



PABLO CARDONA

Profesor del departamento de Dirección de Personas de IESE Business School

LA MISIÓN, LA CRISIS Y EL LIDERAZGO

En los últimos meses, muchas empresas han tenido que aparcar sus ambiciosos proyectos de futuro para centrarse en la supervivencia. Este hecho ha llevado a que muchos directivos se planteen volver a lo que, técnicamente, se conoce como liderazgo transaccional, que está orientado exclusivamente a la salvaguarda de la salud financiera de la empresa. Aunque puede parecer atractivo como una forma rápida de aplicar las medidas «anti-crisis», tiene grandes efectos negativos sobre el rendimiento pues supone volver a una cultura burocrática.

Para superar estas limitaciones, existe otra alternativa que llamamos liderazgo trascendente. Este liderazgo busca el equilibrio en todos los ámbitos de la misión de la empresa y, muy especialmente, en sus tres principales «stakeholders»: clientes, accionistas y empleados. No es suficiente con plantear medidas de orden exclusivamente económico, sino también políticas que velen por el servicio al cliente y que muestren una actitud responsable con los empleados.

Lógicamente, no estamos hablando de no aplicar medidas drásticas allí donde sean necesarias. Al contrario, el liderazgo trascendente lleva a un mayor sentido de urgencia (pues es la misión la que está en juego), pero también a un mayor sentido de responsabilidad. De esta forma, las acciones «anticrisis» —incluso cuando éstas conlleven ajustes de personal— tienen una mayor capacidad de ser comprendidas y aceptadas.

El liderazgo trascendente es, sin duda, el que más capacidad tiene para mantener el compromiso y la ilusión de los empleados en tiempos de crisis, una ilusión como la que tienen los colaboradores de las empresas que aparecen en Mercado Personas.

7.100 EMPLEADOS EVALÚAN A LAS EMPRESAS Y LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES EN EL TRABAJO

El desarrollo profesional toma la delantera en los momentos difíciles



Empleados de Iberdrola, la segunda empresa más valorada por el segmento de profesionales

Prioridades laborales

El trabajador otorga más valor a las posibilidades de promoción interna que a su salario

Por sectores, cree que se trabaja mejor en el bancario y en el energético

Cristina Martín Frutos

Con crisis a cuestas o sin ella, el desarrollo profesional es el factor más importante para un trabajador a la hora de valo-

rar su puesto, por delante del salario y el reconocimiento personal. 7.100 empleados han participado en la cuarta edición del Monitor de Reputación Interna Mercado Personas

y, además de evaluar a las mejores compañías empleadoras, han dejado claro cuáles son sus prioridades profesionales.

Si el año pasado el hecho de percibir un sueldo, más que alto, coherente con la función desempeñada era el factor más importante para el trabajador, en 2009, y a pesar de la situación económica, las posibilidades de crecer dentro de la empresa han tomado la delantera. La promoción interna y el desarrollo profesional ocupan el primer lugar de las preferencias de este colectivo.

El pódium de prioridades lo completa la motivación y el reconocimiento, tanto por parte de superiores como de los compañeros. Si se repasa el resto de los factores valorados por los más de 7.000 trabajadores, resulta llamativo que sólo se mencione uno de carácter material (el salario coherente) frente a los diez restantes relacionados con intangibles. Desde los ya comentados —crecimiento profesional y motivación— a otros como la flexibilidad, la identificación personal con

GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ERA DE PROYECTOS



KENNETH DUBIN

Profesor Departamento RR.HH. IE Business School

La actual crisis debe marcar un antes y un después en la gestión de los recursos humanos. Los políticos y los agentes sociales reformarán, o quizá no, el mercado de trabajo y el sistema de relaciones laborales. Sin embargo, para los empresarios y directivos —y también para los empleados— el cambio es obligatorio: las estrategias competitivas de ayer han caducado y,

con ellas, las formas que hemos aprendido de (mal) gestionar a las personas.

La coyuntura actual se define por la incertidumbre, la escasez de los recursos financieros y la revolución de la interconectividad; las nuevas apuestas empresariales, tanto en las pymes como en las multinacionales, tienen que ser ágiles, flexibles e innovadoras. Esto significa trabajar por proyectos y generar el valor a través del conocimiento más que con los recursos de capital. Los proyectos requieren la colaboración entre las áreas funcionales de la empresa y también entre personas que no visten nuestro uniforme —suministradores, otras empresas y a menudo clientes— y que pueden encontrarse muy lejos de España.

Estos proyectos interdisciplinarios e interorganizativos serán la fuente principal del valor añadido en el siglo XXI, pero sólo

para los líderes capaces de replantear su forma de trabajar; los proyectos implican organizaciones más horizontales y mecanismos de coordinación menos formales de los que hemos utilizado hasta ahora.

