Un año antes, en agosto de 1913, el canadiense Vilhjamur Stefansson había zarpado rumbo al Ártico.

Los dos barcos, el *Karluk* en el proyecto ártico y el *Endurance* en el antártico, se bloquearon en el hielo y sus tripulaciones se encontraron en un escenario crítico de lucha por la supervivencia. Mientras en que la *Karluk* la crisis no se supo gestionar, y desde la desconfianza al robo mutuo, el proyecto acabó fracasando con la propia pérdida de la vida de sus tripulantes, en la *Endurance* se



gestó un equipo que supo resistir la adversidad y rescatar lo máspreciado, sus propias vidas. Evidentemente, los diferentes enfoques en dos situaciones similarmente críticas arrojaron resultados bien diversos.

¿Qué hizo Shackleton para no perder la confianza de sus marinos? ¿Cómo logró mantener la unidad, la calma y el suficiente grado de compromiso en un escenario tan adverso y hostil? Con altas dosis de trabajo en equipo, espíritu de esfuerzo y sacrificio y un asombroso buen humor colectivo. Quizás este humor ya radicaba en quienes se alistaron a través de un anuncio de prensa que decía textualmente:

“Se necesitan hombres para viaje peligroso. Salarios bajos, frío extremo, meses de completa oscuridad, peligro constante, retorno ileso dudoso. Honores y reconocimiento en caso de éxito.”

Pudiera pensarse, con la actual lógica del marketing, que esto no podría atraer a mucha gente. Pero creo que Shackleton acertó de pleno al llamar al compromiso emocional, radicalmente vital, de unos hombres que sabían que se jugaban la vida. Shackleton necesitaba héroes, pioneros y no meros marinos. Desde su descarnada sinceridad llamaba a las capacidades y emociones que supondría se deberían desplegar en su viaje. El lema familiar de los Shackleton, *fortitudine vincimus*, vencemos por resistencia, sería el *claim* comercial que llamaría a las personas identificadas con ese estilo de misión.

Donde se prueba la validez, autenticidad y consistencia de la cultura corporativa es en los momentos de crisis. La forma en la que se resuelven los conflictos es una magnífica medida de la dimensión de los valores en la cultura.

Buscar gente con los valores de la empresa, y no contar cuáles son los valores que se esperan una vez las personas están en el desarrollo de la misión, es ingrediente del éxito por la consistencia de la estrategia y de las personas.



¿Cuáles fueron en realidad los méritos de Shackleton como líder de aquella aventura? Consistieron en diversas posturas que hoy serían recomendables no sólo en situaciones de crisis sino como paradigmas de la gestión de personas en proyectos de equipo.

En primer lugar, fue consciente de su visión y de la adaptación de la misma **gestionando magistralmente el cambio**. Desde conseguir alcanzar la Antártida como primer objetivo a saber deponer humildemente el mismo para poder volver a Inglaterra salvaguardando las vidas de sus hombres. *“He pensado que preferirías un burro vivo a un león muerto”*, le escribe Shackleton a su mujer en el diario.

En segundo lugar, fue consciente de la necesidad de ir **celebrando los éxitos parciales** de su aventura, lo que le permitió calar la autoconfianza y la capacidad de decir “nosotros podemos” en todos los miembros de su equipo.

En tercer lugar, **defendiendo el concepto de la colectividad** por encima de los intereses individuales, lo que también recuerda otras aventuras épicas que han conseguido calar nuestra memoria colectiva, como el accidente aéreo de los Andes en 1972 o los campos de exterminio nazis que tan magistralmente recrea Victor Frankl en *El hombre en busca de sentido*.

En cuarto lugar, **proponiendo y practicando valores** como la ayuda mutua, el respeto, la transparencia, el optimismo y la cordialidad.

Y en quinto y último lugar, teniendo una **fe inquebrantable en la voluntad y en el espíritu humano**, haciendo buena la bandera de la perseverancia y reduciendo la complejidad de la incertidumbre.

Cuanto más hagas de lo que haces, más obtendrás de lo que obtienes.

Proverbio



El destino dio al hombre el coraje de perseverar.

Beethoven

Seguir dando confianza cuando se está en dificultades, cuando nos apartamos de la meta, no es síntoma de debilidad sino de responsabilidad. En la esfera personal el ánimo ante la consecución de los objetivos y ante su no consecución no debe diferir mayúsculamente. Recuerda Kipling que *“si tropiezas en el triunfo, y llega la derrota y a los dos impostores los tratas de igual modo, serás hombre, hijo mío”*.

Shackleton vio la necesidad de reinventar el objetivo. Hoy es indudable que la complejidad del entorno competitivo nos obliga a cambiar cada cierto tiempo el rumbo. Hágalo, innove, invente.

Si no vives como piensas, acabarás pensando como vives.

Marcel Proust

La toma de decisiones conlleva la asunción de riesgos y, como consecuencia, la posibilidad de cometer errores. Si en su organización usted quiere elevar las cotas de confianza deberá animar a su gente a tomar posiciones y a ejecutar siguiendo esas posiciones, con la adecuada formación y disponiendo de la necesaria información.

Ante la consecuencia del error deberá evitar reprender, coartar y castigar y, por el contrario, trazará un plan de aprendizaje para extraer las enseñanzas del mismo. Quien no aprenda del error o no reconozca haberlo cometido no estará siendo leal a las reglas del juego; apártelo. Quien por el contrario ha aprendido habrá redoblado la confianza en una organización y en unos líderes que le permiten conocer, experimentar y aprender.



La confianza es así **consecuencia del refuerzo de los éxitos y de la comprensión inteligente de los fracasos**. Quien actúa yerra, y quien aprende de esos errores y comparte organizacionalmente su lección, crece y aporta valor. De esta manera se le podrá ir otorgando progresivamente más responsabilidad. Esta es la esencia de una meritocracia transparente. No creo que exista mejor forma organizativa.

De la ignorancia nos equivocamos, de la equivocación aprendemos.

Proverbio romano

Empleados satisfechos generan clientes satisfechos que repiten compra y prescriben la empresa. Esta es una certeza que justifica la propia esencia de la dirección de personas. Si diera igual cómo dirigiéramos a las personas en términos de impacto en la cuenta de resultados, no importarían las políticas de Recursos Humanos. La selección de los mejores, la adecuada promoción, la inversión en formación, todo ello serían pantomimas en aras a mantener unos oficios que no dejarían huella en las organizaciones.

Pero es que incluso desde el pragmatismo escéptico, acudiendo a las empresas que son exitosas y se mantienen en los mercados a pesar de todos los vaivenes, envites y crisis, se observa una preocupación que antecede a una ocupación constructiva sobre sus personas. Sin olvidar que es muy peligroso caer en el reduccionismo de proclamar que el *management* de las empresas es sólo el *management* de sus personas. Al contrario, el *management* sobre las personas habla mucho de cuál es el *management* de la empresa.

Dice Jack Welch que el negocio es la gente, pero yo creo que es una exageración retórica que quiere mostrar cuán impactante es un buen activo humano en la última línea de la cuenta de resultados. Si puede adquirir el mejor talento, pero fallan los sistemas,



la estrategia de producto, la financiación, el servicio al cliente, le auguro poco tiempo en los primeros puestos de la carrera.

Déjeme volver a seguir desgranando este extraordinario concepto. La confianza es un sentimiento que se experimenta en presente y que genera una expectativa positiva respecto a que las condiciones de satisfacción que uno valora se verán razonablemente mantenidas en el tiempo (seguridad, desarrollo, condiciones, desafío, crecimiento,...).

El compromiso de los empleados nace de la confianza que hayan podido suscitar y generar los dirigentes de la empresa. Así como si sólo una empresa alcanza la excelencia en el servicio obtiene la lealtad de sus clientes, igual pasa con los empleados; sólo si la empresa es excelente el empleado estará satisfecho y se comprometerá.

No hay altura que el hombre no pueda alcanzar si conoce el secreto para hacer realidad los sueños. Este secreto, me parece, se puede resumir en cuatro ces: Curiosidad, Confianza, Coraje y Constancia, y la más importante es la Confianza. Cuando creas en algo, cree en ello hasta el final.

Walt Disney

Generar confianza es una operación que empieza siendo doméstica antes que una acción de marketing. Saneé primero la organización antes de competir en los rankings y tener apariciones públicas en las que se loe el buen ambiente de su empresa.

Haga bien las cosas y luego salga a difundir la marca, y no al revés.

La quiebra de la confianza conduce a la insatisfacción en el trabajo y a la posibilidad de abandono del proyecto. Cuando un profesional se marcha de la compañía muchos se preguntan qué aspectos de la oferta laboral le han mejorado. Yo prefiero



preguntarme por las causas de su insatisfacción que le hicieron escuchar esa oferta. Una persona satisfecha y comprometida no está en disposición de cambiar y, en todo caso, su resistencia al cambio es mucho más alta que una persona sin compromiso.

No existe seguramente la satisfacción y el compromiso perfectos y completos, ni podremos asegurar a ciencia cierta que tal o cual empleado no se marchará. Afortunadamente la prestación de servicios es libre para ambas partes. En una sana relación de confianza, incluso un empleado razonablemente satisfecho al que se le ha hecho una mejor propuesta, habrá trasladado con anterioridad a sus responsables aquellos aspectos que le inquietaban y mermaban su sensación de satisfacción (desarrollo de carrera, condiciones de trabajo, proyectos asignados, relación con el jefe,...) Cuando un jefe manifiesta que no entiende porqué un empleado ha decidido marcharse de la compañía puede usted apostar a que había un déficit en la comunicación y, por ende, en la confianza.

