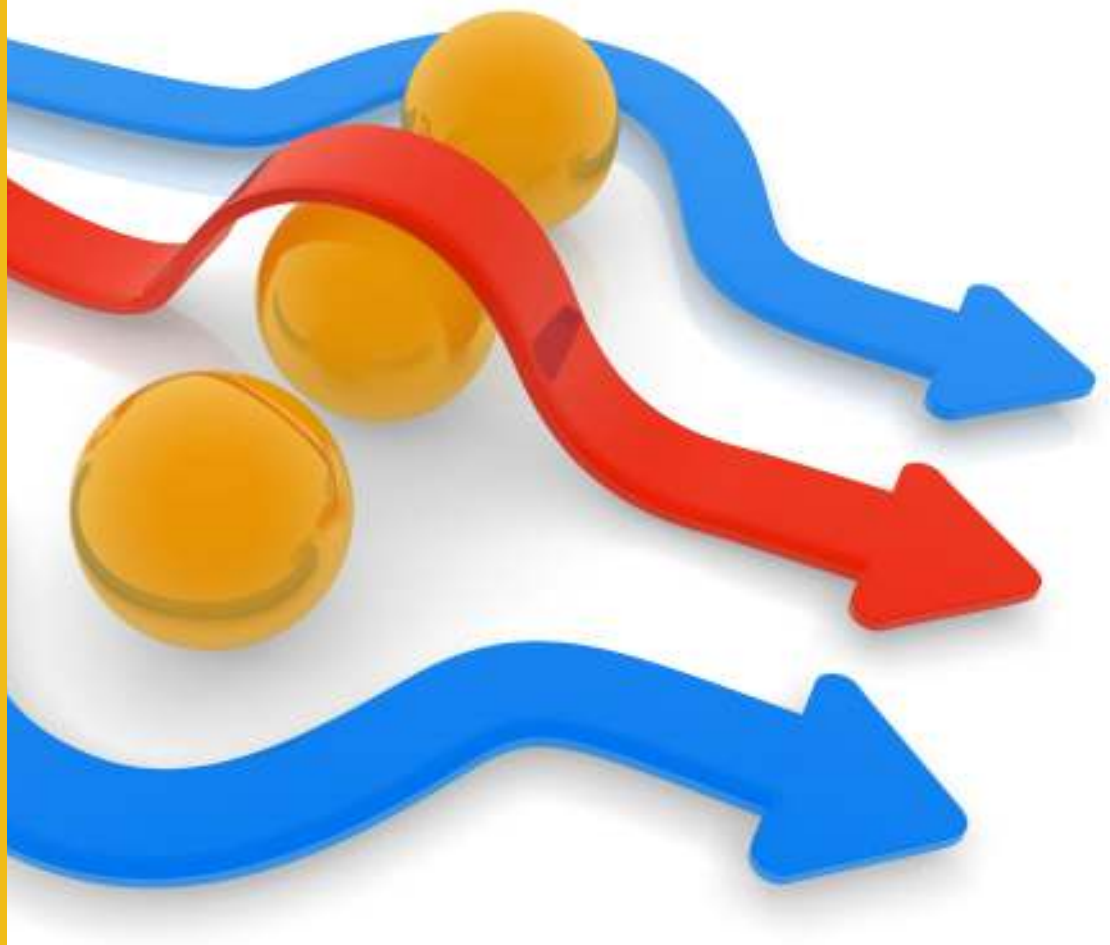
FOCUS

ORH+

EDICIÓN
ESPAÑA

UNA PUBLICACIÓN DE OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS Y RR.LL.



07 /13

Nº **08**

LABORAL /
¿FLEXIBILIDAD FUNCIONAL Y EQUIDAD INTERNA? SÍ, SE PUEDE

CAMBIO /
AGILIDAD PARA APRENDER, LA NUEVA COMPETENCIA DEL ÉXITO

MOTIVACIÓN /
UN ALGORITMO PARA IDENTIFICAR A LOS EMPLEADOS MÁS MOTIVADOS

FOCUS ORH+

Síguenos en

ORH Grupo Editorial, S.L.
club.orh@observatorionh.com www.observatorionh.cl 56 02 2208965 - 56 02 2241323 - 56 02 2245295

EDITORIAL

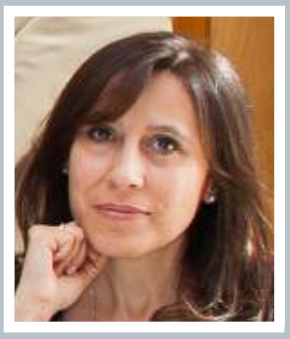
RECURSOS HUMANOS "DUAL"

Es momento de abordar las relaciones laborales que yo llamo "estratégicas". Durante mucho tiempo la gestión de personas ha anclado su poderío corporativo en el manejo de las herramientas soft de la función, esto es, del desarrollo, la formación, el talento, la motivación, etc. Y en muchos de los casos, una amplia mayoría, lo ha hecho sin la necesaria visión de negocio que sostiene, a largo plazo, lo incuestionable de cualquier profesional, política y departamento dentro de una organización. Sólo así se explica que después de largas décadas de dirigir personas se siga cuestionando su posición, su aportación de valor e incluso su razón de ser.

Por supuesto que el diseño y ejecución del software de RR.HH. no está exento de dificultad técnica, y por supuesto también es cierto que mientras duró su hegemonía cumplió unos objetivos que nadie en las empresas echó por tierra, pero el escenario ahora impone un cambio de foco. La interconexión de los mercados es tan a tiempo real que la sensibilidad a los cambios ha alcanzado niveles de tolerancia cero. La agilidad, la adaptabilidad y la flexibilidad son ahora las competencias corporativas imprescindibles, y hay que hacerlas compatibles con otras competencias, las profesionales, para las que se reclaman compromiso, colaboración y engagement.

Recursos Humanos tiene que ser necesariamente "dual", y esto significa que ha de sentirse tan cómodo hablando el lenguaje del software de la función como manejando las piezas de su hardware. Es hora de dejar atrás el estrabismo de las visiones parceladas y de diseñar los planes estratégicos de RR.HH. con una visión única de ambos. Y esto significa integrar nuevos criterios de flexibilidad de la organización del trabajo, de diseño de sistemas de retribución que incentiven la productividad y de aprovechamiento del marco normativo para lograr un modelo de negociación colectiva participativo y, por qué no, innovador, con iniciativas que cimenten el sentido de proyecto compartido.

STAFF



María Teresa Sáenz
Directora

ORH FOCUS

Directora
María Teresa Sáenz
msaenz@observatoriorh.com

Correo-e redacción
redaccion@observatoriorh.com

Coordinadora editorial
Verónica del Río
vdelrio@observatoriorh.com

Administración, suscripciones y Att. al Cliente
Nieves Molina
administración@observatoriorh.com
suscripciones@observatoriorh.com

Responsable de publicidad
Serafín Cañas
serafin@observatoriorh.com

Desarrollo de negocio
Ana González
desarrollo@observatoriorh.com

Diseño y maquetación
José Manuel Tirado Domínguez

Edita
ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión, S.L.
C/ Hierro, nº 6-B, 3ºE. 28045 MADRID
Tel.: 91 758 64 82 / Fax: 91 542 43 31

Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales no comparte, necesariamente, las opiniones de los colaboradores.

Regalbox
Caja de Emociones

Descubre la Gift Card de experiencias para tus premios e incentivos no monetarios.

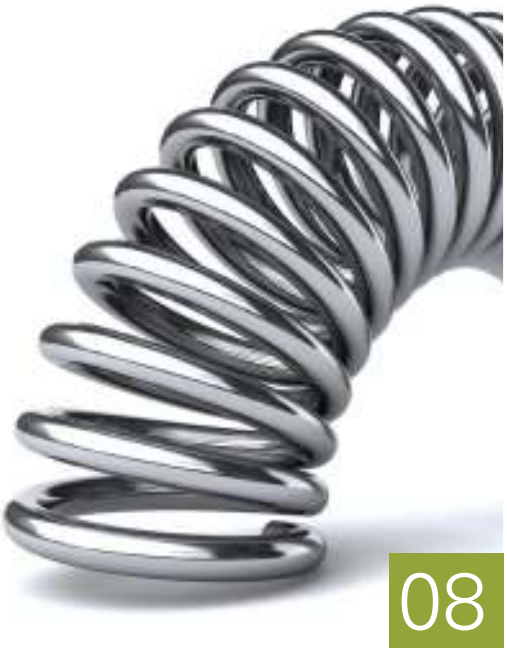
Regalbox® es una hermosa cajita temática que contiene una guía de experiencias y una gift card para elegir y vivir un momento inolvidable. Con más de 400 experiencias en todo Chile, somos la empresa lider en regalos experienciales.

www.regalbox.cl

descubre

Algunos de los comentarios de nuestros clientes:

- **Deloitte:** *"Precios accesibles y cuentan con una gran variedad de servicios."*
- **Anglo American:** *"Una alternativa diferente para premiar nuestros colaboradores, donde a la vez involucramos a sus familias."*



SUMARIO FOCUS 08

06 **NOTICIAS FOCUS**

08 **LABORAL**
¿Flexibilidad funcional y equidad interna? Sí, se puede
Marcos Sanz.

10 **CAMBIO**
Agilidad para aprender, la nueva competencia del éxito
José Miguel Sánchez.

12 **TIC**
Las lagunas de una gestión integrada no resuelta
Alfonso Mazariegos.

16 **GESTIÓN**
Emociones laborales: Un aliado de dos caras
Lid Editorial.

20 **EVALUACIÓN**
Evaluación de habilidades, conocimientos y competencias
Ruth Monfort.

21 **MOTIVACIÓN**
Un algoritmo para identificar a los empleados más motivados
Lourdes Canós Darós.

22 **RELATOS CORTOS**
Mudanzas
Jordi López Daltell.

26 **ESTIMULANDO**
Vídeos para aprender, emprender y compartir
Estimulando.com.

