

9 claves para una gestión humana estratégica

JUAN MANUEL PARRA Y CHARLES MÜLLER
(coordinadores)

Prólogo de Luis Fernando Jaramillo Carling



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY BOGOTÁ
BUENOS AIRES LONDRES NUEVA YORK SAN FRANCISCO SHANGHAI

Consejo editorial de LID Editorial Colombia: Gisele Becerra, Alejandro Beltrán, Gabriel Calzada, Fernando D'Alessio, Marcelino Elosua, Alan Farcas, Silverio Gómez, Pedro Hidalgo, Camelia Ilie, Álvaro Jaramillo, Luis Fernando Jaramillo, Francisco López Gallego, Carlos Martí, Héctor Ochoa, Omar Patiño, Gonzalo Restrepo, Augusto Rodríguez y Jaime Serida.

Colección Acción Empresarial
Coeditado por LID Editorial Colombia SAS
Calle 78 # 8-32, Bogotá, Colombia
Tel. (57 1) 7423159
colombia@lideditorial.com
LIDEDITORIAL.COM

Ediciones de la U
Carrera 27 # 27-43 Bogotá, Colombia
Tel. (57 1) 320 35 10
editor@edicionesdelau.com
EDICIONESDELAU.COM



Primera edición: Noviembre de 2017

© Juan Manuel Parra y Charles Müller, 2017
© Luis Fernando Jaramillo, del prólogo
© LID Editorial Colombia 2017 y Ediciones de la U 2017, de esta edición

EAN-ISBN 978-84-16624-49-2

Equipo editorial: César Piernavieja (director general)
Diseño de portada: Javier Perea Unceta
Maquetación: produccioneditorial.com
Impresión: Editorial Buena Semilla

Impreso en Colombia / Printed in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: queremosleerteali@lideditorial.com

Índice

Prólogo	9
Agradecimientos.....	13
Introducción	15
¿Por qué escribimos este libro?	16
¿Para quién es este libro?	17
¿Cómo está organizado el libro?	18
01 Gestión humana y su capacidad de adaptación al negocio.....	21
1. Introducción	21
2. Diferentes niveles de adaptación de la función de gestión humana	22
3. Diversas formas de entender el rol adaptativo de gestión humana.....	37
4. Conclusiones	42
Bibliografía	43
02 ¡Yo sí vengo del negocio! El rol estratégico de gestión humana.....	45
1. Introducción	45
2. Discusiones resueltas y pendientes.....	46
3. ¿Qué es ser un socio estratégico?.....	47
4. ¿Cómo impactar los objetivos corporativos?.....	59
5. ¿Cómo llegar y por qué no hemos llegado?	50
6. Señales de los que ya llegaron	58
7. Responsabilidad de la alta dirección.....	59

8. El director de gestión humana como «activista creíble»	62	4. El punto de partida	115
9. El vínculo entre el CEO y el CHRO	66	5. Gestión humana como herramienta estratégica: el reto de determinar los indicadores necesarios	117
10. Conclusiones	68	6. Implicaciones de la medición de la propuesta de valor de gestión humana	121
Bibliografía	70	7. Conclusiones	123
03 Las competencias del director de gestión humana	73	Bibliografía	125
1. Introducción	73	06 Retribución: un sistema de dirección y alineación clave pero complejo	127
2. Las tendencias globales y sus retos organizacionales	75	1. Introducción	127
3. Tres dilemas para gestión humana frente a las tendencias globales	77	2. La retribución: más allá de fijar salarios	128
4. Competencias del profesional de gestión humana para un mundo complejo	80	3. Nueve decisiones sobre el diseño	136
5. Conclusiones	88	4. Seis estrategias de retribución	144
Bibliografía	89	5. Retos en Latinoamérica	146
04 Consistencia y alineación de los sistemas de políticas de gestión humana con el negocio	91	6. Conclusiones	148
1. Introducción	91	Bibliografía	149
2. El Test de la Consistencia	92	07 Transformando la cultura organizacional en ventaja competitiva	151
3. Banespa: la influencia de la tecnología, la historia y el momento económico en las relaciones laborales	94	1. Introducción	151
4. La estructura sindical, contratación, cambios legislativos y estrategia competitiva	97	2. Componentes de la cultura	152
5. Retribución, encaje con la legislación laboral, la cultura y el cambio de ADN en la compañía	98	3. Cultura y competitividad	153
6. Magazine Luiza ¹ , consistencia con el ADN basada en las políticas de gestión humana	101	4. ¿Y cuando la cultura es el enemigo?	154
7. La dinámica de la consistencia	103	5. Cambiando la cultura organizacional	158
8. Conclusiones	105	6. Claves para un cambio cultural efectivo	160
Bibliografía	106	7. Metodología para la transformación	163
05 Impacto estratégico y medición del valor agregado de gestión humana en la organización	107	8. Conclusiones	166
1. Introducción	107	Bibliografía	168
2. La percepción de la medición de la función de gestión humana	108	08 La responsabilidad familiar corporativa, núcleo de la responsabilidad social	171
3. Diversas perspectivas para la medición de gestión humana	111	1. Introducción	171
		2. ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir?	172
		2. La responsabilidad de la empresa	173
		4. Responsabilidad familiar corporativa	175
		5. Valores y paradigmas de la empresa	176

6. Un modelo antropológico para la sostenibilidad de la empresa.....	179
7. Dimensiones del paradigma mecanicista.....	181
8. Dimensiones del modelo psicosocial.....	182
9. Dimensiones del modelo antropológico.....	183
10. El diagnóstico IFREI de responsabilidad familiar corporativa.....	184
11. Nueve pasos para ser una empresa con responsabilidad familiar corporativa	189
12. Conclusiones	191
Bibliografía	193

09 Lealtad organizacional nivel 3: ¿cómo conseguir empleados genuinamente leales?	195
1. Introducción	195
2. ¿En qué consiste el nivel 3 de Lealtad Genuina?.....	198
3. Una empresa con empleados genuinamente leales	200
4. ¿Existe una fórmula para aumentar la lealtad?.....	202
5. Un momento de verdad en una decisión directiva.....	204
6. ¿Por qué parece ser esquivo la genuina lealtad de los subordinados?	206
7. Algunas sugerencias concretas para aumentar la lealtad de sus empleados	207
8. Dos aspectos importantes para lograr el nivel 3 de genuina lealtad en la organización.....	209
9. Conclusiones.....	210
Bibliografía:	211
Notas	213
Biografías de los autores	217

Prólogo

Persona: esta es la palabra más apropiada para abrir esta colección de experiencias y la cual se constituye, además, como principio y misión de escuelas de negocios como INALDE Business School. No es posible el crecimiento empresarial si antes no contemplamos el propio desarrollo de las personas, quienes son el eje fundamental de las organizaciones, de las familias y de las sociedades. Como directivos tenemos una tarea importante y es la de fomentar el bienestar de quienes hacen parte de nuestras empresas.

Hoy en día el mundo empresarial ha cambiado y con este libro tendremos la oportunidad de analizar cómo podemos aprovechar esa evolución más allá de ver a las áreas de gestión humana como simples agentes medidores de la eficiencia de los trabajadores en una fábrica. La dirección del talento humano requiere de habilidades directivas que merecen igual, o mayor, atención que las contempladas tradicionalmente desde hace más de cien años en el *management*.

Nuestra visión, como directivos, debe ser integral y por consiguiente esa eficiencia que antes se medía con criterios limitados, hoy debe analizarse desde un contexto más amplio y con herramientas que nos permitan descubrir que cada persona es un universo. Además de sus responsabilidades laborales, nuestros colaboradores tienen familias, aficiones, sueños y anhelos, los cuales no podemos desconocer, por obvio que parezca.

Por ese motivo, creemos que este libro centrado en las personas como protagonistas fundamentales del devenir de las organizaciones es el más adecuado para inaugurar la Biblioteca INALDE Business School – LID Editorial Empresarial. Esta colección nace con el propósito de brindar a los profesionales conocimiento útil y práctico asentado sobre

un profundo rigor académico, que les permita contar con herramientas que puedan aplicar en su gestión diaria para acercarse cada día más a la excelencia operativa.

Por primera vez se reúnen en este libro, de carácter y naturaleza colaborativa, algunos de los mayores expertos hispanoamericanos en temas del talento humano en las organizaciones. Para nosotros es motivo de orgullo contar con estos autores, profesores de escuelas de negocios de primer nivel de Argentina (IAE Business School), España (IESE Business School), Chile (ESE Business School), Colombia (INALDE Business School), México (IPADE Business School) y República Dominicana (BARNÁ Business School). Escuelas que forman parte además de una reputada red con presencia en cuatro continentes, en la que trabajamos por una verdadera transformación de la sociedad mediante el mejoramiento de las habilidades de los directivos en nuestros países.

Es imprescindible reconocer la excelente labor y los esfuerzos de todas las escuelas que durante más de 30 años han trabajado con nosotros, aportándonos su experiencia, sus investigaciones y sus casos. Comenzando por IESE Business School (España), que ha servido como modelo y motor para quienes somos parte de sus otras 15 escuelas asociadas en Europa, Latinoamérica, África y Asia-Pacífico, pero que ha involucrado a todas y cada una en el largo proceso de descubrimiento colectivo y continuo de las necesidades de los directivos frente a los retos de gestionar el talento, en cada uno de los países donde estamos presentes. Solo de esta forma ha sido posible la consolidación y publicación de esta obra.

Durante muchos años esta red de escuelas ha compartido valiosas experiencias, modelos, profesores y, además, la esencia académica que nos caracteriza: la metodología del caso. Por los sólidos valores que fomentamos, quienes hayan pasado por nuestras aulas hablan un mismo lenguaje, en el que el respeto por la persona y un profundo humanismo se convierten en la bandera que más nos identifica.

Ahora, con este libro, tenemos la oportunidad de compartir y capitalizar esas experiencias; todos esos aprendizajes que nos han dejado

muchos programas finalmente se pueden ver reflejados y quedan de manera permanente y al alcance de quienes estén interesados en profundizar en esta temática.

En mi opinión, todos los directivos que tengan la oportunidad deben indagar, entender y formular estrategias alrededor de la gestión del talento humano en las organizaciones. El mundo de hoy exige que seamos creativos e innovadores para atender las necesidades de la gente en nuestras empresas. Asimismo, nuestro liderazgo debe partir de la transparencia y la autoridad.

Tomemos el tiempo necesario para reflexionar y analizar los planteamientos que ofrece esta obra, los cuales le ayudarán a encontrar el camino para fortalecer el talento en su organización.

Luis Fernando Jaramillo Carling
Director General
INALDE Business School

Agradecimientos

Agradecemos inmensamente la colaboración de las personas que han participado en la elaboración de este libro en las diversas etapas de su desarrollo. En primer lugar, nuestro agradecimiento a los autores de cada capítulo, por su compromiso con un proyecto que a todos generó ilusión, a pesar de las demoras que implicó en el proceso. Siendo un libro colaborativo entre académicos de diversas escuelas de negocios en seis países, suponía integrarse alrededor de una meta inicial que implicaba un esfuerzo adicional por apoyar a quienes planteamos la idea de iniciar una colección de libros que reuniera las áreas de interés de todos y sus diferentes experiencias. Este es el primer fruto de este proyecto, que esperamos perdure y se multiplique.

Apreciamos también el apoyo de INALDE Business School, especialmente a la Dra. Sandra Idrovo y al Dr. Rodrigo Costamagna, quienes nos dieron una primera valiosa asesoría para encausar el propósito del libro. Asimismo, hacemos extensivo el agradecimiento al Consejo Asesor del CEDIT, Centro de Dirección del Talento Humano del INALDE Business School, conformado por expertos en el área desde el mundo empresarial quienes nos han acompañado en esta maravillosa aventura de sostener, en temas de tal relevancia como la gestión humana, una continua discusión academia-empresa, fruto del cual surgen iniciativas tales como este libro.

Un agradecimiento especial a LID Editorial Colombia, y en particular a su director general, César Piernavieja, por habernos ayudado a convertir este proyecto en realidad, dándonos ideas que fueron fundamentales para encauzarnos y darnos claridad cuando fue requerido.

Introducción

«Es hora de hacer explotar a Gestión Humana y construir algo nuevo». Este titular, acompañado del dibujo de una bomba, ocupó una de las portadas *Harvard Business Review* en 2015, a raíz de la discusión suscitada por un artículo de Ram Charan, reconocido escritor y asesor de CEO y juntas directivas, en las páginas de la misma revista.

Charan escribió que la mayoría de directores de gestión humana fallaban en su intento por demostrar que podían actuar como el socio de negocios que necesita la alta dirección. Así que sugirió acabar con estas unidades como las conocemos, para dividir las en dos funciones: la primera, dependiente del director financiero y encargada de manejar los temas de compensación y beneficios de modo más eficaz; y la segunda, dependiendo directamente del CEO, enfocada en trabajar en la estructura de cargos y el desarrollo de las capacidades estratégicas y de liderazgo de los directivos y de las competencias de toda la organización.

Según él, los funcionarios debían también dividirse. Unos debían ir a las áreas de finanzas para que trabajaran los temas operativos de compensación y beneficios desde el área financiera, mientras que los demás dependerían del área de operaciones y estarían liderados por personas de alto potencial que se destacaran por su experticia en el negocio y sus relaciones interpersonales, intentando mejorar la capacitación de los diferentes niveles de la organización para hacerla más competitiva.

Dave Ulrich, el gurú mundial de estos temas en la Universidad de Michigan, respondió diciendo que los grandes profesionales de gestión humana ya agregan un valor estratégico real a sus organizaciones,

mientras que al resto simplemente se le puede enseñar. La mayoría suele involucrarse a fondo en la mejora de los equipos de trabajo y, si bien a veces se ven limitados por su propia falta de competencias, a menudo sufren más por la incredulidad y poco aprecio que muchos altos directivos tienen por esta función.

¿Por qué escribimos este libro?

El Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano (CEDIT) de INALDE Business School (Colombia) –bajo la guía de altos directivos de gestión humana– se ha puesto en la tarea de estudiar la literatura académica mundial, analizar los testimonios de directivos locales y las visiones de académicos en diversos países de Iberoamérica, para ofrecer una visión más clara de por qué las áreas de gestión humana se enfrentan a limitantes que les resta credibilidad, sea por las competencias de sus directivos en comparación con sus pares y superiores en otras áreas funcionales, por su baja capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo, y por la poco contundente respuesta que han dado a las presiones por transformar sus organizaciones en función del dinámico contexto actual de los negocios.

Como señalaba Capelli en un artículo de *Harvard Business Review* en 2015, en la medida en que la economía mundial se recupera, gestión humana debe posicionarse mejor para que la alta dirección convierta en prioridad sus problemas de talento. ¿Cómo? 1) Evidenciando cuáles son los temas de talento que deben estar en la agenda de los temas prioritarios del CEO y los demás directivos funcionales, en función de su potencial impacto para el negocio (*layoffs*, reclutamiento, planes de sucesión en cargos clave, reputación corporativa y gestión del desempeño, por ejemplo); 2) Enfocarse en asuntos que realmente importan en su industria y su compañía en su respectivo contexto competitivo, más que copiar prácticas genéricas y modas empresariales; 3) Perfeccionar sus habilidades directivas y su conocimiento de negocios, comenzando por sus capacidades de análisis y decisión; 4) Ser capaces de subrayar el impacto financiero y estratégico de sus decisiones; y 5) Alejarse de programas de mínimo impacto que cuestan tiempo,

esfuerzo y dinero y que no generan cambios sustanciales en aspectos que no pueden medir ni exigir.

Generar lealtad y compromiso, transformar la cultura, desarrollar nuevas competencias individuales y organizacionales, o hacer coincidir los objetivos personales y organizacionales son esfuerzos de largo plazo. Pero, si gestión humana no quiere ver desaparecer sus esfuerzos en cada cambio de jugadores en la suite ejecutiva, requiere ganar credibilidad, mejorar su comprensión del rol que cumple dentro de su contexto específico y elaborar planes mejor alineados con las prioridades de sus CEO, con el apoyo de las demás unidades funcionales. Y esos son parte de los temas que este libro trata.

¿Para quién es este libro?

Este libro está pensado, en primer lugar, para profesionales de gestión humana y directores generales, interesados en responder a los retos actuales del manejo de personas con ayuda de un departamento de gestión humana influyente, posicionado y alineado con los objetivos del negocio.

Para quienes desean trabajar en áreas de gestión humana o quienes están en cargos especializados dentro de dichos departamentos, este libro les aportará una visión generalista respecto del camino que deben seguir para desarrollarse si quieren ocupar un lugar cercano a la alta dirección y realizar una labor más cercana a las preocupaciones de la alta dirección, a la visión de los líderes funcionales, y a las necesidades de los empleados.

Para empresarios y directores generales este libro le aportará una visión sobre cómo generar un área de gestión humana que apoye sus objetivos, comenzando por buscar a una persona con una visión estratégica para desarrollarla. Asimismo, le sugerirá la forma de evaluar a estas áreas por resultados tangibles en términos de cómo desarrollar sistemas coherentes con los objetivos de negocio, cómo gestionan la cultura, cómo resuelven los problemas de compensación, cómo promueven la

lealtad y cómo se integran con las preocupaciones de la vida personal y familiar de los colaboradores.

A los directivos de otras áreas funcionales este libro les puede ser útil en la medida en que los aproxima a aspectos que resultan vitales para sus colaboradores en términos de su relación con la empresa.

¿Cómo está organizado el libro?

Este libro está dividido en dos partes. En la primera parte, nos enfocaremos en el área de gestión humana, cómo es percibida, las competencias que requieren sus directivos, la forma como deben alinearse sus políticas y sistemas, comenzando por el sistema de retribución, y la manera como puede ser medida la contribución del área al negocio.

En el Capítulo 1, Juan Manuel Parra y Alejandro Torres (INALDE Business School, Colombia) analizan la evolución del área de gestión humana y cómo esta debe desarrollar su capacidad de adaptación al entorno, al ciclo del negocio, a las necesidades de su gente y su propia estructura interna para ir respondiendo a las demandas crecientes del negocio.

En el Capítulo 2, Juan Manuel Parra y Charles Müller (INALDE Business School, Colombia) ofrecen una revisión del área de gestión humana integralmente, analizando por qué sus directivos no son vistos como socios estratégicos del negocio, para luego enfocarse en cómo es percibida por la alta dirección y los demás directivos funcionales, y cómo pueden trabajar los directores de gestión humana para mejorar su posicionamiento y su credibilidad dentro de sus compañías.

En el Capítulo 3, Alejandro Sioli (IAE Business School, Argentina) y Juan Manuel Parra (INALDE Business School, Colombia) analizan las competencias de los directores de gestión humana, a la luz de los estudios de Dave Ulrich y Wayne Brockbank a nivel mundial, para establecer el modelo HRCS, el cual sugiere diversas dimensiones que un

director de gestión humana exitoso debe desarrollar para cumplir con las expectativas de su rol en las organizaciones actuales.

En el Capítulo 4, José Ramón Pin (IESE Business School, España) nos ofrece una visión sobre las diferentes prácticas de gestión humana y cómo su consistencia (o inconsistencia) con el conjunto produce ventajas competitivas o genera inconvenientes para la implementación de la estrategia competitiva, el ADN de la empresa y el potencial encaje con su entorno.

En el Capítulo 5, Antonio Sancho y Alejandro Vásquez (IPADE Business School, México) reflexionan sobre las dificultades que tradicionalmente tiene el departamento de gestión humana para medir el valor agregado de sus políticas y vincularlos a los procesos clave del negocio; por ello presentan una visión amplia sobre el alcance que puede tener la medición de esta área funcional y la definición de unos indicadores básicos que puedan ser de utilidad.

En el Capítulo 6, Carlos Martí, Rodolfo Hollander y Nataly Ramos (BARNA Business School, República Dominicana) proporcionan un esquema conceptual que facilite el diseño de un sistema de retribución que sea consistente simultáneamente con la estrategia empresarial y con las distintas políticas de personal, pero logrando su propósito de atraer, motivar y alinear el talento.

La segunda parte habla de cómo se puede generar una organización que sea simultáneamente competitiva y humana, analizando de cerca su cultura, la lealtad de su gente y la responsabilidad de la firma con la dimensión personal y familiar de sus colaboradores.