La valoración de sus esfuerzos de generación de compromiso pueden diferenciarse por los distintos tipos de empleados en lo que al posicionamiento con la empresa se refiere. La **teoría de la sociodinámica** puede ayudarnos a identificar los diferentes roles y a establecer los correspondientes planes de acción.

Esta teoría nos habla de la empresa como una yuxtaposición de dos elementos, la institución y el cuerpo social. La institución es la organización entendida como realidad técnica y jerárquica, y el cuerpo social es el conjunto de personas que a través de su trabajo buscan satisfacer sus intereses personales. Cuando mejor sea el encaje entre ambos elementos más eficiencia habrá en la empresa.

El diagrama sociodinámico nos permite medir la cantidad de colaboración o de antagonismo entre dos elementos (dos individuos, un individuo y un equipo, un individuo y la institución, etc.) y se representa con diferentes grados según se representa en la Figura 3.1.



Figura 3.1. Diagrama sociodinámico.



Figura 3.2. Tipologías de colaboradores.





Como consecuencia de la interrelación entre la colaboración y el antagonismo, podemos identificar ocho tipologías de comportamientos que quedan representados tal y como muestra la Figura 3.2:

- **Apóstoles:** son los que hacen todo lo posible por cumplir los objetivos y moverán al resto a hacer lo mismo.
- **Aliados pasivos:** son fieles, conformistas y con poco espíritu crítico. Se limitan a interesarse por los objetivos preguntando a sus responsables.
- **Pasivos:** tienen una baja implicación y un escaso nivel de relación. No aportan iniciativa y suelen moverse por motivaciones extrínsecas. Suelen tener poca información relevante.
- **Aliados activos:** son buenos colaboradores, pero no son conformistas, quieren que sus ideas se tengan en cuenta y las defienden cuando pueden.
- **Indecisos:** se encuentran a caballo entre la colaboración y el antagonismo, y deciden qué actitud tomar dependiendo del beneficio personal que vayan a obtener en cada momento.
- **Oponentes:** se resisten a colaborar, son críticos y a veces aportan ideas de interés. Habitualmente son contradictorios.
- **Apasionados:** son individuos extremistas, bien son extremadamente cooperantes o bien totalmente antagonistas según las circunstancias.
- **Irreductibles:** su antagonismo en continuo y su crítica no es nunca constructiva. Contagian mal ambiente y desprecian los objetivos.

Una vez identificados a los miembros de nuestros equipos en las anteriores tipologías, un adecuado desarrollo de una estrategia de aliados contemplará los pasos siguientes:

1. Identificar a los verdaderos aliados.
2. Establecer pautas universales de comportamiento.
3. Conocer sus puntos fuertes y débiles y apoyarse en las fortalezas.



4. Expresar la valoración positiva de los aliados y hacerse valorar por ellos.
5. Hacer nuevos aliados.
6. Tener en consideración las ideas, sugerencias y críticas de los no aliados.
7. Neutralizar y apartar a los irreductibles.

Los planes de acción variarán en función de las tipologías. Para los pasivos, oponentes e irreductibles, adopte un estilo de mando puramente directivo, sea firme en la definición de las normas y en la definición de objetivos precisos, medibles, no muy ambiciosos y de corto plazo de realización. Para los aliados pasivos, indecisos y apasionados busque temas concretos y realizables para que sean ejecutados en equipos de trabajo y solicite sus puntos de vista. Conviene en este caso un estilo de mando negociador para transformar en colaboración toda la máxima cantidad posible de antagonismo.

En el caso de los aliados activos y de los incondicionales, dóteles de capacidad para asumir proyectos estratégicos y aumente progresivamente sus responsabilidades. Sea generoso en el reconocimiento y establezca su derecho al error. Este es el estilo en el que su liderazgo puede ser más pleno desarrollando a sus colaboradores.

Preguntado Jenofonte sobre cómo debía gobernarse, respondió que con los animales más bajos era precisa la comida; con aquellos un poco más elevados, como el caballo, bastaba con la generosidad; con los más tozudos eran precisos los golpes. Para el hombre, en fin, decía que debía invitársele mediante premios al cumplimiento de las leyes.

Javier Fernández-Aguado
Feelings Management: Una aplicación práctica



3.2.1 Marketing y dirección de personas

Hace algún tiempo que la gestión de personas, conocimiento multidisciplinar donde los haya (psicología, derecho, economía, sociología,...), ha introducido en su mochila conceptual términos propios del marketing: marca, lealtad, compromiso. Parece obvio que si la empresa se orienta a sus clientes investigando qué demandan, comprendiendo sus motivaciones de compra y conociendo sus hábitos de consumo, de la misma forma se haga lo mismo con los empleados.

Conocer las expectativas del cliente y conocer las expectativas de los colaboradores son dos caras, al final, de la moneda de la rentabilidad. En el caso de los empleados la técnica más profunda es la encuesta de satisfacción o de clima laboral, que no puede ni debe sustituir a la comunicación diaria y bidireccional. Tanto en el día a día, en reuniones de trabajo, en reuniones de lanzamiento de proyectos, como en el seno de una investigación más científica como es un estudio de clima, **hay que preguntar a nuestra gente cómo está, cómo se siente en relación al proyecto y cómo cree que puede contribuir de manera más eficaz.**

Las herramientas de comunicación interna le ayudarán a hacer comprender el posicionamiento de su marca y reforzarán su liderazgo, y consecuentemente incidirán de manera muy positiva en el orgullo de pertenencia a la organización. Entre las más utilizadas actualmente están la Intranet corporativa, el portal del empleado y los blogs, que van sustituyendo progresivamente a los tradicionales tableros de anuncios y revistas de empresa.

Las posibilidades de Internet han revolucionado la forma de comunicarnos y las nuevas tecnologías Web 2.0 (Youtube, blogs, wikis, podcast, etc.) están modificando el modo en que las entidades se comunican con sus públicos (clientes, proveedores, empleados, accionistas,...). Estas tecnologías desarrollan estrategias de comunicación más flexibles y menos



jerárquicas, de forma que la comunicación es más interactiva. En este contexto de participación, las estrategias de comunicación empresarial serán, cada vez más, procesos abiertos y colaborativos entre los diversos colectivos interesados.

Con independencia del uso de los canales, que dependerá en gran medida de las capacidades tecnológicas y financieras de su empresa, la cercanía de los mandos constituye, a mi juicio, la más poderosa y eficaz arma de comunicación interna.

Apueste por una persona como mando intermedio o superior no sólo por su excelencia técnica sino por su capacidad de gestionar equipos.

Quien no haya tenido nunca la experiencia de dirigir personas pero intuye que su sensibilidad y competencias le harán un buen líder en el medio plazo, su mejor inversión es capacitarlo a través de la formación, del *coaching* y del *mentoring* para hacer de él un transmisor vivo y eficaz de su identidad corporativa.

No se puede hoy ser líder sin unas mínimas habilidades y sensibilidades hacia la comunicación. Se trata más bien de buscar aquellas personas que saben conectar, movilizar y transmitir; no se trata de formar oradores ni gurús. Esta es una capacidad diferencial, ya que lo técnico es fácilmente imitable. Y es en lo puramente humano donde nos jugamos la baza diferencial para retener nuestro mejor capital, en encontrar quienes desde la cercanía y la accesibilidad son comunicadores de confianza, liderazgo y respeto.

El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo.

James Humes

Esa marca interna es intangible, y a pesar de su extraordinario valor, no aparece en los libros contables. Menudo misterio.



Por otra parte, el proceso de creación de marca interna debe responder a los mismos parámetros que la marca corporativa. Se trata en este caso de construir la propuesta de valor hacia los empleados presentes y potenciales, como consumidores “laborales” de la empresa. ¿Qué atributos tendrá la marca? Se tendrá que posicionar en:

- Oportunidades de desarrollo.
- Ambiente de trabajo.
- Cultura y valores.
- Conciliación con la vida privada.
- Compensación y beneficios.

para, en suma, mostrar una promesa de marca, una experiencia a obtener como empleado. No es baladí construir la marca y comunicarla. **Diga lo que crea que tenga que ser conocido, ya que en otro caso otros podrán decir lo que usted no es o en lo que no se quiere convertir.**

Hágalo porque está compitiendo con otros empleadores para atraer el mejor talento, hágalo porque reforzará su posicionamiento global y, sobre todo, hágalo porque creará una ventaja competitiva sostenible si su marca es coherente, consistente y sostenible.

Tabla 3.1. De las 4“P” del marketing clásico a las 4“C” del nuevo marketing.

| Marketing de productos | Marketing de intangibles |
|------------------------|--------------------------|
| Producto | Cultura |
| Precio | Compensación |
| Promoción | Competencias |
| Plaza | Clima |

Fuente: Elaboración propia.



3.3 Gestionando el crecimiento

En opinión de Stephen Covey, hay cuatro necesidades básicas en todas las personas: vivir, amar, aprender y dejar un legado. Aquí nos referimos a la tercera de ellas.

Su obligación es hacer crecer a sus colaboradores y como consecuencia de ello, cumplir con sus objetivos de negocio. Hacer crecer no es filantropía ni una nueva forma de paternalismo. Es la forma de asegurar los resultados del mañana con los recursos del presente.

Cuando incorporamos una persona en nuestra empresa, tratamos adaptación, innovación, evolución y cambio. En menor medida formación y experiencia. Tenemos en cuenta el pasado como predictor de éxito en el futuro.