27 **ALTERNATIVAS**
La necesidad de decir “no”. Cómo actuar para garantizar firmeza en mi planteamiento
Pedro Gómez-Acebo.

NOTICIAS FOCUS

REDES CORPORATIVAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

¿Tiene sentido que invirtamos en redes sociales corporativas? Sí, pero sólo si sabemos que los procesos de conocimiento en la organización funcionan razonablemente bien. Así lo postula Fernando Gastón en su blog, en el que propone una interesante enumeración de dichos procesos y que dan forma a la tan renombrada "gestión del conocimiento". En su opinión, estos procesos han de asegurar:

> Que la **formación** está planificada y enfocada en aquello realmente esencial dada la estrategia de la empresa. Una vez realizada debe haber dado los resultados esperados.
> Que **captamos el talento** que nuestra estrategia requiere, incorporando nuevos conocimientos que nos faciliten la consecución de objetivos y lo que es fundamental que o bien retenemos el talento, o bien, cuando este inevitablemente nos abandona, reaccionamos para compensar la pérdida.
> Que somos ágiles **identificando y resolviendo problemas** y que dicha resolución se realiza a ser posible en los niveles más bajos de la organización. Que en la resolución de problemas se profundiza en las causas raíz aportando soluciones duraderas y que consideran la complejidad sistémica de la organización.
> Que el conocimiento no se queda en la cabeza de los individuos sino que es aplicado en el proceso más fundamental de cualquier empresa, **la innovación,** generando nuevos productos y procesos.
> Que los conocimientos y experiencias de los empleados **fluyen con agilidad** entre los empleados acelerando los dos procesos anteriores, los de innovación y resolución de problemas.
> Fernando explica que, en la base de la organización que aprende y para que los procesos anteriores funcione, son necesarios dos componentes clave: **Eficiencia y liderazgo.** El primero puede ser un bloqueante, el segundo un facilitador.

Si la organización no es suficientemente eficiente, el volumen de problemas es elevado y se dispara una dinámica destructiva del conocimiento:

> No se da abasto para resolver todas las incidencias que se generan y la actuación de los mandos se vuelve reactiva frente a los problemas.
> La insatisfacción del personal genera malestar y los más capacitados para marchar lo hacen.

> Los problemas tienden a escalar en la cadena de mando y la dirección se ve envuelta en problemas excesivamente operativos limitando su capacidad para pensar en el futuro.
> En los niveles más bajos de la organización se es reactivo en los niveles más altos se acorta el horizonte temporal en el que se piensa, o como mínimo se reduce el tiempo utilizado en pensar en el futuro, que se vuelve más borroso.

La gestión del conocimiento anterior solo puede funcionar en el marco de una organización en la que los estilos de dirección faciliten el aprendizaje. **El liderazgo es la materia prima de la que se alimentan los procesos anteriores.** Estilos de dirección autoritarios bloquean el flujo del conocimiento en la organización y la falta de liderazgo limita de manera fundamental la voluntad de los individuos para aplicar lo aprendido en la innovación y/o resolución de problemas. Y volviendo a la razón de este post **¿Tiene sentido que invirtamos en redes sociales corporativas?** Sí, pero sólo si sabemos que los anteriores procesos del conocimiento funcionan razonablemente bien. De lo contrario será como comprar un Ferrari para circular por un carretera completamente bacheada. Antes de meterte en un proyecto de redes sociales corporativas deberías preguntarte:

> ¿Cuándo fue la última vez que hicisteis un diagnóstico de los anteriores procesos?
> ¿Es vuestra organización suficientemente eficiente como para que las redes sociales no se conviertan en un arma arrojadiza en contra de los objetivos que se persiguen con ella?
> ¿Los estilos de dirección van a facilitar que le saquemos jugo a esta herramienta?

MÁS INFORMACIÓN / http://improsofia.wordpress.com/2013/06/24/gestion-del-conocimiento-y-redes-sociales-corporativas/

EL IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y LABORAL DE LAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS

El estudio *"Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy"*, realizado por el McKinsey Global Institute, identifica las doce tecnologías que van a cambiar profundamente el mundo tal y como lo conocemos, y calcula su potencial de impacto económico para el año 2025 en una banda de entre 14 y 33 trillones de dólares.

- El Internet móvil.
- La automatización del trabajo del conocimiento.
- El internet de las cosas.
- La tecnología cloud.
- La robótica avanzada.
- Los vehículos autónomos.
- La nueva genómica.
- El almacenamiento de energía.
- La impresión 3D.
- Los materiales avanzados.
- La exploración y explotación avanzada de petróleo y gas.
- Las energías renovables.

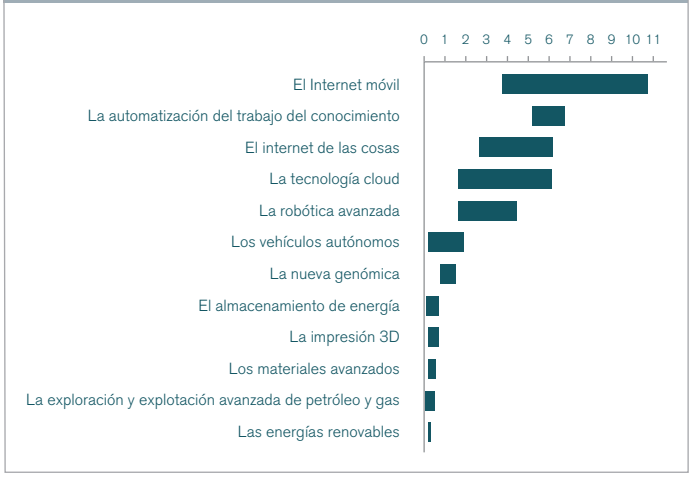
Los autores del informe advierten que tan tremendo es el potencial de negocio de estas tecnologías como la necesidad de estar preparados para asumir su impacto, y advierten que esperar a que estén completamente desarrolladas sería un craso error, pues perderíamos la oportunidad de evolucionar, aprender y posicionarnos de su mano.

Los directivos han de mantener apostar por la permanente actualización tecnológica de su negocio, de tal manera que su estrategia siempre contemple nuevos desarrollos en IT que aseguren un desarrollo interno en continuo "up to date". Las tecnologías disruptivas cambiarán las reglas de juego, propiciarán nuevos productos y nuevas formas de venderlos. Los líderes deberán pensar en nuevos escenarios en los que tendrán que abandonar viejos paradigmas sobre el riesgo y la competencia.

La naturaleza del Trabajo se verá profundamente afectada y requerirá fuertes esfuerzos en actualización de competencias. Los propios modelos formativos cambiarán de manera radical y las organizaciones deberán asegurar la adaptación de los empleados a su utilización y aprovechamiento.

MÁS INFORMACIÓN / http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies?cid=other-eml-ttn-mip-mck-oth-1307

ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL DE IMPACTO ECONÓMICO DE LAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS EN 2012



Fuente: McKinsey Global Institute

LOS DOBLES COSTES DEL DESPIDO DE UN MAYOR DE 50

Sustituir a un mayor de 50 años es caro pero está de moda. Pero, ¿se sustituye su conocimiento? Según cálculos de PeopleMatters, prescindir de un puesto directivo intermedio mayor de 50 años puede suponer un coste superior a los 120.000 euros si a las aportaciones al SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) se le añadieran los costes de reposición de alguien que supere los 50 años. Los costes derivan de la aportación por la prestación contributiva correspondiente a dos años e incluyen la Seguridad Social -unos 40.000 euros- y los costes por los subsidios de desempleo, que pueden alcanzar los 50.000 euros. Estas cifras varían según la posición de la persona y sus costes no salariales.

Mientras, buscar, encontrar y formar a su sustituto hasta que alcance niveles de desempeño y productividad similares, incrementa el coste del proceso de selección en más de 20.000 euros si interviene un head hunter para posiciones altas, a lo que hay que añadir el coste de la curva de aprendizaje que, aun siendo difícil de calcular, se puede estimar en más de 15.000 euros.

Las empresas quieren que el Gobierno flexibilice estas condiciones para seguir centrando sus ajustes de forma mayoritaria en los profesionales de mayor edad, antigüedad y salario, pero lo cierto es que despedir a este grupo de trabajadores puede resultar caro, tal y como explican desde la consultora:

- La salida de los mayores conlleva la valiosa pérdida de la heterogeneidad de los equipos. Una fuerza de trabajo bien balanceada por la edad está relacionada con la capacidad de responder a las circunstancias cambiantes de la globalización. Algunas empresas reconocen que una plantilla diversa puede responder mejor a circunstancias que evolucionan con rapidez y algunas han comprobado que es ventajoso ajustar la edad de sus empleados a los grupos de edad de sus clientes.

- La empresa se descapitaliza en sus relaciones, porque los vínculos de confianza más fuertes los tienen las personas de más edad. Así sucede en las grandes operaciones comerciales donde la experiencia y las habilidades verbales son claves y hacen que los niveles de productividad se mantengan o mejoren.

La sociedad se enfrenta al desafío de conciliar los deseos de los más mayores con las necesidades de mano de obra de las empresas y con un funcionamiento óptimo del sistema. Para abordar el problema se precisa el concurso de todos. Desde PeopleMatters se apuesta por un marco laboral más flexiseguro para los mayores de 50 años, que permita su salida del mercado laboral y, a la vez, incentive la contratación, compatibilice la pensión y el salario y elimine la jubilación obligatoria.

LABORAL

¿FLEXIBILIDAD FUNCIONAL Y EQUIDAD INTERNA...?

AUTOR / **Marcos Sanz,** Director de Consultoría de Capital Humano de MERCER ESPAÑA.

MÁS INFORMACIÓN /

De forma similar a la práctica establecida en otros países, la reciente reforma laboral establece que los sistemas de clasificación profesional deben prescindir de las categorías y basarse en grupos profesionales.

Son muchas las compañías que aprovechan esta oportunidad para imitar a otras que ya habían avanzado en esta línea: la implantación de grupos profesionales que permitan la movilidad funcional necesaria para ser eficientes y productivos, al tiempo que aseguran la equidad interna y la transparencia que la sustenta.