En el Capítulo 7, Raúl Lagomarsino (ESE Business School, Chile) aborda las razones que determinan que la cultura organizacional sea una verdadera fuente de ventaja competitiva, y muestra con ejemplos cómo iniciar un proceso de transformación cultural, cuando la cultura imperante en una organización dificulta su capacidad de respuesta al entorno y la implementación de su estrategia.

En el Capítulo 8, Nuria Chinchilla y Esther Jiménez (IESE Business School, España) analizan cómo el uso de tecnologías que ofrecen la

posibilidad de estar accesible de forma permanente, difumina la línea que separa el ámbito laboral del privado, generando transformaciones económicas y sociales, y cambiando nuestras vidas y nuestra forma de trabajar, sin necesariamente facilitar la vida de las personas. Por tanto, se plantean la puesta en marcha de políticas y prácticas que aumenten la satisfacción en el trabajo y eliminen los obstáculos para poder conciliar la vida y el trabajo.

Finalmente, en el Capítulo 9, Alejandro Moreno (INALDE Business School, Colombia) desarrolla el tema de la lealtad organizacional y los diferentes niveles que esta supone en la práctica, siempre presentes y nunca excluyentes, pero que deben ser gestionados en función de los patrones de comportamiento que se desean de los miembros de una organización.

01

Gestión humana y su capacidad de adaptación al negocio

Juan Manuel Parra y Alejandro Torres
INALDE Business School (Colombia)

1. Introducción

«Si la velocidad de cambio en el entorno externo es más rápida que la velocidad de cambio del entorno interno, el fin está cerca...» planteaba Welch (2000) en el Reporte Anual de General Electrix del 2000, para indicar la imposibilidad de ser una organización sostenible en el tiempo, si no se desarrollaba la capacidad de adaptación interna permanente.

A su vez, gestión humana es la función que, por su naturaleza, está llamada a liderar y acompañar estos procesos de creación de capacidades de transformación permanente, para que puedan ser sustentables en el tiempo y, de esta manera, apoyar a sus compañías en la consecución de las metas y objetivos organizacionales de corto, medio y largo plazo. No solo es un asunto de diseño organizacional y gestión del talento, sino de aprovechar las oportunidades que se tienen desde esta función para impactar de manera tangible y positiva los resultados del negocio, si quiere ganarse el derecho a sentarse a la mesa con la alta dirección.

Los líderes de gestión humana deben actuar como constructores de una infraestructura útil para alinear a la gente, incrementar la capacidad del talento, y hacer reingeniería de la estructura y los procesos que apoyan dichos objetivos. Así, en un reporte de McKinsey (A.L. y otros, 2012) se

planteaba que los «procesos de gente» fallan porque no responden al vertiginoso ritmo en que cambian las condiciones del negocio, aunque reconoce que la función de gestión humana puede enfrentar estos desafíos valiéndose de cuatro oportunidades: 1) anticipar y planear la gestión humana del futuro; 2) asegurar el flujo de talento y de los futuros líderes requeridos; 3) desarrollar estrategias para «re-energizar» las actitudes y el compromiso emocional de los empleados; y 4) asegurar que la gestión humana incremente dramáticamente su agilidad y capacidad de respuesta.

Está claro que, basado en todo lo anterior, diseñar una respuesta por parte de gestión humana no es un asunto de seguir al pie de la letra modelos y fórmulas (por más inteligentes, claros y útiles que sean), creyendo que por ello las cosas se darán como ocurre en los ejemplos de los libros. La mezcla de los roles que debe jugar gestión humana en cada momento organizacional es única, como lo son las circunstancias de cada empresa en la vida real.

2. Diferentes niveles de adaptación de la función de gestión humana

Vista como área funcional, gestión humana enfrenta retos diferentes si se la mira en función de su entorno macro y de la coyuntura que enfrenta, de las características de su respectiva industria, o de la evolución de la compañía misma. Así, la gestión del talento humano es diferente si se trata de una *start-up* o un emprendimiento con menos de 50 personas en su nómina que si hablamos de una transnacional con presencia en varios continentes y con 40 mil colaboradores dispersos en 60 países con culturas nacionales diferentes. Tampoco puede ser igual gestionar personal en una fábrica ubicada en una ciudad latinoamericana de mediana importancia que hacerlo en un conglomerado industrial en Alemania o en una banca de inversión en Nueva York. Incluso dos empresas competidoras en el mismo sector y ubicadas en el mismo lugar pueden ser increíblemente distintas como consecuencia de su historia, sus propietarios y su cultura organizacional, por lo que exigen cosas distintas de sus respectivos departamentos de gestión humana.

La capacidad de adaptación del rol de gestión humana a la empresa de la cual hace parte, le plantea serios retos a la dirección general, toda vez que requiere definir si cuenta o no con una persona con las competencias suficientes para llevar la función al siguiente nivel. Recordemos que algunos expertos citan que la gestión inadecuada del cambio es la causa número uno (31%) de los despidos de los CEO (Herold & Fedor, 2008). y que un 70% de los procesos de transformación organizacional fallan, especialmente por dos razones: 1) el poco ejemplo que da la alta dirección con su propio comportamiento frente a los cambios que piden a sus colaboradores, lo cual explica el 33% de los casos, y 2) la resistencia de los empleados a cambiar sus hábitos personales y prácticas de trabajo para adaptarlos a lo que requiere la nueva organización, 39% de los casos, (McKinsey, 2008).

Miremos tres formas de ver esta necesidad de adaptación de la función de gestión humana: 1) a las condiciones de su entorno, 2) al estado evolutivo de su empresa, y 3) a los requerimientos de la función en diferentes etapas.

2.1. La adaptación de gestión humana al entorno

La evolución de las áreas de gestión humana desde su constitución hace más de un siglo (Ulrich & Dulebohn, *Are we there yet? What's next for HR?*, 2015) ha mostrado un intento permanente por atender los problemas de productividad, eficiencia, escasez de mano de obra y expansión de los negocios que ha marcado el entorno macro.

Hacia finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, era una función dominada por ingenieros interesados en resolver problemas de productividad y eficiencia en grandes industrias, por lo que se concentraba en lo que suele llamarse la «capacidad administrativa de gestión humana». Buscando alinear a las personas y las máquinas, se propusieron analizar los tiempos y movimientos tratando de encontrar la mejor forma y la más veloz de realizar las tareas. Esto llevó a introducir el concepto del Management Científico, el cual se preocupaba por analizar los cargos y

definir horarios, para así determinar la forma de seleccionar y entrenar a los trabajadores, evaluar su eficiencia y definir la compensación en función de su productividad, esperando bajar la rotación a partir del pago por desempeño.

Con la llegada de la I Guerra Mundial y la escasez de trabajadores cualificados, se generaron graves problemas de rotación que se suplieron a partir de contratar inmigrantes, mejorar los salarios y las condiciones laborales, gracias a la labor de psicólogos industriales y de los recientemente creados departamentos de personal que centralizaban los asuntos relacionados con la administración de la mano de obra. Esta era la *visión dentro/fuera* de gestión humana, desde la cual esta área miraba los problemas internos para apoyar al negocio y agregarle valor.

Con la crisis de 1929 conocida como la Gran Depresión, los departamentos de administración de personal perdieron importancia por la sobreoferta de gente, pero esto cambiaría nuevamente con la aparición de los grandes sindicatos, lo cual llevó a la función a evolucionar para ser vista como un departamento de relaciones industriales dominada por abogados para manejar los problemas laborales. Todo lo demás bajó de nivel, viéndose apenas como problemas menores que solo requerían mantenimiento, en tanto que agregaban poco valor al negocio.

El *capitalismo gerencial (managerial capitalism)* de la postguerra dio paso a la visión de los CEO como figuras todopoderosas que se dedicaron a hacer crecer desordenadamente sus empresas para transformarlas, por medio de adquisiciones, en grandes corporaciones diversificadas en sectores distintos a su negocio original. Esto a menudo fue causante de una gran destrucción de valor económico, concentración de poder, y de inmensas quiebras y despidos masivos, todo ante la falta de control de sus actividades y la ausencia de coherencia estratégica. Tal situación, estimulada por el boom económico y la expansión empresarial de los grandes conglomerados empresariales durante los años 50 y 60, llevó a reforzar esa posición de mantenimiento, en la que importaba controlar los costos y desarrollar mercados internos de trabajo que permitieran racionalizar las relaciones laborales en función de la definición de planes de carrera bien definidos según la antigüedad, la seguridad laboral, el empleo de largo plazo, la promoción desde dentro y los sistemas de compensación basados en la equidad interna.

La *visión solo interna* de la organización ubicó a la función de recursos humanos en una función prioritariamente de soporte, la cual mantuvo hasta mediados de los años 70, cuando la Crisis del Petróleo de nuevo generó fuertes recesiones, cierre de grandes fábricas y pérdidas masivas de empleo. Para esa época, el «*expertise funcional*» enfocaba a los equipos de relaciones industriales en la selección del personal y a capacitar en las especializaciones y competencias que los empleados debían tener para sacar adelante la empresa en un mundo volcado sobre la consolidación y expansión de la organización misma.

Con la llegada del *capitalismo inversionista* de los años 80, se promovió la necesidad de priorizar la búsqueda de valor para los accionistas. La estrategia de realizar compras hostiles por parte de fuertes grupos de inversión estuvo centrada en subir el precio de las acciones, como principal indicador de generación de valor, y en hacer coincidir los intereses de sus CEO con este objetivo a través del pago de bonos e incentivos representados en acciones. Esto llevó a una redistribución de la riqueza en favor solo de los accionistas, a través de continuos recortes de personal y ventas de activos para lograr un incremento del precio de la acción en el corto plazo. A la vez, comenzaron los grandes cierres de compañías que trasladaban sus plantas, desde los países desarrollados a países del Tercer Mundo, para mejorar la rentabilidad de sus operaciones por medio de mano de obra barata y generando un crecimiento de empleos en países en vías de desarrollo donde el control de los costos laborales se hizo esencial para competir.

Los CEO ahora veían solo su particular interés económico, independientemente de que se sacrificara la supervivencia de la empresa por sus ganancias personales. Así se hicieron famosos también los escándalos relacionados con tráfico de información privilegiada por parte de accionistas e inversionistas a partir de los años 80 y 90, y rematados por «la crisis de las puntocom» y los escándalos de Enron y WorldCom a comienzos del siglo XXI.

«Las prácticas actuales en cuanto a compensación salarial de los ejecutivos, manipulación de los estados financieros, despidos casuales de personas en cuanto se producía una caída del precio de la acción, y las tácticas de “toma el dinero y corre” de muchos de los

más importantes ejecutivos actuales, indican una crisis de liderazgo empresarial (...) obsesionados por estar “en la cumbre”, manipular a “los de abajo y “despedir personal para aumentar el precio de las acciones”» (Mintzberg, 2004).

Desde entonces, muchas otras organizaciones han sido menos agresivas en su manejo de personas. Esto porque los años 80 y 90 sirvieron también para que gestión humana se transformara en un área donde el empleado se iría convirtiendo en un recurso esencial que requería ser gestionado de forma más proactiva para generar valor por medio de su integración con el resto de funciones clave de la organización. Diversos factores fueron vitales para este proceso, como la globalización, la creciente competencia internacional, la desregulación del liberalismo económico, la caída del movimiento sindical y el fortalecimiento del capitalismo, los cambios demográficos y la evolución de los negocios hacia una economía basada en el conocimiento y el servicio y menos en la industrialización. En la medida en que los empleados dejaron de ser vistos solo como un costo y fueron vistos como recursos valiosos, la función asumió el nombre de «recursos humanos».

En la medida en que el contexto empezó a cambiar con mayor frecuencia y la planificación estratégica empezó a dar respuesta a esos cambios, se creó una relación mucho más completa y abierta del equipo de gestión humana con el conjunto de la organización. El área debía no solo seguir a la estrategia general de la empresa, sino ser parte de ella sirviéndola desde su función específica.

Una visión complementaria de esta historia es la que ofrece Peter Cappelli (2015) en un popular pero polémico artículo de *Harvard Business Review*, según el cual cuando la economía cae y se frena la dinámica del mercado laboral, la función de gestión humana es vista como una molestia necesaria, cosa que cambia cuando el talento escasea y las prácticas de gestión humana se vuelven fundamentales para la estrategia (ver cuadro 1). En la medida en que los mercados laborales sufren por las crisis macroeconómicas, la escasez de talento disponible –afirma Cappelli– deja de existir, entre los *layoffs* (despidos masivos) de las grandes empresas y el estancamiento de otras tantas, con lo cual es relativamente sencillo realizar ofertas atractivas para empleados poco

motivados para permanecer en empresas que ofrecen cada vez menos oportunidades de avance. Dice el mismo autor, siguiendo el comentario de un CEO, ¿para qué desarrollar personas, si los competidores están dispuestos a hacer esa inversión por uno?

Cuadro 1. Evolución de la importancia de la función de gestión humana

Década	Actividades centrales de gestión humana
Comienzos de 1900	Nacieron los departamentos de «Relaciones industriales y laborales», pues la gerencia de la mano de obra necesitaba una disciplina propia en un mundo dominado por industrias como el petróleo y el acero
Años 20	Con una economía pujante era difícil encontrar y retener buenos trabajadores, así que gestión humana inducía a los supervisores para mejorar el trato hacia su gente
Años 30-40	Durante la Gran Depresión se perdieron millones de empleos. Los supervisores preferían el trato duro a la gente si querían conservar sus puestos y veían a gestión humana como un obstáculo
Años 50-60	Después de la II Guerra Mundial se veían los problemas de sucesión detrás de grandes empresarios que morían sin dejar a nadie a cargo. Gestión humana creó programas revolucionarios de atracción y desarrollo de talento y en la promoción desde dentro de las propias organizaciones, por medio de la oferta de un trabajo «de por vida»
Años 70	La economía se desaceleró con la Crisis del Petróleo, lo cual llevó a las empresas a cortar gastos innecesarios, entre ellos los grandes programas de atracción y desarrollo de la década anterior, y se generó una ola de despidos masivos
Años 80	A comienzos de la década, millones de empleos se habían perdido. La presión por el control de costos y las inmensas fusiones y adquisiciones hostiles llevó a recurrentes despidos masivos, invertir poco en gestión humana y trasladar muchas de sus responsabilidades de atracción y desarrollo a los gerentes de línea, sin tener las competencias para ello
Años 90	El boom de las puntocom o empresas de Internet llevó a la necesidad de ofrecer empleos atractivos y de mejor calidad, con lo que gestión humana creció para atraer un talento escaso y retenerlo por medio de grandes beneficios

Década	Actividades centrales de gestión humana
2001-2008	Al estallar la burbuja de las puntocom y aparecer los grandes escándalos corporativos, nuevamente sobraba talento en el mercado laboral. El foco de gestión humana se orientó a aumentar la productividad y a mantener los salarios controlados. Crecen las operaciones internacionales y la creación de empleos en países asiáticos que —convertidos en grandes receptores de capital— se convierten en grandes competidores mundiales
2015	Con los efectos de la crisis <i>subprime</i> de 2008 y la recesión mundial, llevó nuevamente a una gran pérdida de empleos; sin embargo, la competencia por el talento diferencial (sea técnico especializado o directivo) para lograr diferenciación e innovación, junto con una mayor regulación en defensa de las condiciones laborales, ha conducido a un rol de gestión humana más orientado a la búsqueda de mejores ambientes de trabajo y ser empleadores atractivos para ganar la guerra por el talento, a la vez que procuran mantener la paz laboral y cuidar la imagen de la compañía para cuidar la reputación corporativa

Fuente: adaptado de Cappelli (2015)

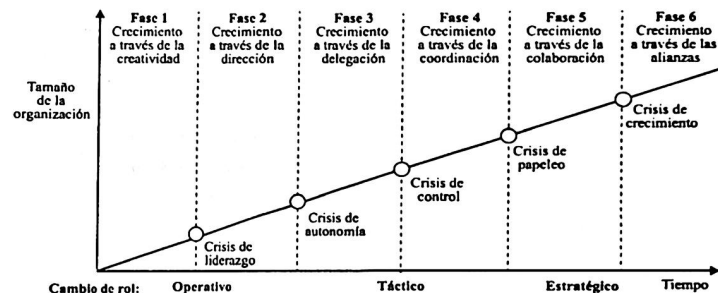
Según Cappelli (2015), muchas de las prácticas actuales de gestión humana fueron muy novedosas en los años 60 y 70, cuando los problemas de sucesión y el desarrollo de talento para hacer viable un plan de relevos fueron la norma, lo cual llevó a que la mayoría de puestos (especialmente en la alta dirección) pudieran ser llenados desde dentro, con lo que las actividades relacionadas con planeación de personal se hicieron vitales. Hoy en día, dos tercios de las posiciones clave deben ser ocupadas por personas seleccionadas a través de firmas de cazatalentos, la planeación de personal es casi inexistente y prácticamente no hay programas bien desarrollados de sucesión, en buena medida por la falta de compromiso con el desarrollo de talento por parte de la alta dirección, dado que no lo tiene entre sus prioridades.

Al menos es así, dependiendo de la situación de la empresa en un momento determinado. Pero no todas las firmas están sufriendo de lo mismo ni atraviesan las mismas etapas a la vez, por lo que las necesidades de cada una son variables aun a pesar de su entorno.

2.2. La evolución del negocio y sus retos

El desarrollo de la función de gestión humana va también de la mano del crecimiento de la organización, la cual requiere diferentes estructuras y modelos de liderazgo de acuerdo con su etapa evolutiva. En este sentido conviene considerar el modelo de «las cinco fases del crecimiento» de (Greiner, 1998).

Cuadro 2. Las seis fases del crecimiento



Fuente: adaptado de Greiner, 1972 [1998].

El modelo básicamente señala que las empresas pasan por una serie de fases en la medida en que crecen, cada una de las cuales supone un período de evolución con un crecimiento relativamente estable y pocos cambios sustanciales, terminando cada una con un período de revolución y crisis que implican una transformación radical. Esto depende de considerar cinco dimensiones fundamentales para el análisis de las compañías:

1. *su edad*, pues determina principios y prácticas gerenciales que se van arraigando con el tiempo, institucionalizando unos valores y actitudes en sus directivos que generan rigidez y dificultan el cambio organizacional.
2. *su tamaño*, puesto que el aumento en el número de empleados y niveles de ventas suponen estructuras más complejas, así como mayor

cantidad de procesos y sistemas que van dificultando la comunicación y coordinación entre funciones cada vez más interrelacionadas.

3. *su estado de evolución*, que son períodos de varios años de crecimiento y estabilidad sin mayores problemas económicos ni disrupciones internas.
4. *sus etapas de revolución*, es decir, tiempos de gran turbulencia en las prácticas directivas que, si bien pueden haber sido adecuadas para una empresa menos compleja y de menor tamaño, ahora resultan disfuncionales, cuestionadas por la frustración de los altos mandos y la desilusión de los niveles más bajos, a la luz de una potencial crisis interna o la dificultad para enfrentar las crisis externas.
5. *la tasa de crecimiento de su industria*, pues lo que sucede en el entorno en que opera la compañía imprime la velocidad a la cual una organización experimenta sus fases de evolución y revolución, obligándola a contratar y desarrollar empleados más rápido, cambiar su estructura organizacional, etc.

Como muestra el cuadro, las diferentes fases están caracterizadas por un estilo de liderazgo dominante y necesario para crecer; sin embargo, en la medida en que ese mismo estilo se hace disfuncional después de un tiempo, requiere cambiar y superar sus limitaciones para avanzar de nuevo.

Cada gran fase de desarrollo puede durar entre 3 y 15 años, determinada por la tasa de crecimiento y competencia de la industria y de factores macro de su entorno de negocio. Asimismo, cada una de ellas supone una cierta estructura, sistemas y estilo directivo adecuados para el tamaño y expansión de la firma, las cuales entran en etapas de transición (revolución) que no suelen darse de forma natural y sin tropiezos.

Antes de dar paso a la siguiente etapa, los vestigios de una y las condiciones novedosas de la otra se traslapan, dando paso a culturas de transición con elevado conflicto entre la cultura que desaparece y la que entra. Las firmas que sobreviven a las primeras etapas sin ser absorbidas

ni disolverse, terminan enfrentándose a la dificultad de la alta dirección para entender que las soluciones que han aportado para resolver las crisis anteriores, resultan inoperantes en las siguientes fases, por lo que en ellos reside gran parte de la resistencia a cambiar o transformar lo que han creado a nivel corporativo o divisional. Por eso terminan siendo remplazados por otros más jóvenes, mejor preparados o con una experiencia más adecuada para las necesidades del futuro inmediato.

