

De la gestión de personas en momentos de contradicción

JOSÉ MANUEL CASADO GONZÁLEZ

Director asociado de Human Performance de Accenture.



La gestión del capital humano es mucho más compleja de lo que la mayoría de las organizaciones considera. Según José Manuel Casado, tiene una parte de gestión mucho más difícil que la del salario: se trata del alma de las empresas y, como tal, se sabe que existe, pero se desconoce cómo definirla. Por ello, debe producirse una innovación en la gestión de personas. El área de recursos humanos ha de adoptar nuevos enfoques y reinterpretar los de épocas pretéritas. En este sentido, es fundamental que las empresas consideren a sus profesionales como auténtico capital, otorgando a sus necesidades y a su satisfacción la máxima prioridad.

Que vivimos tiempos de grandes cambios no es una novedad ni una frase aprendida. Que pasamos momentos de incertidumbre es una absoluta verdad. Es un hecho. Una realidad irrefutable y tozuda.

Tan irrefutable como que hace apenas unos meses estábamos sumidos en una auténtica guerra por el talento y que en estos momentos nos encontramos inmersos en un proceso de desvinculación de profesionales, a la

La nueva “Generación X” reclama trabajar para vivir y selecciona el empleo en el que pueda tener el mejor desarrollo profesional y personal

vez que nos vemos obligados a mantener las mejores figuras de nuestros equipos. Ésta es una gran paradoja y saber cómo resolverla será todo un reto en los próximos meses.

Mi visión personal es que éste es un tema totalmente coyuntural, agudizado al máximo por los terribles acontecimientos que azotaron la paz del mundo en el corazón financiero del World Trade Center el pasado 11 de septiembre, que terminaron plasmandose en un conflicto bélico de proporciones desconocidas e imprevisibles el pasado 7 de octubre y que está haciendo vivir a la humanidad con la zozobra de una incertidumbre bélica y un “bioterrorismo” impredecible que está sacudiendo hasta los principios de la estructura económica clásica. Estos desgraciados sucesos marcarán un antes y un después en la historia del hombre y nada volverá a ser igual: el siglo XXI que acaba de nacer recordará con amargura el lado oscuro de este dolor en su alumbramiento.

A pesar de todo, estoy convencido del carácter puntual y temporal de esta situación y de que, por tanto, la lucha por los mejores profesionales no sólo continuará, sino que incluso, lo que es más importante, se intensificará a poco que la economía recupere su tono muscular de crecimiento. Así lo atestigua también la reciente puesta al día del famoso estudio realizado por McKinsey en 1997 sobre la “guerra por el talento”. Esta nueva investigación demuestra que este problema seguirá siendo cada vez más importante en las empresas, a pesar de la actual recesión económica y el final del boom de las empresas “punto-com”.

En este sentido, y ante los momentos de dudas e incertidumbre que estamos viviendo, de ralentización eco-

nómica, recesión o incluso crisis, con los efectos colaterales –como se dice ahora– de excedentes, despidos, etc., debemos actuar siendo mucho más precisos en cuanto a la selección de aquéllos que son buenos y los que son extraordinarios: la relación uno a uno no existe y la diferencia entre una persona con talento, es decir, comprometida y competente, con respecto a aquella otra que no lo tiene, puede ser de dos, tres o tres mil.

Por otra parte, la llamada generación *baby boomers* (integrada por personas nacidas entre 1946 y 1964), que vivía para trabajar, está llegando a

su fin y la nueva “Generación X” (compuesta por los nacidos entre 1964 y 1985), que progresivamente aumenta su cuota porcentual en el mundo laboral, reclama trabajar para vivir y selecciona el empleo en el que puede tener el mejor desarrollo profesional y personal.

Habida cuenta de que con el paso del tiempo, y una vez superado este período de zozobra, habrá que seguir luchando por el talento y continuar intentado contar con los mejores entre nuestras filas, y dado que existirá cada vez mayor proporción de trabajadores de la “Generación X” y menor pro-

CUADRO 1

EXCEDENTES AUNQUE SEAN EXCELENTES

Sector tecnológico			
Sector tecnológico		Sector líneas aéreas	
Alcatel	20.000	Boing	20.000
Lucent	15.000	United	20.000
Hitachi	14.700	Continental	12.000
France Telecom	11.000	US Airlines	11.000
Hewlett-Packard	6.000	Northwest	10.000
Siemens	5.000	Air Canada	4.000
Quest Comm.	4.000	Alitalia	2.500
Equant	3.000	British Airways	1.800
Infeneon	2.400	Varig	1.700
Oki	2.200	Delta	1.300
Marconi	2.000	Swissair	1.250
Excite	500	SAS	1.100
Lycos Europa	300	Cathay	49
Total	86.100	Total	86.699

Fuente: Expansión, 24 de enero de 2002.

porción de *baby boomers* y puesto que, además, por la forma tradicional de responder a las crisis, las organizaciones optarán por el equivocado parámetro de la edad y decidirán adelgazar sus estructuras por el fácil, pero erróneo, camino de los mayores o aquéllos que tengan una relación contractual temporal, las empresas que deseen tener entre sus filas a las auténticas estrellas, aquéllas que hagan brillar a la organización en el escenario competitivo, no deberían olvidar la etiología por la cual los nuevos profesionales abandonan las compañías. ■

¿Cuáles son las causas por las que los profesionales abandonan las empresas?

Son muchos los estudios e investigaciones que en los últimos tiempos han intentado descubrir, e incluso cuantificar, cuáles son las raíces etiológicas responsables del abandono de las empresas.