Los grupos profesionales agrupan unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación, y podrán incluir distintas tareas, funciones, especialidades profesionales o responsabilidades asignadas al trabajador. Se trata, por tanto, de un concepto mucho más amplio que el anterior de categoría profesional.

Un adecuado diseño de grupos profesionales y de su correspondiente estructura salarial puede ser una importante palanca para la competitividad a través de la flexibilidad organizativa, puesto que permite la movilidad funcional de las personas entre los puestos reunidos en el mismo grupo, según sean las necesidades estratégicas u operativas de la compañía.

UN ADECUADO DISEÑO DE GRUPOS PROFESIONALES Y DE SU CORRESPONDIENTE ESTRUCTURA SALARIAL PUEDE SER UNA IMPORTANTE PALANCA PARA LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA.

LA ESTABILIDAD DE LOS GRUPOS PROFESIONALES

Por otro lado, los grupos profesionales deben permitir la independencia de la estructura de gestión de personas de la estructura organizativa que se requiera en cada momento. Esta estructura organizativa (organigrama, puestos, líneas de supervisión o colaboración) será la que los responsable de negocio diseñen para organizar el trabajo más eficientemente, para adaptarse mejor a sus mercados y clientes, y en definitiva, para implantar la estrategia.

Sin embargo, los grupos profesionales deben ser estables, porque representan a las personas con las que contamos, sus perfiles técnicos o de gestión, y el grado de desarrollo profesional que han alcanzado, lo que les permite optar con garantías a puestos que exijan el mismo nivel de responsabilidad.

Dada la volatilidad de los puestos de trabajo (especialmente en entornos de cambio permanente), es precisamente esta estabilidad de los grupos profesionales, comunicada con absoluta transparencia, lo que necesita el empleado para ubicarse en la organización, comparar su nivel de responsabilidad con otros colegas (y su salario, naturalmente), y conocer el camino de desarrollo profesional que ha dejado detrás y el que tiene por delante.

EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

El diseño de una estructura salarial asociada a los grupos profesionales es ineludible si se persigue consolidar la equidad interna. Las percepciones de inequidad son siempre confirmadas por el dato más objetivo: el salario.

Asignando la misma estructura salarial a todos los puestos reunidos en un grupo aseguramos que a similar nivel de responsabilidad y similar contenido del puesto (con la flexibilidad necesaria) se tienen salarios similares. Pero sólo "similares", ya que los grupos profesionales también permiten adoptar bandas salariales amplias que, englobando a los salarios de los puestos que forman parte del grupo, permitan diferencias motivadas por desempeño.

Adicionalmente, la función de Recursos Humanos deja de hacer una gestión puesto a puesto (salarios, encuestas, carrera, etc.) y pasa a hacer una gestión por grupos, donde la discusión pasa del detalle del contenido del puesto hacia la aportación de la persona que ocupa el puesto.

COHERENCIA CON LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los grupos profesionales se determinan primero por similitud de nivel de responsabilidad (eje vertical de un posible mapa de grupos), teniendo en cuenta la relación con el organigrama y la estructura de supervisión, y posteriormente por diferencias de perfil profesional (o eje horizontal del mapa de grupos). Esta posible división de un nivel de responsabilidad en varios grupos puede estar motivada por diferencias significativas del perfil profesional necesario para ocupar algunos puestos (que no necesariamente tienen correspondencia organizativa) o por diferencias sustanciales en el salario de mercado para algunos perfiles (o por ambas razones, naturalmente).

Para sustentar de forma más sólida y objetiva las diferencias de nivel de responsabilidad se puede usar un sistema analítico de valoración de puestos pero, en cualquier caso, el diseño de los grupos profesionales debe ser coherente con la estructura organizativa actual (sin replicarla), y con los niveles de responsabilidad ya reconocidos y aceptados.

Seguidamente se realiza el diagnóstico retributivo (análisis de equidad interna y de competitividad externa) en base a estos grupos preliminares, y se analiza la conveniencia de reunir o separar grupos para incorporar, o remarcar, las diferencias salariales actuales.

Finalmente se confirman los grupos profesionales, y se diseñan las bandas salariales para cada uno de ellos, considerando el grado de competitividad externa deseado, y la amplitud de banda que proporciona recorridos salariales en consonancia con la política de progresión profesional de la compañía.

DADA LA VOLATILIDAD DE LOS PUESTOS DE TRABAJO, ES PRECISAMENTE LA ESTABILIDAD DE LOS GRUPOS PROFESIONALES, COMUNICADA CON ABSOLUTA TRANSPARENCIA, LO QUE NECESITA EL EMPLEADO PARA UBICARSE EN LA ORGANIZACIÓN, COMPARAR SU NIVEL DE RESPONSABILIDAD CON OTROS COLEGAS Y CONOCER EL CAMINO DE DESARROLLO PROFESIONAL QUE HA DEJADO DETRÁS Y EL QUE TIENE POR DELANTE.

SÍ, SE PUEDE

CAMBIO

¡SURFEA EN LA OLA

AGILIDAD PARA APRENDER, LA NUEVA COMPETENCIA DEL ÉXITO

AUTOR / **José Miguel Sánchez,** Socio fundador de TALENT PROFITS. Psicólogo organizacional, Coach Ejecutivo y MBA.

En el momento global que vivimos se sigue hablando de adaptarnos a los cambios y de gestionarlos bien.

Sin embargo, estas habilidades o competencias cada vez nos son menos útiles, puesto que los cambios ocurren con tanta rapidez que lo que verdaderamente necesitamos es acostumbrarnos a vivir en el cambio.

Pero, ¿qué significa *vivir en el cambio*? Nos referimos al nuevo paradigma en el que el cambio no es algo que aparece cíclicamente, sino que pasa a formar parte de cualquier aspecto de nuestra vida. Para poder *vivir en el cambio*, necesitamos desarrollar una competencia que diferenciará a los mejores, en este aspecto, del resto. Esto también les llevará a conseguir excelentes resultados más tempranamente.

Estamos hablando de la agilidad para aprender, es decir, de la capacidad que tenemos para darnos cuenta de que algo nuevo o diferente se mueve a nuestro alrededor y comenzar a integrarlo como parte de nuestro día a día. O como Mike Lombardo, cofundador de Lominger Limited, Inc. dice: "La agilidad para aprender es ir en contra de lo que nos es más cómodo hacer para aprender algo nuevo o diferente". En resumen, lo que necesitamos es ser conscientes de qué nos gusta aprender y cómo lo aprendemos, buscar y pedir feedback continuamente, tener voluntad para salir de nuestra zona de confort e ir en contra de lo que aprendimos anteriormente para hacer algo nuevo. Y finalmente, flexibilidad y capacidad de adaptación a la hora de aprender.

LA AGILIDAD PARA APRENDER ES LA CLAVE PARA CONVERTIRNOS EN AGENTES DEL CAMBIO Y NO EN SEGUIDORES DEL CAMBIO.

DEL CAMBIO!

Esta competencia tiene comportamientos de otras, como por ejemplo la proactividad, la iniciativa, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Sin embargo, conforma una nueva porque en sí misma es la clave para convertirnos en agentes del cambio y no en seguidores del cambio.

La agilidad para aprender es una competencia que traemos de serie. Cuando somos niños somos muy ágiles aprendiendo, es parte vital de nuestro proceso evolutivo. Sin esa rapidez para aprender nos sería muy difícil dar respuesta a los numerosos estímulos que nos llegan del entorno. Sin embargo, a medida que vamos llegando a la edad adulta, esta agilidad parece que cae en el olvido, para convertirse en pereza, conformismo o cualquier otro sustantivo similar que queramos utilizar.

Por tanto, ¿cuál es la razón por la que a los adultos les cuesta más adaptarse al cambio o simplemente gestionarlo? La razón principal es que en los adultos se ha instalado una resistencia al cambio que lleva asociadas una serie de emociones negativas como el miedo, la preocupación, la resignación y otras de parecido estilo. Sin embargo, en la agilidad para aprender todas las emociones que concurren son positivas: la alegría por lo nuevo, el optimismo de encontrar otras opciones, la expectativa positiva de conseguir nuevos resultados, la satisfacción por poner en marcha áreas que no todo el mundo conoce y la tranquilidad de que estás trabajando en formas de hacer que, lejos de frenarte y paralizarte, te van a llevar a lugares donde antes hubiera sido más difícil llegar.

Pero, ¿cómo utilizamos realmente esta competencia? En primer lugar, se identifican las señales que transmite lo nuevo que está comenzando a pasar; a continuación, nos damos cuenta de que empiezan a definirse, al principio muy levemente, una serie de patrones que van creando una tendencia; y, por último, hacemos esa tendencia nuestra y trabajamos en ella como si nos hubiera acompañado toda la vida.

1. Identificar las señales implica que siempre estamos atentos a nuestro entorno, a lo que hace nuestro mercado, nuestra competencia y, por supuesto, nuestros compañeros en el mismo u otros departamentos. Buscamos esos momentos donde de repente las personas o las empresas comienzan a hacer algo de modo diferente, empiezan a salir de la zona donde se sienten cómodos y se plantean objetivos distintos a los que habitualmente se planteaban. Es un momento en el que preguntar, escuchar y pedir *feedback* es clave para tener información de lo nuevo que está ocurriendo y comenzar a prepararnos para integrarlo en nuestro repertorio de acciones.

2. Una vez detectado ese movimiento de señales, comenzamos a buscar patrones de conducta, es decir, comportamientos que se repiten en el entorno y que antes no estaban allí. Dichos comportamientos nos indican que hay nuevos movimientos en el mercado o en las empresas a los que tenemos que estar atentos porque pueden llegar a afectarnos positiva o negativamente. Es decir, con la información que hemos obtenido empezamos a entender, a dar sentido a las nuevas cosas que están ocurriendo a nuestro alrededor.