Teniendo esto en cuenta, las seis fases pueden ser descritas así:

1. *Fase de Creatividad*: Al nacer la firma, requiere crear un producto y desarrollar un mercado para el mismo, por lo que los emprendedores confían en sus propias habilidades técnicas y comerciales para vender su producto. Sus prácticas directivas suelen ser altamente informales y están muy pendientes de orientarlas según lo que pide el cliente. Esta fase genera una *crisis de liderazgo*, en la medida en que los fundadores no dan paso a nuevas ideas y mantienen un estilo de dirección anclado en el pasado que requiere una renovación de la visión de negocio, atraer y desarrollar directivos más profesionales y un cuadro claro de sucesores. Es en esta etapa cuando mueren gran cantidad de empresas o cuando son adquiridas por compañías que están en un grado más avanzado de desarrollo.
2. *Fase de Dirección*: Una vez instalado un nuevo gerente de alto perfil, la organización se estructura mejor; se formalizan procesos y sistemas, junto con los procesos de gobierno, la comunicación, y una clara definición de funciones y responsabilidades, en búsqueda de la eficiencia operativa. Pero esta fase genera una *crisis de autonomía*, en la cual se requiere formar mejores *soft-skills* que promuevan una dirección más capaz de delegar, mandos medios mejor desarrollados para tomar decisiones con mayor autonomía y con procesos menos centralizados.
3. *Fase de Delegación*: La organización expande su mercado hacia otras regiones y busca una estructura organizacional cada vez más descentralizada. Se generan nuevas unidades de negocios, con lo cual la dirección se va alejando de sus filiales, pues los gerentes divisionales responden en sus mercados con mayor autonomía, reportando

avances y resultados periódicamente. Esto genera una *crisis de control*, que se resuelve cuando la alta dirección intenta retomar una visión más integrada de la corporación como un todo y una mejor coordinación de unidades altamente autónomas, requiriendo mayor pensamiento estratégico, una visión global de la empresa por parte de todos, mejores flujos de información y configuración de equipos más integrados.

4. **Fase de Coordinación:** La organización busca consolidarse incorporando sistemas de control; se modifica la estructura alrededor de unidades de *staff* centralizadas en la casa matriz y unidades de productos más grandes, con mejores formas de planeación y de asignación de presupuestos alrededor de centros de inversión específicos, generando indicadores que miran el negocio como un todo sin descuidar los resultados de cada unidad individualmente considerada. Una *crisis de burocracia* surge en la medida en que las divisiones y unidades perciben la falta de cooperación e integración de objetivos entre el *staff* y los gerentes de línea, mientras se percibe que un sistema altamente burocrático impide a la compañía entender las necesidades de las operaciones locales, al ser una organización demasiado grande y compleja para ser manejada por sistemas exageradamente rígidos. En este momento se cuestiona la cultura y la estructura de la organización y se plantea la necesidad de realizar un proceso de transformación organizacional.
5. **Fase de Colaboración:** La resolución de problemas y la búsqueda de innovación genera la necesidad de aumentar el control social y la autodisciplina, dentro de un ambiente más flexible y orientado a partir de equipos de dirección inter-funcionales e interdisciplinarios dentro de estructuras matriciales, complementadas por nuevos roles y nuevas competencias, a partir de la designación y formación de expertos facilitadores que hacen parte del *staff* corporativo. Esta fase suele culminar con la búsqueda de nuevos socios y la creación de alianzas para crecer o fusionarse con otras organizaciones que enriquezcan su *know-how*.
6. **Fase de las Alianzas:** Se crean grandes holdings más diversificados y de impacto global, lo cual implica comenzar procesos de integración de culturas, procesos y sistemas, junto con la restructuración de la firma.

Cuadro 3. Prácticas organizacionales en las cinco fases del crecimiento

CATEGORÍA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
Foco de la gestión	Producir y vender	Eficiencia operativa	Expansión del mercado	Consolidación de la organización	Resolución de problemas e innovación
Estructura organizacional	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Unidades <i>staff</i> y grupos de productos	Matriz de equipos
Estilo de la alta dirección	Individualista y emprendedor	Directivo	Delegante	Vigilante	Participativo
Sistema de control	Resultados de mercado	Estándares y centros de costos	Reportes y centros de utilidades	Planes y centros de inversión	Establecimiento de objetivos comunes
Énfasis de las recompensas de gestión	Propiedad	Salario e incrementos por méritos	Bonus individuales	Participación en las utilidades y opciones sobre acciones	Bonus para el equipo

Fuente: Greiner, 1972, [1998].

¿Cómo se resuelven las necesidades de cada etapa? Según Greiner, depende de respetar los fundamentales del buen liderazgo, es decir, un equipo directivo que sea capaz de generar transformaciones, junto con la motivación y el compromiso de los colaboradores con la visión del negocio y buscando una gran alineación con los intereses de sus clientes gracias a una estrategia coherente y bien implementada. ¿Qué se espera de gestión humana en cada etapa? Su capacidad para desarrollar los líderes adecuados y las competencias pertinentes para la fase respectiva, juntos con sistemas de atracción y retención de talento clave, coherentes entre sí y alineados con las presiones de cada momento de transición.

Adicionalmente, varios estudios han demostrado que los problemas de personas (los cuales suelen agruparse en tres categorías: atracción, desarrollo y retención de talento) van acompañados de la necesidad de perfeccionar las acciones de gestión humana, las cuales toman mayor importancia en las etapas de crecimiento de las empresas (en término de sus ventas), en comparación con las firmas que no crecen de forma significativa; sin embargo, en la medida en que son más grandes en número de empleados, también aumenta la sofisticación de las medidas

que deben tomarse para resolver los problemas relacionados con el personal (Rutherford, Buller, & McMullen, 2003).

Más aún, Rutherford, Buller y McMullen (2003) concluyen que la edad de las empresas no es una variable tan significativa para definir la etapa en la que se encuentra una compañía, pero sí su tasa de crecimiento anual en ventas y su número de empleados. Y señalan que dichas variables —especialmente el ritmo de crecimiento— afectan el tipo de problemas de gestión humana que deben enfrentar. Así, por ejemplo, empresas con muy bajo crecimiento encuentran difícil atraer y reclutar talento, mientras que a las firmas que crecen a un ritmo acelerado se les dificulta el entrenamiento y desarrollo, en buena medida porque enfrentan problemas serios de comunicación y la formalización de sus prácticas y políticas. En una empresa que crece, a las áreas de gestión humana les cuesta menos atraer y retener gente buena, así como compensarlos mejor, cosa que no sucede con firmas que se han estancado o que experimentan crisis severas, en las que la pérdida de talento es frecuente ante un ambiente de trabajo poco estimulante o amenazador, donde tampoco se invierte en su desarrollo, perdiendo atractivo como empleador.

En términos de la transformación de los roles de gestión humana para apoyar a la organización en un contexto del *crecimiento organizacional*, según el modelo de Greiner (cuadro 2), podríamos describirlo como un cambio continuo de la función de gestión humana. Este inicia en una etapa temprana con énfasis operativo en procesos administrativos del día a día, que va cambiando hacia etapas más complejas que requieren respuestas de apoyo táctico al crecimiento, para posteriormente trabajar con una visión estratégica de más largo plazo.

2.3. La transformación del rol y la estructura de gestión humana

Gestión humana necesita evolucionar a la vez que evoluciona la empresa. Sus primeros pasos están en satisfacer la función básica del rol de administración de personal, propia de las *start-ups* y de las pequeñas

empresas que carecen de personal especializado en gestión humana. Esto no sucede hasta que no llegan a 50-75 empleados, motivo por el cual inicialmente la función es asumida por el fundador y los gerentes de línea para manejar las actividades y procesos básicos. Luego, los departamentos de gestión humana se crean, estructuran y crecen junto con la organización desempeñando un papel cada vez más activo y preponderante.

Nuevas investigaciones incluso han mostrado cómo, en las etapas iniciales de un emprendimiento, es difícil y costoso de implementar un sistema completo de gestión humana, por lo que el estilo de los directivos actúa como sustituto y sus formas de hacer las cosas (es decir, cómo delegan, comunican, participan de la toma de decisiones y dan *feedback*) genera un gran impacto en la cultura que finalmente se desarrolla. Por eso, lo más importante es lograr un equipo autónomo y capaz de solucionar problemas, que ayuda a que su gente se sienta: 1) empoderada para decidir, 2) motivada por el logro y 3) con un sano sentido de la competencia, es decir, valorando a sus pares. Así, mientras el tipo de director general y su equipo hacen la diferencia en la configuración y permanencia de la cultura (especialmente al consolidar y crecer), son los mandos medios los que hacen la diferencia ante la ausencia de un departamento fuerte de gestión humana (Liao, Raub, & Han, 2014).

A partir de aquí comienza lo que Ulrich y Dulebohn (2015) denominan «las cuatro olas», las cuales suponen la forma como gestión humana requiere actuar proactivamente para integrar sus actividades y fortalecer y expandir sus funciones.

Así, *la primera ola refiere a la Administración de gestión humana*, que mantiene el legado administrativo de la etapa inicial, según la cual presta servicios y cumple las regulaciones, siendo una función clave que integra sus prácticas, para bajar las responsabilidades a los directivos de línea y mejorar la eficiencia de sus procesos.

La segunda ola, las Prácticas de gestión humana, consiste en diseñar prácticas innovadoras de contratación, entrenamiento, gestión de carrera, compensación, comunicación y organización (políticas, diseño de la estructura organizacional y procesos laborales), aterrizados a las

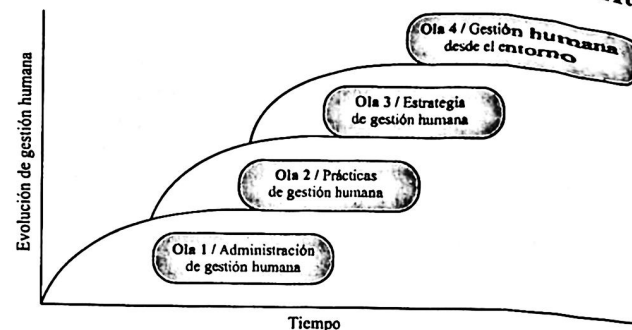
particularidades de cada tipo de tarea o nivel de cargo o a diversos tipos de mercado laboral para facilitar las metas de planeación de personal. Esto exige del profesional de gestión humana pasar de la mera administración de los procesos a desarrollar competencias que le permitan adecuar las prácticas de acuerdo con las necesidades de la organización.

La tercera ola refiere a la Estrategia de gestión humana, es decir, cuando existe la capacidad de alinear sus prácticas con la estrategia corporativa y en función de los indicadores de negocio, solucionando problemas concretos y participando activamente en la construcción de la estrategia. Así, gestión humana puede involucrarse:

- solo en la implementación, alineando sus prácticas con la estrategia de la alta dirección para facilitar el logro de los objetivos organizacionales;
- con input para la formulación y con la implementación, con lo cual participa indirectamente de la formulación de la estrategia, en la medida en que provee información a quienes definen la estrategia; y
- como un socio de negocio, en el cual gestión humana hace parte del equipo ejecutivo que desarrolla la estrategia y luego contribuye a su implementación.

La cuarta ola refiere a la visión de gestión humana sobre su entorno o «outside-in». Esto significa que los profesionales de gestión humana necesitan entender las tendencias globales, sociales, tecnológicas, económicas, políticas, medioambientales y demográficas. Asimismo, necesitan alinear su trabajo con los diversos stakeholders de la organización (los clientes externos, los inversionistas, los reguladores y las comunidades) y gestionar las estrategias de negocio en cada frente, al tiempo que desarrollan habilidades individuales y capacidades organizacionales y promueven liderazgos sostenibles. Pero estas crecientes expectativas sobre gestión humana requieren nuevas competencias de gestión humana (Ulrich, Brockbank, Younger & Ulrich, 2013, vi), de manera que el área no vaya permanentemente rezagada frente a los cambios del contexto al que se pretende adaptar.

Cuadro 4. Las cuatro olas de la transformación de gestión humana



Fuente: Ulrich y Dulebohn, 2015.

A esto se referían hace unos pocos años Dave Ulrich y Wayne Brockbank en su libro *HR from the Outside In* (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009), cuando sugerían un área y unos profesionales capaces de comprender y traer el mundo exterior al interior de las organizaciones para devolver las respuestas adecuadas.

3. Diversas formas de entender el rol adaptativo de gestión humana

Hemos visto hasta ahora: 1) cómo históricamente la función de gestión humana se fue adaptando en el tiempo, casi de manera reactiva a los requerimientos de los mercados, pasando de tener un foco inicialmente operativo a tener actualmente un foco más estratégico; 2) el modelo de evolución de las organizaciones de L. Greiner y la manera como gestión humana se transforma y adapta efectivamente en cada una de las fases de crecimiento; y 3) las cuatro olas de evolución de la función de gestión humana, en las que se transforma de una visión de dentro hacia afuera hasta una visión mucho más moderna y actual que responda a las necesidades de la estrategia del negocio (que es de afuera hacia adentro).

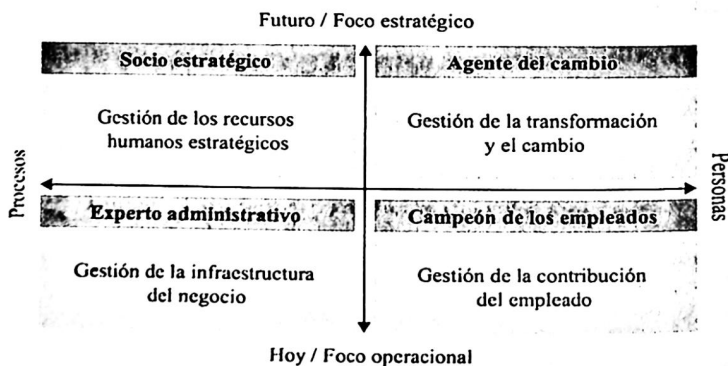
En el aquí y ahora de las organizaciones actuales es importante entender que cada una de ellas está en momentos organizacionales diferentes,

por lo que se requiere una respuesta de carácter contingente o situacional por parte de gestión humana en cada empresa.

En este punto vale la pena preguntarnos si lo que debe hacer la función de gestión humana es adaptarse de la mejor manera al momento, o si lo que tiene que hacer es imaginarse, diseñar, y ejecutar la mejor contribución para conseguir la sostenibilidad y transformación del negocio. Esta pregunta es importante pues no es lo mismo adaptarse que contribuir activamente y de manera anticipada; tampoco es lo mismo responder de manera reactiva que hacerlo de manera proactiva.

La respuesta de gestión humana hacia la transformación y el crecimiento de una organización se puede describir en función del énfasis de los distintos roles que juega para resolver exitosamente los desafíos de esta. Ulrich expuso en su *Human Resources Champions* (1997) cuatro roles que son: 1) administrador eficiente (operativo de procesos), 2) socio del negocio (estratégico de procesos), 3) líder de cambio (estratégico de personas), 4) representante de los empleados (operativo de personas). Todos estos roles se ejercen con diferente énfasis en función de la situación de cada compañía. No debe nunca confundirse estos cuatro roles con etapas de desarrollo funcional de gestión humana.

Cuadro 5. Las cuatro roles de gestión humana



Fuente: Dave Ulrich, *Human Resources Champions* (1997).

Así, es de esperar que, en etapas tempranas de desarrollo de una empresa, el rol de administrador eficiente sea el prevalente, mientras que en etapas de crecimiento y expansión de productos el principal rol de gestión humana sea el de socio del negocio o líder de cambio creando capacidades de adaptación permanente y de ejecución efectiva de la estrategia.

Si asumimos –siguiendo a Michael Porter– que las dos grandes fuentes de ventaja competitiva son el liderazgo en costos y eficiencia operativa o el liderazgo en innovación y la capacidad de diferenciación, gestión humana debe entender bien qué clase de ventajas competitivas sostenibles necesita desarrollar para apoyar la estrategia competitiva de la firma y, de esta forma, apoyar a la organización por medio de planes que le permitan ser más eficiente en costos o desarrollar fuentes claras de innovación en productos y servicios.

En términos de la aproximación de la firma al cliente, Ralph Christensen (2006) plantea temas específicos de la manera como gestión humana diseña sistemas internos que permiten a una organización alcanzar o exceder las expectativas de sus clientes. Estos pueden ser, por ejemplo, sistemas de entrenamiento y desarrollo de talento o sistemas de compensación y reconocimiento que incentiven comportamientos alineados con los valores del cliente, con los procesos de trabajo que mejoren la interacción, o le reduzcan costos a este. Esto es gestión humana estratégica, que ayuda a desarrollar la capacidad de la empresa para lograr su estrategia (Christensen, 2006).

Si las prioridades del negocio dependen de ciertos roles que son vitales para la organización, otra forma de ver el rol adaptativo de gestión humana está en definir cómo balancea los roles tradicionales de «representante y defensor de los empleados» con el rol de «socio de estratégico de la alta dirección». Estos dos roles, distintos pero alineados, están vivos aún (por ejemplo, cuando se toman decisiones importantes que afectan a los empleados, tales como los procesos de reestructuración en las organizaciones). Pero a la vez actúa más estratégicamente cuando es capaz de diferenciar el talento interno alrededor de los cargos clave para el negocio (*Critical Positions*) y de quiénes son sus colaboradores clave (*"A" Players*), de manera que sea capaz de desarrollar estrategias

orientadas a identificarlos, desarrollarlos y evaluarlos (tanto en su desempeño actual como en su potencial a futuro), de forma que sean capaces de retenerlos y colocarlos en los sitios donde puedan agregar más valor (Maugans, 2015).

De manera similar, cuando se mira la necesidad de adaptación al mercado laboral, el trabajo de gestión humana generando políticas adecuadas de desarrollo de capital humano se convierte en fundamental para el éxito de las empresas en al menos tres casos: 1) cuando se requieren conocimientos intensivos en nuevas tecnologías industriales, para reducir la incertidumbre asociada con la innovación y en entornos muy dinámicos; 2) en *start-ups* y emprendimientos, en la medida en que la alta dirección tenga apertura y disposición para aprender y adaptarse sin la carga de las rutinas, prácticas establecidas y registros de trayectoria de las firmas más establecidas; y 3) en los países en desarrollo, ya que la baja disponibilidad de capital humano muy desarrollado y la heterogeneidad del talento disponible tiene más probabilidades de crear ventajas competitivas para las compañías más hábiles para atraer el mejor talento del mercado en ese contexto.

Cuando se trata de implementar la estrategia, las personas son un factor clave para que los planes de negocio y las estrategias sean viables. Si bien es usual demorar las inversiones en capital humano —por ejemplo, en industrias o empresas que compiten con productos o servicios de baja calidad, o que compiten en mercados maduros con barreras de entrada bajas— o en empresas en crisis que necesitan un flujo de caja y ganancias en el corto plazo. Sin embargo, la falta de talento y de desarrollo adecuado de capacidades organizacionales es una amenaza en mercados donde se enfrenten con empresas más competitivas (Carlier, Costamagna, Mendi, & Parra, 2017).

En conclusión, gestión humana es una función que tiene carácter situacional, para la que no hay leyes ni principios universales, y que exige a las compañías que descubran las prácticas que mejor se adecúan a su realidad.