En la hipercompetitiva economía actual el conocimiento es la clave y el recurso escaso. Si las compañías quieren posicionarse como lugares atractivos para trabajar no sólo bastará con captar las personas con mejor formación sino desarrollar una sistemática continua de crecimiento profesional, que permita ir asumiendo los nuevos proyectos y roles que exige el cambio continuo en el que estamos instalados. La responsabilidad de que estas sistemáticas sean realidades será de los líderes de los equipos, bajo la sponsorización de la dirección general y desde la estructuración e implementación que desarrolle el departamento de Recursos Humanos, que bajo estas premisas será más un departamento de gestión del capital humano.

Arriesgue con su gente, no sea pacato ni limite sus posibilidades. Decía Albert Einstein que los grandes espíritus siempre han encontrado una violenta oposición en las mentes mediocres. Y ya que estamos con un físico, permítame un par de fórmulas (humanas) tomadas libremente de Dave Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan:



Talento = Capacidad x Compromiso

Resultados extraordinarios = Talento + Ilusión

El talento es acción. El conocimiento, la técnica, son sistemas residentes, que en el momento adecuado se activarán para convertir la energía estética en cinética.

Hay que transformar el talento en capacidad; no toda capacidad es talento. El talento no es lo que se sabe hacer sino aquello que se está en disposición de aportar.

Somos lo que hacemos cada día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.

Aristóteles

En suma, hemos hablado de crear escenarios de confianza, compromiso y crecimiento. Suficiente, ahora olvídense de motivar y céntrese en no desmotivar.

Según Joan y David Elías, en *En busca del Lovework* (2006), es el empleado el que tiene que venir motivado de su casa y el directivo debe centrarse más en la gestión del negocio, de forma que así cada persona será responsable de sus planteamientos emocionales.

Este compromiso entre empresa y colaborador es una promesa compartida de futuro. En una era marcada por las personas, sin duda **el arte de dirigir se ha convertido en el arte de saber transmitir ilusiones.**

La labor del líder no es motivar sino más bien no desmotivar; es aquel a quien pediremos que remueva los frenos y los obstáculos, creando la suficiente claridad y proporcionando los suficientes medios y recursos para que cada cual libere su talento. ¿Quiere



usted evaluar en una sola frase a su jefe? Pues puede preguntarse si le da la oportunidad de **hacer lo que mejor sabe y quiere hacer cada día.**

Aproximarse es un comienzo, mantenerse juntos un éxito y trabajar juntos es triunfar.

Henry Ford

Rematando el modelo de gestión humana: ¿Qué no debo olvidar?

Hay quien empieza el modelo humano en la estructura, y esto contraría la esencia básica del *management*: primero es la estrategia, luego la estructura. **Organice en función de la misión.** Si no tiene claro el camino, cuidado. Decía Séneca que para quien no sabe a dónde va, ningún viento le es propicio.

Quizás como manager le toca a usted diseñar esta estrategia. Un momento de vertiginosa soledad que va aparejada en ocasiones a la condición de líder. Hay que aprender a trabajar en equipo, desde luego, pero hay que aprender a trabajar solo. **Quien no sabe estar solo tampoco es un buen jugador de equipo.** En opinión de Pascal, las desdichas del hombre provienen de su incapacidad para sentarse tranquilamente a solas en una habitación.

No olvidemos en cualquier caso que el liderazgo se consolida y legitima en la acción. Recomendaba Gracián diligencia tras la reflexión: *“La diligencia hace con rapidez lo que la inteligencia ha pensado con calma”*.

Se adelantaba así al fenómeno que los anglosajones han bautizado como KDG (*Knowing-Doing Gap*) o brecha entre el conocimiento y la acción. Esta brecha es la que genera el fracaso de las organizaciones, ya que **no faltan las buenas ideas, sino los correctos ejecutores.**



Sólo quienes se arriesgan a ir demasiado lejos sabrán cuán lejos pueden llegar.

T.S.Eliot

En la revista *Fortune* se publicó en el año 1999 un estudio acerca de las causas del fracaso de los líderes empresariales (“Why CEOs fail”). La razón esencial no era ni una estrategia mal trazada ni una visión equivocada. Era la ejecución.

Al final del día, apuestas por la gente, no por las estrategias. Las estrategias son simples intelectualmente, pero su ejecución no es simple. La pregunta es: ¿se puede ejecutar? Eso es lo que diferencia a una compañía de otra.

Larry Bossidy, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*

No sólo el actuar consecuentemente a su visión será origen de su éxito. Debe buscar la **diferenciación**.

En 1951, un joven diseñador sueco, Gillis Lundgren, intentaba introducir una mesa en el maletero de su coche. No podía y se le ocurrió quitarle las patas, lo que le permitió meter la mesa y de paso inventar el paquete plano en IKEA. Dos años más tarde, la mesa “Max” ocupaba un espacio en el catálogo de la empresa y hoy la idea de muebles que se pueden comercializar y transportar desmontados ha revolucionado la distribución de ese sector y ha conseguido de la multinacional sueca ser un referente mundial por su diferenciación en el diseño, en los precios, en el concepto logístico y en la colaboración del cliente en el proceso de compra.



Los profesores de INSEAD, W. Chan Kim y Renée Mauborgne, en el libro *La estrategia del océano azul* (2005) hablan del concepto de océanos azules para referirse a las ideas de negocio hoy no exploradas, frente al océano rojo, lugar donde compiten ferrozmente todas las industrias de un determinado sector. Abogan por abandonar el juego de la competencia para ampliar los horizontes del mercado y generar valor a través de la innovación.

En el océano rojo se trata de arañar cuota de mercado a los rivales, posibilidad que se va minorando en función de la aparición sucesiva de nuevos competidores, ya que hay que repartir entre más jugadores, Los productos se estandarizan (*commodities*) y se indiferencian de su marca, no generando un valor adicional al cliente.

Por el contrario, en el océano azul hay mercados no explotados y que pueden suponer oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Lo fundamental en este escenario es que la competencia es irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Tabla 4.1. La estrategia en océanos rojos y océanos azules.

| Océano rojo | Océano azul |
|--|---|
| Competir en campo de batalla predeterminado. | Crear mercados .nuevos o subsectores no descubiertos |
| Derrotar a los competidores. | Convertir a los competidores actuales en irrelevantes. |
| Explotar la demanda existente. | Crear y captar demanda nueva. |
| Acertar en la dicotomía valor-coste. | Romper la dicotomía valor-coste. |
| Alinear toda la empresa a la estrategia de diferenciación o bien bajo coste. | Alinear toda la empresa a la estrategia de diferenciación y bajo coste simultáneamente. |

Fuente: Chan Kim, W. y Renée Manborgne (2005), *La estrategia del océano azul*. Granica, Barcelona.



4.1 ¿Para qué sirve Recursos Humanos?

Que la función de gestión de personas ha variado radicalmente en los últimos diez, quince, veinte años es un hecho innegable. Los extintos departamentos de personal dieron paso a los de Recursos Humanos, y éstos empiezan a dar paso a la Gestión del Talento, Dirección de Personal o Capital Humano. En alguna web americana ya se ha visto una búsqueda de un puesto de *Chief Talent Officer*.

Con independencia del nombre que hoy tengan, nos referimos a esos profesionales que como departamento interno en su organización, o como externos expertos, le ayudan a crear y desarrollar sus políticas y prácticas de gestión de personas. Ante todos estos cambios económicos y sociales, ¿cuál debe ser su rol?

El primero y fundante de todos los demás: aportar valor, siendo su socio estratégico en el proyecto empresarial. **No hay plan de Recursos Humanos sino plan de negocio.** Si usted estaba a punto de esbozar su plan estratégico de Recursos Humanos, tírelo a la papelera. Lo siento, pero no existen los planes estratégicos de Recursos Humanos. Más bien coja o pida (a lo mejor ni lo conoce) el plan de negocio y pregúntese qué acciones deberán desarrollarse a través de mejores o nuevas prácticas de Recursos Humanos.

No me cabe duda de que el primer ejecutivo de la empresa habrá solicitado de su función de Recursos Humanos que sea capaz de atraer al proyecto a los mejores profesionales disponibles, y que una vez estén incorporados, sean motivados, desarrollados y retenidos. ¿A que le suena familiar?

Claro está que los recursos financieros son, por esencia, limitados. Si no fuera así, diríamos que los profesionales de Recursos Humanos estarían suficientemente seguros de cumplimentar las



aspiraciones de sus mayores. Pero como la economía es la gestión de lo escaso, según nos enseñaron los clásicos, toca poner en marcha la imaginación.

Se deberá generar una estrategia de atracción y retención de personas, que esté articulada desde los recursos disponibles y sea coherente con los objetivos que se persiguen, y que sirva de base para gestionar a las personas en un contexto de mayor competencia por el talento.

En dicha estrategia se deben abordar varios focos:

- 1. Alinear los Recursos Humanos y la línea.** La ejecución de la función debe ir a la línea, como lugar natural donde se dan las operaciones de gestión de personas; en el departamento de Recursos Humanos se debe generar el campo de juego y ser facilitador, en una perspectiva de *services provider*, que no sustituye al mando sino que lo forma, apoya y desarrolla.
- 2. Centrar el liderazgo en las personas.** Buscando gestores de equipos sensibles hacia las siguientes dimensiones:
 - Integridad, respeto y puesta en práctica de los valores corporativos.
 - Responsabilidad por el desarrollo integral de los componentes del equipo.
 - Creación de un entorno de aprendizaje, flexibilidad y participación.
 - Anticipación a las necesidades de los colaboradores.
 - Sensibilidad por el equilibrio de la vida profesional y personal.
 - Generar orgullo de pertenencia, logrando la identificación de todo su equipo con el proyecto.