3. Cuando hemos tomado conciencia de estos patrones, de la tendencia que están comenzando a crear y de cómo empiezan a afectar al mercado, a las empresas o a las personas, nuestro trabajo es "entrar en la ola" y fundirnos con ella para hacer que esa tendencia sea parte integrada de nosotros y comencemos a poner en marcha los comportamientos que aumentarán nuestras probabilidades de conseguir el éxito en esta nueva etapa. En la mayoría de las ocasiones estos comportamientos no serán parte de nuestro repertorio habitual, por lo que tendremos que desarrollarlos para integrar lo nuevo lo antes posible.

En definitiva, la agilidad para aprender parte de ver las posibilidades delante, en vez de ver los frenos, los obstáculos y las barreras. Cuando nuestra mirada se coloque en el presente futuro seremos capaces de identificar las nuevas puertas que podremos abrir para conseguir lo que queremos. Si por el contrario, nos colocamos en el presente pasado, sólo veremos lo mal que estamos, lo bien que estábamos antes y, por supuesto, no veremos lo bien que podríamos estar en el futuro.

Los riesgos sin duda están ahí, entre ellos el que, al ser de los primeros en comenzar algo, si al final no funciona, el tiempo y los recursos empleados en esa área se perderán. Sin embargo, esto nunca significará que fueron en balde, puesto que el aprendizaje obtenido ha de ser valioso para nuevos intentos.

Es decir, incluso si se cometen errores, desde la agilidad para aprender buscaremos las enseñanzas de eso que hemos probado y que no ha funcionado. Como cuando éramos niños cada una de nuestras experiencias nos aportaba una enseñanza para el futuro, independientemente de que aquéllas fueran más o menos positivas. ¿Vas a ser ágil para aprender y te vas a subir a la cresta de la ola o vas a dejar que te arrastre y te dé un revolcón, una vez más? Ésta siempre será tú decisión.

EN LA AGILIDAD PARA APRENDER TODAS LAS EMOCIONES QUE CONCURREN SON POSITIVAS: LA ALEGRÍA POR LO NUEVO, EL OPTIMISMO DE ENCONTRAR OTRAS OPCIONES, LA EXPECTATIVA POSITIVA DE CONSEGUIR NUEVOS RESULTADOS...

TIC

AUTOR / **Alfonso Mazariegos,** Consultor HR de META4.

LAS LAGUNAS DE UNA GESTIÓN INTEGRADA NO RESUELTA

MÁS INFORMACIÓN /

CUANTA MENOS COMUNICACIÓN EXISTE ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS LOCALES CON LA MATRIZ, MENOS CLARAS SON LAS DIRECTRICES DE TRABAJO Y CULTURA CORPORATIVA Y MÁS DESVIACIÓN EXISTIRÁ ENTRE LA FORMA Y MEDICIÓN DEL TRABAJO DE UNA LOCALIZACIÓN A OTRA.

En muchos mercados la crisis ha provocado que numerosas empresas, cuyo ámbito hasta hace muy poco era local, comiencen a buscar oportunidades de negocio alternativas fuera de sus países de origen.

Estos procesos de expansión hacia nuevos mercados normalmente implican la apertura de delegaciones en las que, rápidamente, se crea un área de capital humano que sirva de enlace entre el departamento corporativo y los empleados de la nueva sede. Si la aventura tiene éxito, la pequeña delegación empieza a crecer a buen ritmo junto con el departamento de Recursos Humanos, que comienza a verse desbordado por las necesidades de gestión propias del día a día, así como con por los requerimientos de información solicitados por las oficinas centrales.

Poco a poco, la comunicación que en un primer momento es instantánea, pasa a ser semanal, mensual, semestral, anual… Y progresivamente el departamento corporativo comienza a perder información sobre la situación real de sus distintas delegaciones disponiendo, en el mejor de los casos, de un reporte mensual. La gestión que ante este escenario se le plantea al departamento corporativo de Recursos Humanos no resulta una tarea fácil. Lo que en un primer momento se presenta como una gran aventura en la que es necesario analizar el impacto cultural, necesidades de los desplazados, comunicación directa con el departamento de recursos humanos local, etc., se convierte en un pequeño infierno en el que hay que cuadrar información de las distintas delegaciones, en formatos dispares y con una periodicidad que muy probablemente no coincida.

Si la situación descrita anteriormente le resulta familiar en su organización es un buen momento para plantearse una solución tecnológica que le permita gestionar globalmente a todos sus empleados, y que sea capaz de incorporar de manera ágil a todas sus filiales así como configurar de forma sencilla la gestión de nuevos países y asegurar la estandarización de los procesos de recursos humanos.

DEPENDIENDO DE LA FRECUENCIA CON QUE SE REQUIERAN, LA OFICINA LOCAL PUEDE ESTAR DESTINANDO MÁS TIEMPO A PREPARAR ESTOS DOCUMENTOS QUE A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Algunos de los puntos comunes a los que se enfrentan los departamentos de recursos humanos corporativos de las empresas multinacionales y que no tienen resuelta la gestión global de sus empleados son los siguientes:

1. Unificación de la estructura organizativa de la empresa en un único sistema. Conocer la estructura de toda la organización, las líneas de reporte o poder analizar el tamaño de una sucursal resulta imposible si no se dispone de un sistema unificado. Las filiales acaban por convertirse en pequeños "reinos de taifas" opacos en cuanto a su organización para la empresa matriz.

2. Conocer cuánta gente trabaja para la compañía. Cuando los informes de *headcount* que reciben las empresas matrices son mensuales y no se explota la información online es muy probable que los datos que se están manejando no sean reales al cien por cien, sino una aproximación. Un sistema global de información de RR.HH. (SIGRH) permitiría, además, conocer los movimientos de empleados en tiempo real.

3. Obtener información actualizada. La empresa matriz no sólo necesita conocer en tiempo real el *headcount* de la organización sino también todo lo que tenga que ver con la gestión de los recursos humanos, los costes salariales, la realización de análisis de la adecuación a puestos, potenciar y retener el talento… Con un sistema unificado todos los datos están disponibles y consolidados con un sólo click, y no depende de que el responsable de la delegación prepare un informe y lo remita a la central.

4. Unificar criterios de valoración de los empleados. El SIRH permite que se pueda realizar un análisis comparativo de todos los empleados aplicando reglas comunes. Con él, no sólo se puede realizar la comparación sino también aplicar pautas diferenciadoras de acuerdo con la idiosincrasia de cada país con el que se esté trabajando.

5. Transmitir la cultura de la empresa mediante las políticas de Recursos Humanos. Un sistema global permite homogeneizar las políticas de RR.HH. en relación con la cultura de empresa y que afectan a los procesos críticos de selección, evaluación, desarrollo y formación así como política retributiva.

Estos problemas corporativos tienen también su reflejo en la labor diaria de los departamentos de recursos humanos de las distintas filiales y en la ralentización de la operativa diaria de las compañías. Para subsanar estas dificultades, una solución de gestión global de recursos humanos facilita mucho su trabajo porque permite:

1. Ahorrar tiempo en la elaboración de los informes para la central. Dependiendo de la frecuencia con que se requieran, la oficina local puede estar destinando más tiempo a preparar estos documentos que a la gestión de los recursos humanos. De esta manera, los responsables locales pueden dedicarse a tareas más estratégicas.

2. Trabajar con una única herramienta en todos los ámbitos. No es extraña la situación en la que en las filiales se trabaja con una herramienta de recursos humanos al tiempo que se replica la información en la solución global. Con una solución única e integrada esto se soluciona.

3. Tener en cuenta los requerimientos legales y culturales locales. Muchos proyectos RH han fracasado cuando no se ha tenido en cuenta la casuística legal y cultural de un país. Por eso, no son pocos los departamentos locales de recursos humanos que prefieren el uso de una herramienta local a una solución global que no les permita obtener un margen de maniobra. Por ello, resultará fundamental disponer de una herramienta global que les permita la implantación de políticas de recursos humanos comunes, adaptadas a las particularidades de cada región.

4. Agilizar la comunicación con la matriz. Cuanta menos comunicación existe entre los departamentos de recursos humanos locales con la matriz, menos claras son las directrices de trabajo y cultura corporativa y más desviación existirá entre la forma y medición del trabajo de una localización a otra. Un sistema global se convierte en nexo de unión entre todos los grupos de trabajo para agilizar la comunicación entre ellos.

5. Conocer toda la organización. El departamento de recursos humanos de la filial necesita saber qué está pasando a nivel corporativo. Con un SIGRH podrán compartir procedimientos, cubrir vacantes, empleados y no quedarse aislado en su propia gestión.

Más allá de la evidente reducción de costes que supone tener una solución unificada para toda la compañía, el principal beneficio que se obtiene de la implantación de un SIGRH es el ahorro de tiempo; tiempo que antes se destinaba a la recogida de información de diversas fuentes, a su organización y transferencia, en el formato estipulado y desde el ámbito local al corporativo. Todo ese tiempo se puede dedicar a realizar el trabajo real de un departamento de recursos humanos, que se traducirá inmediatamente en una mayor satisfacción por parte de los empleados, y en un incremento de la productividad y eficacia de la compañía.

Libertad
para tu revista
¡Asalta la publicación digital!

MAGMA: La forma sencilla de publicar en iPad.

Si tienes una revista, MAGMA te interesa. MAGMA te permite **llegar a todo el mundo** de un modo mucho más eficaz que con una edición web o PDF, sin el coste de la edición impresa. **Pero MAGMA es mucho más.**

Te permite dar acceso a tus **clientes y sucriptores actuales**, y vender fuera del Store.

Te ofrece un quiosco propio en el que poner **tu propia publicidad**.

Protege la **privacidad** de tus clientes y sus datos.

Pone a tu disposición sus piezas para que tú, o tu desarrollador favorito, hagáis **vuestra propia app** personalizada.

Está preparado para **evolucionar hacia el futuro** de la publicación con HTML5.

Te permite llegar tan lejos como quieras. Lo que publiques ahora **seguirá siendo usable** dentro de un año, sin migraciones.

Está diseñado para ahorrarte dinero.
Y lo demostramos con un **coste fijo al mes**.

