



CULTURA DE COMPROMISO

Las organizaciones tienen una visión de sus trabajadores similar a la de un iceberg; tienden a centrar su atención sólo en la parte visible —su dimensión profesional—, olvidando que bajo la línea de flotación está el grueso de su identidad. Descubrir esta visión multidisciplinar de la persona es abrir la puerta a una nueva dimensión de la gestión de RR.HH. basada en una auténtica cultura de compromiso bidireccional.

Eugenio de Andrés,
Socio director de Tatum.

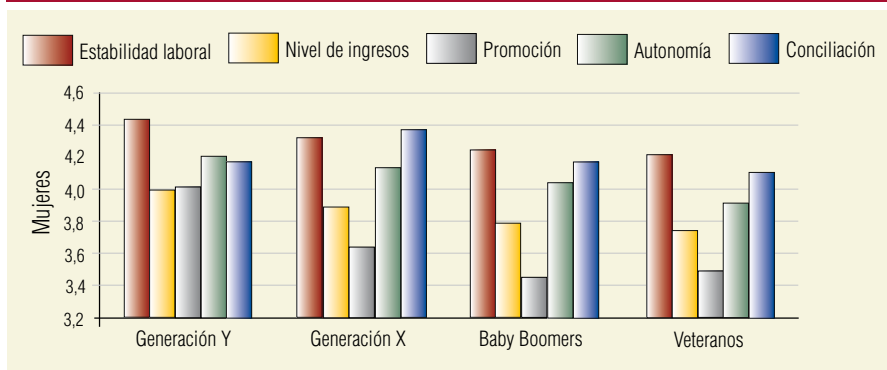
Como por todos es conocido, multitud de indicadores nos muestran que el mercado laboral está sufriendo una fuerte convulsión: absentismo, rotación, etc. Consecuencia de la baja natalidad de los años ochenta, la escasez de talento en las organizaciones es una realidad. Esta circunstancia, que según la tasa de natalidad de los años noventa va a empeorar en los próximos años, provoca que las empresas tengan que reaccionar desarrollando diversos proyectos que faciliten la atracción de y la retención de profesionales.

Una circunstancia que complica aún más el modelo es la coincidencia en el mercado laboral de diferentes generaciones con diferentes visiones de la faceta profesional. Como bien describe un informe del Instituto de Empresa, cuatro son las generaciones que coinciden en la actualidad en las empresas españolas: generación de veteranos (nacidos antes de 1950); generación del Baby Boom (nacidos entre 1951 y 1969); generación X (nacidos entre 1970 y 1980) y generación Y (nacidos a partir de 1980).

Cada una de ellas valora de forma distinta los principales elementos que componen la experiencia laboral. A modo de ejemplo, y centrándonos en las mujeres, su valoración difiere sobremanera de una generación a otra (Tabla 1).

Como se puede apreciar, existe una diferencia de criterios a la hora de decidir cuál es la importancia que tiene para cada una de ellas factores como el nivel de ingresos, la promoción o la autonomía en el puesto de trabajo. Pero, en cambio, hay un consenso bastante significativo que posiciona a la conciliación de la vida profesional y familiar como segundo aspecto más destacado y que, incluso, para la generación X llega a ocupar el primer puesto. Estos datos, entre otros muchos indicadores, ponen de relevancia la importancia

TABLA 1. EXPECTATIVAS SOCIO-LABORALES DE LAS GENERACIONES DE MUJERES



Fuente: Instituto de Empresa. Marzo, 2007.

que esta adquiriendo hoy en día esta variable dentro de las estrategias de captación y retención del talento.

LA CULTURA DEL ESFUERZO

Podemos decir que, en la actualidad, en las empresas existe un modelo de “cultura del esfuerzo” en el que prima estar muchas horas en el trabajo frente a la consecución de los objetivos, y que se caracteriza por extensas jornadas de trabajo y comidas maratonianas.

En este modelo, los jefes, principal causa de cambio de trabajo, tienden a valorar mejor a aquellas personas que se van tarde a sus casas, y el premio que reservan a las personas eficientes que necesitan menos tiempo para conseguir sus objetivos suele ser siempre... más trabajo. De esta forma, el mensaje que constantemente se envía a la organización es que la eficiencia trae problemas, que irse a casa antes que el jefe está mal visto y que el “estar muy liado” y salir de la oficina a las diez de la noche es signo de ser un gran profesional.

CULTURA DE RESULTADOS

Frente a esta dinámica, el objetivo al que se debería tender es un modelo basado en una “cultura de

Hay que conseguir integrar los objetivos de las personas con los objetivos de la empresa y, para ello, es necesario disponer de una visión multidimensional de los profesionales)

resultados”. Su principal característica es la total orientación a los resultados, no importa el esfuerzo necesario ni cuándo se desarrolla; lo único que tiene relevancia es la consecución de los objetivos fijados con el nivel de calidad marcado y en los tiempos esperados.

Con una filosofía de funcionamiento como ésta, muchas de las medidas de flexibilidad que se proponen dentro de los programas de conciliación alcanzan su máxima expresión y su mayor sentido, como la jornada a la carta o el teletrabajo.