Hasta hace muy poco tiempo, podríamos decir que la situación se caracterizaba por los siguientes rasgos:

- ▶ Cada mes, más del 13% de los trabajadores abandona las empresas para ocupar otro puesto de trabajo distinto.

- ▶ Las empresas pierden la mitad de sus empleados cada cuatro años.
- ▶ El 25% de los trabajadores estadounidenses piensa frecuentemente o planea dejar su empresa cada año.
- ▶ Las compañías cada vez tienen más dificultad para seleccionar a sus profesionales, lo que se observa en la media de tiempo que se tarda en incorporar a un buen profesional. Se ha pasado de 41 días a 51.
- ▶ Asimismo, las empresas gastan una media de 10.000 a 50.000 dólares en reemplazar a un empleado que han perdido.
- ▶ Además, la mayoría de las empresas ve incrementarse drásticamente la rotación de sus empleados más críticos y sólo el 9% de ellas está obteniendo resultados en sus esfuerzos.

En esta situación paradójica, lo que realmente debe preocuparnos es toda aquella rotación que no sea deseada; es decir, la rotación de los profesionales excelentes, que se suele producir por alguna de las siguientes causas:

- ▶ Los profesionales no ven claramente la relación entre su desempeño y lo que reciben a cambio. Los mejores profesionales —o *top performers*— que

deciden abandonar las organizaciones lo hacen por una serie de factores —*push factor*— que los empujan a abandonarlas, como son las pobres relaciones con sus jefes, la falta de justicia y equidad distributiva, la ausencia de retos y la falta de relación entre su desempeño y la compensación que reciben. Los mejores profesionales se desmotivan cuando trabajan más y mejor que otros, y reciben una paga o promoción menor que sus pares.

- ▶ No perciben posibilidades de crecimiento u oportunidades para avanzar. Lo crítico en este caso es la percepción que los profesionales tengan, aun cuando esas posibilidades existan. En la mayoría de las ocasiones, estas situaciones se producen porque el jefe directo no se ha tomado el tiempo suficiente para explicar al profesional qué puede esperar y cuándo se producirán los hitos fundamentales.
- ▶ No ven la importancia de su trabajo, no aprecian que su contribución sea reconocida y valorada por los superiores, o no sienten cómo su trabajo contribuye al producto final.
- ▶ Tienen expectativas poco claras o realistas, o ven que la empresa no utiliza adecuadamente su talento natural. A muchas empresas lo que les preocupa es tener una persona que físicamente esté en un sitio haciendo aquello que la empresa cree que debe hacer, pero no se preocupan tanto de explorar si la persona que lo está haciendo podría hacer otra cosa para la que tenga más competencias y/o aptitudes.
- ▶ Los *top performers* toleran muy mal los abusos de sus superiores o los ambientes poco agradables. Es evidente que la pasada “cultura del sa-

Las **empresas** que deseen tener entre sus filas a las **auténticas estrellas** no deberían **olvidar** las nuevas **expectativas profesionales** ni la **etiología** por la cual los **nuevos profesionales** abandonan las compañías

Las recientes investigaciones han demostrado que **la gente** realmente **no abandona** las empresas, sino **a los jefes con los que trabajan**

crificio”, caracterizada por excesivas demandas de sacrificios personales, crisis continuas, disponibilidad las 24 horas del día y todos los días de la semana, etc., está de “capa caída”. Los abusos sistemáticos (por motivos culturales), estructurales (presiones del mercado) y deliberados (por los directivos) ya no se toleran. Los resultados de los abusos y la cultura del sacrificio se materializan en: empleados “quemados” (*burnout*), estresados, deprimidos, personas que físicamente están presentes en la empresa, pero que mentalmente están ausentes; aumento del absentismo laboral, accidentes de trabajo más frecuentes y errores costosos; falta de energía para las ideas, ausencia de creatividad y no asunción de riesgos; pobre calidad de vida y conflictos familiares, retención pasiva, compromiso continuista y empleados dependientes, boicots y conductas disfuncionales en contra de la empresa, etc.

Como habremos podido apreciar, la mayoría de las causas de abandono –físico o mental– está directamente relacionada con el trato y el estilo de los jefes. Dirigir este tipo de profesionales exige una mentalidad y unos modelos de comportamiento directivos distintos a los del pasado: más centrados en la parte *soft* o blanda de la relación que en la *hard* o dura de la tarea. Necesitan sentir que tienen autonomía, independencia y *empowerment* para la toma de decisiones. Las recientes investigaciones han demostrado que la gente realmente no abandona las empresas, sino a los jefes con los que trabajan. Uno de estos estudios (*Study of the Emerging Workforce*, Saratoga Insti-

tute. Interim Services, Inc., 1997) puso de manifiesto que el 50% de la satisfacción en el trabajo está determinada por el carácter de la relación que se produce entre el trabajador y su jefe inmediato. Mediante entrevistas realizadas a más de 20.000 trabajadores norteamericanos que habían dejado recientemente la empresa, la prestigiosa institución responsable del estudio connotado descubrió que la conducta pobre y poco sensible del jefe era la principal causa por la que las personas habían dejado la compañía. ■

La necesidad de una nueva forma de dirigir

Si realmente los profesionales no abandonan las empresas sino a los jefes, significa que las organizaciones deben cambiar su forma de dirigir. Ya no se trata de controlar, sino de influir y permitir que el que más sabe y tiene el poder del conocimiento,

el trabajador, sienta libertad de actuación. El viejo principio de “orden y mando”, sustentado sobre el paradigma organizativo de que unos piensan y otros ejecutan, está agotado, aunque muchas de nuestras organizaciones estén aún llenas de caducas normas de control y *reporting* innecesarios.