- 3. Aumentar la comunicación.** Mejor comunicación y... más comunicación. Nunca se insistirá lo suficiente sobre lo crítico de este elemento. Es y será fundamental. Decía Peter Drucker que *“La comunicación en una organización, no es el medio para organizar. Es el modo de organizar”*. Por tanto, va más allá de su manejo como el compendio de revistas, eventos, reuniones y folletos corporativos. En su sentido bidireccional, hace que cada parte entienda las necesidades y razones del otro. Todos sabemos, gracias al clásico de Chester Barnard *Las funciones del ejecutivo* (1938), que las organizaciones se mantienen unidas por la información más que por la propiedad o el mando.
- 4. Repensar el modelo de recompensa.** La compensación es la mejor y más efectiva palanca para proporcionar una dirección alineada con la cultura deseada y los objetivos del negocio, señalando la consecución de resultados deseada. Se trata no sólo de retribuir el hecho, sino el camino y las formas que han conducido al hecho.
- 5. Tener presente la diversidad.** Más allá de las visibles diferencias culturales entre empleados de diversas nacionalidades, la diversidad es más amplia que una gestión multilingüe. Se trata de reconocer y trabajar sobre la evidencia que nuestros empleados tienen diferentes experiencias, formaciones, vivencias, creencias y sistemas de valores.
- 6. Cuidar la comunicación externa de la marca.** Las marcas, importantes para comunicarnos con nuestros clientes son, además, tarjeta de visita para nuestros futuros empleados, por lo que es necesario articular una propuesta de valor desde la coherencia con la marca para que la comunidad de trabajadores y candidatos nos diferencien de los competidores.



Los nuevos conceptos clave en la gestión de Recursos Humanos

- **Talento:** conseguir y mantener el necesario grado de talento en la organización.
- **Cambio:** promover los comportamientos que generen la adaptación de las compañías al nuevo entorno competitivo.
- **Buen gobierno:** crear procesos de gobierno de las compañías que demuestren transparencia, respeto y credibilidad.
- **Intangibles:** gestionar el valor de la compañía a través de los intangibles.
- **Liderazgo:** definir el estilo de liderazgo, asegurar su transmisión y trabajar los procesos de traspaso de liderazgo en la compañía.
- **Ejecución:** hacer que las cosas ocurran según lo deseado y planificado.
- **Diversidad:** adaptar las prácticas de recursos humanos a un mundo globalizado y diverso.
- **Contribución:** evaluar las capacidades que generan impacto en el negocio.
- **Comunicación:** compartir y aprender con los recursos internos y externos a la compañía.
- **Marca:** fijación y transmisión de los atributos diferenciales en el mercado.



4.1.1 Las actividades de gestión de personas: Una guía práctica

Una visión comúnmente aceptada del rol de Recursos Humanos es la que proporcionó Dave Ulrich (1997) al hablar de cuatro facetas que se corresponderían con cuatro tipos de identidades, actividades y tipos de resultado a ofrecer a la organización, y que se expresan en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2. Las cuatro dimensiones de la función de Recursos Humanos.

| Rol | Entregable | Metáfora | Actividad |
|----------------------------|--|-------------------------|---|
| Estrategia de RRHH. | Ejecución de la estrategia. | Socioestratégico. | Diagnóstico organizativo. |
| Transformación y cambio. | Crear una nueva organización. | Agente del cambio. | Asegurar las capacidades para el cambio. |
| Infraestructura interna. | Construyendo un backoffice eficiente. | Experto administrativo. | Reingeniería de los procesos administrativos. |
| Contribución del empleado. | Incrementar capacidad y compromiso de los empleados. | Valedor del empleado. | Dotar de recursos a los empleados. |

Fuente: Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.

El partenariado en el negocio viene dado por un departamento de Recursos Humanos que es capaz de jugar los cuatro roles. Su contribución será la de **aportar valor y entregar resultados**, a través de prácticas que alineen las competencias individuales con las capacidades organizativas.

Como socio estratégico, la función se encamina a crear y mantener una ventaja competitiva. Un elemento esencial de este rol



es la congruencia o consistencia entre los objetivos de la empresa y las políticas de Recursos Humanos. Consecuentemente, el directivo de Recursos Humanos debe entender y ayudar a formular la estrategia global que posteriormente le permita articular sus políticas y prácticas.

Como agente del cambio, desde Recursos Humanos se deben conocer los procesos sociales y psicológicos asociados a los cambios, así como liderar los mismos mediante los sistemas de comunicación interna que sean más adecuados.

En tanto que gestor de sistemas, debe garantizar la eficiencia en las operaciones y transacciones clásicas del área, minimizando su estructura de costes y explotando adecuadamente las tecnologías de la información.

Como valedor o abogado del empleado debe proponer e implantar políticas que refuercen el compromiso psicológico de los colaboradores, yendo más allá de la bilateralidad clásica del contrato laboral donde se intercambiaba salario por trabajo. En este sentido, entran en esta faceta todos los sistemas de mejora del clima laboral y del desarrollo de las personas.

En definitiva, para aportar valor hay que tener en cuenta lo que entienden y definen por valor los destinatarios de la acción de Recursos Humanos, ya que **el valor es percibido por el receptor**. Para los empleados, será el aumento de capacidades y competencias; para los clientes, la proximidad y la eficacia de los empleados; para los inversores, la creación de intangibles de fuerte impacto, que harán aumentar la valoración de la empresa; y para la propia organización, será su rediseño continuo que le permita aflorar todas sus capacidades para el éxito.

La práctica diaria de los departamentos de Recursos Humanos incluyen las actividades conocidas de selección, formación, contratación, evaluación, etc., actividades que se han ido reforzando y reinventando en un escenario de competencia por el talento. La siguiente tabla detalla una funcionalidad completa en este departamento.



Tabla 4.3. Funciones de Recursos Humanos.

| Actividad | Prácticas |
|-------------------------------------|---|
| Reclutamiento | Búsqueda de fuentes de captación de talento: <i>headhunters</i> , empresas de selección, universidades, asociaciones. |
| Selección externa | Identificación de personas adecuadas a las necesidades de la organización, así como el proceso asociado. |
| Selección interna y movilidad | Todas las actividades que se desarrollan para obtener recursos a través de fuentes internas, incluyendo entrevistas y convocatoria de vacantes. |
| Diseño y desarrollo de la formación | Diseño, desarrollo y piloto de programas de formación; gestión de proveedores externos y consultores. Verificación de la efectividad de los programas. |
| Impartición de la formación | Inscripción en programas, preparación de materiales y logística, evaluación de la formación, y registro de resultados. Impartición de formación funcional, de gestión, administrativa y técnica. Incluye formación presencial, formación en el trabajo, formación on-line,... |
| Desarrollo directivo | Formación, <i>coaching</i> , programas de escuelas de negocio, desarrollo de competencias, etc. |
| Gestión del desempeño | Evaluación del desempeño y evaluación de competencias, fijación de objetivos, <i>feedback</i> y seguimiento, así como la formación a otras personas en las técnicas de gestión del desempeño. |
| Evaluación del potencial | Identificación y evaluación de potenciales, evaluación de competencias, <i>assessment center</i> , <i>management audit</i> , entrevistas focalizadas, entrevistas de incidentes críticos, etc. |
| Rutas profesionales | Evaluación de competencias individuales, seguimiento de carreras, realización de planes de desarrollo individual, debates sobre carreras profesionales, <i>mentoring</i> , etc. |
| Planes de sucesión | Desarrollo de planes de cobertura de vacantes del personal de mayor edad en puestos clave. Incluye la identificación, el desarrollo y posicionamiento de candidatos de alto potencial, la coordinación de planes de rotación y carrera, etc. |
| Retribución general | Cuestionarios salariales, análisis de equidad interna y competitividad externa, establecimiento y actualización de la política salarial, presupuestación, presentación, comunicación. |
| Retribución de directivos | Retribución específica del personal directivo: incentivos, variable a corto y a largo plazo, opciones, gestión del bonus, etc. |