Y no solo libertad: también igualdad y fraternidad.

Contáctanos en **magma@magmainside.com** o en **659 60 04 13**
y estaremos encantados de ayudarte a dar el salto.

magmainside.**com**

GESTIÓN

Artículo basado en el libro Emociones Laborales (LID Editorial, 2013) (*)

EMOCIONES LABORALES: UN ALIADO de

Nos acompañan en cada momento. Están íntimamente relacionadas con nuestra vida familiar. Logran que demos lo máximo de nosotros mismos y hacen que un equipo se ilusione con un proyecto. Sin embargo, también pueden sacar lo peor de nosotros y jugarnos una mala pasada si no se gestionan adecuadamente…

MÁS INFORMACIÓN /

Nota a pie de página (*): Alberto Blázquez Manzano (coordinador), Ramón Fuentes De Juan, María Langa Ramos, Marta M. Ferrer González, Álvaro Merino Jiménez, Mar Asenjo Vilares, Javier Zamora Saborit, Juana María Gutiérrez Caballero, Pedro Miguel Díaz Ridao, Mar Cárdenas Muñoz, Pablo García Sampedro y Ana Cristina Domínguez Alonso.

Ya sea en el trabajo o en la vida familiar, las personas tratamos de encontrar coherencia entre lo que pensamos, hacemos y sentimos. Estas tres dimensiones se encuentran en cada momento, cobrando mayor o menor protagonismo según el contexto y nuestro estado de ánimo.

Pero el devenir laboral ofrece multitud de situaciones en la que se pone a prueba nuestra coherencia y si ésta es compatible con la efectividad de nuestra respuesta.

Cuando nuestro niño interior sufre un daño en el entorno laboral, intentamos por todos los medios entender lo que ha pasado, encontrando una posible respuesta a lo sucedido. A veces las respuestas no llegan y el desconcierto inicial se traduce en ira. Este estado de cólera crecerá hasta que logremos ir asimilando la situación. En ese instante, la tristeza hará su aparición hasta que la aceptación del hecho permita una negociación con nuestro mundo interior y nos ayude a recomponer la armonía perdida.

2 CARAS

SER LÍDER ES UNA DIFÍCIL TAREA QUE CONLLEVA MANEJAR NUESTRAS PROPIAS EMOCIONES PARA PODER GESTIONAR LAS DE LOS DEMÁS.

A veces se prioriza en exceso el rendimiento laboral a corto plazo sin tener en cuenta el efecto que supone cada situación en la esfera emocional; algo que amenaza la sostenibilidad de las acciones futuras. Es importante entender que el trabajo, como cualquier faceta de la vida, es origen o destino de nuestras emociones. Ser líder, además, es una difícil tarea que conlleva manejar nuestras propias emociones para poder gestionar las de los demás.

Se nos hace difícil separar las tres grandes partes del día: trabajo, descanso y tiempo de ocio o familiar. Solo cuando entendemos que somos nosotros en cada uno de esos momentos y que, como seres vivos, cada interacción puede sumar o restar, es cuando le otorgamos importancia al descubrimiento de nuestro mundo interior.

FRENTE A LA INCERTIDUMBRE, EL EQUIPO

El horizonte de la incertidumbre se encuentra en cada esquina, en cada proyecto y en cada lugar. Y si la importancia del mismo es elevada, también lo es nuestro sentimiento de inseguridad. Imaginemos por un momento que somos periodistas y que nos proponen cubrir un gran evento internacional como el de una Eurocopa de fútbol. Trabajar delante de unas cámaras es como hacerlo delante de un cliente o de tu jefe; existe la percepción de que solo está quien da la cara. Es importante no olvidar que existe siempre un grupo humano que hace posible el día a día. Y ese equipo se valora más cuando el reto tiene lugar a kilómetros de nuestros hogares y lejos de nuestros seres queridos. Cuestiones cotidianas como trasladar un maletón o pasar horas esperando un tren cobran un nivel de dificultad especial. Por ello, la palabra "equipo", olvidada en el día a día, se hace presente cuando la amenaza de la incertidumbre la sientes cerca.

No es fácil enfrentarse a las inseguridades y mucho menos hacerlo en el plano laboral. Cuando todo lo que te rodea lo sientes como una amenaza o, cuando, por ejemplo, la llegada de alguien nuevo se percibe como rival en el equipo de trabajo, es el momento de reflexionar y aprender a valorar lo que uno es y lo que uno tiene. Muchas veces olvidamos dónde estamos y cómo hemos llegado hasta el punto en el que nos encontramos simplemente por ese miedo a que pueda haber alguien mejor. En estas situaciones es donde hablar de terceras personas permite acercarnos. Sin embargo, a veces el mensaje se convierte en un vehículo para canalizar nuestra ira, impotencia o envidia. Es aquí cuando comenzamos a jugar con fuego. Solo una actuación rápida con información transparente permitirá que una pequeña hoguera se convierta en un incendio de dimensiones incalculables.

Cuando la cosa se complica, no queda más remedio que afrontar las malas noticias. A nadie le gusta recibirlas, pero tampoco darlas. Lograr un ambiente privado, conocer lo que la otra persona sabe acerca del tema, preguntar hasta dónde quiere saber son pilares previos a ofrecer de forma dosificada y clara la información. Es a partir de aquí cuando se hace necesario empatizar con la persona, tratando de entender sus emociones ante la noticia y minimizar su sensación de soledad.

SOLO UNA ACTUACIÓN RÁPIDA CON INFORMACIÓN TRANSPARENTE PERMITIRÁ QUE UNA PEQUEÑA HOGUERA SE CONVIERTA EN UN INCENDIO DE DIMENSIONES INCALCULABLES.

EL "NOSOTROS" IMPORTA MÁS QUE EL "YO"

Hay decisiones que son irrevocables y que toca ejecutar aunque no se esté de acuerdo con ellas. Cuando ésta afecta a más personas es donde el "nosotros" importa más que el "yo". Así es que es momento de focalizar los esfuerzos en pensar y actuar, eligiendo, en ocasiones, la decisión menos mala de todas. Sin embargo, aunque nos cueste, nunca olvidemos que hay sentimientos en juego y debemos cuidar las formas. Todo duelo descompone tu esencia para reinventarla de nuevo. Por ello, con el foco en el nosotros, no te olvides de ti y de tus emociones. También ellas necesitan canalizarse en la dirección correcta.

Desde niños aprendemos a dar lo mejor de nosotros pero a veces nos cuesta poner límites a ese esfuerzo para que todas las parcelas de nuestra vida se sientan equilibradas. En suma, nos cuesta decir que "no" a tiempo, pero los frutos llegan si hemos sembrado antes, así que solo cuando entendemos que nuestro tiempo tiene el mismo valor para nosotros que el de otras personas para sí mismas es cuando aprendemos a organizar las fronteras de nuestra vida logrando relaciones más estables.

La sonrisa es solo un gesto, una mueca, pero con ella podemos conseguir miles de sensaciones positivas a nuestro alrededor. En esta época en la que la situación económica no es fácil, que las noticias que vemos y leemos en los medios de comunicación son bastante pesimistas, la sonrisa cobra un papel fundamental y no solo para los que la ven en la cara del otro, sino también para uno mismo. Es la sonrisa como terapia. Ya lo decía Oscar Wilde, "*la gente enseña para disimular su ignorancia, lo mismo que sonríe para ocultar sus lágrimas*". Muchas veces detrás de una sonrisa se esconde un problema pero, a fuerza de forzar la mueca, la convertimos en algo natural, que fluye solo. Así, además, nos aprovechamos de toda su energía positiva. Como dijo Gabriel García Márquez, *"nunca dejes de sonreír, ni siquiera cuando estés triste, porque nunca sabes quién se puede enamorar de tu sonrisa*".

UNA PUERTA SE CIERRA Y OTRAS MUCHAS SE ABREN

¿Alguna vez has sentido que no apreciaban todo lo que estabas aportando a tu organización? ¿De quien es la responsabilidad de ponerlo en valor? En ocasiones, es más fácil culpar a otros de nuestros fracasos e infelicidad en lugar de ser honestos con nosotros mismos, y, antes de eso, preguntarnos si hemos hecho todo lo que podríamos hacer para alcanzar nuestro objetivo ¿De verdad hicimos todo lo que estaba en nuestra mano? ¿No me rendí ante el primer "no"? Es importante no dejar en manos de terceros el rumbo de nuestra carrera profesional. Así es que ¿tienes trazado ya tu plan, con objetivos y acciones?

TODO DUELO DESCOMPONE TU ESENCIA PARA REINVENTARLA DE NUEVO. POR ELLO, CON EL FOCO EN EL NOSOTROS, NO TE OLVIDES DE TI Y DE TUS EMOCIONES. TAMBIÉN ELLAS NECESITAN CANALIZARSE EN LA DIRECCIÓN CORRECTA.

Un proceso de cambio es algo más que una nueva forma de proceder. Implica una actitud ganadora, empática y colectiva. Ganadora porque se ha de ofrecer lo que hasta ahora no se ha podido lograr; empática ya que afecta a más personas que a uno mismo y cada una de ellas con distintas sensaciones, y colectiva porque siempre los cambios han de buscar el bien común del grupo. El miedo se basa en lo desconocido, y como tal, una sensación de aprensión o recelo nos invade siempre que procedemos. Por eso, cuando se gestiona un cambio que afecta a un grupo, se ha de transmitir seguridad, liderazgo y confianza, además de ofrecer a los demás el pilar inquebrantable donde podrán apoyarse los miembros del equipo en las diversas tormentas que se afronten y superen. Tener bien claro que se remará a corriente con los que se encuentren seguros y a contracorriente con los que busquen resultados a corto plazo. Los cambios no son fáciles de implementar, si bien, son indispensables para sobrevivir. Una vez resueltos, queda la sensación de haber aportado lo mejor de tus habilidades para el grupo, de haber reforzado a cada uno de sus miembros, y de que tú también has salido preparado para afrontar el próximo cambio que ya está llegando.