Parece que la propia palabra *management* (gestión) proviene del italiano *managgio/maneggare*, que es el ruedo en el que giraban los caballos motivados por el látigo de su entrenador. ¿Qué ocurriría si de pronto los caballos

CUADRO 2

LIDERAR 'VERSUS' GESTIONAR

Líder Alma	Gestor Mente
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Visionario y apasionado ▶ Innovador y emocional ▶ Flexible e imaginativo ▶ Le gusta cambiar y experimentar ▶ Interdependiente ▶ Busca el riesgo controlado ▶ Delegativo ▶ Desarrolla una visión de futuro e identifica estrategias de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Racional y frío ▶ Persistente y analítico ▶ Inflexible y estructurado ▶ Le gusta mantener y repetir ▶ Independiente ▶ Prudente ▶ Autoritario ▶ Plantea los pasos de detalle y controla su seguimiento

Fuente: Casado González, José Manuel: *El Directivo del Siglo XXI*, Gestión 2000, segunda edición, Barcelona, 2001.

Los **directivos** deben comenzar a **actuar** más como **facilitadores** capaces de orientar, tolerar, demostrar interés y prestar una sensible atención a las personas

aprendiesen a moverse por sí mismos? ¿Qué pasaría si dijese que hay cosas más interesantes que hacer que girar en círculos? En estos momentos, los nuevos profesionales ya se han dado cuenta: si se intenta dominar a personas inteligentes, éstas se rebelarán y no aceptarán ser dominadas como los caballos del ruedo a que estaban acostumbrados los gerentes del pasado. Nos darán una coz y nos abandonarán para irse a pacer a otros páramos empresariales en los que puedan correr y crecer en libertad, y se les reconozca su valor. Por ello, los “influidores” y los directivos deben dejar de ser gestores de la orden y el control, y comenzar a actuar más como facilitadores capaces de orientar, tolerar, demostrar interés y prestar una sensible atención a las personas. Tienen que tener más en cuenta el alma y el sentimiento que la mente y la razón.

Actualmente, son ya muchas las compañías que están considerando, en la promoción y progreso de sus directivos, la variable de gestión de personas, y que están demandando a éstos un perfil más de líder que de gestor (más alma que mente), aunque siguen siendo mayoría todavía las que no tienen en cuenta este aspecto en la promoción y compensación de sus directivos. En este sentido, parte de la cultura de General Electric contempla tener en cuenta las habilidades de gestión *soft* como una de las responsabilidades básicas de sus directivos.

Algo con lo que también están muy sensibilizados líderes de la talla de Fred Hassan, alguien que ha conse-

guido hacer de Pharmacia & Upjohn una empresa envidiable por la que nadie “daba un duro” cuando él llegó. Y lo consiguió, entre otras cosas, retribuyendo aquellos comportamientos directivos que fomentaban el aprovechamiento de las capacidades de las personas de la empresa. Literalmente, este líder ha dicho: “convencí al consejo de administración de que me permitiese basar el 35% del incentivo anual destinado a los altos directivos en su aportación a la creación de esta nueva cultura (de trabajo en equipo, sin tribus y silos). Por lo general, los incentivos se pagan únicamente en función de las aportaciones a las ventas y a los beneficios. Nosotros modificamos ese sistema de retribución y el 35% depende del comportamiento”; para apreciar y gestionar los comportamientos definidos como deseables, la empresa ha puesto en marcha, entre otras iniciativas, un sistema de evaluación 360º. Este sistema, también denominado *upward feedback*, es una técnica de apreciación por la cual un sujeto es evaluado por sus superiores, iguales y colaboradores. Es especialmente útil para observación de comportamientos y como paso previo para la realización de los procesos de *coaching*.

Otro caso de éxito es el de Entex Corporation, que redujo sus costes de rotación en aproximadamente 3 millones de dólares basando el 20% del *bonus* y la posibilidad de progreso de sus directivos en el mantenimiento de una baja rotación en sus áreas de responsabilidad. Algo parecido está haciendo Federal Express, que ha es-

tablecido el programa LEAP (*Leadership Evaluation and Awareness Process*), cuyo objetivo es identificar si sus excelentes técnicos, que están a punto de promocionar a posiciones de *management*, poseen el suficiente talento como para liderar personas. Sin embargo, hay muchos más casos que pretenden fomentar un *management* capaz de tener en cuenta la gestión de los nuevos profesionales. En First Virtual, por ejemplo, la habilidad para contratar nuevos talentos es considerada como uno de los criterios fundamentales para la promoción. Otro caso es el de Prudential, que tiene como principio estratégico un programa denominado “construyendo un *management* capacitado”, que integra y tiene en cuenta las capacidades de sus directivos para *recruiting*, los esfuerzos en *training*, retención, etc.

La escasez de talento para liderar es un hecho. John Kotter ha llegado a cuantificar que “sólo un 20% de los actuales directivos que gestionan las empresas tiene talento de líderes”. En relación a este tema, un estudio sobre planes de sucesión en la empresa, realizado con una muestra significativa, puso de manifiesto que, si las empresas tuvieran de nuevo la oportunidad, sólo volverían a contratar a un 62% de sus directivos actuales, porque éstos no tienen habilidades para gestionar a su gente. El 44% de dichas empresas manifestaron que no evaluaban o compensaban a sus directivos por los esfuerzos que hacían para gestionar bien sus equipos. Contradicciones por doquier, altamente frecuentes en este etéreo pero atractivo asunto de la gestión de personas.