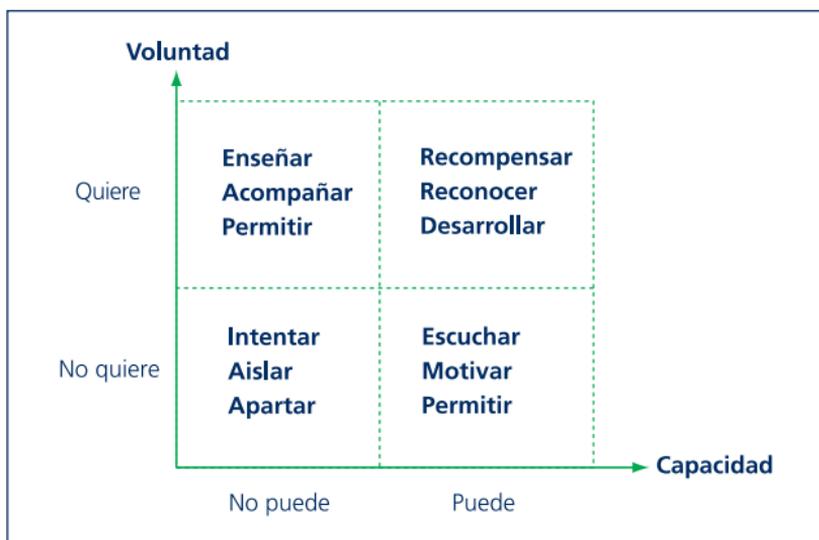
| Actividad | Prácticas |
|--|--|
| Beneficios sociales | Compensaciones de los trabajadores extrasalariales y/o no dinerarias: coche, seguros, préstamos,... (excepto Seguridad Social). |
| Programas de diversidad | Todos aquellos programas encaminados a favorecer y desarrollar unos Recursos Humanos diversos, en términos de raza, religión, sexo, orientación sexual, discapacidades, etc. |
| Programas de reconocimiento no retributivo | Reconocimiento y apreciación de empleados a través de premios por servicio y programas de reconocimiento, que no impliquen compensación dineraria. |
| Comunicación interna | Mantenimiento de los sistemas que garanticen a todos los empleados la información de temas de relevancia sobre la estrategia, la organización y la gestión de Recursos Humanos. |
| Desvinculación y reorientación profesional de empleados | Gestión de los ajustes en la plantilla, desvinculaciones y reorientaciones profesionales. |
| Diagnóstico organizativo | Medición y evaluación del compromiso de los empleados, cultura y clima de la organización, satisfacción de los empleados, productividad y eficiencia, estilos de dirección, etc. |
| Programas de alto rendimiento | Actividades enfocadas a la mejora de los procesos de trabajo en su vertiente de personas, tanto a nivel individual, como en la efectividad de equipos de trabajo. |
| Programas sociales | Actividades relacionadas con la gestión del balance entre la vida profesional y personal. |
| Administración de personal | Actividades de soporte a la gestión de Recursos Humanos. nóminas, gastos, administración de personal, seguros sociales, etc. |
| Relaciones laborales | Diseño e implantación de soluciones de transformación del marco de relaciones laborales y proyectos facilitadores, para la implantación de políticas de Recursos Humanos con carácter colectivo. |
| Gestión de expatriados | Movimiento de asociados, sus familias y sus propiedades. Gestión de las políticas de asignación internacional, de personal de terceros países y de expatriados; incluyendo beneficios para expatriados, impuestos internacionales, ajustes de salarios, dietas, etc. |

Fuente: Resultados *benchmarking* estratégico de la dirección de Recursos Humanos, *Hay Group*, 1993.



De una forma más esquemática, y desde la dicotomía razón (capacidad)-emoción (voluntad), se puede resumir la actuación básica sobre las personas en la Figura 4.1, que toma inspiración del antiguo proverbio indio y que considera los elementos racionales y afectivos puestos en sintonía para una adecuada concepción del hombre.

Figura 4.1. Estrategias básicas en gestión de personas.



A aquel que no sabe, y que no sabe que no sabe..., rehúyelo.
A aquel que no sabe, y que sabe que no sabe..., enséñale.
A aquel que no sabe, y que no sabe que sabe..., iníciate.
A aquel que sabe, y que sabe que sabe..., síguelo.

Proverbio indio



4.1.2 El edificio de las competencias: ¿Qué clase de gente necesita?

Pensando en las compañías mundialmente admiradas, y aquí cada cual puede pensar en las que reconoce la excelencia, en ningún caso hay un sentimiento de admiración en base a su estructura organizativa. Si admiramos a una compañía, lo hacemos por las capacidades que han desarrollado. Puede ser innovación, puede ser servicio, puede ser buenos precios, puede ser la experiencia de marca que deja en el consumidor.

Como se ha dicho, el papel que juegan las personas en Recursos Humanos es ser *coachers*, arquitectos y facilitadores de estas capacidades organizacionales. Hay que posibilitar que esas capacidades se entreguen al servicio de la estrategia y que se desplieguen en el escenario competitivo donde decida luchar la compañía. Uno de los edificios fundamentales a desarrollar por esta clase de arquitectos es el de las competencias.

El concepto de competencia forma ya parte de nuestro lenguaje común en las empresas. Se habla de seleccionar por competencias o desarrollar las competencias. Es obvio que se admite que no sólo debemos evaluar las habilidades técnicas objetivas sino otros componentes.

Se trata de definir cómo queremos que se hagan las cosas además de definir qué queremos que se haga.

Se puede vender sin entender la necesidad del cliente, proponiéndole un producto que nos deja mucho margen, y se puede vender aquello que realmente está precisando aunque la contribución no sea tan elevada; los *qués* son los mismos pero los *cómos* han variado si medimos el grado de orientación al cliente.

En el célebre *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral) de Kaplan y Norton (1996), que se ha convertido en la métrica del



desempeño empresarial por excelencia, se añaden indicadores de competencias a los indicadores de resultados, llegando a un indicador final que se calcula con una media ponderada.

El concepto de competencia fue usado por vez primera por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo, basadas en los clásicos tests de inteligencia. McClelland recibió, siendo profesor de Harvard y uno de los máximos expertos en motivación, el encargo del gobierno norteamericano de mejorar la selección del personal gubernamental en el extranjero.

Lo que hizo fue estudiar la variable del desempeño en el puesto de trabajo ligada a un colectivo de personas que estaban consideradas como excelentes. Se verificó que hacer bien el trabajo estaba más ligado a las características propias de la persona que a los conocimientos y habilidades.

Por tanto, las competencias son patrones de conducta que la persona desarrolla en un puesto de trabajo y que están directamente relacionadas con el éxito en el mismo. Por tanto:

- Son características subyacentes a la persona y no dependen del tipo de actividad que ésta desarrolla.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta la actividad. Dicho de otra manera, están latentes si no se ponen en práctica.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Hay una relación de causalidad entre la existencia de la competencia y el rendimiento laboral, de forma que el éxito es precisamente causado por la presencia de la competencia.

McClelland integró su consultora, McBer, en *Hay Group* en 1988, de ahí que el primer enfoque de la gestión de competencias suele conocerse como “Hay McBer”.



Tabla 4.4. Competencias de Hay-Mcber.

| Conglomerado | Competencias |
|-----------------------------|---|
| I. Logro y acción | <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al logro. 2. Preocupación por orden, calidad y precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de información. |
| II. Apoyo y servicio humano | <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión interpersonal. • Orientación al servicio al cliente. |
| III. Impacto e influencia | <ul style="list-style-type: none"> • Impacto e influencia. • Conciencia organizacional. • Establecimiento de relaciones. |
| IV. Gerencia | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de otros. • Asertividad y uso del poder posicional. • Trabajo en equipo y cooperación. • Liderazgo de equipo. |
| V. Cognitivo | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Pericia. |
| VI. Efectividad personal | <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Autoconfianza. • Flexibilidad. • Compromiso organizacional. |

Fuente: Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993), *Competence at Work*. John Wiley and sons, New York.

Hay que reconocer que la evaluación del logro como objetivo es más sencilla y medible en términos de resultados, además de contar con la ventaja de la objetividad. Si el sistema ha sido meticulosamente preparado, el propio empleado podrá conocer el resultado de su evaluación.

No obstante, se suele objetar que el cumplimiento de los objetivos no es directamente y exclusivamente dependiente del



individuo. Además, su cumplimiento no representa en todos los casos un desarrollo personal de sus capacidades profesionales.

Por esta razón es esencial tener en cuenta el concepto de competencia. Deberá establecer qué **comportamientos observables y habituales** son los que requiere de su gente para poder determinar que tienen éxito en sus tareas.

En el caso de las competencias directivas, sigo a Cardona y Chinchilla (1999) cuando hablan de tres niveles de competencias en las personas que ostentan responsabilidades directivas:

- **Competencias estratégicas.** Son las que están relacionadas con la consecución de los resultados del plan de negocio.
- **Competencias intratégicas.** Se refiere al desarrollo de los empleados y al aumento del compromiso con el proyecto.
- **Eficacia personal.** Son aquellos hábitos que permiten una relación eficaz del directivo con su entorno y consigo mismo.

Tabla 4.5. Competencias directivas.

| Competencias estratégicas | Competencias intratégicas | Eficacia personal |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Visión de negocio.• Orientación interfuncional.• Gestión de recursos.• Orientación al cliente.• Red de relaciones.• Negociación. | <ul style="list-style-type: none">• Comunicación.• Dirección de personas.• Delegación.• <i>Coaching</i>.• Trabajo en equipo.• Liderazgo. | <p>Proactividad</p> <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa.• Creatividad.• Optimismo. <p>Resolución de problemas</p> <ul style="list-style-type: none">• Intuición.• Capacidad de análisis.• Toma de decisiones. <p>Autogobierno</p> <ul style="list-style-type: none">• Disciplina.• Tenacidad.• Autocontrol. |

Fuente: Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999), *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*, IESE Business School.



4.2 ¿Son importantes los valores?

Hemos abandonado el “somos lo que hacemos” típico de los siglos XIX y XX y que desde un trasfondo marxista daba énfasis al trabajo sobre otras realidades vitales. Las prácticas sin valores hacen tambalear la propia supervivencia de la empresa, lo que hemos conocido en los casos Enron y similares. Hoy asistimos a un nuevo paradigma de estar en el mercado (*Business in the Community*), que sostiene una exigencia de compromiso con el entorno donde impacte la acción de la empresa. La globalización se extiende a la responsabilidad y se empieza a evaluar el retorno de la inversión del accionista en términos de sostenibilidad y de acción social.

Las iniciativas privadas apuestan por el desarrollo social como algo necesario a integrar en los modelos de negocio, por lo que de nuevo toma cuerpo el principio de que la persona es el activo más importante, no sólo de las organizaciones, sino de la sociedad en su conjunto.

Totalmente superado el paradigma tayloriano de la dirección por tareas, venimos ya aplicando desde hace algún tiempo el paradigma orgánico que naciera con Maslow y que dio origen a la dirección por objetivos y, posteriormente, a la dirección por competencias. Hoy se transita a una dirección por misiones e incluso a una dirección por valores.