Estas estructuras flexibles nos permiten maximizar las aportaciones de todos los integrantes del proyecto. Sin embargo, esta geometría variable también dificulta la comunicación, la coordinación y la comprensión mutua. Por ello, el papel del líder consiste en el de promover las conversaciones constantes entre los integrantes del equipo para que se entiendan, se identifiquen con los objetivos del proyecto, capitalicen los conocimientos de los demás y anticipen y resuelvan entre ellos los problemas inevitables. El resultado, como el de las empresas de Mercado Personas: mayor compromiso, mayor productividad y el éxito empresarial.

el proyecto o la igualdad de oportunidades forman parte de los componentes que más valora el empleado en una empresa.

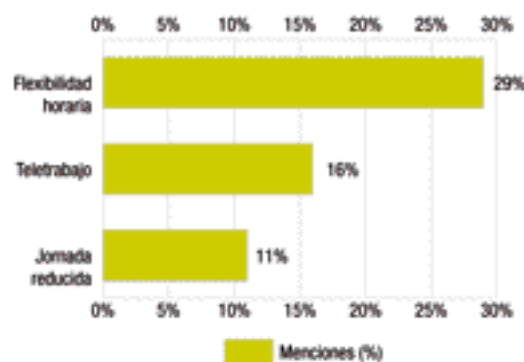
La reputación de la firma importa pero con reservas, ya que se sitúa en un discreto décimo puesto. Contrasta esta opinión con la de los 1.000 universitarios también encuestados en Merco Personas y para los que el tamaño de la empresa —que sea grande—, su proyección internacional y la fama de la marca son esenciales.

La Caixa, también primera

Como lleva sucediendo desde la primera edición, en 2006, del Informe Merco Personas, La Caixa es para sus empleados el mejor lugar para trabajar. La opinión de este segmento de población coincide, evidentemente, con la clasificación general, ya que los trabajadores son el colectivo más numeroso que ha sido encuestado para la elaboración de este monitor. Tras la caja de ahorros, Iberdrola, Google, BBVA y Telefónica, en este orden, se posicionan como las mejor evaluadas.

Sin embargo, el «top ten» de los trabajadores —que se completa con Caja Madrid, Mercadona, Endesa, El Corte Inglés y Microsoft— guarda distancias con el elaborado a partir de la opinión de la población en general (1.120 casos). Éstos sitúan en la cúspide a Repsol, pero no es la única compañía petrolera que aparece entre sus favoritas. En décimo lugar, los ciudadanos colocan a Cepsa. Ambas del mismo sector, ambas de origen nacional y ambas con una historia

LAS TRES MEDIDAS DE CONCILIACIÓN LABORAL PREFERIDAS POR LOS TRABAJADORES



Fuente: Merco Personas 2009

Flexibles

El Informe Merco Personas 2009 pone de relieve cuáles son las medidas de conciliación laboral preferidas por los más de 7.000 trabajadores encuestados. Entre estas herramientas, que los empleados sitúan como el cuarto factor más importante en un puesto, la más estimada es la flexibilidad horaria, señalada por un 29% de los sondeados. El interés por el teletrabajo ha crecido con respecto al año pasado.

—Cepsa se fundó en 1929 y Repsol en 1986— y un peso destacados en el tejido empresarial de nuestro país.

En cuanto a La Caixa, también con bastante reputación entre los universitarios y los antiguos alumnos de escuelas de negocios, brilla por su ausencia en las empresas mencionadas por el segmento de la ciudadanía general.

Salvadas estas diferencias, los «rankings» confeccionados a partir de la opinión de unos y otros no son tan distantes. Tanto el colectivo de trabajadores como el de población general incluyen entre sus favoritas a compañías bancarias, tecnológicas y energéticas. Estos tres sectores mantienen la hegemonía desde la primera edición de Merco Personas. La presencia de empresas extranjeras se reduce, en ambos colectivos, a dos compañías —Google y Microsoft para empleados; Microsoft y Siemens para los ciudadanos—.

Conciliación, plan de carrera y motivación, los principales retos

Directores RRHH

L. de C.

Si hay una voz acreditada para hablar sobre cuáles son las empresas con las mejores políticas de recursos humanos, ésa es la de los expertos en gestión de personas. Por eso no es de extrañar que, aunque Microsoft y Santander compartan la cabeza de la mayoría de las clasificaciones de Merco Personas 2009, aparezcan otras como Abengoa, Acenture y Abertis, conocidas por sus buenas prácticas dentro del sector.