En definitiva, todo parecer indicar que si queremos obtener resultados distintos, debemos hacer cosas dis-

tintas. Si sigo haciendo lo que hago, continuaré obteniendo los mismos resultados. ¿No será que nos falta imaginación empresarial para buscar políticas innovadoras? Deberíamos recordar lo que dos de los más insignes gurús del *management* –Drucker y Deming– nos han repetido hasta la saciedad: “Las únicas funciones de una empresa deben ser crear valor para el cliente e innovar”. ■

Una propuesta para la innovación en la gestión del capital humano

En estos momentos, lo que deben hacer las organizaciones es reflexionar sobre ¿qué es y qué significa su personal?, ¿constituye recurso o capital? Esta primera reflexión puede parecer trivial, pero es indispensable para realizar una gestión moderna de capital humano; ello supone superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso (algo a lo que se recurre como apoyo), para pasar a contemplarlo como capital (activo utilizado para crear más valor y riqueza). Si a las personas las consideramos realmente como lo que son, estaremos hablando de capital, de una fuente generadora de riqueza y, por tanto, debemos otorgar a su gestión la prioridad y el valor estratégico que verdaderamente le corresponde. Quizá como paso previo debe cuantificarse este capital. Pero... ¿por qué no se cuantifica el valor del principal intangible? Según diversas estimaciones, el proceso de búsqueda, selección y formación de un buen profesional del conocimiento –de un talento– puede llegar a valer casi dos veces el salario que cuesta. Prueba de que este capital intangible marca la diferencia

se puede apreciar en el hecho de que la productividad empresarial se encuentra cada vez más vinculada a las personas y menos a las cosas tangibles o recursos. En este sentido, los datos revelan que, por término medio, el mercado valora 12’2 veces lo que las cifras contables reflejan mediante su balance. Las personas y su valor forman parte, junto a la I+D, la publicidad, el desarrollo comercial, la satisfacción de los clientes, etc., del complejo y valioso Fondo de Comercio.

Estoy totalmente convencido de que los problemas nuevos que presentan los actuales profesionales no se resolverán con las soluciones viejas; por ello, es importante que las propuestas que hagamos las realicemos desde un punto de vista diferente, atrevido e innovador.

En primer lugar, debemos erradicar, cuanto antes, el viejo principio de que la gestión de personas es sólo y únicamente responsabilidad del área de recursos humanos. La gestión de personas es crítica y debe residir en la línea de negocio; quizá deba continuar existiendo un área central que, con una filosofía de oferta, facilitación y ayuda, provea de herramientas a la línea para la mejor gestión de los profesionales; pero debe ser un área delgada, fina, pequeña y con pocas personas, pero muy cualificadas; profesionales capaces de ofrecer soluciones de valor al negocio, que es donde realmente el trabajador

vive y donde están los problemas de operaciones.

En definitiva y como requisito, la gestión de personas deberá estar progresivamente no sólo más cerca de la dirección del negocio, sino integrada en la operativa del día a día de la empresa. De lo contrario, no se percibirá su aportación y se perderá una oportunidad tanto para esta área como para la dirección general, puesto que la organización no estará en disposición de utilizar su capital humano como ventaja competitiva diferencial.

En segundo lugar, estoy persuadido de que si unimos las áreas de marketing, comunicación y recursos humanos en una sola, consideramos a nuestros profesionales como clientes internos y les aplicamos las técnicas que utilizamos para conocer, retener y fidelizar a nuestros clientes, estaremos en un camino que marcará la diferencia respecto a la competencia.

En tercer lugar, es hora ya de que las áreas de gestión de personas utilicen las soluciones que las tecnologías de la información ofrecen para mejorar la relación, comunicación, satisfacción y desempeño de los profesionales. No se puede competir sin tecnología y el área de recursos humanos no es una excepción.

En cuarto lugar, debemos ser capaces de buscar la relación entre los resultados del negocio y la gestión del capital humano. Gestionar el capital emo-

Si **aplicamos** a nuestros profesionales las **técnicas** que utilizamos para **conocer**, **retener** y **fidelizar** a nuestros clientes, estaremos en un camino que marcará la diferencia respecto a la competencia

cional es el factor crítico para conseguir la motivación de los empleados, y las empresas deben ser conscientes de ello. Aquellas empresas que lo están haciendo bien han generado en torno a un 25% más de dividendos para sus accionistas que aquellas otras que no lo hacen; además, según diversos estudios, estas organizaciones que apuestan por la gestión del capital emocional como un elemento clave para su éxito obtienen un 15% más de beneficios que sus competidores. Sirva como ejemplo el caso Sears, que ha demostrado, bajo la filosofía de que “un lugar convincente para comprar, primero debe ser un lugar convincente para trabajar”, que sólo un aumento del 4% en la satisfacción de los empleados tiene una repercusión directa en los beneficios, haciendo que la capitalización de mercado ascendiese en cerca de 250 millones de dólares. En esta empresa, el área de recursos humanos ha podido demostrar que una mejora de cinco puntos en la actitud de los empleados genera 1,3 puntos de mejora en la satisfacción de los clientes que, a su vez, influye un 0,5% en la mejora de los beneficios de la compañía.

Por último, y para poder hacer bien aquello que la organización necesita –resolver problemas de rendimiento–, los departamentos de gestión de personas pueden y deben comenzar a externalizar todos los procesos administrativos y transaccionales en los que estas áreas invierten ingentes cantidades de tiempo y dinero, y apenas les producen valor; se estima que en torno al 60% del tiempo de las personas que trabajan en estas áreas se dedican a funciones transaccionales, tareas meramente administrativas. Los departamentos de gestión de personas están obligados a dar un salto cualita-

tivo importante en su forma de operar. Es urgente rediseñar la función de las tradicionales áreas de recursos humanos y abordar el ciclo de vida de las personas en la empresa desde una perspectiva más holística y coherente con el momento actual.