Los valores orientan la acción; no de manera directa sino como marco de referencia en el que se incardina la toma de decisiones. Configuran los estilos de mando e inspiran las capacidades diferenciales de la organización.

Los valores son los criterios de decisión que se adoptan sobre las personas. Es decir, criterios sobre los que se basa una decisión de contratación, una decisión de promoción, una decisión de desvinculación. **Las reglas acerca de cómo nos comportamos**



y cómo tomamos las decisiones son los mejores indicadores de la cultura de la empresa. Es ahí donde hay que rastrear la existencia de los valores.

¿Es su empresa una empresa dirigida por los valores?

1. Cuenta con un equilibrio de ejes económicos, éticos y emocionales.
2. Permite el burbujeo ascendente de ideas críticas.
3. Los trabajadores pueden participar del accionariado y los beneficios.
4. Es emocionalmente responsable y sostenible, fomentando el equilibrio de vida.
5. Los beneficios no son un fin sino una consecuencia de lo bien hecho.
6. Es inteligente y tecnológicamente respetuosa con el medio ambiente.
7. Las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres.
8. Es cosmopolita, respetuosa con otras culturas y favorecedora de empleo digno.
9. Es divertido ir a trabajar.
10. Los empleados no son recursos sino fines en sí mismos.

Fuente: Salvador García, *La dirección por valores*.

La identificación con los valores de la compañía sólo cobra sentido en un escenario de participación. Debe existir un alineamiento entre los valores que yo siento como profesional y los que mi organización me permite poner en práctica. Pero hay que abrir la reflexión al empleado.



Los valores han espiritualizado el paradigma de la dirección de empresas y, en mi opinión, representan un sustento necesario pero no suficiente, ya que corren el riesgo de no vivirse desde el compromiso personal si son valores exclusivamente emanados de las declaraciones corporativas.

Se necesita que la práctica esté en consonancia con los valores, lo que dotará a la organización de solidez y consistencia.

Receta para fabricar pegamento

Llene un frasco de pegamento con el agua fresca, pura y transparente del espíritu humano sin diluir.

Tenga cuidado de no contaminarla con ideas preconcebidas, ni ensuciarla con excesivos controles.

Llene el frasco lentamente; note que sólo se llena de abajo hacia arriba. Es imposible llenarlo de arriba hacia abajo

Eche partes iguales de preocupación por el cliente y orgullo por el trabajo bien hecho. Llévelo a ebullición y agregue una porción generosa de diversidad, otra de autoestima y otra de tolerancia.

Envuélvalo en responsabilidad.

Cocínelo a fuego lento hasta que esté suave y espeso; revuélvalo con liderazgo compartido y objetivos claros.

Sazone con un poco de humor y una pizca de aventura.

Déjelo enfriar, luego decórelo con una cobertura de valores esenciales.

David Noer, *Recipe for glue*,
www.noerconsulting.org.

Los valores deben cuestionar la práctica. No son acumuladores de certezas sino luces-guía, expresando la misión y la visión



en movimiento, es decir, estableciendo cómo se tienen que hacer las cosas y por qué vías se ha de transitar para alcanzar los objetivos.

Unos valores sólidos, construidos colectiva y participadamente, alineados con las prácticas de negocio, constituyen la base de una cultura fuerte, que considero como una de las condiciones indispensables para perdurar a largo plazo.

Cada empresa tiene que preguntarse sobre la identidad que desea. **No hay valores universales sino una exigencia universal de coherencia entre la práctica y el valor.** En el seno de su organización, usted deberá buscar, en orientación a sus empleados, clientes, accionistas y sociedad, **qué clase de cultura es la más coherente con su propósito fundacional.**

4.3 Un nuevo concepto de liderazgo (que siempre ha estado ahí)

Si el mundo ya no es el que conocimos de pequeños, y las formas de gestionar de ayer no valen hoy, es obvio que los viejos paradigmas (dirección por tareas, dirección por objetivos,...) van perdiendo fuelle. En la búsqueda de los nuevos paradigmas de gestión, yo me aventuro a decir que el nuevo está ya presente, y que es el de la **dirección por compromiso y capacidad.**

En este nuevo modelo se integra la operatividad de la dirección por objetivos y por misiones con la reflexión de identidad propia de la dirección por valores. Hoy la dirección será con valores o no será dirección, y el que me parece ineludible es de un recto y sano **liderazgo orientado al servicio de los demás.**

El concepto de *servant leadership* o “liderazgo sirviente” fue acuñado por Robert Greenleaf, del que me permito citar su definición de liderazgo en su obra *El sirviente como líder* (1970): “*El líder sirviente primero es sirviente. Empieza con el sentimiento natural de quien desea servir y sirve primero. Posteriormente su elección consciente es aspirar a liderar. La diferencia se manifiesta en el*



cuidado que toma el líder sirviente para asegurarse de que las principales prioridades de los demás están siendo atendidas. El mejor test, y el más difícil de administrar, es: Haz que estos individuos a los que sirves crezcan como personas; haz que, mientras son servidos, se encuentren en mejor estado, sean más sabios, más libres, más autónomos, y con mayores deseos de que también sirvan”.

El líder que sirve aglutina las condiciones que hemos venido citando en las páginas anteriores: siendo cercano, genera confianza; haciendo suyas las cuestiones de los demás, genera identificación y compromiso; compartiendo su conocimiento y saber hacer, genera crecimiento.

Decía el gran director Von Karajan: *“El arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta”.*

No reivindico un líder mesiánico sino un líder convencido que le falta mucho por conocer y recorrer, y donde su convicción es llegar junto con su gente al sueño pensado por todos. Como es sabio, se hace preguntas, y duda, de forma generosa y no paralizante.

El liderazgo va tendiendo a ser compartido, más que conducido por una sola persona y se orienta a los equipos. Además, los líderes tendrán que desenvolverse en un contexto global, integrando la diversidad como elemento de valor en la gestión humana. Deberán conocer y manejar las diferencias culturales en los componentes de sus equipos.

El mejor líder es aquel cuya existencia no nota la gente. El siguiente mejor es al que la gente respeta y alaba. El siguiente es el que la gente teme; y el último es al que odia. Cuando el trabajo del mejor líder está acabado, la gente dice: Lo hicimos nosotros mismos.

Lao-Tzu



Siete pistas para reconocer a un buen líder

1. Deja huella y crea una cultura.
2. Entusiasma, desde la credibilidad.
3. Hace que el éxito sea del equipo.
4. Va más allá de los objetivos de un plan de negocio. Crea aprendizaje y emprendizaje.
5. Transmite no sólo saber hacer sino sus valores y su manera de enfrentarse armoniosamente al mundo. Es claro especificando la visión.
6. Cohesiona y sabe aprovechar el mejor talento de cada uno.
7. Se crece en las dificultades. No es insensato ni suicida y sabe variar de rumbo e incluso apearse de proyectos envenenados; hace aprendizaje del abandono inteligente.

Si existe una cualidad que todos los líderes comparten, es la convicción inquebrantable de **vivir una vida que marque la diferencia**. Esta convicción les da el coraje de romper los moldes y atreverse, conociendo de antemano que se interpondrán diferentes clases de obstáculos. Esta fortaleza es contagiosa, y con frecuencia motiva a los demás a seguir desde la ilusión y el compromiso, dando lo mejor de sí.

Una vida grande nace del encuentro de un gran carácter y de una gran casualidad.

André Marois

Según un estudio sobre *La concepción española del liderazgo* (2004), llevado a cabo por el Instituto de Empresa y Deloitte, hay nueve estilos que confluyen en cuatro arquetipos.



Tabla 4.6. Estilos y arquetipos de liderazgo.

| Estilos de liderazgo | Arquetipos de liderazgo |
|--|-------------------------|
| Coercitivo Participativo | Directivo |
| Dirección por excepción Refuerzo contingente | Transaccional |
| Carisma Inspiracional | Visionario |
| Capacitador Estimulador intelectual Consideración individual | Coach |

Fuente: Instituto de empresa y Debitte Human Capital (2004), *La concepción española de liderazgo*.

Claramente, en cada situación de negocio, sector, condiciones socio-laborales, etc., será preciso el predominio de elementos de un estilo frente a otro, pero como característica de fondo hoy pedimos a nuestros líderes que sean coaches, para que puedan **liberar todo el talento** que hay en sus colaboradores.

El líder con-mueve a su gente desde la obtención de lo mejor de cada uno. Saber extraer las capacidades diferenciales y ponerlas coordinadamente al servicio del éxito del proyecto común es la bandera del mejor liderazgo. Esto precisa poner encima de la mesa los conocimientos y las experiencias, y también las habilidades y las emociones. En el compromiso racional la gente se mueve por lo que obtiene, en el emocional o afectivo por lo que siente. Ahora elija qué clase de compromiso desearía tener en ese equipo de trabajo en el que está pensando.

Mi test: ¿He conseguido crear atractividad como empleador?

Muchas organizaciones son conscientes de la necesidad de dotarse de más ventajas competitivas para diferenciarse de sus competidores y ser elegidas por sus interlocutores frente al resto.

Dado que el poder del capital cede paso a poder del conocimiento, surge el *Employee Power* o poder del empleado, como fuente verdaderamente generadora de capital y de creación de valor.

No es suficiente:

- Una sólida y positiva imagen corporativa.
- Una reconocida reputación social.
- Una marca respetada y garante de calidad.
- Unos procesos eficientes y de costes controlados.

Ahora es el empleado la fuente fundamental de ventaja competitiva. Por tanto, hay que dar nuevas respuestas a nuevos planteamientos, ya que los empleados elegirán trabajar en aquellas compañías que tengan en cuenta sus prioridades.