Dado este carácter situacional, gestión humana tiene en cuenta y actúa sobre diversas dimensiones que caracterizan cada situación organizacional, entre ellas:

1. *El entorno* —económico social, político y tecnológico—, *el mercado laboral y la coyuntura*, pues modifica —entre otras cosas— las reglas sociales y legales con las que la empresa opera, la disponibilidad de talento al que puede acceder, la accesibilidad a recursos, y el nivel y velocidad que los competidores y clientes la obligarán a operar si quiere ser competitiva.
2. *La naturaleza del negocio*, pues define si la empresa es de servicios o de productos; si es intensiva o no en mano de obra; si es manufacturera o tecnológica; si su origen de capital es local o internacional o es empresa del Estado, particular o mixta; si es de materias primas y *commodities* o de alto valor agregado, factores que influyen directamente en la manera como se dirige, se estructura y se comporta con todos sus grupos de interés, obligando al área de gestión humana a responder en medio de las restricciones, oportunidades y desafíos que su industria le plantea.
3. *La concepción del hombre y la filosofía de dirección*, pues le da a gestión humana las claves sobre cómo la alta dirección espera dirigir y cuál será el papel y estilo de sus líderes, la relación con los empleados, y las reglas internas del juego que condicionan no solo el ambiente laboral sino también definirá lo que entenderá por compromiso por parte de todos.
4. *Las políticas y directrices*, pues —en la medida en que los valores de la alta dirección se transforman en políticas y directrices que a su vez dan forma a procesos, procedimientos y criterios para la toma de decisiones— se establecen cuáles son los medios con que el director de gestión humana contará para apalancar la cultura que surgirá como consecuencia.
5. *La tecnología*, puesto que el tipo de tecnología (y la forma como cada empresa decide utilizarla) define los niveles de eficiencia organizacional, la cantidad y calidad de personas que requiere para operar, y la forma de estructurarse y facilitar los flujos de información. Cualquier cambio en ella tiene implicaciones más o menos profundas en los procesos de relacionamiento y transformación, así como en la capacidad de respuesta y adaptación al medio competitivo.

6. *El tamaño, complejidad y fase de crecimiento de la organización*, debido a que como hemos visto los roles que la función de gestión humana juega en una empresa grande, compleja y en un estado avanzado de crecimiento no pueden ser los mismos que juega en una empresa pequeña, simple y en estado temprano de desarrollo.

En línea con la muy actual «psicología positiva», S. Ramiall recuerda que las características del empleado e incluso sus emociones son parte de la vida organizacional y constituyen un conjunto de factores que deben ser considerados para fortalecer la efectividad organizacional. Y se pregunta, ¿qué mejor forma hay para construir *resiliencia organizacional* si no a través del pensamiento positivo, aún en tiempos de extrema ansiedad y dificultades? Gestión humana no solo encuentra y propone formas de conseguir resultados, sino que contribuye a construir una nueva cultura que facilite el desarrollo de *resiliencia organizacional*, entendida como la capacidad permanente –no puntual o episódica– de adaptarse exitosamente a las distintas situaciones complejas y adversas que impiden el logro de la consecución de metas y objetivos organizacionales de corto, medio y largo plazo. De esta manera gestión humana ayuda a incrementar permanentemente los niveles de eficiencia organizacional y satisfacción de los empleados en ella (Ramiall, 2009).

4. Conclusiones

El mundo de hoy necesita mejores líderes del cambio y las organizaciones esperan de gestión humana que sea un actor proactivo y relevante, que tome la iniciativa, muestre el camino, guíe y acompañe a todos en la organización en el ejercicio de la transformación. Pero hay algo claro, y es que los profesionales de gestión humana deben ser los primeros en transformarse en sus actitudes, competencias y comportamientos, para poder responder de manera eficaz –en estos momentos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad– a las expectativas y requerimientos de personas y organización.

Bibliografía

WELCH, J. (2000). *Relishing Change. GE Annual report*, 4.

A.L, A., MUCHELL, C., PHILLIPS, P., Ray, R., HANCOCK, B., LAWSON, E., & WEEDLE, B. (2012). «The State of Human Capital 2012: Why the human capital function still has far to go». *People and Strategy*, 36(1), 22.

HEROLD, D., & FEDOR, D. (2008). *Change the way you lead change*. Stanford University Press.

MCKINSEY. (2008). *Quarterly transformation executive summary*.

ULRICH, D., & DULEBOHN, J. (2015). «Are we there yet? What's next for HR?» *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

MINTZBERG. (2004). *Managers not MBAs*. Berrett-Koehler Publishers.

CAPPELLI, P. (2015, July - August). «Why We Love to Hate HR...and What HR Can Do About It». *Harvard Business Review*.

GREINER, L. (1998). «Evolution and revolution as organizations grow - Larry E. Greiner responds». *Harvard Business Review*, 76(4), 178-179.

RUTHERFORD, M. W., BULLER, P., & MCMULLEN, P. (2003). «Human resource management problems over the life cycle of small to medium sized firms». *Human resource management*, 42(4), 321-335.

LIAO, H., RAUB, S. H., & HAN, J. (2014, Enero). «What it takes to get proactive: an integrative model of the antecedent of personel initiative». *Academy of Management*, 2014(1), 13140.

ULRICH, Allen, J., BROCKBANK, W., YOUNGER, J., & NYMAN, M. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. New York.

ULRICH, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

CHRISTENSEN, R. (2006). *Roadmap to Strategic HR*. Amacon, AMA.

MAUGANS, C. (2015). «21st Century Human Resources: Employee Advocate, business Partner or Both?» *Hr Review*, 2.

CARLIER, S., COSTAMAGNA, R., MENDI, P., & PARRA, J. (2017). «Low-skilled labor markets as a constraint on business strategy choices: A theoretical Approach». *Journal of Business Research*.

RAMALL, S. (2009). «HR Evolution: Building Resilience in Turbulent Economic Times». *IJGMS*, 1(3), 26.

02

¡Yo sí vengo del negocio! El rol estratégico de gestión humana

Juan Manuel Parra y Charles Müller
INALDE Business School (Colombia)

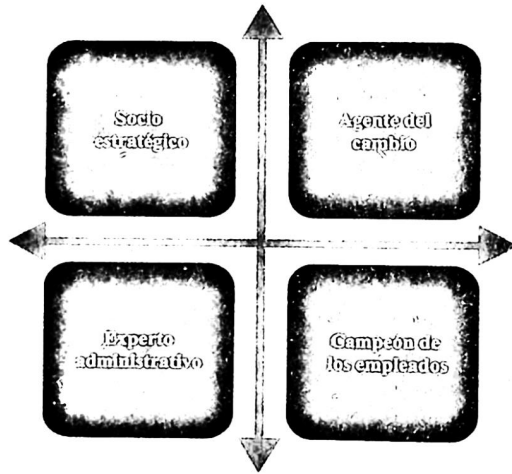
1. Introducción

Para nadie cercano a los temas específicos de la gestión humana es un secreto cuan criticada ha sido esta función en los últimos tiempos por pares funcionales y la alta gerencia. Si bien se hace gala por parte de las organizaciones, grandes y pequeñas, de la importancia de las personas como su centro e incluso activo más importante, poco se demuestra esto en la importancia relativa que se le da al área de gestión humana. En este capítulo los autores buscamos hacer una reflexión crítica sobre por qué se ha caído en este paradigma y proponer una visión constructiva para que gestión humana logre mostrarse en su máximo potencial ante la alta gerencia.

A lo largo de este capítulo incluiremos resultados parciales de una encuesta exploratoria conducida desde el INALDE Business School a cerca de 300 directivos de primer, segundo y tercer nivel, realizada para entender muchas de las dinámicas presentadas. Para conocer más del estudio los autores están disponibles para ser contactados.

Harvard Business Review en su edición de Julio-Agosto del año 2015 planteó la necesidad de reinventar la función de gestión humana haciendo referencia a un cambio total con la metáfora de una explosión. Esta edición recibió grandes críticas, pero la reacción pública dejó en claro la necesidad de un cambio en la visión del área, para lo que se ha propuesto la evolución de gestión humana con el fin de constituirse como un socio estratégico en el tiempo, aportando valor real a la organización. Este rol, aunque aún parte de la discusión académica en la materia, no ha sido poco explorado y forma parte de la conversación desde hace más de 20 años (Ulrich, 1997).

Cuadro 6. Los roles de gestión humana



Fuente: Dave Ulrich, 1997.

2. Discusiones resueltas y pendientes

La literatura no ha sido ajena a las discusiones que se han planteado hasta ahora, y ha derivado en algunos acuerdos tácitos que no son cuestionados en nuevos aportes a esta área del conocimiento:

1. Desde gestión humana se quiere ser socio estratégico,
2. El área ha enfrentado una crisis de posicionamiento y sus directivos una crisis de credibilidad a lo largo del tiempo, sin embargo,
3. Hay organizaciones en las que gestión humana ha logrado constituirse en el centro y una prioridad para la alta dirección.

Por otro lado, la definición misma de «socio estratégico» se ha venido cuestionando, mientras que la generación de valor (como quizás una de sus formas de expresión) desde gestión humana ha sido estudiada, a la vez, de forma positiva (cómo generan valor) y de forma negativa (la demostración de que no generan valor o los síntomas que indican una no generación de valor). Cómo gestión humana ha logrado en algunas organizaciones esta caracterización y los retos de ese camino se mantienen como las grandes cuestiones.

3. ¿Qué es ser un socio estratégico?

El concepto mismo de socio estratégico ha atraído mucha atención de la literatura especializada, sin embargo, quizás uno de los acuerdos que ya hay sobre el concepto es el vínculo profundo que hay entre ser considerado un socio estratégico con el valor que se aporta a la organización, lo que se exige cada vez más a los directores de gestión humana de diversas organizaciones. Esta discusión ha dado además paso a una conclusión: *no se puede ser socio estratégico de una organización, se es socio estratégico de una persona*. Es así que se ha propuesto que para que gestión humana logre una percepción más cercana a la de socio estratégico debe apoyar de cerca a la gerencia y los líderes del negocio en influenciar y conducir la estrategia desde su implementación, partiendo claramente de su cercanía con la gente (Armstrong 2008).

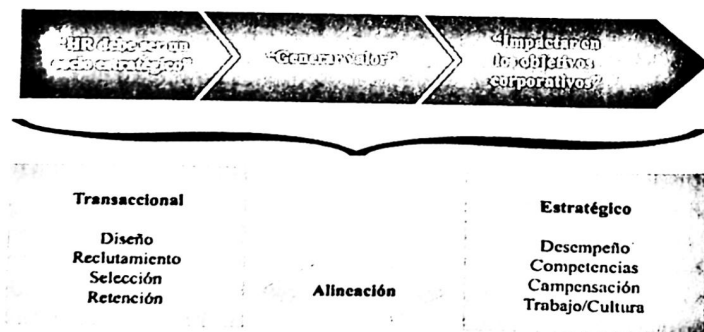
Lograr la visión de gestión humana como socio estratégico depende de cómo se tome este constructo social, que la misma academia considera demasiado amplio (Pritchard 2010). Lawler y Bourdeau (2009) introdujeron formalmente el concepto del rol ambiguo de gestión humana,

resaltando cómo la visión tradicional y aún hoy más frecuente de centro de costos, soporte administrativo y encargado de la regulación laboral ha migrado a una visión de socio estratégico como apoyo al modelo de negocio, en cabeza de un CHRO (*Chief Human Resources Officer*, indicando en español a la cabeza o vicepresidente de recursos humanos) de las grandes empresas.

Posteriormente, algunos autores (Groysberg, Kelly & MacDonald, 2011) han seguido sosteniendo su visión de cómo el CHRO, encargado de dirigir funciones administrativas meramente de soporte, ha sido relegado a la gestión de iniciativas muy puntuales y temas técnicos específicos de gestión humana. Otros autores, en contraposición, ven un avance en la incorporación de gestión humana dentro de los socios estratégicos, a partir de cómo ha sido redefinido el campo mismo de la formulación estratégica, donde gestión humana ha logrado encontrar cada vez mayor aceptación (Maqsood 2014).

Para resumir, los autores proponemos la siguiente visión, en la que se compatibilizan la visión transaccional y estratégica de gestión humana, de forma que su capacidad de generar valor se da por impactar los objetivos de la organización de forma positiva logrando una alineación de ambas.

Cuadro 7. Alineación entre las visiones transaccional y estratégica con el impacto en los objetivos corporativos



Fuente: elaboración propia.

4. ¿Cómo impactar los objetivos corporativos?

Apoyándonos en una revisión de los escritos más relevantes en la literatura académica sobre gestión humana, podemos ver cómo ha aumentado el interés de la academia y de los *practitioners* por darle a esta función un valor mucho más estratégico (Martell & Carroll 1995). La gran pregunta sigue siendo cómo se puede lograr este posicionamiento más estratégico mediante el aporte más claro a la consecución de los objetivos de la organización.

Es generalmente aceptado que la forma más evidente y básica de evaluar el aporte de un área al desempeño de la organización es logrando eficiencias en costos y gastos o ayudando a aumentar la venta, sea con una prima de precio o mayor participación en el mercado. Dentro de esta visión tres elementos se constituyen como fundamentales en la forma en la que gestión humana puede aportar bajo este paradigma a la organización:

1. Aportando una visión de largo plazo, en la que los beneficios de la organización se apalanquen en los procesos de generación de valor de gestión humana, especialmente por medio de la atracción y retención de talento clave (Martell & Carroll, 1995);
2. Trabajando cerca de los líderes del negocio, constituyéndose en una pieza clave dentro de la alta gerencia, para ganar el posicionamiento y credibilidad necesarias para impulsar las iniciativas propias de su gestión (Armstrong, 2008); y
3. Tener una participación mucho más activa en la estrategia de la organización, no con un rol meramente de *input*, aportando información para los escenarios de toma de decisiones, sino formado parte de la formulación misma de la estrategia, así como en su posterior implementación y revisión (Maqsood, 2014).

A todo esto, se suman los numerosos y diversos desafíos que han surgido a lo largo de los últimos 30 años, en el camino de evidenciar el aporte de gestión humana a los anteriores rubros. Por un lado, los avances tecnológicos y cambios generalizados en la sociedad, tan fuertes

como la globalización, han hecho que la guerra por conseguir talento sea cada vez más retadora, a lo que se suma la mayor relevancia de temas como el clima laboral, la búsqueda constante por mayor productividad o las políticas de reconocimiento, que suelen pesar más que el salario mismo a la hora de atraer y retener colaboradores.

Desde una perspectiva esperanzadora, la creciente visión centrada en el cliente –como elemento clave para lograr mayores resultados en términos de la diferenciación en servicio y la experiencia– ha colocado a la cultura y los valores organizacionales más allá del usual cuadro en la pared del *lobby* en las oficinas corporativas. Ahora hay una verdadera responsabilidad de gestionar este activo clave, por lo que gestión humana está adquiriendo una particular importancia.

5. ¿Cómo llegar y por qué no hemos llegado?

Según Dave Ulrich (2015), para sus cálculos solo el 20% de los CHRO de todas las organizaciones ha logrado llegar a ser considerado un socio estratégico dentro de su organización; un 20% nunca lo logrará; y un 60% debe trabajar principalmente en dos escenarios: 1) el área debe enfrentar su crisis de posicionamiento, siendo capaz de establecerse internamente como un centro clave para el poder y la estrategia, independientemente de las características personales y profesionales de su *staff*; y 2) enfrentando las deficiencias de los CHRO y su equipo en términos de sus competencias profesionales y sus habilidades directivas, para nivelarse con sus pares y con la alta gerencia.

5.1. La crisis de posicionamiento de gestión humana

Hace poco, un informe del prestigioso Center for Creative Leadership recordó que durante muchos años el área de gestión humana quiso un asiento en la mesa de la alta dirección, pero se cuestionaba –ahora que muchos la han obtenido–, qué papel están jugando y cómo lo están haciendo en ese rol: «Se supone que lo querían para trabajar como una parte integrada de los equipos de liderazgo y estrategia del negocio, pero en esa tarea muchos no son tan eficaces como quisieran ser».

Actualmente pocos discuten que es un área que cumple una tarea muy importante para el desempeño de la firma; sin embargo, son pocos los que creen que sea una función estratégica, excepto cuando hay conflictos laborales o en compañías en las que el talento es un diferencial claro frente al mercado. Con excepción de empresas muy visionarias, a los integrantes de gestión humana siempre los han percibido como miembros de un área de soporte administrativo y un centro de costos que ayuda al cumplimiento de temas legales, por lo que sus líderes han sido relegados a gestionar iniciativas puntuales.

En cualquier caso, no se trata de ser socio estratégico de «un negocio», sino de quien lo dirige. Y ganarse la confianza del CEO requiere mayor exposición, experiencia y educación en temas relevantes y transversales para el negocio más que sobre-especializarse en los temas de la propia área.

Una de las más claras señales de la crisis de posicionamiento de las áreas de gestión humana se evidencia en sus estructuras organizacionales. Mientras que se hace públicamente hincapié en la relevancia de las personas como el corazón de la organización, el nivel jerárquico del CHRO en la estructura suele estar ubicado (reconociendo que esto es un fenómeno más usual en empresas de cierto tamaño) en un tercer o cuarto nivel, debajo de directores administrativos y financieros, con lo cual se dificulta claramente su cercanía con la alta gerencia. Esto implica que muchos directores de gestión humana no se comunican como pares con las demás cabezas funcionales, ni suelen participar de los comités directivos de las organizaciones. Dado esto, se mantienen como apoyo a la línea del negocio, excluidos de la estrategia y debiendo incluso transferir a los gerentes de línea muchas de las funciones de gestión humana.

Esta aparente desconexión con la organización ha sido también atribuida a una falta de competencias y formación en estrategia. Lawler y Bourdeau publicaron un estudio en 2009 en el cual demuestran cómo incluso los CHRO mismos se quedan cortos en su papel de realzar el área y la gran mayoría de ellos sostiene que su papel estratégico es principalmente como *input*, dando los datos necesarios para que otros tomen las decisiones importantes.

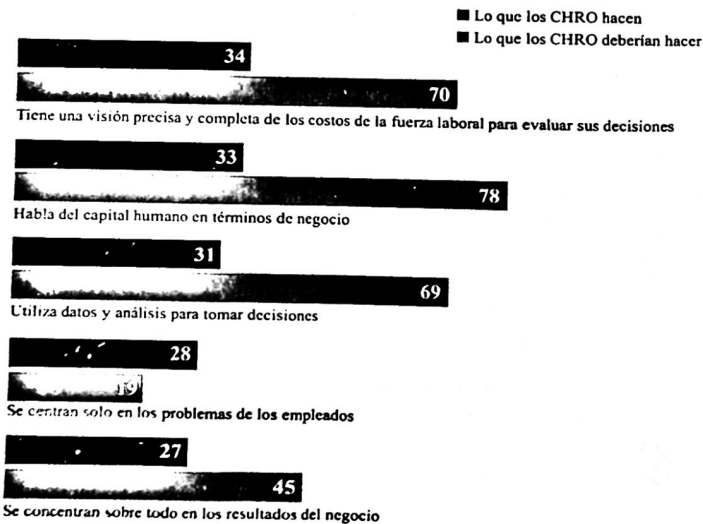
Un estudio de Harvard Intelligence Unit y Visier (2014) mostró cómo, mientras que los CHRO son ampliamente criticados por no hablar el lenguaje del negocio, ni ser capaces de entender las implicaciones financieras de sus decisiones (tanto en gastos como en ganancias), sus pares funcionales esperan de ellos una evolución para dar valor por medio de la atracción y retención de mejor talento, la generación de una cultura más flexible, y el desarrollo de las habilidades de liderazgo en todos los niveles.

Cuadro 8. Lo que realmente hacen y lo que deberían hacer los CHRO

LA VISIÓN NO ES IGUAL A LA REALIDAD

Hay una gran diferencia entre lo que las compañías quieren de los CHRO y lo que los CHRO realmente hacen

Porcentaje de quienes opinan estar muy de acuerdo con que los CHRO de sus compañías tienen cada una de las siguientes características (1-Muy en desacuerdo, 10-Muy de acuerdo. Los porcentajes a continuación representan las respuestas 8, 9 y 10)



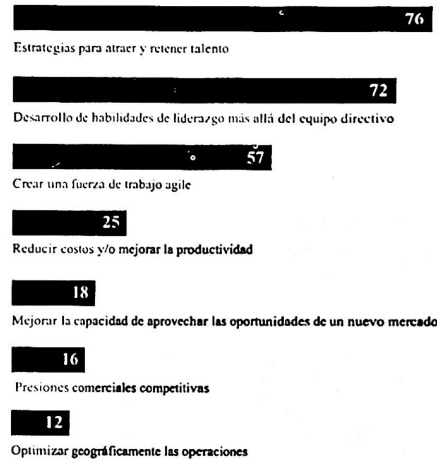
Fuente: *The Changing Role of the CHRO*, Harvard Business Review (2014).