Quando se integran una visión global, una dirección personalizada y un enfoque de eficiencia global, se puede alcanzar un compromiso sostenible entre la persona y la empresa)

Y con este enfoque, desarrollar parte o toda la jornada fuera de la oficina o facilitar que el trabajador se configure su propia jornada de trabajo (modelo muy implantado en Holanda) es completamente viable. No son relevantes las horas que la persona va a dedicar, ni alimentar la duda de si estará trabando a las 12 de la mañana; lo único importante será la consecución de objetivos; por ello, la planificación y la capacidad de medir los resultados cobra una importancia máxima. Cabe destacar que el modelo del teletrabajo llevado al extremo puede provocar en las organizaciones falta de arraigo y problemas de comunicación, por lo que es recomendable apostar

por modelos mixtos que combinen la presencia en oficina con el trabajo a distancia.

Este modelo, pese a ser un objetivo al que claramente las organizaciones deben tender, supone en España un cambio cultural demasiado brusco para gran parte de las organizaciones. Pasar de un modelo en el que las personas están una gran cantidad de horas en la oficina, bajo una "estrecha" supervisión, a un modelo en que los trabajadores están menos horas o trabajan desde casa es difícil de asimilar sin que aparezcan sudores fríos y serias dudas sobre la consecución de los objetivos y la viabilidad del modelo.

CULTURA DE COMPROMISO

Para poder evolucionar de una "cultura del esfuerzo" a una "cultura de resultados" sin que la dirección de las empresas tenga que hacer un acto de fe o sienta que está dando un triple salto mortal sin red, es necesario analizar otras circunstancias.

La mejor forma de ilustrarlas es a través de una situación que le ocurrió a un buen cliente de mi organización y un buen director de personas. Su empresa se encontraba inmersa en un momento de mucha actividad, las cosas evolucionaban favorablemente pero no sin necesitar un gran esfuerzo de toda la plantilla para conseguirlo. En ese escenario, un miércoles por la tarde, a dos días vista de la entrega de uno de sus proyectos más importantes a su cliente clave en ese momento, surgió una gran oportunidad de negocio en Portugal.

Las negociaciones no iban a ser fáciles, pero contaba con oficina en el terreno y por circunstancias, altos cargos de la compañía se encontraban desplazados allí. Su reacción, dos llamadas de teléfono: la primera, al técnico responsable del proyecto –“¿Te encargas tú?–, y la segunda, a su secretaria –“Sácame un billete para Lisboa para esta noche”–. Como Director General, debía decidir cómo optimizar sus recursos y sus esfuerzos personales y, a pesar de contar con un amplio equipo directivo, decidió viajar a Portugal, dejando a un Jefe de Proyecto responsable de la cuenta de resultados del ejercicio.

¿Inconsciencia? ¿Locura temporal transitoria? No, simplemente confianza. Cuando se crea un vínculo de confianza entre las personas es cuando podemos hablar de orientación a resultados sin recelos, sin dudas sobre los horarios, sin dudas sobre los esfuerzos que se van a dedicar. La confianza es la clave del modelo de "cultura de compromiso"



ya que consigue sintetizar la intensidad del modelo orientado al esfuerzo con consecución de objetivos del modelo de resultados.

HACIA UNA CULTURA DE COMPROMISO

Una vez identificada la clave del modelo de “cultura de compromiso” –la generación de relaciones de confianza–, vamos a ir descubriendo cuáles son los diferentes factores a tener en cuenta para su implantación.

En la actualidad, las organizaciones tienen una visión de sus trabajadores similar a la de un iceberg, siendo la punta su dimensión profesional. Toda la relación y los esfuerzos se centran sobre esa pequeña parte visible, muy importante para la organización, pero sólo una parte de la persona. Bajo la línea de flotación se encuentran, ocultas para la empresa, el resto de sus dimensiones: la familiar, la de pareja y la personal, donde la persona guarda sus anhelos y preocupaciones más íntimas.

Estas dimensiones sumergidas, al ser parte inseparable de la persona, hacen que el iceberg esté más o

La conciliación
entre vida personal
y profesional se
convierte en una
potente herramienta de
Recursos Humanos
para construir empresa)

menos hundido según el momento, hacen que el profesional sea más o menos productivo según la situación, ofreciendo una mayor entrega cuando las cosas van bien, o lastrando la eficiencia cuando las cosas no van tan bien.

Es, por tanto, necesario que la empresa (sus directivos) cambie su visión sobre las personas que trabajan en ella, contemplando su pirámide completa en lugar de una sola de las caras (la profesional), y de esta

forma se dará el primer paso para poder:

- Alinear a las personas con la organización.
- Motivar e implicar a a nuestros colaboradores.
- Mejorar los resultados.

Incorporando una visión multidimensional de los profesionales, la conciliación de la vida profesional y personal se convierte en una potente herramienta de RR.HH. que permite construir empresa partiendo de las necesidades y deseos de las personas.