¿Cuál será el plan de acción? Debe ser elegido como empleador, y, por lo tanto, debe pensar en su propuesta de valor a los empleados en términos de mercado. Esto se denomina *employer branding* (marca de empleador).

El ***employer branding*** (marca de empleador) consiste en el proceso de creación de una identidad y de gestión de la imagen de una compañía en su papel de empleador de personas.

También se puede caracterizar como el conjunto de acciones que una empresa tiene que hacer para lograr que su marca tenga unos atributos asociados y que sea percibida como atractiva para los empleados, tanto actuales como potenciales. No sólo se trata de generar una percepción; debe haber algo detrás, que los expertos en marketing definirían como una experiencia de marca.

La experiencia debe comenzar en la coherencia. Si la marca es coherente con la visión, misión, valores y competencias conseguirá transmitir hacia sus trabajadores un sentimiento de orgullo de pertenencia, y esto reportará la mejor, más efectiva (y más barata) publicidad para su compañía.

Debe conseguir que sus empleados sean sus primeros prescriptores de empleo. Porque son los más indicados para hacerlo, quizás porque son los únicos verdaderamente con información para hacerlo.

La práctica del *employer branding* se inicia en los noventa en Estados Unidos cuando empieza a escasear talento en el mercado laboral. En España, el fenómeno se está aposentando ante la falta de personal cualificado, en buena medida debido a la tendencia demográfica.

Hay diversos estudios que nos advierten que en breve, habrá mucha más oferta por parte de las empresas que demanda por



parte de los trabajadores cualificados, por lo que las empresas tendrán el reto de convertirse en marcas atractivas para las personas, tanto en la atracción como en la retención.

5.1 ¿Cómo puede establecer una estrategia de marca de empleador?

Analice, en primer lugar, cómo es percibido como empleador. Fije su atención en cinco atributos principales o dimensiones del valor de la marca:

- Reconocimiento.
- Fidelidad.
- Calidad percibida.
- Identidad.
- Recuerdo.

Una vez que conoce lo que el mercado percibe de usted, es el momento de soñar e inventar. Identifique la imagen de marca que desea proyectar como empleador, teniendo en cuenta:

- Su propósito de compañía (misión).
- Su estilo propio.
- Su catálogo de valores.
- Sus objetivos a largo plazo (visión).

Como en cualquier análisis de *gap*, existirá una distancia entre la imagen percibida y la que se desea proyectar, que provocará una planificación de actividades.

El proyecto consistirá en determinar una propuesta de valor para los empleados (actuales y potenciales) en función de la marca interna a proyectar. Para los empleados potenciales será necesario identificarlos como target o meta de nuestros mensajes.



Este proyecto deberá comprender varias áreas de trabajo:

a. Área de Recursos Humanos.

- *Optimizar la gestión de personas*, garantizando políticas que premien realmente el desempeño. Es decir, desarrollar una meritocracia en la que los mejores sientan reconocida eficazmente su contribución.
- *Trabajar la cantera de futuros profesionales*. Atender a los centros de formación (formación profesional, universidad, *business schools*), es decir, gestionar proactivamente las relaciones con estos futuros prescriptores, que será fundamental para la construcción de reputación.

b. Área de comunicación corporativa.

- *Generar y trasladar nuestra identidad corporativa*. Hay que asegurar la diferencia y comunicar los principios que conforman nuestra cultura como empresa y que responden a las preguntas básicas: qué tipo de negocio somos, cómo somos los profesionales en este negocio, cómo definimos el éxito y cómo queremos llegar a él.
- Tenga en cuenta que las personas cada vez se sienten menos atraídas por el binomio de oferta puesto-salario, y apuestan más por un proyecto que les haga crecer y con el que se puedan identificar y en el que puedan aportar su saber hacer en el mismo.
- *Gestionar la comunicación de forma global*. La comunicación es absolutamente estratégica, no deje en diferentes grupos de interés la comunicación comercial, la comunicación financiera, las relaciones públicas, las relaciones con los inversores,... Asegúrese de que toda su comunicación externa debe ir impregnada de mensajes de la empresa como empleador de referencia en su mercado.
- *Considerar no sólo a los candidatos como nuestro target, sino a todos los posibles prescriptores*. Antes de decidirse por una oferta, un profesional consulta en distintos



lugares y a distintas personas y, por lo tanto, éstos son también nuevos targets a influenciar con nuestro mensaje. Piense como ejemplo cercano a sus ex-empleados: puede tener detractores absolutos o socios de un club de alumni, orgullosos de haber pertenecido a su empresa.

c. Área de dirección general.

- Para transformar a los empleados en los "embajadores de la marca" hay un requisito ineludible: *la coherencia y ejemplaridad de la alta dirección*. Poco impactarán las mejoras de los procesos de gestión y comunicación si no son totalmente asumidos por los equipos directivos.
- Todo directivo o gestor de personas es clave en la generación de actitudes de aquellos bajo su mando o influencia. Podemos aplicar las mejores técnicas de venta de la marca, pero tendrán un escaso impacto si hay un gap entre lo que decimos que somos externamente y lo que realmente somos. *Los empleados son nuestros auténticos representantes de nuestra marca y su opinión es la que más tendrá en cuenta el mercado.*

5.2 ¿Qué acciones o proyectos concretos se deben considerar?

Supongamos un plan de acción con tres targets fundamentales: empleados potenciales, empleados actuales y sociedad. Debería prestar atención a los siguientes programas y evaluar su implementación en función del posicionamiento que quiera adoptar.

1. Programas para candidatos.

- Políticas transparentes de reclutamiento.
- Gestión personalizada de las candidaturas.
- Uso de las nuevas tecnologías en los procesos de selección.



- Acercamiento a las fuentes de reclutamiento de forma proactiva.
- Presentaciones espontáneas en foros, universidades,...
- Programas de visitas a la empresa, contacto con empleados actuales.
- Programas de becas y realización de convenios de cooperación educativa.
- Patrocinio de actividades propias de los centros educativos en los que se encuentran nuestros empleados potenciales.

2. Programas para empleados.

- Políticas de flexibilidad horaria.
- Apuesta decidida por la conciliación de la vida profesional y personal.
- Planes de Igualdad.
- Formación continua y desarrollo desde el primer día.
- Aumento de la calidad de los procesos de acogida.
- Uso del *coaching* y del *mentoring* como formas habituales de acompañamiento en el desarrollo profesional.
- Aumento de la calidad del entorno de trabajo.
- Programas de comunicación interna.
- Procesos de reconocimiento del desempeño.
- Políticas retributivas transparentes y orientadas al logro individual y colectivo.
- Clarificación y publicación de las prácticas y políticas de Recursos Humanos.
- Personalización de los paquetes retributivos.
- Generación de iniciativas de componente social o educativo.



3. Programas para la sociedad.

- Adopción de prácticas de buen gobierno corporativo.
- Programas de acción social y medioambiental.
- Compromiso con la comunidad local.
- Creación y transmisión continua de la identidad corporativa.
- Esponsorización de actividades de interés general: deportivas, culturales,...

Para terminar, tres aldabonazos

6.1 Sueñe su misión

Lo que existe detrás nuestro y lo que existe delante de nosotros es algo insignificante comparado con lo que existe dentro de nosotros.

Emerson

Sueñe primero y sistematice después. Le sugiero el modelo de Ashridge, en el que habrá de definir cuatro extremos:

- Propósito: por qué existe la empresa.
- Estrategia: posición competitiva y competencias distintivas.
- Valores: creencias básicas comunes.
- Normas de conducta: políticas, prácticas y conductas que refuerzan la identidad corporativa y dan vida al sistema de valores.

La empresa no se define por su nombre o estatutos. Se define por su misión. Sólo una clara definición de la misión y el propósito de la organización hacen posibles unos objetivos empresariales claros y realistas.

Peter Drucker



6.2 Defina las “siete S”

- *Strategy* (estrategia).
- *Skills* (capacidades): lo que hace realmente bien y por lo que se quiere diferenciar.
- *Shared Values* (valores compartidos): las convicciones básicas sobre la razón de ser de la compañía, es decir, en lo que la gente cree.
- *Staff* (empleados).
- *Systems* (sistemas).
- *Style* (estilo): la forma de hacer las cosas, desde la toma de decisiones hasta la resolución de conflictos.
- *Structure* (estructura): organigramas, equipos, comités.

Y recuerde que **las empresas no se transforman con palabras**. Actúe. Quizás no pueda hacer todo lo que se va proponiendo, pero permítase comenzar. Es preferible hacer la mitad de las cosas que hacer las cosas a medias, nos decía Tácito.

6.3 Asegúrese de contar con el talento apropiado

El éxito es fruto del alineamiento del talento de las personas con la cultura de la empresa.

La cultura es una consecuencia y no es una declaración corporativa. La cultura es el destilado que emana de la forma en que las personas se comportan en la compañía y de la forma en que el trabajo se consigue realizar.

La cultura es infinitamente más fuerte que los procedimientos y sobrevive a los diferentes equipos gestores. ¿Qué es lo más complicado de variar en una compañía en un proceso de cambio? Su cultura.



No podemos transformar a las personas en lo que no son. Contrate gente que antes de entrar en la compañía posea sus valores y asegúrese de que el entorno de trabajo les permite seguir desarrollando y manteniendo esos valores y, además, reconózcalos y recompénselos por ello. **Contrate por actitud y capacite la aptitud.**

Contrate gente que case con los atributos de su marca, porque a través de su trabajo los hará vivir a los clientes. Los empleados deben ser los mejores embajadores de la marca y, por desdoblado, los primeros clientes de la empresa. Permítame ir más allá: **en servicios, las personas son la marca de la empresa.**

Disponga que las decisiones se tomen al nivel más bajo posible, y que los cambios supongan la recepción de consultas y de inputs a todos los niveles. Reduzca las distinciones por *status*, eliminando las clases de élite y las aburridas burocracias.