Cuadro 9. Los retos y necesidades más importantes de los CHRO

LOS DESAFÍOS DE GESTIÓN HUMANA SON ESTRATÉGICOS

Las necesidades del negocio más importantes que deben abordar los CHRO se centran en el desarrollo y crecimiento futuro de la fuerza de trabajo

Porcentaje de quienes opinan que los siguientes son los desafíos/necesidades más importantes que deben ser abordados por sus CHRO (Los encuestados eligieron hasta tres)



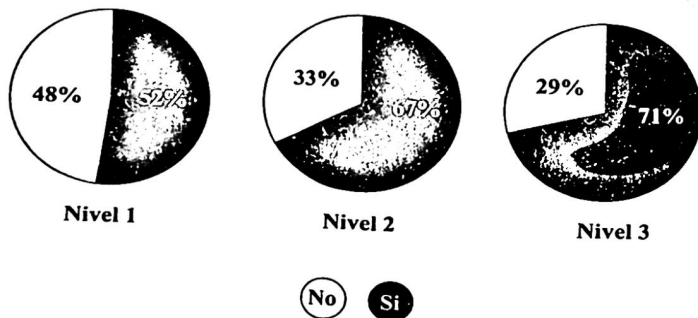
Fuente: *The Changing Role of the CHRO*, Harvard Business Review (2014).

En 2015, la revista *Forbes* publicó un artículo que tocaba un tema de común discusión en cuanto al valor de gestión humana dentro de la organización: el camino a ser CEO. ¿Cómo son los CEO? Entre sus estudios se cuenta que un 50% de ellos ha estudiado administración de empresas, 26% alguna ingeniería y 14% leyes, mientras el 40% ha realizado un MBA y 60% se han graduado de escuelas de élite. El 79% de ellos ha llegado al cargo por promoción interna y suelen venir de las áreas de operaciones (75%), finanzas (32%) o marketing (20%). Cuando se mencionan los criterios más usados para la elección del director general, aparecen varios que tampoco encajan con el perfil típico del director de gestión humana: su conocimiento del *core-business*; su nivel de relacionamiento interno con las demás áreas funcionales; su dominio del lenguaje de los *stakeholders* (con especial énfasis en el de

los accionistas, en la medida en que conocen los números y el impacto financiero de sus decisiones); su diversa y amplia experiencia en diversas compañías, áreas funcionales e industrias; y su pertenencia a los órganos del alto gobierno de la empresa.

En nuestro estudio encontramos que gestión humana no es vista como un área que necesariamente se deba conocer por experiencia directa durante el proceso de ascenso de un CEO, tendencia que se intensifica en los niveles superiores de la organización; así, es más natural verla como un punto deseable de paso para gente del mismo nivel (nivel 3) que el director de gestión humana, pero no tanto para los CEO actuales.

Cuadro 10. Opinión por niveles directivos sobre la necesidad de conocer por experiencia directa la gestión humana antes de acceder al puesto de CEO



Fuente: encuesta INALDE Business School.

Podría pensarse que, si el director de gestión humana no está preparado para que lo vean como potencial sucesor del CEO, al menos —dada su área de experticia— debe participar de la selección del CEO o ayudar en su formación, así como tener listo el plan de sucesión del alto gobierno de la empresa. Sin embargo, según otro estudio de Heidrick & Struggles y la Universidad de Stanford (2010), si bien el 69% de las

organizaciones encuestadas veía la necesidad de tener ya mismo preparado el sucesor de su actual CEO, el 51% dice no tener uno preparado ante una eventual contingencia, el 39% no tiene un candidato interno que considere viable, el 50% no tiene un perfil de CEO escrito, solo el 50% tiene un plan de transición previsto y cuando se encuesta a los potenciales sucesores el 40% no sabía serlo y al 65% de ellos no se les ha consultado su interés o plan para llegar a esta posición.

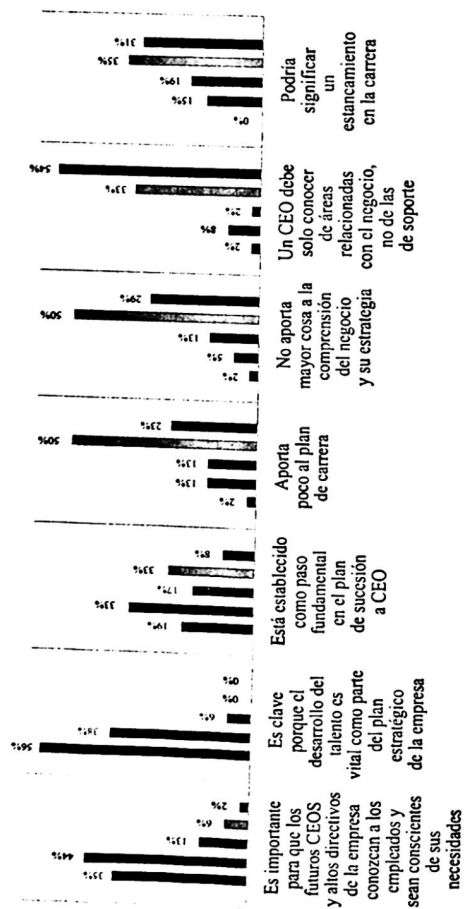
Estos datos resultan muy dicentes, pues se menciona que cuando un director de gestión humana está involucrado en la estrategia, asume un rol evidente en la sucesión de alta dirección y particularmente el CEO (SHRM 2015), vinculando a la junta directiva y el CEO saliente en el proceso, y luego acompañando al nuevo CEO con una cercanía asimilable a la de un *coach*.

De forma paradójica, se han percibido los mismos problemas dentro de los departamentos de gestión humana, en los que 68% de los CHRO deben ser reclutados fuera de la organización o de la propia área de gestión humana (Wright, Nyberg, Schepker, 2013), pues aparentemente no se preocupan del desarrollo de su propia gente ni de prever planes de sucesión propios, con lo cual muchas veces la única forma de llegar a esta posición es luego de pasar por diversas organizaciones, más que por promoción interna.

Cuando cuestionamos los motivos para ver valioso (o no) el paso por gestión humana en el plan de carrera de los futuros CEO, según la opinión de los líderes funcionales de áreas distintas a gestión humana, algunos lo consideran importante para conocer a los colaboradores y sus necesidades y porque el desarrollo del talento es parte fundamental de la estrategia de la organización; sin embargo, no hay una tendencia clara sobre esta intención en las actuales políticas de sucesión de la alta dirección.

En el siguiente cuadro, de izquierda a derecha las barras muestran las siguientes respuestas: totalmente de acuerdo / de acuerdo / ni de acuerdo ni en desacuerdo / en desacuerdo / totalmente en desacuerdo.

Cuadro 11. Opinión de los líderes funcionales distintos a gestión humana sobre la importancia de que un futuro CEO pase por el área de gestión humana



Fuente: encuesta INALDE Business School.

5.2. El problema de competencias en los directores de gestión humana

No solo resulta preocupante que funcionalmente gestión humana pierda relevancia, sino que muchas veces los CHRO no logren demostrar su valía cuando son lanzados a cumplir el tan añorado rol estratégico. Muchas veces se encuentran con que no han sido formados para desarrollarlo, faltándole las habilidades directivas necesarias para cumplir las expectativas, y así generalizando la percepción de desigualdad frente a los demás líderes funcionales. La falta de comprensión del negocio y su hiper especialización en temas propios de gestión humana han llevado a ser vistos como personas lejanas a la operación y con una formación directiva débil (Bennett et al 1995).

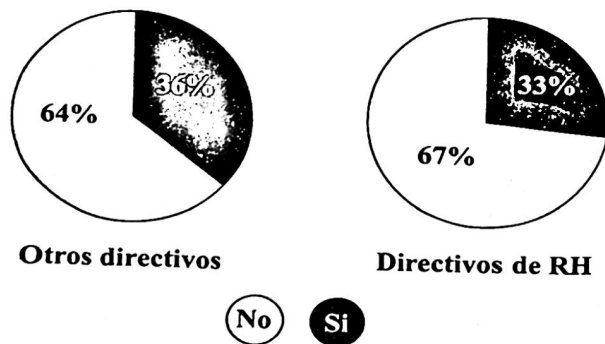
Una parte ingrata del rol de gestión humana es la dificultad para que sus proyectos reciban atención y, si no son vistos como prioritarios, asignarles recursos, en buena medida por la ardua competencia por ganar credibilidad frente a la alta dirección. Pocos dudan de que las áreas de operaciones, comercial o finanzas son más cercanas al director general, mientras se piensa que los de gestión humana lo tiene difícil porque «no vienen del negocio». Y esta lejanía aparente los deja en una situación curiosa frente a las demás áreas funcionales, con las cuales no siempre les resulta fácil trabajar, especialmente cuando deben asumir como juez y parte en disputas internas.

Frente a tales situaciones, la tendencia emergente es la búsqueda de un perfil distinto de CHRO, usualmente provenientes de otras áreas funcionales y de carreras distintas de las que tradicionalmente han dominado en las áreas de gestión humana (como psicología y otras profesiones de corte humanista). Esto porque se están necesitando directivos con comprensión del modelo de negocio de la organización, con experiencia en la gestión del cambio como consecuencia de la inestabilidad del entorno, con capacidad para sintetizar la información interna y externa de la organización para ofrecer soluciones sencillas y prácticas para problemas complejos, y con una visión más amplia de las necesidades del negocio, de forma que logre cambiar el propio foco de su equipo de especialistas en gestión humana, para que pasen de la teoría humana a la gestión de negocios (Groysberg, Kelly & MacDonald, 2011).

Finalmente, la falta de un sistema sólido de información que permita a gestión humana analizar la información de la que disponen, mostrando cómo aportar datos útiles para los gerentes de línea y la alta dirección sobre cómo impactan los temas humanos a la operación, ha sido uno de los grandes pésames del área. Esta imposibilidad de mostrar impacto con indicadores concretos ha generado una tendencia marcada hacia la contracción de los departamentos de gestión humana en términos de cantidad de empleados, una tercerización de muchas de sus actividades centrales y por ende el llamado al CHRO a mostrar más activamente su participación en la propuesta de valor de la organización, ya que incluso en sus labores tradicionales como la de atracción y retención, a veces se le ve poco efectivo.

Ante la pregunta «cree usted que el actual director de gestión humana de su organización tiene un nivel de formación directiva equiparable al de los directivos de primer nivel de otras áreas?», es evidente cómo la autopercepción de los actuales directores de gestión humana es mejor que la que los demás directivos tienen de ellos.

Cuadro 12. Opinión sobre el nivel de formación directiva del director de gestión humana con respecto a los directores de otras áreas



Fuente: encuesta INAI.DE Business School.

6. Señales de los que ya llegaron

Dentro de ese «selecto grupo» del 20% de los que Ulrich afirmaba que «ya habían llegado» a convertirse en socios estratégicos, se ven algunas evidencias o señales de cuál es el punto de llegada al que deben aspirar los directores de gestión humana.

Por un lado, reportan directamente al CEO, en una posición de confidente, *coach* y asesor clave del vértice de la organización, lo cual le da influencia y participación directa en la toma de decisiones estratégicas. Para lograr esto, han desarrollado unas capacidades de liderazgo e implementación estratégica altamente valoradas, respondiendo a la crítica común de su aparente desconexión con el negocio. Por otro lado, su experticia en temas técnicos y específicos de gestión humana no ha nublado su interés por conocer, entender y desarrollar habilidades comerciales, financieras y operativas que le permita hablar el lenguaje común del negocio, aportando una visión integral de la organización desde su gente, logrando así un balance adecuado entre su aspecto técnico, humano y directivo para conocer bien el modelo de negocio de la organización (SHRM 2015).

7. Responsabilidad de la alta dirección

Si bien el panorama presentado hasta acá puede ser un poco desalentador para el CHRO, podemos preguntarnos hasta dónde esta visión tan negativa ha sido responsabilidad exclusiva de los directores de gestión humana. Si validamos la premisa de que, a un gran error de un subordinado, hay un peor error del jefe, ¿habrá razones para pensar que, si el cargo de gestión humana y su personal no se desarrollan al ritmo del negocio, la responsabilidad cae también en cabeza de los CEO o en toda la alta dirección?

Cómo los CEO han coadyuvado en estas dinámicas es una pregunta cuya respuesta comienza por saber si ellos han sabido definir claramente sus expectativas sobre la labor de sus áreas de gestión humana y de la persona que debe asumir dichos retos.

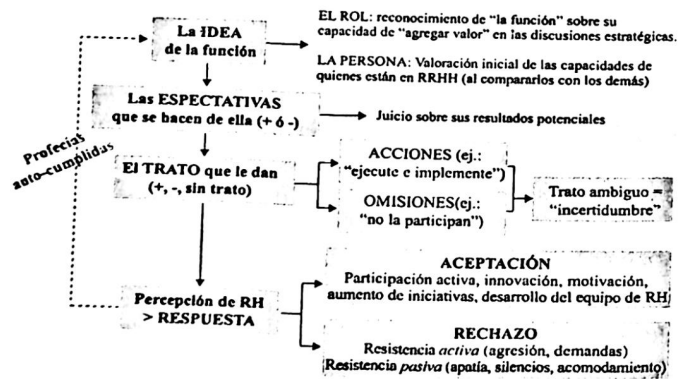
Las decisiones de la alta dirección no reflejan muchas veces aquello que predicán de que «las personas son su activo más importante». Por el

contrario, a un CHRO rara vez se le da la oportunidad de estar involucrado en proyectos clave de la organización o involucrarse con los proyectos clave, a la vez que se invierte poco en su formación y desarrollo, no siempre se les dan las mismas oportunidades en términos de obtener experiencias internacionales, y —en los proyectos que les aprueban o asignan— no siempre cuentan con la ayuda e interés de los altos ejecutivos de la empresa para tratarlos como prioritarios.

Siguiendo el patrón planteado por el famoso «síndrome del condenado a fracasar», las expectativas bajas del CEO sobre gestión humana se ven confirmadas por los resultados que este puede llegar a ofrecer dado el mínimo apoyo, la baja asignación de recursos y la contracción de sus equipos.

Esto refleja también una de las paradojas de la confianza, según la cual es preferible confiar en alguien que de antemano sepa de un tema —para aprender de este tema ha tenido que estar en contacto con él y adquirieron de la experiencia este conocimiento—. Pero para adquirir dicha experiencia, en algún momento alguien debió darle una primera oportunidad. Es así que un acuerdo necesario entre el CHRO y la alta dirección es luchar contra esa etiqueta preestablecida sobre el cargo y las personas que lo ocupan:

Cuadro 13. El efecto Pygmalion aplicado a la percepción del CEO sobre el CHRO

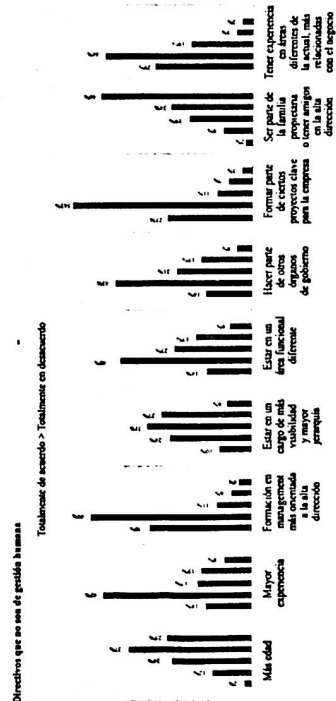


Fuente: elaboración propia.

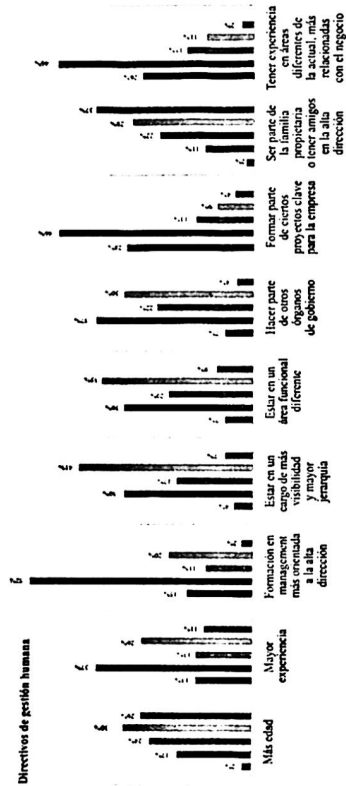
Ante la pregunta «¿qué le hace falta como CHRO para estar en el comité directivo o ser considerado sucesor del CEO?» se evidencia la percepción de que los directores de gestión humana no cuentan con formación en *management*, ni experiencia directiva o exposición suficiente en proyectos clave o en órganos de gobierno como para considerarlos como miembros valiosos de la alta dirección.

Cuadro 14. Opinión sobre qué necesita el director de gestión humana para ser miembro del comité directivo o ser considerado como sucesor del CEO

Directivos que no son de gestión humana



Directivos de gestión humana



INALDE Business School (Colombia) decidió indagar sobre este tema –bajo la guía de altos directivos de gestión humana– como parte de las labores de su Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano (CFEDIT). Y encontramos que, tanto la literatura académica mundial como los testimonios de muchos directivos locales muestran que, en general, las áreas de gestión humana tienen una serie de limitantes que

les resta credibilidad. Por ejemplo, suele señalarse que estas áreas carecen de conocimiento en asuntos como la definición del modelo de negocio, la evolución del *core-business* y la forma como las diferentes dependencias se deben integrar para agregar valor al mismo. A la vez, el personal de gestión humana no suele dominar las cifras e indicadores más importantes para el negocio.

Las causas de esto apuntan a tres lugares. Primero, a su propia formación y experiencia previa, pues ni el jefe ni los colaboradores suelen tener el nivel de competencias que se exige de las demás áreas funcionales (liderazgo, orientación al resultado, negociación, habilidades de comunicación hacia arriba y hacia abajo, y capacidad de venta interna de sus proyectos). Segundo, a su propio descuido en el desarrollo de las capacidades de su personal, debido a cierta actitud «vergonzante» frente a sus propias necesidades de formación, que los lleva a preocuparse siempre por la capacitación de los demás departamentos, mientras que ellos dan prioridad a una oferta educativa poco integral que los «sobreespecializa» en sus propios temas. Y tercero, nadie en la alta dirección se preocupa por acompañar su plan desarrollo, a la vez que otros directivos tienden a creer que el personal de gestión humana solo necesita saber de lo suyo.

Sin embargo, hay unas áreas de oportunidad útiles para ganar esa credibilidad que tanto necesitan. La evolución de las competencias requeridas por el mercado laboral es altamente cambiante y exige adaptaciones constantes para ir al ritmo de los negocios. Esto, junto con los cambios generacionales, sociales y políticos del país que impactan el marco regulatorio, supone nuevos límites y riesgos en el manejo del personal.

Asimismo, los cambios tecnológicos han creado nuevos espacios para las actividades de capacitación y aportado acceso a mejores datos y niveles de análisis sobre su labor. Esto –sumado a la exigencia de los clientes por mayor innovación, servicio y diferenciación– difícilmente se logra sin desarrollar las capacidades de la gente. Y competir por ese talento diferencial para todas las áreas funcionales es esencial para reclutar y retener personal clave en todos los niveles.

En resumen, las áreas de gestión humana tienen grandes oportunidades para convertirse en un socio estratégico del negocio, si pueden interpretar e incorporar a su propia estrategia las tendencias del mercado, interpretar correctamente las prioridades de la alta dirección, y desarrollar sus propias competencias para lograrlo.

8. El director de gestión humana como «activista creíble»

Como veremos en profundidad en el Capítulo 2, Dave Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan y uno de los gurús de estos temas, ha realizado desde hace 25 años un Estudio Global de Competencias de Gestión Humana con el propósito de identificar las competencias requeridas por los profesionales de gestión humana y su importancia para que este directivo logre ser altamente efectivo en su rol. En sus últimas versiones, el centro del modelo se ha enfocado menos en el rol, afirmando que la clave está en la persona que lo ocupa. Así, el director de gestión humana debe ser un «activista creíble» dentro de la organización, si desea impactar el negocio y tener influencia en las decisiones estratégicas de la empresa.

Según el modelo de Ulrich, lo que el director de gestión humana haga en términos de cumplir las leyes, establecer reglamentos, ofrecer soporte a las áreas funcionales, administrar los procesos de personal y gestionar la cultura, son vitales e impactan –en grados diversos– los resultados de la organización. Y señala que la buena gestión de estos apoya la obtención de credibilidad de los profesionales de gestión humana para que sea visto como un socio estratégico, es decir, no puede hacerlos de forma deficiente en la medida en que son vitales para su rol.