Cuando más difíciles se ponen nuestras relaciones con los demás, más importancia cobra nuestra actitud frente a ello. Es sumamente sencillo llevarse bien con quien es más afín a nosotros, pero lo realmente importante es conquistar las relaciones con aquellos que tienen una perspectiva radicalmente diferente a la nuestra. Podemos alejarnos de quienes son diferentes o, por el contrario, podemos validar que su construcción del mundo es otra, pero no por ello peor ni menos valiosa. Incompatible es una palabra que debería desaparecer de nuestro vocabulario para dar paso al concepto de "acercamiento a lo diferente" como desafío para encontrar la riqueza de la diversidad.

TODO TIENE UN PRINCIPIO Y UN FINAL

Como también debemos comprender que, al igual que en el contrato de la vida, también en el trabajo todo tiene un principio y un fin. Cuando este final se presenta de forma inesperada o traumática, la recuperación por el duelo vivido se hace más compleja. Tomar distancia de un problema es un ejercicio necesario para encontrar el significado de lo que ocurre. Un despido laboral se convierte en una puerta cerrada hasta que tomas consciencia de que otras muchas comienzan a abrirse.

Frustración o impotencia son algunos de los sentimientos que afloran en estos tiempos actuales. El día a día acaba agotando nuestra energía y pasión. Sin embargo, toda esa energía puede revertir la situación cuando tomamos conciencia de quiénes somos, dónde estamos y hacia dónde queremos ir. Es el momento de crear tu propia marca personal, dotarla de valor y diferenciarte. Recuerda que lo mejor de ti está siempre por llegar.

EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DE HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

AUTOR/ Ruth Monfort, Directora de Proyectos de IOR CONSULTING.

MÁS INFORMACIÓN /

Evaluar de una forma estandarizada las habilidades, conocimientos y competencias personales y de gestión de los directivos de una organización en base a la aplicación de diversas técnicas y ejercicios diseñados ad hoc y orientados a obtener evidencias conductuales de dichas variables bajo criterios muy rigurosos y objetivos; este es el objetivo de un proyecto de *Assessment center* para valorar las competencias, conocimientos y actitudes de las personas que forman parte de una organización.

Las competencias vinculadas a los objetivos e indicadores concretos son generadoras de negocio, de ahí la importancia de valorarlas con sistemas de máxima exactitud como el Assessment Center. Las personas han de ser una ventaja competitiva, es decir han de generar valor, han de ser "raras" (en el sentido de escasas), inimitables (con talento diferencial) y que trabajen en una organización que apoye las tres características anteriores. Todo ello conforma un talento poliédrico que aporta conocimiento, competencia, actitud, saber, saber estar y saber hacer.

El proceso de Assessment Center se inicia con una identificación de los potenciales de las personas que forman parte de una organización. A continuación, se valoran estos potenciales y se desarrollan. Y finalmente, tras confirmar estos potenciales, se valoran de nuevo. Y es que el método de Assessment Center es una herramienta valiosa para tomar decisiones críticas en la gestión del talento, ayudar a las organizaciones a conseguir un mayor éxito y a generar un ambiente de trabajo que comprometa a las personas.

Entre las aplicaciones innovadoras del *Assessment* se encuentra el management audit en procesos de *due diligence* en el marco de fusión, adquisición de empresas o entrada en el accionariado de una compañía de *capital risk*.

También es interesante su aplicación en procesos de reorganización estructural y de redimensionamiento, o para realizar un *screening* de alineación de las personas con los valores, estrategia y modelo de negocio. Finalmente, otra de las aplicaciones del *Assessment center* es la certificación de una red de ventas y postventa de concesionarios de automóviles, distribuidores exclusivos, franquicias, *retail*, etc.

Tres de las claves del éxito de un proyecto de *Assessment* Center son la customización del diseño de *assessment*, la tecnología aplicada y el *feedback*:

- Por un lado, se deben definir de forma muy precisa los **ejercicios, dinámicas y pruebas** del *assessment,* absolutamente focalizados en lo que se quiere medir y valorar en cada caso.

- También es importante el papel de la **tecnología** y la creación de una plataforma propia online del proyecto, la cual permite introducir y procesar datos en el momento, tomar decisiones muy rápidamente, con plenas garantías, editar informes y dar feedback al día siguiente.

- Y en tercer lugar, destaca la importancia de aportar un buen ***feedback,*** lo que implica la homogeneidad de los mensajes a transmitir por los consultores a los participantes y la coherencia en la comunicación a través de la elaboración y seguimiento de un protocolo, en el que procurar un clima de confianza y actitud positiva (independientemente del resultado) es vital, así como obtener el compromiso de mejora y cambio, también, por supuesto, de aquellos directivos que obtienen la certificación, ya que una premisa a tener en cuenta es que siempre hay áreas a potenciar y que éstas deben ser un desafío y aliciente para la mejora continua.

TRES DE LAS CLAVES DEL ÉXITO DE UN PROYECTO DE *ASSESSMENT* CENTER SON LA CUSTOMIZACIÓN DEL DISEÑO DE *ASSESSMENT*, LA TECNOLOGÍA APLICADA Y EL *FEEDBACK*.

MOTIVACIÓN

UN ALGORITMO PARA IDENTIFICAR A LOS EMPLEADOS MÁS MOTIVADOS

AUTOR/ Lourdes Canós Darós, Profesora de la Universidad Politécnica de Valencia – UPV.

ES BUENO INCLUIR INFORMACIÓN SUBJETIVA EN EL PROCESO FORMAL DE TOMA DE DECISIONES, DADO QUE EL MODELO MATEMÁTICO PUEDE NO SER ÚTIL POR UN EXCESO DE PRECISIÓN NUMÉRICA O EL FORMATO DE LOS INPUTS.

Como es bien sabido, la motivación es determinante del desempeño, productividad y calidad de los productos o servicios en las empresas e instituciones públicas. Por tanto, los directivos deben aplicar buenas políticas y prácticas de motivación para alcanzar los objetivos corporativos, sin caer en el error de pensar que todos los factores de motivación tienen la misma influencia en todos los empleados, que sólo motiva el dinero o los premios, o que los empleados no necesitan motivación en absoluto a no ser que exista algún problema.

Definimos la motivación como la voluntad para, a través de una serie de comportamientos, realizar un esfuerzo con un fin dado. Su definición parece sencilla, pero si analizamos la motivación en profundidad, descubrimos que es un fenómeno complejo y multidimensional.

Debido a la subjetividad que subyace en los procesos de motivación, los directivos y empleados pueden tener diferentes creencias, expectativas y puntos de vista sobre la misma realidad. Entonces, los directivos se enfrentan al reto de medir la influencia de diferentes factores de motivación en sus empleados.

Por una parte, esto puede ser un problema porque las medidas pueden ser deficientes, incluyendo opiniones personales, distorsiones deliberadas y otros errores.

Por otra, las medidas son útiles para la toma de decisiones en el ámbito de los recursos humanos; tanto si se trata de motivación intrínseca o extrínseca, los diferentes factores se pueden medir.

Además, es bueno incluir información subjetiva en el proceso formal de toma de decisiones, dado que el modelo matemático puede no ser útil por un exceso de precisión numérica o el formato de los inputs. Un enfoque apropiado para implementar en este contexto es la teoría de conjuntos borrosos. Ésta considera tanto la incertidumbre en los datos como la capacidad de añadir cualquier información subjetiva; también es más cercana al pensamiento humano que la modelización matemática clásica.

PASOS PARA DEFINIR EL ARGORITMO DE LA MOTIVACIÓN

Podemos definir un algoritmo para identificar a los empleados más motivados en una organización, esto es, a los que estén más identificados con las políticas y prácticas de motivación diseñadas por los directivos. ¿Cómo? Apuntamos los siguientes 4 pasos:

- **El primer paso consiste en escoger los factores de motivación que considerarán tanto empleados como directivos.** En este trabajo se presenta una lista exhaustiva de 78 factores agrupados en ocho bloques, que son: auto motivación, dirección y gestión, desarrollo, comunicación, incentivos monetarios, pertenencia a un equipo, ética y otros. Obviamente, los factores elegidos deben ser los que existan en la organización.

- **En segundo lugar, cada empleado evalúa los factores de motivación de acuerdo con su percepción.** Para esto, asignan un número usando una escala. Como en ocasiones es difícil asignar un número exacto por la casuística propia de los recursos humanos, se pueden utilizar intervalos de valoración o etiquetas lingüísticas.

- **Posteriormente, los directivos diseñan el perfil ideal** para los factores de motivación de acuerdo con la política de su empresa o institución pública.

- **Finalmente, analizamos el ajuste entre los datos procedentes de los empleados y el perfil ideal utilizando un índice de adecuación.** Los resultados se ordenan de mayor a menor de forma que el de mayor coeficiente es el más similar al perfil propuesto por los directivos.

Podemos encontrar empleados más o menos motivados en cualquier organización pero, ¿en qué grado está presente esta motivación? La respuesta es interesante para los directivos ya que puede ayudar a personalizar las decisiones sobre la formación del empleado, su promoción, el estilo de liderazgo adecuado para lograr un buen desempeño o mejorar la gestión de equipos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Canós, L. (2013): An algorithm to identify the most motivated employees. Management Decision, 51(4), 813-823.

RELATOS CORTOS

MUDANZAS

AUTOR/ Jordi López Datell, Consultor y autor de "Creo, luego Creo" y "Hacer Piña". jordilopez@teamtowers.com

Habían pasado varias semanas desde la última vez que había cruzado la puerta del apartamento. Durante cuatro largos años ésta era una de las puertas que había traspasado, en ambos sentidos, diariamente; las otras dos, las del recinto de la empresa y la de mi despacho. Y era allí, en la empresa y despacho, donde había pasado el día, acabando el traspaso con mi sucesor y despidiéndome de los que durante todo este tiempo habían sido mis colaboradores.