Sea cual sea su estrategia y entorno competitivo, valore las ventajas de construir un entorno que transmita transparencia, fiabilidad y confianza al empleado. No podrá evitar que le compren o que entren en su segmento jugadores más poderosos, lo que en un momento determinado puede menoscabar el sentimiento de seguridad. Pero será mucho más duradera la seguridad de su gente respecto a la consideración que usted puede otorgar al trabajo de cada persona todos los días.

Esto no es sencillo y reclama grandes dosis de consistencia. En cada práctica se debe ver que la empresa valora, reconoce, ayuda y comparte todo aquello que es contribución de su gente al proyecto, en un entorno de participación y libertad. Si esto lo consigue su empresa ya estará en los mejores lugares para trabajar, con independencia de que eso tenga un ranking que lo mida o un medio que lo cuente.

La gran mayoría de las personas vienen a su empresa a hacer el mejor trabajo de su vida. Apuestan por una organización con la que comprometerse y que les brinde capacidad



de crecer, de ser diferentes, de aportar, de involucrarse y de divertirse. Y usted debe responder a toda esa expectativa con su misión, sus siete eses y su cultura. Y, obviamente, con su propio compromiso.

Dios me otorgue la serenidad de aceptar la cosas que no puedo cambiar, el valor de cambiar las que pueda, y la sabiduría para discernir ambas.

San Francisco de Asís

Bibliografía

Bibliografía básica recomendada en dirección de personas

- Aguilar, J.** (coord.) (2003), *La gestión del cambio*. Ariel Empresa, Barcelona.
- Álvarez de Mon, S.** (2001), *El mito del líder*. Prentice Hall, Madrid.
- Álvarez de Mon, S.** (2005), *La lógica del corazón*. Deusto Ediciones, Barcelona.
- Cantera, J. et al.** (2006), *Estrategia integral e integrada de gestión de personas*. Prentice Hall, Madrid.
- Carneiro, M.** (2004), *La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos*. ESIC Editorial, Madrid.
- Casado, J. M.** (2003), *El valor de la persona*. Prentice Hall, Madrid.
- Cubeiro, J. C.** (2001), *El bosque del líder*. Prentice Hall, Madrid.
- Chinchilla, N.** (2006), *Ser una empresa familiarmente responsable, ¿lujo o necesidad?* Prentice Hall, Madrid.
- Gasalla, J. M.** (2003), *Marketing de la formación de directivos: el nuevo directivo en la cultura del aprendizaje*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Davenport, T.** (2000), *Capital humano*. Gestión 2000, Barcelona.
- Fernández Aguado, J.** (1999), *Dirigir personas en la empresa: enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Fernández Aguado, J.** (2002), *Dirigir y motivar equipos: claves para un buen gobierno*. Ariel Empresa, Barcelona.



- Fernández Caveda, A.** (1990), *La gestión integrada de recursos humanos*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Fernández López, J.** (2002), *Gestionar la confianza*. Prentice Hall: Madrid.
- Fernández López, J.** (2005), *Gestión por Competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- García, S. y Dolan, S.** (2003), *La dirección por valores*. McGraw-Hill, Madrid.
- Jericó, P.** (2001), *Gestión del talento*. Prentice Hall, Madrid.
- Jiménez, A.** (2000), *Creando valor a través de las personas*. Díaz de Santos, Madrid.
- Ordóñez, M.** (coord.) (1995), *La nueva gestión de recursos humanos*. Gestión 2000, Barcelona.
- Ortiz, J. M.** (2002), *Un gran equipo. El fútbol como metáfora empresarial*. Pearson Educación, Madrid.
- Pfeffer, J.** (1998), *La ecuación humana*. Gestión 2000, Barcelona.
- Quintanilla, J. et al.** (2004), *Competencias en la Dirección de Personas*. Prentice Hall, Madrid.
- Rodríguez Porras, J. M.** (2003), *El factor humano en la empresa*. Deusto Ediciones, Barcelona.
- Sartain, L.** (2005), *Recursos Humanos desde el corazón. Cómo construir grandes empresas a la medida de las personas*. Deusto Ediciones, Barcelona.
- Stein, G.** (2002), *Dirigir en tiempos de incertidumbre: ensayo sobre el esfuerzo directivo*. Gestión 2000, Barcelona.
- Ulrich, D.** (2006), *La propuesta de valor de los Recursos Humanos*. Deusto Ediciones, Barcelona.
- Ulrich, D.** (1997), *Human Resources Champions*, Harvard Business School Press.



Bibliografía básica recomendada en management

- Bennis, W.** (2000), *Dirigir personas es como amaestrar gatos: sobre liderazgo*. Editorial Universitaria Ramón Areces, Madrid.
- Blanchard, K.** (2006), *El autoliderazgo y el ejecutivo al minuto*. Ediciones Granica, Barcelona.
- Drucker, P.** (2003): *Gestión del conocimiento*. Deusto Ediciones, Barcelona.
- Drucker, P.** (2003): *La empresa en la sociedad que viene*. Empresa Activa, Barcelona.
- Covey, S.** (2005): *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós, Madrid.
- De Bono, E.** (1991), *El pensamiento lateral*. Editorial Paidós, Madrid.
- Goleman, D.** (1996), *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós, Barcelona.
- Handy, Ch.** (2005), *La organización por dentro: por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Deusto Ediciones, Barcelona.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K.** (1998), *Compitiendo por el futuro*. Editorial Ariel, Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D.** (2000), *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000, Barcelona.
- Kotter, J.** (2000), *Qué hacen los líderes*. Gestión 2000, Barcelona.
- Nordström, K. y Ridderstråle, J.** (2000): *Funky Business*. Prentice Hall, Madrid.
- Ohmae, K.** (2004), *La mente del estratega*. McGraw-Hill, Madrid.
- Pérez López, J. A.** (1993), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Ediciones Rialp, Madrid.
- Peters, T.** (2004), *In search of excellence*. Profile Books, Londres.



- Peters, T.** (2004), *Re-imagina*. Pearson Educación, Madrid.
- Porter, M.** (1999), *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto Ediciones, Barcelona.
- Senge, P.** (2006): *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Trout, J.** (2002), *Posicionamiento. La batalla por su mente*. McGraw-Hill Interamericana, México.
- VV.AA.** (2002), *Management español, los mejores textos*. Ariel Empresa, Barcelona.
- Welch, J.** (2005), *Winning (ganar)*. Ediciones B, Barcelona.

Sitios Web de interés

Portales de Recursos Humanos

www.losrecursoshumanos.com
www.rrhmagazine.com
www.expansionyempleo.com
www.fororecursoshumanos.com
www.rrhhdigital.es
www.arearh.com
www.hr-guide.com
www.workforce.com
www.hrcenter.org
www.capitalemocional.com
www.factorhuma.org
www.hrworld.com

Publicaciones especializadas

www.capitalhumano.es
www.especialdirectivos.es
www.observatoriorecursoshumanos.com



www.revista-training.com

www.empleoespana.blogspot.com

Asociaciones, colegios profesionales y organizaciones

www.aedipe.es

www.ihrim.com

www.shrm.org

www.apqc.com

www.ahrd.org

www.hrps.org

www.amanet.org

www.apd.es

www.ceoe.es

www.ccoo.es

www.ugt.es

www.cop.es

www.graduadosocial.com

www.cgae.es

www.apdo.org

www.coachfederation.org

www.aesedp.org

www.aett.es

Instituciones

www.mtas.es

www.ine.es

www.seg-social.es

www.inem.es

www.ilo.org

www.boe.es

www.ces.es

www.fundaciontripartita.org

www.camerdata.es



Prevención de Riesgos Laborales

www.mtas.es/insht
www.prevencionintegral.com
<http://es.osha.europa.eu/>
www.aeemt.com
www.ccoo.es/istas

Responsabilidad social corporativa

www.reputacioncorporativa.org
www.globalreporting.org
www.sustainability-indexes.com
www.unglobalcompact.org
www.fundacion-entorno.org
www.ecodes.org
www.iegd.org

Conciliación vida profesional y personal

www.conciliavidafamiliarylaboral.es
<http://horariosenespana.com>
www.elportaldelaconciliacion.com
www.eurofound.ie
www.iese.edu/icwf
www.mtas.es/mujer
www.worklifesearch.org
www.workingmother.com
www.familiesandwork.com
www.eurydice.org

Discapacidad

<http://discapacidad.cepes.es>
www.fundaciononce.es/fundosa
www.fundacionadecco.es
www.discapnet.es



Gestión del conocimiento

www.portaldelconocimiento.net
www.clusterconocimiento.com
www.knowledgeboard.com
www.kmresource.com
www.gestiondelconocimiento.com

Carrera profesional

www.wcp.es
www.careerjournal.com
www.careersnet.co.uk
www.careerjournaleurope.com

Formación

www.rediris.es/recursos/centros
www.emagister.com
www.aprendemas.com
www.educaweb.com
www.elearningeuropa.info
www.tompeters.com
www.peter-drucker.com
www.directivoscede.com
www.toptenms.com
www.thinkingheads.com
<http://ocw.mit.edu>
<http://wharton.universia.net>

Portales de empleo

www.infojobs.net
www.infoempleo.com
www.monster.es
www.jobpilot.com

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y beneficiéense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:

www.netbiblo.com