Pero, por otro lado, ser visto como activista creíble supone hablar del grado de confianza y respeto que los CHRO requieren dentro de sus organizaciones para ser vistos como socios valiosos. Un activista creíble –sea del área que sea– debe demostrar un genuino interés en los demás, actuar de manera confiada sin caer en la prepotencia,

demostrar su integridad ética, y afrontar los éxitos y fracasos de forma humilde y asumiéndolos como fuentes de aprendizaje. Asimismo, sus resultados le permiten aumentar su grado de influencia, generar confianza en los grupos de interés clave por su forma de responder a las situaciones difíciles con asertividad, persistencia y su capacidad de demostrar los beneficios generados por su gestión.

En un reciente foro para directores de gestión humana, organizado por el CEDIT de INALDE, se discutió sobre cómo estas áreas se ven afectadas por el tipo de relacionamiento que tienen con sus *stakeholders* internos.

Gestión humana queda muchas veces como catalizador e integrador entre los objetivos de cada división, y se espera de ellos que promuevan y cuiden los valores organizacionales cuando qué lograr y cómo hacerlo parecen caminar en rumbos opuestos. Pero esta visión de que «no todo vale» empieza por la alta dirección, que no puede abdicar de su responsabilidad de dar ejemplo y marcar la pauta de lo tolerable, esperando que el departamento de gestión humana solucione los problemas generados por los ambiguos mensajes que se comunican a partir de las decisiones y estilos de liderazgo del CEO y su equipo directivo.

Sin embargo, al mirar la relación de gestión humana con otras áreas funcionales, se empieza a notar la complejidad de hablar en múltiples idiomas con compañeros que persiguen objetivos distintos.

Ejemplo de esto es lo que sucede entre gestión humana y el área comercial. Por un lado, gestión humana –en la medida en que apunta a cuidar la cultura, mantenerse dentro de los requerimientos legales, y contratar y capacitar gente capaz de permanecer en la empresa por un largo período– funciona con plazos más extensos y cuidando los detalles. Entretanto, los miembros del equipo comercial viven con fuerte presión por cumplir metas elevadas con gran presión de tiempo, frente a lo cual son evaluados duramente y motivados por medio de bonos e incentivos administrados (o incluso fijados) por la misma área de gestión humana, lo cual explica parcialmente que los perciban como afanados y orientados por objetivos de corto plazo. Cuando aparece también la presión

desde el área de operaciones por estandarizar procesos, el área comercial sufre por su interés de contar con mayor innovación y velocidad de respuesta frente a los requerimientos del mercado.

¿Qué sucede si, por cumplir con unas metas demasiado agresivas, los comerciales se fijan compromisos incumplibles con la alta dirección o con los clientes? ¿Hasta dónde el propio sistema los induce a saltarse las reglas, omitir los procesos e ignorar el impacto humano y organizacional que generan? Es aquí donde gestión humana debe entrar a cuestionarse, por ejemplo, cómo vincula las necesidades del negocio con sus políticas de evaluación y compensación y con la velocidad de sus propios procesos para responder de manera acorde.

Con las áreas de finanzas el problema parece ser especialmente de lenguaje, pues estas esperan presupuestos, proyecciones de crecimiento, impacto financiero de sus propuestas, y beneficios esperados en cifras e indicadores concretos. Ante la dificultad de traducir en números ciertos temas —como alineación cultural, valores, ambiente laboral, motivación o compromiso—, para muchos directores con perfil cuantitativo les suena lo de gestión humana como algo «gaseoso y esotérico».

En el comité ejecutivo o la junta directiva quieren escuchar los aportes de gestión humana en el lenguaje de la sostenibilidad, la proyección del negocio, y —siendo los ojos y oídos de la implementación de la estrategia— del impacto de sus políticas en la cultura y el modelo de negocio, no de los detalles operativos o técnicos de políticas o programas puntuales.

Frente al CEO, otro potencial rol del director de gestión humana es como *coach* y como integrador y mediador en el equipo directivo, pues —se supone— es el más entrenado en desarrollo de competencias, gestión de conflictos y comportamiento humano. Pero esto, a muchos de los actuales directores de esta área que vienen de las áreas duras de negocio, no les resulta del todo fácil.

Así, en su intento de hablar en el lenguaje de la alta dirección y de sus pares, mirando arriba y hacia los lados, gestión humana comienza a

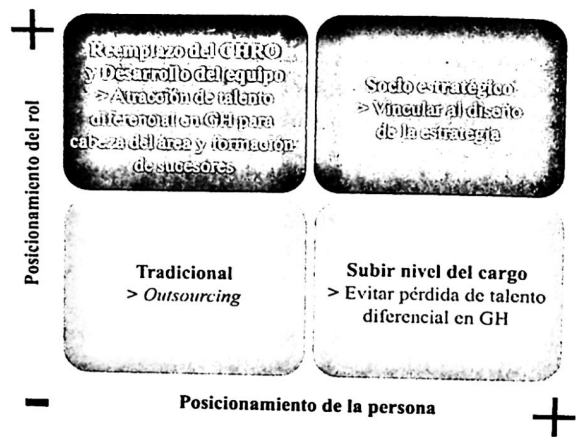
mostrar una cierta crisis de identidad, pues ahora parece estarse olvidando de hablar en el lenguaje de los de abajo. Si no hablan desde las preocupaciones de los mandos medios y las necesidades de los empleados de línea, irán perdiendo canales de comunicación con los líderes que determinan la vivencia de los valores, mantienen el nivel de compromiso con los objetivos corporativos, y promueven (o no) la paz y estabilidad laboral. ¿Qué mensajes y ejemplos bajan a la operación estos mandos medios? Sea cual fuere, «la empresa» es —para las personas en niveles operativos— lo que muestran y hacen sus jefes inmediatos. Entonces dan pie para que un tercero —por ejemplo, los sindicatos— asuman la vocería de los empleados, porque los escuchan y se comunican con su mismo lenguaje.

En síntesis, los directores de gestión humana enfrentan retos importantes: 1) entender a fondo y hablar en el lenguaje del negocio central; 2) comprender cómo el *core-business* presiona los respectivos indicadores de las diversas áreas funcionales; 3) ser conscientes de la «personalidad» de cada área y de cuál es su forma de alinearse con los objetivos del negocio; 4) anticiparse a las necesidades de la industria y del entorno para adaptar la cultura organizacional conforme a la evolución del negocio, y generar un lenguaje común alrededor de ella; y 5) reconocer (o no descuidar) su propio valor como área de soporte que sirve a todos los colaboradores.

9. El vínculo entre el CEO y el CHRO

El director de gestión humana debe ser un activista creíble y visto como un socio clave por parte del CEO, es decir, alguien con quien pueda debatir temas estratégicos desde una visión general de la empresa y de las necesidades de sus diversas áreas funcionales, en función de la dinámica del entorno y del mercado y de la proyección futura de la organización. Por tanto, creemos importante sugerir lo que debe ser la dinámica entre ambos, de forma que el rol y la persona a cargo se posicionen adecuadamente frente a la alta dirección, como se ve en el cuadro 15.

Cuadro 15. Posicionamiento del rol y la persona del director de gestión humana frente a la alta dirección



Fuente: elaboración propia.

- Como se ve en el cuadro, la visión **tradicional** y pesimista sobre la efectividad del área de gestión humana surge de la conjunción del mal posicionamiento tradicional que se tiene del área —como consecuencia de un prejuicio sostenido sobre lo que es capaz de aportar al negocio— junto con la baja credibilidad que tiene la persona que ocupa el cargo. Como señalamos más atrás, esto puede ser un reflejo de cómo funciona una profecía auto-cumplida, pues probablemente no tiene mucho sentido contratar a un profesional muy destacado para hundirlo en un cargo donde no tiene proyección, de la misma forma que no se le invierten recursos a un departamento que es visto apenas como un gasto ineludible que cumple funciones de mero soporte (búsqueda de personal, contrataciones, pagos de nómina, etc.) que fácilmente pueden ser tercerizadas, de la misma forma que quizá el director general no ve importante invertir en el desarrollo de una persona que cumple un rol demasiado operativo.
- En la medida en que la organización se desarrolla, el rol de gestión humana se ve más claramente necesario en la medida en que los

problemas de talento humano y el desarrollo de las competencias de su gente se convierten en una restricción para el crecimiento. Es muy probable que en estas etapas se le dé al cargo mayor importancia, pero la persona que ocupa el lugar no tenga el nivel para convertirse en el aliado que el director necesita. Por tanto, el cargo sube en importancia, pero requiere traer de fuera a una persona con habilidades directivas más desarrolladas y con potencial para crecer de la mano con el negocio, muchas veces a costa de despedir (o al menos desmotivar) a la persona que tenía en sus manos el área.

- Si finalmente se atrae a gente con un talento diferencial para el cargo de gestión humana, que satisface las necesidades del CEO y es capaz de interactuar al mismo nivel que los demás directivos, esa persona naturalmente pedirá que el cargo se le dé la misma importancia de las demás funciones, se le suba su nivel en la estructura, se le asignen mayores recursos y se le vincule a la estrategia de la organización. Si esto no se da en un tiempo razonable, es muy probable que la persona busque crecer en una organización que le dé espacio para desarrollarse y comiencen los problemas de rotación en la propia área de gestión humana.
- Cuando el CEO ha visto los resultados del área y tiene allí a una persona capaz de interactuar en el mismo nivel con los demás directivos de la organización, con gran credibilidad interna, el posicionamiento del área sube y finalmente es vista como un socio estratégico para la alta dirección, capaz de aportar al diseño e implementación de la estrategia.

Ahora bien, este esquema muestra lo que puede suceder en una empresa que se va desarrollando con el tiempo. Sin embargo, es frecuente que en empresas más grandes o en las filiales de ciertas multinacionales los directores de gestión humana deban luchar permanentemente con el prejuicio de cada CEO o equipo directivo entrante. De esta manera, dado que el prejuicio respecto del cargo está demasiado extendido, requiere de la cabeza de gestión humana una particular fortaleza y capacidad para ganarse reiteradamente el posicionamiento y la confianza de la alta dirección, a partir de su propia credibilidad personal.

En últimas, esto es lo que hace tan fundamental el concepto del director de gestión humana como activista creíble, pues –si bien es fundamental para cualquiera en un cargo directivo– en las funciones como gestión humana supone arrancar recurrentemente de un hándicap que arrastra históricamente el área y que debe construirse una y otra vez a partir de la habilidad directiva y el conocimiento de negocio del CHRO, que desafortunadamente suele verse posible en la medida en que se cambie el perfil de quien ocupa el cargo y trayendo a gente «que venga del negocio».

10. Conclusiones

Resumimos con cinco mandatos para que el CHRO realmente pueda decir «¡yo sí vengo del negocio!».

1. Sea capaz de responder cómo y cuánto su gestión aporta a la generación de valor de la organización en sus ingresos o cómo su buena gestión apunta a reducir los gastos y costos para aportar en la retención de valor.
2. Construya ventajas competitivas únicas y perdurables a través del talento humano y una cultura diferencial, atrayendo las personas correctas, para el cargo correcto, en el momento correcto y partiendo de un diseño organizacional adecuado a la estrategia y metas de la organización.
3. Mida. Sea capaz de evidenciar su impacto en la estrategia general de la compañía, más que como un punto que se pierde en la panorámica completa.
4. Identifique oportunidades de negocio desde su rol y visibilícelas no solo ante la alta gerencia sino junto con su CEO ante la junta directiva y máximos órganos de gobierno de la organización.
5. Involúcrese activamente en la sucesión del liderazgo de la organización. Gestión humana tiene a su cargo el talento y no puede ser ajeno a esto en el vértice mismo de las organizaciones.

Bibliografía

- ULRICH, D. (1998). «A New Mandate for Human Resources». *Harvard Business Review*.
- AMSTRONG, M. (2008). *Strategic Human Resource Management* (4 Ed.). Kogan Page. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- PRITCHARD, K. (2010). «Becoming an HR strategic partner: Tales of transition». *Human Resource Management Journal*, 20(2), pp. 175–188. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x>
- LAWLER, E., & BOUDREAU, J. W. (2009). «What makes HR a strategic partner». *People & Strategy*, 32(1), pp. 14–22. <http://doi.org/Article>
- GROYSBERG, B., KELLY, K., & MACDONALD, B. (2011). «La nueva ruta hacia la alta dirección». *Harvard Business Review América Latina*.
- MAQSOOD KHAN, D. (2014). «HR as a Strategic Partner: A Critical Review». *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 1–8. <http://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5129>
- MARTELL, K., & CARROLL, S. J. (1995). «How Strategic Is HRM?». *Human Resource Management*, 34(2), 253–267. <http://doi.org/10.1002/hrm.3930340203>
- ULRICH, D., & DULEBOHN, J. H. (2015). «Are we there yet? What's next for HR?». *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 188–204. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2014), *The Changing Role of the CHRO*.
- FERRY, K. (2015). *Why CHROs Could Excel as CEOs*, 2(Mar), 2015–2016.

WRIGHT, P., NYBERG, A., SCHEPKER, D., & ULRICH, M. (2013) *The Critical Role of the CHRO in CEO Succession: Results of the 2013 HR@ Moore Survey of Chief HR Officers*, Darla Moore School of Business, University of South Carolina.

BENNETT, N., KETCHEN, D., & SCHULTZ, E. 1995. *Antecedents and consequences of human resource integration with strategic decision making*. Working paper, Louisiana State University.

HEIDRICK & STRUGGLES, *2010 Survey on CEO Succession Planning*, Rock Center for Corporate Governance, Stanford University.

HARVARD BUSINESS REVIEW (2015), Julio-Agosto.

03

Las competencias del director de gestión humana

Alejandro Sioli (IAE Business School, Argentina) y Juan Manuel Parra (INALDE Business School, Colombia)

1. Introducción

Así como cada industria tiene sus propias características, la gestión del capital humano es distinta si se trata una empresa formada por ingenieros que se dedican a la extracción del petróleo, o si es una cadena de venta de *fast food* cuyos empleados son mayoritariamente jóvenes que apenas superan los 20 años, poco capacitados y que mudan constantemente de lugar de trabajo.

Las empresas de Latinoamérica, así como las de otras regiones del mundo, también viven realidades bastante diferenciadas, dependiendo de su etapa evolutiva.

Por un lado, *las necesidades del inmenso mundo de las pequeñas y medianas empresas que se debaten entre el crecimiento y la subsistencia*. El crecimiento exige la «formalización» o «profesionalización» y, por tanto, también requiere de profesionales de gestión humana con visión estratégica y ambición, pero —a la vez— con enorme sensibilidad por la historia y las necesidades de las personas que construyeron la organización. Entretanto, muchas otras requieren mejorar las competencias de su gente para decidir más estratégicamente, repensar sus modelos de negocio y diferenciarse si

quieren sobrevivir. En ambos casos la innovación es una exigencia de los tiempos.

De otra parte, *las filiales de empresas multinacionales están inundadas de iniciativas globales para mejorar la eficiencia*, perdiendo poder de decisión e iniciativa. En estas, gestión humana suele ser una de las pocas áreas con posibilidad de generar soluciones nuevas, por lo que se requiere de profesionales con gran habilidad política y credibilidad interna —entre sus pares y superiores— para generar proyectos y estructuras que atraigan talento innovador y les permitan aportar soluciones adecuadas a su entorno.

Ubicadas en medio de las dos anteriores, *las multilaterales requieren profesionales con ambas cualidades*, pues —aun teniendo procesos más formalizados— tienen enormes oportunidades para construir culturas más competitivas capaces de competir con firmas más grandes y agresivas, a la vez que —buscando acercarse a los propietarios del capital— puedan tomar decisiones con mayor impacto directo sobre el negocio y sus retos de crecimiento y expansión hacia nuevos mercados.

En este marco, el desarrollo de una organización humana capaz de prever y generar proactivamente los cambios es fundamental. Se puede decir que es la única ventaja competitiva sustentable, motivo por el cual muchos altos directivos consideran que atraer, desarrollar y gestionar el talento es el mayor desafío para sus compañías¹.

Pero al mirar a los expertos en gestión humana se ve que —si bien nunca fue tan importante como profesión— es notoria la dificultad de que alcancen el nivel que se les pide, pues se espera que desarrollen competencias que les ayuden a:

- *analizar las tendencias y leer el contexto macro* para comprender la inserción de su organización en el mismo;
- *estudiar a fondo la vinculación entre la estrategia y la organización humana* requerida, lo cual supone entender el modelo de negocio y sus fundamentales, las variables de su propuesta de valor, y cómo integrar su cultura con la estrategia corporativa de cara a su adaptación o transformación;

- *tener experticia en relaciones humanas*, que les permita gestionar conflictos, configurar y gestionar equipos de trabajo, y desarrollar el compromiso individual;
- *dominar el área y las palancas propias de gestión humana*, su propuesta de valor y la gestión y flujo del talento, para apalancar la construcción, desarrollo y alineación de la cultura, constituyéndola en la ventaja competitiva realmente única e inimitable; y
- *comprender las claves de los procesos de transformación* para poder gestionarlos.

Ante la presión por dominar campos del saber tan amplios y propios de disciplinas diversas, ¿qué deberíamos esperar de los profesionales de gestión humana? ¿Cuál es el verdadero valor agregado que deberían aportar? ¿Cómo desarrollar las competencias requeridas? El objetivo de este capítulo es aportar datos y propuestas para responder a estas preguntas.

2. Las tendencias globales y sus retos organizacionales

En las últimas tres décadas han aparecido tendencias globales que han modificado las condiciones generales y supuestos de base con los que operan las organizaciones en el siglo XXI.

Una aproximación al tema muy conocida es la del U.S. Army War College, que empezó a describir el mundo multilateral que surgía luego de la caída del Muro de Berlín, utilizando un acrónimo (VUCA en inglés, VICA en español): Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo. La literatura de *management* y estrategia empresarial lo incorporó para reflejar cómo estos elementos debían considerarse en los análisis internos de las organizaciones; entre estos, las explicaciones sobre la conducta de individuos y grupos, y el diagnóstico de los efectos sistémicos de ciertos eventos externos, todos los cuales deben incorporarse en los procesos de planeación y gestión.

Cuadro 16. Qué significa realmente VUCA para ti

¿Qué tan bien puede predecir los resultados de sus acciones?

+	<p>COMPLEJIDAD</p> <p>Características: La situación tiene muchas partes variables e interconectadas. Alguna información está disponible o puede ser predicha, pero su volumen y naturaleza puede ser abrumadora para procesarla.</p> <p>Ejemplo: Operar en varios países, cada uno con entornos regulatorios, tarifas y valores culturales propios.</p> <p>Enfoque: Reestructurar, llevar o desarrollar especialistas y construir soluciones adecuadas para abordar la complejidad.</p>	<p>VOLATILIDAD</p> <p>Características: El desafío puede ser inesperado o inestable y puede tener una duración desconocida, pero no es difícil de entender. El conocimiento acerca de él suele estar disponible.</p> <p>Ejemplo: Los precios fluctúan después de que un desastre natural deje a un proveedor sin capacidad operativa.</p> <p>Enfoque: Trabaje con holgura y dedique recursos a la preparación, por ejemplo, acumule inventarios o sobreventa talento. Estos pasos son generalmente costosos; su inversión debería coincidir con el riesgo.</p>	+
-	<p>AMBIGÜEDAD</p> <p>Características: Las relaciones causales son completamente confusas. No existen precedentes, te enfrentas a lo desconocido.</p> <p>Ejemplo: Decides mudarte a mercados inmaduros o emergentes o lanzar productos fuera de tus competencias básicas.</p> <p>Enfoque: Experimente. Entender causa y efecto requiere generar hipótesis y probarlas. Diseña experimentos para que las lecciones que aprendas puedan ser ampliamente utilizadas.</p>	<p>INCERTIDUMBRE</p> <p>Características: A pesar de la falta de otra información, las causa y los efectos básicos son conocidos. El cambio es posible pero no es un hecho.</p> <p>Ejemplo: El lanzamiento de un producto de un competidor enturbia el futuro del negocio y el mercado.</p> <p>Enfoque: Invierta en información (recopilarla, interpretarla y compartirla). Funciona mejor si se suma a otros cambios estructurales, como agregar redes de análisis de información, que pueden reducir la incertidumbre actual.</p>	+
	¿Cuánto sabe sobre la situación?		+

Fuente: Bennet, N. y Lemoine, G. J., *Harvard Business Review*.