En definitiva y de forma inmediata, los departamentos de gestión de personas tendrán oportunidades concretas de contribuir a este nuevo paradigma de organización, trabajando con nuevos enfoques y soportando sus políticas y acciones sobre las arquitecturas tecnológicas que permiten aprovechar las posibilidades y ventajas que las tecnologías de la información y sus herramientas asociadas nos ofrecen.

1. Contratación y selección

Se tenderá a una evolución más rápida, forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos, y se utilizarán modelos muy variados y concretos, buscando habili-

dades actuales más que potencial futuro. La selección de los profesionales deberá continuar basándose en criterios técnicos, pero dando mucha mayor importancia al perfil psicográfico (cómo siente, piensa y vive el futuro empleado). En este sentido, los procedimientos de *recruiting* deben ser revisados. Se estima que el perfil de aproximadamente un 80% de los profesionales que se incorporan a las organizaciones, en términos de habilidades naturales o auto-motivación necesaria, no se ajustan a los requerimientos del puesto como para garantizar un buen desempeño. Por ello, los procesos de selección deben comenzar a otorgar más importancia a las propias entrevistas y éstas deben ser un poco distintas a las que comúnmente se realizan, que, en muchas ocasiones, son sólo un intento por descubrir el potencial, sin una base empírica sólida. En este sentido, las entrevistas deberán basarse más en “análisis de conductas”

CUADRO 3

CICLO DE VIDA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA



La filosofía de las entrevistas conductuales consiste en predecir lo que el profesional puede hacer, basándose en lo que hizo en situaciones similares en el pasado

en situaciones de trabajos similares a las que va a realizar el nuevo profesional en nuestra empresa. Las entrevistas conductuales intentan descubrir si el candidato puede, sabe y va a querer hacer el trabajo que se le va a asignar. Este tipo de entrevistas conductuales es hoy usado casi por una cuarta parte de las empresas estadounidenses y su filosofía consiste en predecir lo que el profesional puede hacer basándose en lo que hizo en situaciones similares en el pasado.

2. Promoción

Se habrá de considerar la posibilidad de revisar los criterios tradicionales de carrera, establecer posiciones de especialización (*landing positions*, posiciones de carrera de cierto nivel en las que el empleado no “progresar” en términos tradicionales de carrera, pero en las que desarrolla plenamente sus capacidades y es retribuido en función de su [alto] grado de especialización), promocionar no sólo por criterios de contribuciones económicas, sino por aportaciones cualitativas que ayuden en la misión de la compañía, premiar los aspectos cualitativos diferenciales de gestión de personas, etc. Hemos analizado y ofrecido ejemplos concretos de empresas que ya están teniendo en cuenta la capacidad de gestión de personas para promocionar a los individuos a puestos directivos, y hemos visto que éstas están obteniendo magníficos resultados.

3. Compensación

La compensación debe ser también reinterpretada. La satisfacción de los trabajadores con la retribución ha pasado de significar el 58% en 1970 al 40% que supone ahora. De todas formas, la mayoría de los estudios realizados ponen

de manifiesto de forma reiterada que la retribución económica no es la panacea, sobre todo para un tipo de profesional distinto al de épocas pretéritas. Sin embargo, la mayoría de las empresas para mejorar sus políticas de retención sólo están haciendo esfuerzos en este tema. Quizá la razón resida en la simplicidad de hacerlo aunque pueda tener un coste alto. De cualquier manera, se trata de compaginar la retribución emocional con la económica. Desde un punto de vista económico, tenemos que buscar fórmulas que permitan compartir la propiedad; en esta dirección, la retribución variable y el establecimiento de *profit sharing*, amén de las cuestionadas *stock options*, son políticas que se han de considerar porque pueden aumentar el sentido de propiedad del profesional con la empresa. De todas formas, las empresas hoy día están utilizando distintas fórmulas retributivas, como, por ejemplo, premios especiales en dinero por contribuciones extraordinarias y no consideradas en la planificación, pagas variables individuales y grupales, *winsharings* o premios por contribuciones en beneficios, calidad de productos, valor al cliente, proyectos especiales de carácter social, etc.

En definitiva, se trata de diseñar un paquete retributivo que demuestre al profesional el compromiso de la propia organización con él.

4. Desarrollo profesional

Incorporar elementos de desarrollo de personas al tradicional enfoque de

desarrollo de carreras. Por ejemplo, mediante técnicas como el *counseling*, *coaching*, *mentoring*, la planificación de la asignación a distintos puestos o áreas a lo largo de la carrera, la evaluación sincera del empleado y de éste hacia arriba, la comunicación clara de expectativas de rendimiento, etc.

John Paul Kotter, en su clásico artículo “El contrato psicológico”, señala que éste puede romperse si las expectativas del trabajador y la empresa no casan. En este sentido, y según Kotter, los profesionales con talento tienen las siguientes expectativas: oportunidades de progreso rápido, nivel de responsabilidad, crecimiento personal y formación, seguridad en el trabajo, poder tener independencia, *coaching* y *mentoring*, y oportunidades para hacer cosas creativas.

Aun entendiendo que alguna de ellas, como la seguridad en el empleo, pueda ser difícil de garantizar en el contexto empresarial que nos ha tocado vivir, el resto siguen siendo elementos fundamentales para la satisfacción de los nuevos profesionales.