Había cerrado el apartamento poco antes del verano para atravesar el Atlántico y volver a casa a cerrar los trámites de escuelas y reubicar todo lo que en su día me había llevado, infinidad de trastos, cachivaches y enseres nuevos que había acumulado todo este tiempo. Juntar "todo lo que me había llevado" y la "infinidad" acumulada sumaba un contenedor que había viajado por barco, 4 maletas de cabina y 10 maletas grandes facturadas, con un sobrepeso rayando en la obesidad si es que a las maletas pudiera aplicárseles esta categoría.

"Haga planes para el futuro porque allí es donde va a pasar el resto de su vida."

Mark Twain.

"Un hombre tiene tantas patrias como lugares donde ha sido feliz."

José Luis García Martín.

RECORDABA AHORA CUÁNTO ME HABÍA COSTADO SUSTITUIR PARTE DE MI VOCABULARIO POR LAS PALABRAS Y EXPRESIONES LOCALES. Y RECUERDO CÓMO, AL PRINCIPIO, ME SENTÍA EXTRAÑO OYÉNDOME HABLAR "MI" IDIOMA CON "SUS" PALABRAS, "SUS" FRASES HECHAS Y "SU" ACENTO Y ENTONACIÓN.

Una vez reubicado todo en nuestra re-inaugurada casa, ellos se quedaron disfrutando de las vacaciones y yo volví a la que no sólo había sido mi trampolín en la empresa sino mi auténtico hogar estos últimos años, para cerrar los últimos detalles de mi relevo.

"¿Cuántas noches le reservo?". Carolina, la secretaria de Recursos Humanos había formulado, casi rutinariamente, la pregunta clave. Ya habíamos dejado el apartamento hacía varias semanas y, en situaciones similares, todos los expatriados habrían pasado esos últimos días, al igual que los primeros, en un hotel cercano a las oficinas. En soledad.

"No reserves nada, Carolina, dormiré en el apartamento". Había cruzado ayer por la noche el umbral del apartamento después de la cena con mis allegados y hoy volvería a cruzarlo, ya por última vez, para cerrarlo, rumbo al aeropuerto, también por última vez. Me había despertado sin resaca. No había bebido lo suficiente a pesar de la insistencia de mis, ahora ya sí, ex-colaboradores.

Para mi reloj biológico pasaban de las once de la mañana, pero dada la diferencia horaria el sol apenas comenzaba a entrar por la persiana del dormitorio que habíamos dejado entreabierta. Quedaban más de doce horas hasta la llegada de Marcelo, el conductor de Servicios Generales, quien me llevaría al aeropuerto donde tomaría mi último vuelo, dejando atrás definitivamente la ciudad, país y gentes que me habían acogido durante estos años.

Preso del *jet lag*, -apenas llevaba 48 horas en el hemisferio sur-, y de una extraña mezcla de liberación, cansancio y nostalgia, intentaba pensar en qué podía ocupar mi día. Bien empleadas, doce horas pueden dar mucho de sí, y tenía la sensación de que, si no decidía pronto qué uso iba a darles, en un par de horas mi blackberry no dejaría de sonar en todo el día. De hecho, en la bandeja de entrada ya se acumulaban una docena de mensajes a los que, una débil vocecita en mi interior, me gritaba que no respondiera.

No me abandonaba esa extraña mezcla de liberación, cansancio y nostalgia mientras miraba la ciudad despertarse desde la atalaya del balcón de mi apartamento. Una zona residencial para expatriados y parejas jóvenes de la clase alta local, en lo que otrora fuera una zona de almacenes y ahora ocupada por bares y tiendas de diseño. Todo tipo de vehículos de gama alta con cristales tintados abandonando sus caros recintos de seguridad, no sin antes saludar a sus guardianes. En una hora, poco más o menos, sus respectivas parejas repetirán esta escena acompañadas de sus hijos en edad escolar.

Pensaba ahora en todo eso mientras me dirigía a la cocina para intentar improvisar un desayuno con los restos que pudiera hallar en la "helera", el sustituto local de la "nevera". Recordaba ahora cuánto me había costado sustituir parte de mi vocabulario y repertorio de frases hechas del "castellano-de-la-madre-patria" ("gallego" en versión local; *léase "gashego", pronunciando la "sh" como en "sheriff"*) por las palabras y expresiones locales. Y recuerdo cómo, al principio, me sentía extraño oyéndome hablar "mi" idioma con "sus" palabras, "sus" frases hechas y "su" acento y entonación. Ahora, pasados los años, me cuesta unos días recuperar mi mejor "gallego" en toda su plenitud cuando vuelvo a casa, ya sea por vacaciones, ya por trabajo.

Tras una infructuosa búsqueda de víveres por la cocina, tan sólo consigo prepararme un café con leche. El resto del contenido de la "helera", abandonado en su frío refugio hace ya varias semanas, me inspira poca confianza pesar de su aparentemente excelente conservación. Echo un vistazo a las habitaciones de la casa con la certeza que será el último. Las que hasta hace poco fueron las habitaciones de Juan y Andrés, mis hijos, desprovistas de todo el caos habitual de la adolescencia, y con el orden que sólo el vacío puede dar.

Un vacío tan solo interrumpido por algunos pequeños montículos de enseres personales en algunos rincones del pasillo. Objetos cuyo escaso valor sentimental no compensaba el coste de ser facturado, y algo de ropa, ya vieja, que si uno ordenaba de menor a mayor podía seguir el crecimiento y cambio de los niños que un día llegaron y de los adolescentes que volvieron.

Habían pasado ya un par de horas y la ciudad se mostraba viva y ruidosa por las ventanas abiertas. Era el temido momento de decidir qué abandonaba definitivamente y qué llevaba conmigo en este último viaje. ¿Equipaje de mano? ¿Maleta grande?... ¿Cómo podía tomar esa decisión? ¿Qué criterio podía utilizar a modo de "varita mágica" que me diera una solución fácil, rápida e inequívocamente correcta ante mi conciencia? ¿Podía arriesgarme a la pequeña (o no) posibilidad de que aquello que llevara conmigo se perdiera y no apareciera en el aeropuerto de destino por la cinta?

Aún no había empezado a escrutar y seleccionar y ya sentía el miedo de tener que tomar la decisión. ¿Cuántos recuerdos, vivencias y emociones caben en una maleta? ¿Cuánto pesan? ¿6 kg, 9, quizá 12? ¿Excederán de los 115 cm. máximos de la suma de alto, largo y ancho? Y si llega el tan temido "sobrepeso", ¿cómo decidiré qué dejo? Pero ahora, la última vez que pisaba este suelo, no podía permitirme el lujo de no decidir, entre otras razones porque no existe nada parecido a no-decidir. Por activa o por pasiva yo decidiría qué volvía conmigo y qué no. Así de claro, así de simple y así de cruel.

Entro en la habitación de Andrés, presidida por un inmenso póster de una veterana banda de rock local, y agarro su mochila de trekking. Comienza la búsqueda y captura de objetos. Siento un nudo en el estómago, puede ser la emoción, pueden ser nervios. Quizás, simpe y llanamente, será que llevo ya más de tres horas despierto y tengo hambre. Son más de las 9 hora local, las 2 de la tarde para mi vacío estómago, ahora ya sí, otra vez un estómago de horario "gallego". Me ducho y me visto. Ropa y calzado cómodo. Saldré a comer algo. Me acercaré andando al microcentro o quizás me

TODO LO QUE QUEDABA DE ESTA CIUDAD Y PAÍS ESTABA EN ESTA PEQUEÑA MOCHILA QUE AHORA CARGABA EN MI ESPALADA. ATRÁS DEJABA OTRAS COSAS, PERO INMATERIALES. TAMBIÉN PESABAN, PERO EN MI ÁNIMO. ATRÁS, EN LOS RECUERDOS QUE QUIENES ME HABÍAN CONOCIDO PUDIERAN TENER DE MÍ.

quede en el barrio. Finales de agosto, verano europeo e invierno en el cono sur. ¿Qué me pongo sobre la camisa? ¿"Saco" o "campera", chaqueta o cazadora?

"¡Saco!". Agarro mi chaqueta y salgo de casa. Mi intención original, el bar de la "cuadra", la manzana en que está el bloque de apartamentos. Pero, una vez en la calle, mis pasos se encaminan hacia el puesto de "panchos" o "perritos calientes" al que solíamos ir en nuestros primeros meses en la ciudad. Un último "pancho" con el que comenzaba a disminuir el peso de los "pesos" en mi bolsillos.

Me hallo a pocos minutos del microcentro (¿qué son quince minutos en una ciudad tan enorme como ésta?) y decido encaminar allá mis pasos. Y me confundo como un ciudadano anónimo más en esta ciudad de cafeterías, librerías, teatro y vida en la calle. Hago por última vez todo aquello que ha constituido mi rutina fuera del trabajo. Ojear libros en las librerías y un último café. Y haré por primera vez todo aquello que había decidido posponer para ser disfrutado cuando tuviera tiempo; hoy, apenas unas horas. Las horas pasan, y con ellas todas las primeras y últimas veces.

"¿Va a facturar algo?". Supongo que algo así debió preguntarme la joven del *check in*, cuando volví de mi repaso mental a estas últimas cuarenta y ocho horas en mi ciudad de adopción. Me hubiera gustado explicarle todo lo que metafóricamente facturaba y llevaba conmigo y todo lo que dejaba atrás, como si lo hubiera facturado sabiendo que nunca llegaría a destino, como tantas y tantas maletas que se pierden conteniendo material valioso, económica y sentimentalmente y que nunca más vuelve a nosotros. Pero sabía que no podía hacerlo. Ni tenía tiempo, ni ella me habría escuchado.

Todo lo que quedaba de esta ciudad y país estaba en esta pequeña mochila que ahora cargaba en mi espalada. Atrás dejaba otras cosas, pero inmateriales. También pesaban, pero en mi ánimo. Atrás, en los recuerdos que quienes me habían conocido pudieran tener de mí. Y conmigo, los recuerdos que me llevaba de mi paso por la empresa, de mis años con ellos.

Tanto los míos como los suyos se irían diluyendo con el tiempo. Ahora no quería que fuera así, pero sabía que era eso lo que acabaría pasando, lenta pero irremediablemente.