Como sugiere el cuadro 16, enfrentar los retos en el mundo VUCA depende de que los directivos comprendan a fondo la situación de su empresa en el presente y de su capacidad para predecir, con cierto grado de certeza, las consecuencias de actuar frente a lo que el entorno les presenta. Así, la ambigüedad se enfrenta desarrollando la capacidad de experimentación; la incertidumbre, con mayor información y análisis; la complejidad, con estructuras más flexibles y adaptables; y la volatilidad, con la habilidad para prever riesgos y asignar recursos para asumirlos cuando estos se presenten.

Martin (2012), sin embargo, aclara que esto no es nuevo para el mundo de los negocios, excepto por la velocidad a la cual se están dando los cambios; por el contrario, afirma, la clave de una estrategia bien planteada no está en la perfección de los análisis, sino en la capacidad de hacer apuestas inteligentes que tomen en cuenta la evolución del contexto en que se desarrollan.

No se trata de hacer un permanente *benchmarking* y copiar las supuestas «mejores prácticas» —que pueden ser adecuadas para una determinada organización en su contexto respectivo, pero no fuera del mismo—, sino de aprender continuamente, recoger información suficiente y relevante, y de ser suficientemente creativo para explorar nuevas ideas. Pero esto implica comprender a fondo el contexto en que se piensa aplicarlas y los supuestos sobre los cuales podrían funcionar, e identificar a las personas más competentes para trabajar en ellas en diversas partes de la organización (Martin, 2012).

De esta lógica surgen las *organizaciones ambidiestras*, es decir, las que son capaces de combinar eficazmente la implementación disciplinada de la estrategia actual con la capacidad de innovación que requiere el crecimiento futuro. Esto es, manejar la tensión entre el *núcleo o core del negocio* (que supone la ejecución de las operaciones diarias de forma alineada con las instrucciones de la alta dirección o de la casa matriz) y la *orilla (edge) o límite de su mercado* (estar al tanto de las tendencias emergentes y explorar las oportunidades futuras que este le plantea).

Esta necesidad obliga a la alta dirección a percatarse de que no todos en la empresa ni en sus órganos de gobierno cuentan con todos los conocimientos, los recursos, las relaciones y la autoridad para resolver los retos que el mundo VUCA plantea. Más bien, se requiere generar una organización capaz de conectar los recursos que vienen de la cabeza de la organización con las necesidades de las bases, escuchar la voz de todos —incluyendo las partes más aisladas y fragmentadas de la firma—, reconciliar opiniones y visiones contrarias, construir una visión común y un camino viable, y mantener un espíritu de constante apertura que le permita aprender y readaptarse de manera continua (Krawchuk, 2015).

3. Tres dilemas para gestión humana frente a las tendencias globales

De acuerdo con lo anterior, gestión humana se enfrenta a tres grandes dilemas que surgen de los retos que propone el mundo VUCA:

3.1. Primer dilema: complejidad – incertidumbre

Dos desafíos clave –que siempre existieron, pero distanciados en el tiempo– hoy se confunden y se despliegan en paralelo. La **complejidad**, provocada por el crecimiento, las fusiones, la amplitud geográfica de los mercados, etc., y la **incertidumbre**, producto de un mundo que genera novedades constantes (nuevas tecnologías y modelos, gobiernos que cambian reglas de juego, o cambios en los ciclos económicos que aparecen casi sin ser percibidos).

El principal dilema para responder a estos desafíos es, por un lado, la estandarización, la planificación, la mejora continua y la alineación, de forma que se reduzca la complejidad; por el otro, la visión, la innovación, la creatividad, la motivación y la flexibilidad para ser capaz de adaptarse continuamente a la incertidumbre e incorporarla en los procesos de negocio.

Ambas respuestas se hacen muy difíciles de desarrollar al unísono, pues parecen dos extremos opuestos de un continuo. A mayor alineación y planificación, menor flexibilidad e innovación. Pero, si se requieren al mismo tiempo, se necesitan organizaciones alineadas detrás de la innovación u organizaciones creativamente alineadas. El estrés que esto genera llega a los directivos en forma de peticiones que suenan contradictorias y que, en muchos casos, los paraliza o los hace repetir fórmulas exitosas del pasado que no responden a los requerimientos de esta nueva realidad.

3.2. Segundo dilema: macro – micro

Ante el desafío de los problemas del entorno «macro» y de un mundo cambiante, en todas las organizaciones –y en particular en las pequeñas y medianas– puede aparecer una sensación de «escepticismo», dado que los retos que enfrentan en su entorno «micro» son entre personas y se relacionan con la esencia del ser humano (conflictos de intereses, deficiencias en la comunicación, equipos descoordinados, áreas que rivalizan entre sí, ausencia de cooperación, falta de confianza, bajo compromiso, choques entre mandos medios y trabajadores de línea, estilos de liderazgo que afectan la paz laboral, etc.).

Si esa realidad está en la base de cualquier posible acercamiento a la «organización humana» necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales, temas como la alineación de los equipos directivos, el liderazgo que ejercen, las motivaciones que los impulsan, las decisiones que toman y que impactan en las personas de la organización, son aspectos que seguirán estando en el fundamento de las organizaciones humanas del presente y del futuro.

A la luz de la caída de las ventajas competitivas tradicionales, las personas se revelan como esenciales. Especialmente en medio de un ambiente político, legal, social y cultural que se ajusta a las demandas de una sociedad en permanente evolución, donde la diversidad y la inclusión son temas que exigen una capacidad de respuesta más adecuada por parte de todo tipo de organizaciones en respuesta a su entorno.

3.3. Tercer dilema: prácticas – iniciativas

Si las áreas de gestión humana, por un lado, necesitan incorporar y administrar procesos eficientes de gestión de personas (atracción y selección, gestión de las compensaciones e incentivos, desarrollo de talento, líneas de sucesión, procesos de salida, etc.) que aseguren un sistema fluido y eficiente, por otro requieren construir una organización humana (donde estén alineados el talento, el liderazgo y la cultura) que implica diseñar y poner el foco en «iniciativas estratégicas» particulares, con modalidades innovadoras que crucen a toda la organización y salgan de los cauces estrictos de las prácticas convencionales. Y si bien el profesional de gestión humana puede tener la tentación de concentrarse en lo que aparentemente es su campo de responsabilidad específico (las prácticas) –siendo esto inevitable y sumamente necesario por la naturaleza de sus tareas–, no puede limitarse a las tareas tradicionales mientras la empresa requiere que ocupe un lugar distinto para facilitar el logro de los objetivos de toda la organización.

La literatura de negocios sostiene desde hace mucho tiempo que una organización con buena gestión atrae a las mejores personas, las desarrolla, las motiva y las retiene, generando un vínculo que permite sostener logros a lo largo del tiempo.

4. Competencias del profesional de gestión humana para un mundo complejo

El tema de las competencias requeridas por los profesionales de gestión humana tuvo un inicio incierto. La profesión como tal se ha desarrollado sin un bagaje académico claro. En sus inicios fue un problema visto por ingenieros de tiempos y métodos, luego por psicólogos y sociólogos para tratar de entender los comportamientos y motivaciones, y por abogados en el desarrollo de los aspectos laborales.

Un hito importante fue la primera edición del *Human Resource Competency Study* (HRCS, 1987), un estudio empírico sobre las competencias necesarias para los profesionales y las áreas de gestión humana².

Del mismo surgió el famoso libro *HR Champions* (Ulrich, 1997) que, como ya hemos visto, proponía cuatro roles fundamentales que el área de gestión humana debía dominar: 1) socio estratégico del negocio; 2) campeón del cambio; 3) experto administrativo; y 4) adalid de los empleados. Estas categorías reposicionaron la función del área por los siguientes 15 años, y —en esencia— siguen captando los aspectos fundamentales de la propuesta de valor que las áreas de gestión humana ofrecen a las organizaciones.

El modelo fue evolucionando a partir de las condiciones de las empresas y lo que necesitaban de los profesionales en cada momento (Ulrich & Wayne, *Global HR competencies, Mastering Competitive Value from the Outside IN*, 2013). A lo largo de los años, se fueron integrando progresivamente nuevas competencias al *HR Competency Model*; así, algunas crecían en importancia, mientras otras desaparecían de los primeros lugares o cambiaban en su concepción y alcance. Su propósito general ha sido identificar las competencias requeridas por los profesionales de gestión humana; evaluar su importancia relativa para el desempeño de estos; y profundizar en las capacidades que necesitan los departamentos de gestión humana para contribuir al negocio.

Así, en el primer modelo (1987) se veían como competencias importantes del director de gestión humana: 1) el *conocimiento del negocio*; 2) el

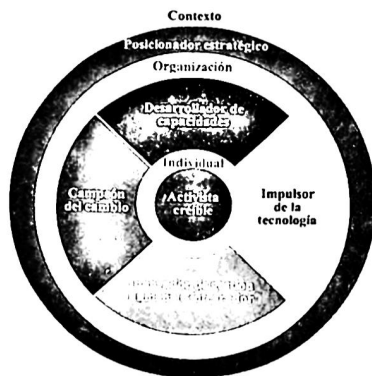
'delivery' de gestión humana o la capacidad de realizar de forma competente las funciones básicas propias del área; y 3) la *gestión del cambio*. En 1992 se añadió 4) la *credibilidad personal* del directivo de gestión humana (entendida como su entrada a la *suite* ejecutiva para ser invitado a tomar decisiones como parte de la alta dirección, debido a sus excelentes habilidades de comunicación, y a su integridad y capacidad para alcanzar sus resultados), convirtiéndose en la pieza central y fundamental del modelo. En 1997 se añadió 5) la *gestión de la cultura organizacional* por ser una variable crítica para implementar la estrategia del negocio y ganar ventajas competitivas. En 2002, se agregó 6) la *contribución estratégica*, referida a la forma ágil de integrar los cambios, tomar decisiones estratégicas y conectar a la empresa con la información relevante del mercado y el ambiente de negocios. En 2007, se incorporó la 7) de *constructor de las capacidades organizacionales y desarrollador del talento*, como responsable de alinear a la gente y a la organización para centrarlos en el cliente.

Un dato relevante es que en 1998 se observó por primera vez que algunas de las competencias del modelo tenían un impacto estadísticamente significativo en el desempeño de las organizaciones (Sioli, 2000). Este impacto solo ocurría en aquellas empresas que estaban inmersas en procesos de cambio.

Otra tendencia creciente y visible es que ve un área funcional dominada por mujeres. Mientras en 1987 un 77% de los directivos de gestión humana que respondían a la encuesta eran hombres, al 2016 las mujeres eran el 65%.

Para 2012 era evidente que, en consonancia con el aumento significativo de los temas humanos como ventaja competitiva, las competencias de los distintos modelos aumentaban su incidencia en el desempeño de la organización. Así, en la sexta ronda del estudio (2012) —a partir de una base de respuestas de más de 20.000 personas en todo el mundo— se generó un nuevo modelo que identificaba seis dominios de competencias para los profesionales de capital humano, como vemos en el siguiente cuadro:

Cuadro 17. Modelo de competencias de los profesionales de gestión humana (edición 2012)



Fuente: Dave Ulrich y Wayne Brockbank, RBL Group (2012).

Las competencias se denominaron:

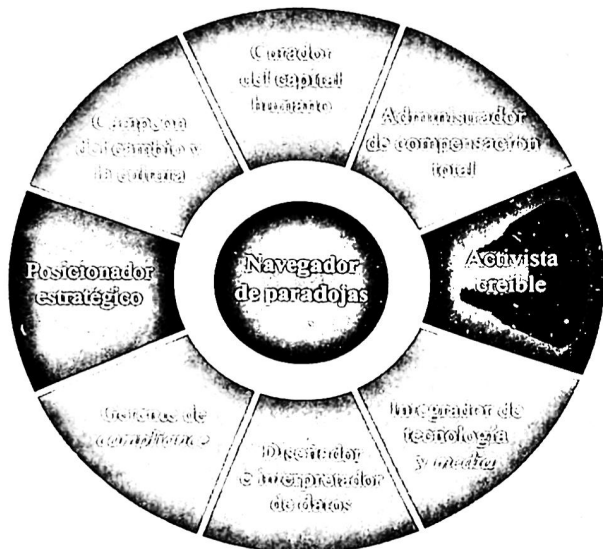
1. **Activista creíble:** Se refiere al profesional de gestión humana, a quien caracteriza como confiable y proactivo, con un criterio propio, visto como íntegro y consecuente, y con capacidad de influir sobre la organización. Esta competencia se convirtió en central para el modelo, debido a que resultaba básica para poder poner en juego las demás.
2. **Desarrollador de capacidades.** Es preponderante en la construcción de capacidades organizacionales en las que la organización destaca en el mercado, puesto que alinea la cultura y los comportamientos de los colaboradores de acuerdo con la misión de la empresa y dar sentido al trabajo de todos, focalizándolos en desarrollar competencias clave como la innovación, la eficiencia, la agilidad y la orientación al cliente.
3. **Innovador de gestión humana e integrador.** Refiere a la competencia integrar las prácticas de gestión humana alrededor de unos

pocos procesos críticos del negocio, para señalar claramente y priorizar los objetivos organizacionales. Optimiza el capital humano a través del análisis y la planeación de los recursos. Da forma a las prácticas de gestión del talento, las conceptualiza, las hace operativas y genera unas prácticas, procesos, estructuras y procedimientos apropiados, haciéndolos consistentes con la estrategia y los valores y coherentes entre ellos, buscando innovar continuamente en ellos para mejorar los resultados del negocio.

4. **Campeón (o promotor) del cambio.** Implica la capacidad de desarrollar las capacidades para el cambio, adecuando para ellos los procesos y estructuras, impulsando las transformaciones para construir ventajas competitivas sostenibles en función de la realidad del mercado y del negocio. A la vez, busca superar las resistencias, identificando e involucrando a sus *stakeholders* clave en las decisiones y comprometiéndolos con la implementación.
5. **Impulsor de la tecnología.** Usa la tecnología para mejorar la eficiencia y el impacto de su área, así como para conectar las personas entre sí dentro y fuera de la compañía. Sin ser un experto, impulsa la apertura mental de las personas de la compañía respecto de la tecnología y el cambio.
6. **Posicionador (o agente) estratégico.** Mientras las otras se refieren a capacidades internas, esta vincula al profesional de gestión humana con su capacidad de entender el contexto y traducirlo en acciones internas. Así como la función de un GPS es mostrar la posición geográfica de un objeto en el terreno, de modo semejante actúa el profesional de gestión humana, pues comprende, interpreta e incorpora el contexto global del entorno; decodifica las expectativas de los *stakeholders*; comprende la lógica de su industria; desarrolla una visión propia y desde ahí colabora y participa en la definición de la agenda estratégica de la organización.

Finalmente, en 2016, el estudio tuvo su última versión, en la cual se determinaron nueve dominios primarios que —dicen los autores— indican las capacidades que requiere el director actual de gestión humana para ser exitoso en su función.

Cuadro 18. Modelo de competencias de los profesionales de gestión humana (edición 2016)



Fuente: Dave Ulrich, RBL Group (2016).

En el eje central, se repiten el *posicionador estratégico* y el *activista creíble*, pero ahora aparece como elemento central el *navegador de paradojas*. Según este, los profesionales de gestión humana son constantemente obligados a generar ideas y resultados que pueden poseer una oposición inherente entre sí. Por lo tanto, deben administrar estas paradojas o tensiones que existen en los entornos de trabajo, como son: priorizar cuestiones de alto nivel estratégico vs. resolver detalles operacionales; poner su foco en los empleados (interno) vs. mirar hacia los clientes e inversionistas (externo); dedicar mayor tiempo a obtener y analizar información vs. tomar decisiones más ágiles y oportunas; responder a las demandas del negocio global vs. atender las necesidades de las operaciones locales; responder a la necesidad de cambio con flexibilidad y adaptabilidad vs. estandarizar procesos para dar estabilidad.

Cuadro 19. Paradojas en los entornos de trabajo y sus implicancias para gestión humana

Paradojas	Implicancias para gestión humana
Exterior/Interior	Transformar las tendencias externas y las expectativas de los <i>stakeholders</i> en acciones internas alineadas
Negocio/Persona	Concentrarse tanto en el desempeño del negocio como en el desarrollo del capital humano.
Individuo/Organización	Apuntar tanto a la habilidad individual como a las capacidades de la organización
Evento/Sustentabilidad	Alinear y coordinar las actividades aisladas para generar soluciones sustentables e integradas
Pasado/Futuro	Respetar el legado cultural y el negocio y diseñar el futuro que genere más valor para todos.
Administración/Estrategia	Velar por los procesos administrativos cotidianos y las prácticas estratégicas de largo plazo.

Fuente: Dave Ulrich, RBL Group (2016)

El modelo de 2016 planteó otros cambios notorios:

1. Además de ser promotor o campeón del cambio, se le asigna el rol de *diseñar la cultura* y moldearla para que sea capaz de generar los resultados esperados; pero también se espera que sea capaz de medir su influencia en la obtención del desempeño sostenido, y lograr que sea vista como una prioridad estratégica.
2. El *curador del capital humano* es una nueva dimensión según la cual los profesionales de gestión humana ofrecen soluciones innovadoras e integradas en la dirección de las personas dentro de la organización, asegurando una mejora en el capital humano, es decir, en el desarrollo de talento y de mejores líderes, en la gestión del desempeño, y en la formación de los expertos técnicos que el negocio requiere.
3. El *administrador de compensación total* se refiere a que los directores de gestión humana sean capaces de crear sistemas de compensación total, que incluya salario y beneficios (recompensas monetarias) al tiempo que agregue bienestar (recompensas no monetarias), diseñando puestos de trabajo con sentido, con balance entre la vida personal y laboral, y cuidando la salud del empleado.

4. Como **integrador de tecnología y media**, los profesionales de gestión humana deben poder apalancarse en herramientas tecnológicas para apoyar los esfuerzos de crear una organización de alto desempeño, contando con las redes sociales para reclutar, retener, desarrollar y comprometer al capital humano.
5. En el rol de **diseñador e interpretador de datos**, los profesionales de gestión humana deben ser capaces de desarrollar y aplicar habilidades de análisis de datos para influir en el gobierno de la empresa, no solo obteniendo data relevante y utilizando *scorecards*, sino utilizándolos para mejorar las decisiones de negocio.
6. Como **gerente de compliance**, los profesionales de gestión humana deben ser capaces de administrar los procesos relacionados con el cumplimiento de las líneas regulatorias, salvaguardando los derechos de los trabajadores, y educando a los colaboradores en cómo mantenerse dentro del marco legal en términos de su comportamiento en el trabajo. Esta función, por supuesto, varía geográficamente para adecuarse a las normas del contexto local.

Si bien en el último estudio de competencias participaron más de 30.000 personas en todo el mundo, ha sido interesante notar que no se ven diferencias significativas por regiones, y que Latinoamérica apenas muestra valores relativamente inferiores al promedio mundial.

Mirando las tendencias más marcadas, es claro que la credibilidad y proactividad de los profesionales de gestión humana son los principales factores que influyen en la evaluación de los mismos. Y respecto de las diferentes dimensiones se ve que:

- El *integrador de tecnología y media*, y el *gerente de compliance* son las dimensiones con menor incidencia, pero en crecimiento respecto de las versiones anteriores.
- Mientras que las dimensiones de *posicionador estratégico y campeón de la cultura y el cambio* son los dominios de mayor impacto en el desempeño de las organizaciones, las dimensiones de *administrador de recompensas, diseñador e intérprete de datos*, y *director de 'compliance'* son los de menor impacto en el desempeño del negocio.

- El *activista creíble* es el «*ticket to play*» que habilita para trabajar tanto en el contenido como en el proceso de construcción de la organización humana requerida.
- Finalmente, que el director de gestión humana sea un *activista creíble* es crítico para los *stakeholders* internos, mientras que ser *posicionador estratégico* es crítico para los *stakeholders* externos. Y lo que hace el departamento de gestión humana parece más importante que quien lo compone.

Aun así, los autores de este capítulo consideramos que el modelo anterior (2012) resulta más claro y probablemente más práctico para determinar las competencias clave que debe tener un director de gestión humana, debido a su sencillez y a la realidad del contexto latinoamericano.