Pero nadie es perfecto, y aunque los directores de ca-

EL TOP 10 DE LOS DIRECTIVOS DE RECURSOS HUMANOS

1.	Microsoft
2.	Santander
3.	Siemens
4.	Mapfre
5.	Coca-Cola
6.	Abengoa
7.	Accenture
8.	Abertis
9.	Caja Madrid
10.	Iberdrola

Fuente: Merco Personas 2009

pital humano reconocen que son muchos los avances, opinan que todavía queda por hacer. Para ellos, los retos más importantes de cara al futuro son hacer realidad los conceptos de flexibilidad horaria y conciliación, y potenciar el desarrollo profesional y la promoción interna. La motivación y el reconocimiento, así como la igualdad de oportunidades y el aumento de la identificación del trabajador con el proyecto empresarial son, en su opinión, fundamentales, seguidos de una política retributiva coherente, un buen clima laboral y una responsabilidad social y reputación excelentes.



RICARDO GÓMEZ DÍEZ

Responsable del área de Gestión del Talento
Villafañe & Asociados
Consultores

¡ES EL TALENTO, ESTÚPIDO!

¿En qué cajón de las mesas de buena parte de los directivos de medio mundo ha quedado olvidado el informe sobre la batalla por el talento de hace tan sólo unos años? La grave crisis económica que todavía vivimos ha borrado de un plumazo aquella apuesta por el talento como factor clave de competitividad.

Y lo más curioso es que ni una sola línea de lo que decía era falso, ni contenía error alguno. Lo único que ha cambiado es el entorno, resultado de una apuesta, un tanto reduccionista y bastante miope, digámoslo, por los resultados a corto plazo.

Si echamos la vista atrás, podremos analizar en una de las últimas crisis globales —la producida por los tristemente célebres atentados del 11-S— el caso de un sector, justamente el aeronáutico, y el de un país, precisamente Estados Unidos, que es, a mi juicio, paradigmático en ese sentido.

Durante dicha crisis, la industria de las aerolíneas sintió un pánico sin precedentes, un vértigo similar incluso al que hemos notado ahora por momentos: nadie quería volar, las compañías acumulaban pérdidas de más de 11.000 millones de dólares y las empresas empezaron a despedir sin demasiados miramientos. Había que recortar, aligerar, adelgazar, y daba igual por dónde. Y digo bien, la mayoría de empresas, porque hubo una, solamente una, que apostó por la dirección contraria: Southwest Airlines.

En el período 2000-2005 la compañía contrató a un 10% más de su plantilla, frente al resto de grandes empresas que la redujeron en un 40% (como en el caso de United Airlines). Sin embargo, en el mismo período, Southwest fue la aerolínea que más cuota de mercado ganó (transportó a un 25% más de pasajeros) y la más rentable de cuantas operaban, todo ello con uno

de los estándares más alto de seguridad en el sector.

¿Cuál es la fórmula que utilizó para lograrlo Herb Kelleher, el CEO durante 36 años y fundador de Southwest? ¿Qué papel jugó lo que denominó el modelo TIC de Talento+ Innovación+ Cultura? El secreto guardado de Mr. Kelleher no es otro que el aforismo clásico «Sé tú mismo», como a él mismo le gusta decir, autenticidad, en definitiva.

Para el multimillonario tejano e inventor del fenómeno «low cost» en su sector, las empresas que sólo se preocupan de la eficacia y la estrategia son muy dependientes del entorno. Acaban siendo frágiles, por tanto, en momentos de recesión.

Por el contrario, las empresas que hunden sus raíces en intangibles como la cultura, el talento y la innovación son empresas más independientes del entorno, como árboles que no pueden ser derribados ni por el viento, porque su copa, sus tangibles, son fiel reflejo de sus raíces, sus intangibles.

Como dice Susana Tamaro en su libro «Donde el corazón te lleve»: un árbol de gran copa y pocas raíces es derribado en la primera ráfaga de viento, en tanto que en un árbol con muchas raíces y poca copa siempre circula savia. Raíces y copa han de estar equilibradas.

Las empresas equilibradas son aquellas, por tanto, en las que la cultura innovadora y responsable es una realidad, la apuesta por el talento una constante, y la innovación en todas las áreas de la compañía, una hoja de ruta. Como resultado de ello, estas empresas, como Southwest Airlines, obtienen ratios de rentabilidad y eficiencia mejores que los de su competencia.

Algunos modelos similares tenemos en nuestro país y aparecen, no en vano, en posiciones de privilegio año tras año en Merco Personas desde su creación en 2006. Empresas que son un referente no sólo en la buena gestión sino en la apuesta por el talento. Como dice el máximo cargo ejecutivo de Southwest, primero los colaboradores, después los clientes y, por último, los accionistas. Ésa es la auténtica cadena de valor, la guía segura para crearlo.

En plena crisis de 1992, Bill Clinton ganó las elecciones presidenciales en EE.UU. a George Bush padre al grito de «Es la economía, estúpido». Ahora toca, recordando aquella célebre frase, decirnos muy alto y bien claro a nosotros mismos para salir de esta nueva crisis: «¡Es el talento, estúpido!».