"¿Va a facturar?", volvió a preguntarme pero esta vez con un tono algo más tajante aunque sin perder su sonrisa. *"No, solo llevo equipaje de mano."* Fue mi única respuesta. Tomé las tarjetas de embarque y enfilé hacia el control de seguridad. Recibí un mensaje: *"No te olvides de cargar todo el dulce de leche que puedas. Y alfajores"*. Y entonces, leyendo aquel mensaje, sentí que aquel era realmente mi último viaje. Hasta entonces mis encargos se habían limitado a traer a Buenos Aires, cada vez que iba a la central a reportar o a algún *meeting* de "no-importa-qué", todo tipo de comida "nuestra" que echábamos en falta. Pero esta era la primera vez que iba a llevar conmigo aquella comida que había formado parte de nuestra cotidianeidad durante estos años y que ahora iba a dejar de serlo definitivamente.

Pasaría el control de seguridad y el de pasaportes y compraría alfajores… y dulce de leche, todo el que pudiera. Y una última botella de vino "Malbec", por supuesto. Y pediría que me lo precintaran de manera que pudiera pasar el control de seguridad en el aeropuerto de conexión sin problemas. Y embarcaría. Y viviría doce horas entre el hogar que dejaba y el hogar que en su día dejé y al que ahora volvía. Doce horas para dejar atrás años, vivencias, éxitos, problemas, amigos, vecinos y colegas. Y doce horas para aterrizar y retomar amigos y familia.

Y embarcamos. Dejo mi mochila y las bolsas del *duty-free* en el portaequipajes y tomo la prensa. "La Nación" primero, "Clarín" después. La prensa calienta el derbi Racing contra Independiente de la próxima semana y que ya no veré. El avión comienza a moverse por la pista. Miro por última vez por la ventana. Veo la terminal que rápidamente queda atrás. Una parte de mí también. Vuelvo a casa.

NOTA /

Son muchos los expatriados con los que he tenido la oportunidad de trabajar a lo largo de todos estos años. Sirva este cuento como mi humilde homenaje a ellos en particular -y al resto de nómadas modernos en general- así como, y muy especialmente, a sus familias: los auténticos héroes anónimos de las batallas libradas por los expatriados.

MORALEJA / EN CADA EXPATRIADO HABITA UN PERFIL PROFESIONAL, UNA PERSONA, UNA CARRERA, UNA FAMILIA Y SU FUTURO

A pesar de la buena gestión que habitualmente se hace de la expatriación, ¿pensamos con el "gran angular" a fin de tener una vista global del expatriado como trabajador y panorámica de él, su familia y carrera? Gestione el lado humano, aunque sólo sea porque es más rentable que no hacerlo. El éxito de una adaptación a un nuevo país y cultura radica a menudo en la completa adaptación de la familia. Gestione al expatriado y su familia en su globalidad. Si ésta no se adapta plenamente, si el destino no cumple con las expectativas de la familia, ello restará energías al expatriado, quizá las energías que pueden demorar su plena adaptación y menguar su desempeño.

OBSERVATORIO
de recursos humanos
y relaciones laborales

PROMOCIÓN ESPECIAL

SUSCRIPCIÓN COMPLETA

180€
ANUAL
+ 4% I.V.A.

INCLUYE:

- Revista Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL. (11 números/año).
- Acceso a la revista en versión digital. (11 números/año).
- Dos newsletter mensuales.

SUSCRIPCIÓN DIGITAL

150€
ANUAL
+ 4% I.V.A.

INCLUYE:

- Acceso a la revista en versión digital. (11 números/año).
- Dos newsletter mensuales.

Suscríbase ahora llamando al 91 758 64 82

La revista más completa de información laboral y de gestión en Recursos Humanos

www.observatoriorh.com

estimulando

Garra Rufa. Homenaje a la escucha

Para qué te sirve

¡Tremendamente metafórico y una delicia! Además de tener una estética preciosa y ser de una elegancia infinita es un lindo homenaje al papel de aquellos profesionales que utilizan la herramienta de la escucha para ayudar a los demás. Sean psicólogos, coaches, terapeutas...o, simplemente, personas a quienes les gusta acompañar y escuchar a sus seres queridos para hacerles sentir mejor.

Reflexiona y actúa

¿Qué has sentido al ver el vídeo? ¿Te has sentido reflejado con el rol de terapeuta? ¿Cuándo no has pedido ayuda y te hubiera gustado hacerlo? ¿Qué rol te está pidiendo tu entorno cercano? ¿Qué rol estás desempeñando? ¿Te gustaría cambiar algo de ello?

Amplía información

Ya hemos recomendado con anterioridad temas sobre la escucha, principalmente dos:

La escucha empática según Stephen Covey, es el quinto hábito de su libro "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva": >
También este libro: "La Escucha", de Rafael Echeverría: >

VÍDEOS PARA APRENDER, EMPRENDER Y COMPARTIR

Hay que hacer las preguntas correctas

CATEGORÍA: AFÁN DE SUPERACIÓN

Para qué te sirve

Reflexiona y actúa

Amplía información

One moment meditation

CATEGORÍA: PSICOLOGÍA

Para qué te sirve

Reflexiona y actúa

Amplía información

MÁS INFORMACIÓN /

Cómo actuar para garantizar firmeza en mi planteamiento

LA NECESIDAD DE DECIR "NO"

AUTOR/ Pedro Gómez-Acebo, Director de Producción de CINCO RAZONES.

LO PRIMERO QUE SE DEBE TENER EN CUENTA A LA HORA DE GESTIONAR EL CONFLICTO SON LOS HECHOS Y CAUSAS QUE PUEDEN ESTAR CONDICIONANDO SU EXISTENCIA, SIENDO MUY IMPORTANTE SEPARAR EL PROBLEMA DE LAS PERSONAS.

MÁS INFORMACIÓN /

CUÉNTAME QUÉ OCURRIÓ

Parecía que iba todo correctamente, el nivel de contribución de mi colaborador era adecuado, incluso se le premió con la posibilidad de estar un trimestre en otro país conociendo y formándose en la sede de la organización. Pero al regresar es como si se le hubiesen gastado las "pilas". Todo lo hace tarde y apenas llega al nivel de contribución mínimo, y no quiero que esta situación se vaya acentuando y lleguemos a un punto en el que su nivel de contribución sea deficitario.

Tengo que tomar cartas en el asunto… ¿Qué esperas de este profesional en concreto de tu equipo? - la Dirección responde - *"Espero que vuelva a niveles de contribución adecuados, de todos es sabido que si aceptas esta situación como normal y no haces nada, la gente se acomoda con mucha rapidez. Necesito ser contundente en mi planteamiento para que no vea posibilidad de dejar de hacer aquello que debe hacer".*

PONGAMOS UN POCO DE ORDEN

En ocasiones nos encontramos ante situaciones como la descrita, en las que debo provocar reacción inmediata en los colaboradores para reducir el riesgo de bajada en contribución. Para eso se hace necesario un plan de actuación dirigido a garantizar que los niveles de actividad vuelvan a niveles óptimos. En ocasiones estos planes de acción pudieran ser "negociables", pero en este caso me veo abocado a imponer un plan inamovible, al menos que, al menos hasta que no se demuestre lo contrario.

Por tanto, la manera en que se le comunique al colaborador es clave para lograr la adhesión al mismo y conseguir la estabilidad en su puesta en juego. Se ha de mezclar "imposición del plan" con influencia, de forma que esta adhesión sea una realidad. Para entender cómo comunicar que un plan es "irrenunciable-inamovible" se ha de tener claro:

- Ser firme en el planteamiento, lo que no siempre significa utilizar una comunicación verbal o no verbal agresiva. Se puede ser firme con una sonrisa en el rostro.
- Completar la firmeza con otros estilos que la suavicen.

APORTEMOS INICIATIVAS

¿En qué apoyo mi comunicación cuando lo que necesito es firmeza en mi planteamiento?

Existen dos elementos en los que debo centrar mi discurso para garantizar eficacia a la hora de ser firme en cualquier planteamiento:

- Un elemento fundamental estriba en aludir a "las consecuencias negativas" que para la otra parte tiene el hecho de no cumplir con lo que le pido. Entendido así, en la medida en la que alguien ve que el no hacer o no cumplir, acarrea un efecto negativo palpable, la tendencia a reaccionar es mayor. Se puede ser todo lo sutil que uno quiera, pero la otra parte debe entender que el "no hacer" significa ubicarse en un "peor escenario", y que eso depende del Colaborador.

- Un segundo elemento a tener en cuenta es el de "despersonalizar" el mensaje sobre las consecuencias negativas, es decir, que la otra parte no perciba que el que "castiga" es quien comunica. Trata de buscar argumentos que hagan referencia a que "es lo exigente del mercado el que nos obliga a tener que actuar así …", o "las exigencias organizativas actuales".

Si haces referencia a consecuencias negativas, debemos asumir que, en el caso de que no se cumpla con lo esperado, debemos ponerlas en marcha, ya que si no "el efecto de la firmeza sería contraproducente". Aquí reside el principal riesgo de esta forma de actuar.

QUÉ HEMOS APRENDIDO

Más vale ponerse una vez "colorado" que no ciento "amarillo". A la hora de ser firme, el riesgo no está en aludir a las consecuencias negativas de no cumplir, sino en no llevar a efecto las consecuencias cuando la otra parte no cumple.

hybridpublication

CONVERT, PUBLISH, MANAGE & DISTRIBUTE DIGITAL PUBLICATIONS

Infórmese ahora y solicite una prueba gratuita

www.hpublication.com

Nuestra solución convierte en minutos, sin intervención manual y de manera autónoma cualquier documento en una publicación accesible en Internet y de cómoda lectura.

- Ecológico y Sostenible
- Gestión de accesos
- Control y Trazabilidad
- Experiencia lectura similar al papel
- Ahorro de costes
- Reduce la brecha digital
- Información de gestión

ONHOFF
FUTURE IS HYBRID
www.onhoff.com