5. ‘Facilitating life’

Es esencial, y no sé por qué las empresas no están haciendo más en este campo. Sin duda, estoy convencido de que debe ser una nueva área de gestión en la empresa moderna. Se trata de facilitar nuevos servicios de apoyo a medio camino entre lo retributivo y el desarrollo profesional y personal, como el asesoramiento legal, fiscal, fi-

nanciero e inmobiliario, acuerdos de vacaciones, acuerdos con jardines infantiles, información sobre cuidados de la tercera edad, sanidad familiar, acuerdos con centros formativos en el extranjero para hijos de profesionales de la empresa, gimnasios, programas para dejar de fumar, tintorerías, sastreías, masajes, etc. La existencia de esta función se basa en las necesidades emergentes, demandas y exigencias que los trabajadores de la “Generación X” reclaman para trabajar en una empresa u otra. Además, ya están surgiendo las primeras empresas especializadas en prestar este tipo de servicios; incluso en nuestro país ya existe alguna.

6. Desvinculación

Dar una salida a aquéllos que no son un buen ejemplo para los demás es también, aunque desagradable, una necesaria tarea, siempre sin olvidar la responsabilidad que la empresa pueda tener en sus propios errores de *recruiting*.

Asimismo, debemos reconsiderar nuestro sistema de evaluación de salidas; en esta dirección, las entrevistas de salida que las empresas realizan a las personas en los momentos que éstas están dejando la empresa, rara vez ofrecen información valiosa y útil. Aunque más del 95% de las empresas realizan entrevistas de salida, más del 30% de éstas fallan en los remedios o en los planes de acción. En el mismo sentido, un 42% de las compañías que realizan estas entrevistas de salida ase-

guran que este proceso no es efectivo.

Es evidente que nadie en su sano juicio, y menos gente inteligente, que abandona una empresa va a decir, justo cuando está saliendo (firmando su finiquito, sin tener certeza de que si dice algo que no guste a la empresa de la que está saliendo, ésta puede pasar información a la nueva empresa a la que va que no le beneficie en absoluto), lo que siente realmente. Resulta más ventajoso y útil establecer reuniones con ellos cuando han pasado dos o tres meses desde que han abandonado nuestra compañía. La información que pueden reportarnos cuando ya no tienen vínculos con nuestra empresa será más libre, veraz y útil.

7. Gestión del compromiso

Cuanto más estudio y reflexiono sobre el compromiso, más convencido estoy de que su gestión será fundamental para garantizar el éxito de la empresa. Conseguir el compromiso es definitivo para tener talentos en nuestras organizaciones. Adoptando la definición del profesor D. Ulrich, por *talento* deberíamos entender el producto de multiplicar competencia por compromiso. Competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien una función. El compromiso, que es el factor multiplicador de las consecuencias, es el grado de voluntad, esfuerzo y dedicación que está dispuesto a poner en la tarea el individuo. El compromiso es el factor diferencial; el

propio Ángel Corcóstegui explicó la política laboral de su grupo bancario diciendo, durante la celebración de unas jornadas, que “el compromiso de los empleados es la clave del éxito del Santander Central Hispano”.

Considero que las organizaciones deben comenzar a diseñar los procedimientos necesarios para medir esta nueva magnitud. La gestión del compromiso es una de esas nuevas áreas de preocupación para las empresas que quieren tener éxito. Aunque todavía no se dispone de una medida estándar, ya existen las denominadas *High Trust Organizations* o *Citizen Corporations*, las cuales están consiguiendo resultados superiores a sus competidores. La revista *Fortune* utiliza una medida llamada *The Great Place to Work Trust Index* para distinguir a las 100 mejores empresas americanas en gestión del compromiso. En 1999 aparecieron, por ejemplo, empresas como Southwest Airlines, Microsoft, Merck, Hewlett-Packard, etc. Pero no debemos olvidar que para obtener resultados en la gestión del compromiso tenemos que haber sido capaces de generar previamente confianza. La confianza es el requisito previo para conseguir el compromiso, o ¿caso cualquiera de nosotros se compromete con alguien en quien no tenga confianza?, ¿iniciaríamos una aventura empresarial con alguien en quien no confiásemos?, ¿nos uniríamos afectivamente con una persona en la que no tuviéramos depositada toda nuestra confianza? No. Entonces, ¿por qué hemos de entregar nuestro talento y lo mejor de nuestras vidas a una empresa en la que no confiamos?

En definitiva, debemos comenzar a elaborar los procedimientos necesarios para detectar el compromiso afectivo



Para **obtener resultados** en la **gestión del compromiso**, tenemos que haber sido capaces de **generar previamente confianza**

Tales AxisSM es lo que se conoce como un 'Business Service Provider' (BSP) de adquisición de talento, desarrollo personal y retención de personas

de nuestra gente y, por supuesto, fomentarlo y premiarlo. Ello implicará vincular este nuevo aspecto a nuestros sistemas de evaluación y correlacionarlo con los sistemas de promoción y compensación. Según J. P. Meyer, N. J. Allen y C.A. Smith, el compromiso afectivo se da en aquellos trabajadores que están en la empresa porque quieren y desean hacerlo, porque para ellos es el mejor lugar para trabajar.

8. Aprovechar las ventajas de las tecnologías de la información

Según un reciente estudio publicado por Júpiter en Estados Unidos, recursos humanos, junto a compras, es ya la segunda área de las empresas en cuanto al uso y utilización de las nuevas tecnologías; marketing es el departamento que más las utiliza. Según los datos de este informe, el 52% de las áreas de recursos humanos de las compañías estadounidenses están soportando la gestión de su capital humano sobre un uso extensivo de las tecnologías de la información. En Europa, este porcentaje baja ostensiblemente hasta el 31% y desciende aún más en el caso español, hasta situarse en un tímido 23%.