Para poder llevarlo a la práctica es fundamental el cambio en el modelo de dirección de personas en toda la organización. Como en cualquier cambio cultural en el ámbito de la empresa, la dirección general juega un rol clave, teniendo que abanderar el modelo como suyo, implicándose en su puesta en práctica y ayudando a sensibilizar a los diferentes niveles directivos. El papel de RR.HH. debe ser un dinamizador del proceso, desarrollando los elementos necesarios y creando las bases del nuevo estilo de dirección.



EL MODELO DE DIRECCIÓN V.I.P.

El nuevo modelo de dirección de personas al que deben evolucionar las organizaciones para conseguir crear un entorno atractivo para el talento profesional y que, al mismo tiempo, garantice la consecución de los objetivos de negocio de forma sostenida, es un modelo que podríamos denominar "Dirección VIP".

Se trata de un modelo que tiene una primera acepción, que es la de "Very Important Persons", factor que es indiscutible en una organización moderna en la que su principal activo está compuesto por sus profesionales.

Su segunda acepción es la de "Visión Integral de las Personas", que hace referencia al concepto del profesional multidisciplinar y a la necesidad de contemplar las diferentes facetas de la persona y de integrarlas dentro de la estrategia de dirección de personas.

El modelo de Dirección VIP se apoya en tres grandes pilares para poder ser verdaderamente efectivo en las organizaciones:

■ **Visión global:** Como hemos hablado, es fundamental incorporar la visión global de la persona. Para ello, hay que implementar mecanismos que permitan conocer sus circunstancias y preocupaciones, y es importante que estos mecanismos no sean intrusivos para que no provoquen un efecto de rechazo. La clave es desarrollar una cultura de implicación de la empresa con las personas y sus realidades, de forma que el hecho de conocerlas sea visto como un acto natural.

■ **Dirección personalizada:** Una vez que se tiene la base sobre la que construir el conocimiento, el siguiente paso es integrarlo en el modelo de dirección de personas. Para conseguirlo, además de sensibilizar y formar a los responsables de personas (directivos, mandos intermedios,

etc.), hay que dotarles de herramientas que puedan utilizar, en base a la política de la compañía, de forma personalizada con cada miembro de sus equipos, por ejemplo: flexibilidad en la entrada o la salida, tickets guardería, apoyo para realizar gestiones, etc. Una vez elaborado el catálogo de "herramientas" acorde a las necesidades de las personas, cada uno de los responsables de éstas, en reuniones individuales, tratará de buscar el compromiso de aquéllas con los objetivos de la empresa, ofreciéndoles, de forma consensuada, las soluciones que más le pueden ayudar a conciliar sus diferentes facetas. Este modelo, a diferencia de otras herramientas de RR.HH., permite entablar un diálogo con las personas, más allá de la dimensión profesional, ofreciendo los mimbres necesarios para poder conectar con ellas y conseguir una verdadera implicación mutua.

■ **Eficiencia global:** El tercer pilar, y no por ello el menos importante, está íntimamente ligado a la consecución de los objetivos de la empresa. Es el factor que garantiza que el modelo es sólido, dando a la empresa la tranquilidad que necesita para abordar un cambio cultural. La conciliación no debe entenderse como una medida altruista que se implanta para ayudar a los empleados. No. La conciliación es un modelo de dirección de personas interesante para la empresa y para sus personas, porque sus empleados viven más plenamente y, al mismo tiempo, sus costes de rotación se reducen y sus resultados crecen proporcionales a la vinculación de sus mejores profesionales. Con este planteamiento, el pilar de la eficiencia es fundamental, es el que implica que el nivel de vigencia y autoexigencia debe subir al mismo tiempo que se implanta el modelo. Compromiso y exigencia son variables que deben evolucionar parejas, permitiendo compatibilizar los objetivos de la empresa con los de sus personas.)

2a edición

GESTION DEL TALENTO

Madrid

Desarrolle y Retenga el Talento
de sus empleados en tiempos
de escasez de buenos profesionales

8 y 9 de Mayo 2008

Asista a esta conferencia y logre:

- Desarrollar y retener los talentos en su empresa
- Diseñar los planes de desarrollo
- Generar valor a través de universidades corporativas
- Combatir la escasez de talentos mediante la selección en el extranjero
- Descubrir las ventajas de assessment centres
- Investigar nuevas formas de liderazgo
- Entender la vinculación de marca empleador con la captación del talento
- Superar dificultades encontradas durante el ciclo del desarrollo del empleado
- Gestionar y retener el talento de expatriados
- Delegar ciertas responsabilidades de RRHH en jefes de equipos

PANEL DE EMPRESAS:

Unión Fenosa • Grupo Santander • Deutsche Bank • Banco Cetelem • Heineken • Lafarge Cementos • Ericsson • Sony • Yves Rocher • Telefónica • TNT • Ferrovial • Sol Meliá • Europcar • Grupo Eulen • Instituto de Empresa • etc

Preferred Partners:

epise Talento y Resultados



Media Partners:

OBSERVATORIO
de recursos humanos
y relaciones laborales

conferenZias
.com

RRHHDigital

equipos&talento

marcusevans  conferences

Información y reserva:

Charlene Feynerol

charlenef@marcusevansuk.com

Tel +44 (0) 20 3002 3377