La verdad, no sé si este informe ha sido demasiado generoso con el caso español, ya que la realidad que se vive en las empresas españolas parece más alejada que próxima a ese 23%. De cualquier manera, es evidente que, lo mismo que no se puede competir como empresa sin tecnología, tampoco puede hacerse lo propio sin aplicar y aprovechar los avances tecnológicos en las distintas áreas que conforman la organización. Desde luego, recursos humanos no es y no debe ser una excepción. En estos momentos, estoy convencido de que muchas de las

soluciones tecnológicas que existen pueden resolver, de manera inmediata y eficiente, parte de los grandes problemas que las áreas de personas padecen. Soluciones como los portales de empleados que facilitan que el profesional disponga de la información que necesita, en el momento y cantidad que necesita, ofrecen un sinfín de posibilidades para la mejora de resultados. En el mismo sentido, las soluciones de *e-Learning* posibilitan a las organizaciones reconsiderar su enfoque tradicional de formación, desarrollar las competencias necesarias en un tiempo *record* y ahorrar costes importantes.

En la misma dirección, existen multitud de herramientas tecnológicas que facilitan la maximización de la gestión y la reducción de tareas transaccionales. Por citar sólo alguna de ellas, y sin ánimo de ser exhaustivo ni de hacer propaganda, porque el listado podría ser importante, pero intentando connotar las existencias de estas herramientas para aplicar ya a todo el ciclo de los recursos humanos en la empresa, podríamos citar a modo de ejemplo:

- ▶ Authoria HRTM 3.0. Es una herramienta que permite dar respuesta a las preguntas más habituales e importantes relacionadas con la gestión del capital humano, con la ventaja de estar disponible en todo momento y en todo lugar para todas las personas de la compañía a través de Internet.
- ▶ Tales AxisSM. Es lo que se conoce como un *Business Service Provider*

(BSP) de adquisición de talento, desarrollo personal y retención de personas. Talent Axis crea e implementa soluciones adaptadas para cada perfil, categoría y situación geográfica.

- ▶ Centra ConferenceTM 3.0. Es una herramienta dirigida a gestionar grandes grupos de personas en soporte *web* en seminarios interactivos, reuniones, demostraciones, presentaciones, etc., sin perder la aportación del "cara a cara" y las relaciones interpersonales.
- ▶ Perform.com. Es una solución que permite la gestión completa de todo el proceso de evaluación del desempeño.
- ▶ Personic. Es una herramienta especialmente útil para la gestión del *recruiting*. Asegura la contratación de los profesionales que mejor se adaptan a los perfiles requeridos por las empresas en cada momento.
- ▶ Novient eServicesTM. Una solución que optimiza las asignaciones a los proyectos requeridos en función de los perfiles existentes.
- ▶ Docent. Es una plataforma que permite hacer una gestión completa de la formación, tanto presencial como *on-line*, de la empresa.
- ▶ NetPersonas. Es una empresa española que ofrece soluciones en el área de recursos humanos que van desde el diseño de portales de empleados hasta la externalización de las funciones.

Podríamos seguir poniendo ejemplos, pero no se trata de eso; sólo se ha

intentado mostrar que las soluciones pueden ser excelentes respuestas para muchos de los problemas que tienen las áreas de recursos humanos y que éstas están al alcance de la mano. ■

Ideas para poner en acción

¿Qué están haciendo las mejores empresas? Ni más ni menos lo que hemos venido diciendo a lo largo de estas páginas. Conocer a su personal y darles lo que realmente necesitan, en vez de ofrecerles lo que la dirección cree que esperan y, algo previo, considerar a su personal como auténtico capital, otorgando a sus necesidades y a su satisfacción la prioridad número uno en su gestión. Ello significa gestionar el capital humano como un elemento estructural y crítico, y no como un aspecto coyuntural del que sólo ocuparse cuando las cifras de resultados no van bien. Esté seguro de que si no lo hace así, sus profesionales terminarán notándolo.

Por lo tanto, el primer paso es decidir qué viene primero: ¿los clientes o los empleados? Personalmente, considero que las compañías que tratan a sus empleados como su principal prioridad son las que tienen más posibilidades de progresar. Si otorgamos a los clientes externos más prioridad que a nuestros empleados, correremos el riesgo de, en nombre del cliente externo, abusar de nuestros empleados. Por otra parte, está comprobado que aquellas empresas que sitúan a sus trabajadores en primer lugar obtienen ra-

tios de retención de clientes en un 10% superiores a sus competidores y su rotación no deseada se sitúa por debajo de un 10%.

Bajo el convencimiento de que el bienestar de los trabajadores produce resultados superiores, gran número de empresas (como la mayoría de la lista de *Fortune* de “Las 100 mejores compañías para trabajar en América”) incluyen políticas vanguardistas que ponen su acento en la preocupación por el bienestar de sus profesionales. Actualmente, por sorprendente que parezca, se está hablando de bienestar en toda su dimensión, que, según Marilyn Barr, catedrática de Bienestar en la Southern Methodist University of Dallas, comprende, además de salud física, bienestar emocional, e incluso, espiritual. Para la doctora Barr, que imparte programas de bienestar para directivos sobre el estado de la salud, “el bienestar es mucho más que sentirse bien –físicamente–, porque uno corre tres kilómetros cada mañana; supone tener unas relaciones sociales gratificantes, incluye aspectos emocionales, como saber manejar la tristeza o la ira, y contempla una dimensión espiritual, que es la más importante, ya que implica encontrar significado y propósito en nuestra vida profesional y personal”.

La empresa Norteamérica NIIT es una de las que se ha sumado a la iniciativa de la profesora Barr y aplica programas de bienestar en sus tres dimensiones: social, emocional y espi-

ritual, e incluso recompensa a los profesionales que alcanzan un estilo de vida equilibrado. Como consecuencia de esta iniciativa y alguna otra, ha conseguido rebajar su rotación del 20% del sector al 5%. Su presidente sostiene que “si uno da el 10%, obtendrá 10 veces de retorno en lealtad”.

El desarrollador de *software* SAS Institute, de Cary, Carolina del Norte, que ocupó el tercer puesto en 1999 en la revista *Fortune*, de la lista de “Las 100 mejores compañías para trabajar en América”, está obteniendo unos magníficos resultados económicos, además de no tener problemas de rotación; su cifra es menor del 4%, lo nunca visto en la industria del *software*. Además de horarios flexibles, guardería en la empresa y cuidado de los niños en vacaciones escolares, los empleados disfrutan de una gama de beneficios en bandeja, como los programas de educación sobre salud y bienestar, cuidado de ancianos, educación en temas vinculados a la problemática de la adolescencia; no establece límites en las bajas por enfermedad, decora sus oficinas con obras de arte en todas sus paredes, cada miércoles distribuye M&Ms entre sus empleados, ofrece servicios de lavandería, clases de baile, cafetería con música de piano, billares, ping-pong, etc. En definitiva, facilita la vida a sus empleados y les hace ésta más fácil, cómoda y divertida.

Otro caso vanguardista es Patagonia Inc., empresa fabricante de indumentaria informal con sede en Venture, California. Su lema es hacer negocio ético y sostiene que la creación de un ambiente familiar adecuado contribuye a retener el talento. Por ello, la empresa estimula el activismo social y ambiental, la orientación fa-

Las mejores empresas consideran a su **personal** como **auténtico capital** y otorgan a sus **necesidades** y **satisfacción** la **prioridad número uno** en su **gestión**

Las compañías que tratan a sus empleados como su principal prioridad son las que tienen más posibilidades de progresar

miliar y otras preocupaciones éticas, de modo tal que la vida familiar y profesional son partes inseparables de un todo continuo. Además, concede a sus empleados dos meses de vacaciones cada año para que militen en sus causas ideológicas favoritas.

Otro ejemplo de éxito es Skandia. El grupo asegurador sueco, con sede central en Estocolmo, tiene cuantificado el valor de su capital humano. Además, dispone de un seguro de competencia o empleabilidad tendente a prevenir la erosión del capital intelectual, y ha creado el Centro de Futuro, cuya misión es estimular los sentidos y emociones de sus individuos, con el fin de que describan cómo será el lugar de trabajo del mañana.

American Express Financial Advisory hace algo parecido. En 1994 puso en marcha un programa de competencia emocional. Desde entonces, sus ventas han aumentado más de un 100%. Ejemplo curioso puede ser también el de Extensity, proveedor de *software* en Silicon Valley, que ofrece a sus profesionales tanto dinero como diversión; con este espíritu, sus profesionales, por ejemplo, pueden disfrutar de una cabaña en las montañas.

AG Communication Systems ha establecido un programa a través del cual fomenta la relación social fuera del trabajo. Organiza campeonatos de fútbol, una liga de golf, tiene acuerdos con clubes de deportes, etc., de tal manera que abandonar la empresa significa abandonar la red de relaciones sociales que la compañía patrocina. Asimismo, Intersil, una empresa de semiconductores, ha establecido lugares de trabajo en pequeñas localidades, en las que la calidad de vida es mejor que en las grandes ciudades, y los profesionales con niños pequeños

están aceptando y apreciando el modelo; su rotación ha pasado del 20% al 2%.

Otro caso es Sun Microsystems, que ha puesto en marcha el programa "Red de lugares", dirigido a crear un entorno de trabajo y una infraestructura que dará a la mayoría de sus 40.000 empleados la libertad de elegir en qué momento trabajar, en qué lugar y cómo relacionarse con sus colegas.

Podríamos seguir poniendo ejemplos de políticas que pretenden hacer más cómoda y divertida la vida a los empleados, pero sólo se trata de considerar que son muchas las cosas que se pueden hacer para ganar el corazón y la razón de los empleados, y garantizar que tenemos entre nosotros los mejores talentos. Ello supone ser capaces de realizar una *Value Proposition* que sea emocionalmente atractiva. Según el Consorcio de Investigación sobre la Inteligencia Emocional en las Organizaciones (CREIO), "las empresas de los Estados Unidos pierden entre 5.600 y 16.800 millones de dólares en productividad por no manejar el estrés emocional y subrayar la competencia emocional entre sus trabajadores".

En definitiva, la gestión del capital humano es mucho más compleja de lo que la mayoría de las organizaciones consideran y tiene una parte de gestión

mucho más difícil que la del salario: se trata del alma de las empresas y, como tal, sabemos que existe, pero no sabemos casi ni definirla. Debemos estructurar esta gestión en torno a principios nuevos, bastante diferentes a los de épocas pretéritas.

En este sentido, hay algo que me preocupa. Me sorprende que hablemos tanto de la importancia del capital humano y que tengamos tan poco saber sobre cómo gestionarlo. Quizá es un discurso vacío y hueco del que ocurre sólo en momentos de bonanza económica; una especie de retórica empresarial que se usa en foros y actos públicos cuando las cosas van bien. Sinceramente, yo no lo creo así, pero también pienso que hasta que las empresas no consideren a sus recursos humanos en toda su amplia y compleja dimensión humana, como auténtico capital, y otorguen a éste tanta importancia como al capital financiero, no avanzaremos. Seguiremos sumidos en la gestión de paradojas y contracciones casi esquizoides que minarán la confianza, impedirán el compromiso y disociarán el alma y razón de nuestra más importante ventaja competitiva: nuestras personas. ■

«De la gestión de personas en momentos de contradicción». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 1870.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 702 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.