A manera de complemento y contraste, otros dos estudios relevantes para entender las competencias requeridas son: *El Futuro de HR en Europa*, elaborado por Boston Consulting Group y el *Global Human Capital Trends 2015*, desarrollado por Deloitte (Deloitte University Press, 2015).

El primero concluye que las competencias más requeridas en el futuro y menos desarrolladas en la actualidad son:

1. **Gestionar el talento.** Es primordial, puesto que prevé al talento como un bien escaso, dado que existe una lucha por el mejor talento disponible en el mercado laboral, y porque la propuesta de valor debe ser diferenciada teniendo en cuenta la diversidad de las fuerzas globales de la actualidad.
2. **Gestionar los aspectos demográficos**, empezando por la pérdida de capacidades y aprendizajes de la organización, consecuencia de la elevada rotación de personal y por la cada vez mayor caducidad del conocimiento y de los modelos de negocio.
3. **Construir la habilidad de la organización para aprender**, comenzando por el diseño e implementación de proyectos desafiantes y de experiencias de aprendizaje diseñadas para tal efecto.
4. **Cuidar el balance de vida personal-laboral**, pues —al difuminarse las barreras entre lo laboral y lo personal— la propuesta de valor para los empleados requiere adecuarse a las nuevas necesidades de individuos más conscientes de los sacrificios entre uno y otro.

5. **Dirigir el cambio y la transformación cultural**, puesto que los líderes esperan de gestión humana que diseñe e implemente herramientas que ayuden a la comprensión de la necesidad de cambio y construyan el camino de las transiciones.

De otra parte, el estudio de Deloitte señala que los aspectos *soft* –tales como la cultura, el compromiso y el desarrollo– se han convertido en prioridades urgentes en todo tipo de organizaciones, y que tanto el liderazgo como el aprendizaje organizacional han incrementado su importancia; sin embargo, el *gap* con la capacidad real que existe para satisfacer los niveles requeridos de ambos se ha ampliado. Esto porque: 1) ni las áreas ni las capacidades de los profesionales de gestión humana están a la altura de dichas necesidades; 2) los sistemas tecnológicos de gestión humana crecen, pero sin cubrir las expectativas; 3) los aspectos duros de gestión humana (como es la capacidad de manejo y análisis de big data) son una prioridad y una gran oportunidad, pero su progreso es muy lento; y 4) se requiere captar nuevo talento que supone preparar a la generación Y para dirigir a la generación Z, lo cual es difícil si las corporaciones no «desintoxican» el trabajo de soluciones únicas e iguales para todos.

5. Conclusiones

A manera de conclusión, para un CEO, seleccionar un director de gestión humana implica elegir un profesional capaz de desarrollar las competencias diferenciales, así como es importante que le permita participar en el diseño y la implementación de la estrategia del negocio, se apoye en él para el constante rediseño de la organización y para impulsar las iniciativas de cambio.

Entretanto, para los directivos de gestión humana, tener claridad de las diversas dimensiones en las que cada vez más se le exigirá dar resultados, supone poder identificar las tendencias de la industria y del mercado, a fin de descubrir las oportunidades y amenazas que requieran una realineación de la organización humana. A la vez, implica tener un profundo conocimiento de la organización, entendiendo su problemática e identificando dónde se genera valor, y desarrollar competencias diferenciales, particularmente la de rediseñar constantemente la organización y configurar la cultura.

Bibliografía

- KRAWCHUK, F. (2015, Fourth Quarter). «Taking ideas from the edge and bringing them into your core». *IESE Insight*, 27, 46-53.
- MARTIN, R. (2012). «Opening up the boundaries of the firm». *Rotman Magazine*, Winter, 5.
- ULRICH, D. (1997). *HR Champions*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- ULRICH, D., & WAYNE, B. (2013). *Global HR competencies, Mastering Competitive Value from the Outside IN*. McGraw Hill.
- SIOLI, A. (2000). *The impact of the focus and roles of HR departments and HR professional's competencies on Business Performance in Change Context*. Universidad de Navarra Press.
- BOSTON CONSULTING GROUP (n.d.). *The Future of HR in Europe. HR challenges through 2015*.
- DELOITTE UNIVERSITY PRESS (2015). *Global Human Capital Trends - Leading in a new world of work*.

04

Consistencia y alineación de los sistemas de políticas de gestión humana con el negocio

José Ramón Pin Arboledas
IESE Business School (España)

1. Introducción

A lo largo de mi experiencia como académico y consultor he adquirido una convicción: **no existen las *best practices***. No hay mejores o peores prácticas y políticas de gestión humana (Pin Arboledas J. R. 2007). Son solo una excusa para escribir artículos, libros o para que los consultores vendan. Ninguna política o ningún sistema aseguran el éxito de una empresa. Al contrario, algunas de esas *best practices* resultan perjudiciales al introducirlas en una empresa.

Por ese motivo he intentado buscar un denominador común que explique el éxito o el fracaso de algunas empresas. Al final después de un largo recorrido profesional creo tener alguna idea sobre ello. La clave es lo que he dado por llamar la «consistencia». Una propiedad que defino como sigue:

Consistencia es «la propiedad de las partes de un todo que las hace compatibles entre sí y, a su vez, produce sinergias entre ellas; es decir que las cualidades de cada una de esas partes se potencian al estar juntos».

El conjunto es la empresa entera. Sus diferentes componentes: ADN (historia, tecnología, cultura, misiones, visión, tamaño, internacionalidad/localidad, perfil de la motivación de sus componentes...); sistemas de gestión humana (retribución e incentivos, carreras y flujo de personas, diseño de los puestos de trabajo, comunicación y esquemas de influencia, incluyendo el sistema sindical); estrategia competitiva en el sector; y entorno (laboral, legislativo, económico, cultural y político). Todos estos componentes deben encajar unos en otros, potenciándose mutuamente.

A lo largo del capítulo se van a analizar los diferentes aspectos de las políticas y prácticas de gestión humana. También de qué manera su consistencia o inconsistencia con el conjunto produce ventajas competitivas e inconvenientes respectivamente.

En este capítulo se analizará cómo a la hora de introducir una nueva política o práctica en una compañía es conveniente que pase el Test de la Consistencia (punto 1º). Si no pasa ese test puede producir problemas en los sistemas retributivos, de carreras, de diseño de puestos de trabajo, de comunicación e influencia. Ni que decir tiene que la consistencia fundamental de estas políticas debe ser con la estrategia competitiva y el ADN de la empresa. Sin olvidar el encaje con el entorno. Sobre estos temas se analizarán casos de empresas latinoamericanas. El capítulo finaliza con una conclusión sobre la dinámica de la consistencia (punto 6º).

2. El Test de la Consistencia

A Jairo Lucientes, director de Gestión Humana de la empresa XYZ, sociedad familiar fundada en los años 60 del siglo pasado en Bogotá, le propusieron introducir un sistema retributivo basado en la transparencia: todos los componentes de la compañía podían acceder al montante de retribución de cada uno de sus miembros. Jairo era consciente de que siendo una empresa familiar la opacidad salarial había sido una norma desde su fundación. El ADN de la compañía hacía difícilmente compatible ese nuevo sistema. No cumplía con la primera condición de la "consistencia", no era compatible el ADN de la empresa. Además,

recordaba un caso que había discutido siendo estudiante del MBA del IPADE. Se llamaba *Cuando los salarios no son secretos* (Case, J. 2001). Un caso en el que el responsable de las nóminas antes de ser despedido distribuye los salarios de todos los empleados. Las consecuencias fueron catastróficas para la empresa en la que la información contable era opaca. Esa es la primera condición para que haya consistencia: la compatibilidad entre sí de todos los componentes del sistema.

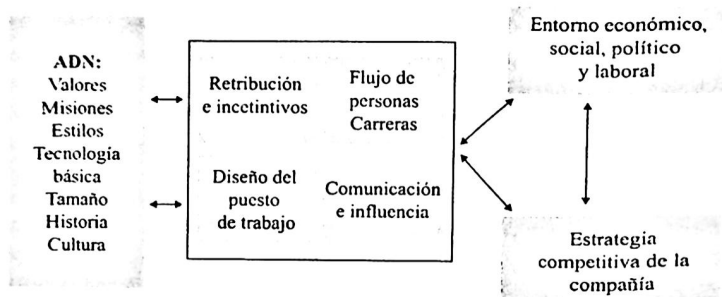
La segunda condición para la consistencia es la relevancia: la política o sistema debe importar a algún colectivo. El director general de la empresa española Abantos S. A. del sector de limpiezas, se propuso contratar un seguro sanitario asistencial, complementario del seguro público que cubriera al empleado y su familia. El director de gestión humana le hizo una consideración: el 60% de nuestros empleados son mujeres casadas y sus esposos, en muchos casos, tienen ese complemento social ya; nos podemos gastar el dinero sin que sea apreciado por nuestros empleados. La propuesta se desechó y se invirtió el presupuesto en otras mejoras sociales. La relevancia de una política de gestión humana para el cliente es una de las claves para implementar una estrategia; por ejemplo, retribuir en función de la disminución de las quejas de los clientes es una práctica relevante para los consumidores de una compañía.

Cuando una práctica de gestión humana cumple con los dos criterios de compatibilidad y relevancia se puede decir que es congruente. Para ser consistente además tiene que potenciar alguna de las otras políticas de gestión humana. Por ejemplo, la política de desarrollo profesional «Up or Out» que aplican muchas consultoras se potencia con una política salarial de sueldos bajos en los primeros estadios de la carrera y un diseño de puestos de trabajo para esos tramos profesionales en los que prime mucho la formación y el desarrollo. Así que, en resumen:

Test de Consistencia = test de sinergia + test de congruencia = test de sinergia + test de compatibilidad + test de relevancia.

Todo CEO que quiera introducir una práctica nueva de gestión humana en la compañía tiene que valorar estos test de acuerdo con el mapa de la composición de la empresa del cuadro.

Cuadro 20. El mapa de la consistencia en la empresa



Fuente: elaboración propia.

En mi libro *Consistencia* (2007) analizo algunas de las inconsistencias que he visto en casos que imparto en clase y en consultas a empresas en Latinoamérica. Ahora se trata de reflexionar sobre cuatro casos de empresas latinoamericanas o, mejor dicho, en Latinoamérica dado que dos de ellas son los procesos de adaptación de empresas multinacionales en este territorio.

3. Banespa: la influencia de la tecnología, la historia y el momento económico en las relaciones laborales

La expansión de las empresas españolas en los años 80 y 90 del siglo pasado ha sido uno de los fenómenos empresariales más notables en Latinoamérica. España, que había salido de un largo letargo económico y político que duró hasta los años 70 de esa centuria, demostró una gran vitalidad en sus empresas. En particular fue notable la implantación de la banca española en todo el continente. El BBVA y el Banco Santander adquirieron muchas entidades financieras en esos años. El último adquirió Banespa, un banco estatal de Sao Paulo (Gallifa, A. Perez, J. 2002). Su privatización no estuvo exenta de polémica. Emilio Botín, entonces presidente de la entidad española, pagó casi el

doble que la segunda oferta. Bien es cierto que los incentivos fiscales que acompañaban a la operación justificaban esa diferencia de precio.

Después de la compra de Banespa el Grupo Santander se convirtió en el tercer operador bancario de Brasil. A continuación se trataba de introducir la tecnología bancaria española (una de las más avanzadas del mundo) en la entidad adquirida. El análisis de la organización arrojaba las siguientes cifras: número de empleados por oficina bancaria en Banespa, 35; número en las oficinas de Latinoamérica del Grupo Santander, 15; su número en España: 5.

Bien es cierto que la banca es una industria doméstica en la que la cultura de la sociedad influye mucho. España tiene una población bancarizada, todas las nóminas se pagan por transferencia bancaria a las cuentas de los empleados y en ellas se pagan multitud de gastos recurrentes como la electricidad doméstica, el agua, el alquiler, si lo hay... En aquella época en Brasil no era así. Además, la distribución geográfica de oficinas también era diferente. En España casi hay una sucursal bancaria en cada cuadra de las ciudades, mientras que en Brasil están más dispersas. En consecuencia, el diseño de los puestos de trabajo era distinto y arrojaba las cifras del párrafo anterior.

La organización española decidió reestructurar esa distribución, porque a pesar de las diferencias culturales y geográficas la diferencia entre 35 empleados en Banespa y 5 en el Banco Santander en España parecía excesiva. En consecuencia, para aumentar el margen financiero, reduciendo los gastos de personal, se propuso un Plan de Desvinculación Voluntaria en el banco brasileño.

En España, durante todo el siglo XX, se ha realizado una reducción paulatina de personal en la industria bancaria. Esta operación, pactada con los sindicatos, se basó fundamentalmente en prejubilaciones incluso a los 52 años (en un país en el que la edad de jubilación oficial era 65 años). Los directivos españoles estaban acostumbrados a hacerlas. Pero no era la historia de Banespa que había sido una empresa estatal. La reacción sindical brasileña no se hizo esperar. En la sede de Sao Paulo del banco se quemaron banderas españolas y los sindicatos

brasileños aludieron a la solidaridad de sus homólogos españoles para parar la reducción de la nómina. Los sindicatos españoles (CC.OO., Comisiones Obreras) se solidarizaron con la Central Única de Trabajadores de Brasil (CNB-CUT). Pero, a su vez, contestaron que ellos habían hecho su trabajo hace tiempo y gracias a ello las empresas estaban saneadas y los empleados tenían seguro su puesto, salvo para aquellos empleados que querían jubilarse. Las relaciones industriales, como se llama a las relaciones laborales en el mundo anglosajón, se estaban globalizando gracias a la tecnología y eso modificaba el equilibrio de la consistencia del nuevo Banespa después de la adquisición por el Grupo Santander.

La tecnología imponía sus reglas, pero la historia también. La experiencia española no fue fácilmente trasladable a la nueva componente del Grupo Santander. Afortunadamente la operación se realizó en un momento en el que la economía de Brasil creció, había muchos puestos de trabajo para personas calificadas y los más expertos no solo no pusieron resistencia al Plan de Desvinculación Voluntaria, sino que encontraron en él una buena ocasión económica; cobraban una indemnización y empezaban a trabajar de inmediato en otra entidad. El Departamento de Auditoría, por ejemplo, tuvo que contratar nuevos empleados dado que se habían ido más de los que hubiera sido conveniente. En muchos casos los sueldos tuvieron que ser superiores a los que habían salido. El entorno económico y laboral también cuenta y hay que tenerlo presente a la hora de hacer los planes.

Con todo, la reducción de plantilla se hizo, 8.500 empleados se acogieron al Programa de Desvinculación Voluntaria (PDV). El 47,22% de los empleados a los que iba dirigido el PDV y el 38,11% del total de la plantilla (22.300). Muchos más de los esperados. En palabras del CEO del Santander, Ángel Corcóstegui, «el número de los adheridos al PDV representa una cifra espectacular» (Gallifa, A y Pérez, J 2002, 3). La empresa entró en rentabilidad, aunque se podría haber reducido la crisis social y ajustar mejor el proceso si se hubieran tenido en cuenta todos los factores con anterioridad. En todo caso la tecnología impuso sus condiciones de consistencia al volumen de plantilla y las relaciones sindicales.

4. La estructura sindical, contratación, cambios legislativos y estrategia competitiva

A mediados de los años 90 (1996/1897) del siglo XX, Avianca, la compañía aérea de bandera colombiana, se encontraba ante un fuerte dilema. Sus estándares de puntualidad, básico para competir en una aerolínea, estaban sacándola del mercado (Serrano, G. Tamayo, M.A. Pin Arboledas, J.R. 1998). El mantenimiento de los aviones en los periodos entre aterrizaje y despegue era poco productivo. Las diferentes especialidades actuaban como una cadena de producción. Por ejemplo, primero entraban los técnicos mecánicos, revisaban sus sistemas, luego los eléctricos, hacían lo mismo, posteriormente los electrónicos... La consecuencia era que si alguno de los posteriores detectaba un fallo de los anteriores paraba la revisión y esperaba a que lo arreglase la especialidad correspondiente. Todo ello producía demoras y faltas de puntualidad, además de un costo excesivo.

La situación se complicaba porque la Convención Colectiva con los sindicatos de mecánicos había dejado en manos de los jefes sindicales el poder de decisión. Por ejemplo, para la promoción de un mecánico se requería el acuerdo del sindicato. De manera que incluso mandos intermedios en las alturas de este colectivo debían su lealtad al sindicato. La situación se complicó cuando el Gobierno colombiano decidió una política de «cielos abiertos» abriendo el tráfico aéreo a la competencia global. Por ello Avianca no tenía más remedio que realizar un cambio.

El director de Recursos Humanos, Sr. Tamayo, no vio otra solución que transformar la Convención Colectiva en contratos individuales. La negociación fue laboriosa porque se trató de ir convenciendo a cada uno de los mecánicos en una negociación individual. El resultado era beneficioso para los mecánicos y para la compañía. Se negociaron todos los aspectos de la relación laboral, incluyendo las cesantías (parte de la retribución retenida para el caso de jubilación o despido). Cada mecánico recibió una cantidad sustancial por renunciar a la Convención Colectiva. Además, se los liberó de la «tutela sindical». A partir de la firma la promoción era decidida por la dirección. Dirección que enviaba a los mecánicos a los cursos de formación preceptivos y previos

a la promoción en las empresas fabricantes de aviones. Los mecánicos podían realizar esos cursos también por su cuenta, a su cargo; coste que les sería reembolsado por Avianca en caso de ascenso. El sindicato sufrió una severa derrota. Pero, sobre todo, modificó también el sistema de trabajo de manera que se constituyeron equipos multidisciplinarios que redujeron el tiempo de mantenimiento al trabajar conjuntamente.

La transformación de la Convención Colectiva en contratos individuales se basó en un artículo incorporado en el último cambio constitucional. El artículo correspondiente que permitía este cambio no había sido utilizado hasta que Avianca lo usó. De hecho, el sindicato recurrió la operación ante los tribunales, la Corte Constitucional e, incluso, la OIT. La compañía ganó las demandas en todas las instancias, lo que supuso un duro golpe para el sindicato de mecánicos de Avianca. No obstante, la posición de Tamayo como autor de la transformación quedó dañada. Los sindicatos no le perdonaron la victoria y en posteriores remodelaciones Tamayo salió de la compañía. Una salida pedida por los sindicatos. Algo muy normal en los cambios proactivos en las empresas. El «agente de cambio» sufre el desgaste de la negociación, por eso es conveniente separar la figura de este con la del estratega del cambio (Pin Arboledas, J. P. 2003). Los agentes de cambio que tengan por misión recomponer la consistencia en situaciones traumáticas deben ser consciente de ello.

5. Retribución, encaje con la legislación laboral, la cultura y el cambio de ADN en la compañía

Lincoln Electric Company es la empresa líder en fabricación de máquinas y varillas de soldadura por arco en el mundo. Su fábrica de Cleveland (Estados Unidos), la sede de la compañía, es la más productiva del mundo. Con un sistema de retribución basado en una combinación de destajo puro más un bono a final de año en función de la reducción de costos y el beneficio de la compañía. Bono que se distribuye a todos los empleados, excepto a los dos directivos más altos (*chairman* y CEO). La empresa fundada en 1895 nunca ha realizado un despido colectivo. Ni en las crisis de finales del siglo XX; garantiza el 75% del trabajo

a todos ellos cuando superan los dos años de antigüedad en la empresa. Los cargos directivos se seleccionan por carrera interna, nunca se contrataban directivos de fuera, menos aún de la competencia (las principales eran Westinghouse y General Electric). Los empleados están identificados con la compañía, no hay sindicatos y las mejoras continuas del proceso productivo proceden de las ideas que aportan los trabajadores. Eso hace que su competitividad sea la mayor del mercado. Tanto que muchos años, además de trasladar los beneficios a los empleados, vía bono anual, los hacen también con los clientes reduciendo el precio de sus productos. Una parte de su capital está distribuido entre sus trabajadores y otra en fundaciones de la familia Lincoln, sus fundadores, solo el 20% cotiza y supone el *free float* en el mercado bursátil. Su caso es estudiado como un ejemplo claro de «consistencia», incluida su cultura específica, en Harvard desde hace más de 25 años y el autor de este capítulo lo usa en todas sus clases de dirección de personas o recursos humanos.

En 1986 la compañía decidió dar un salto. El nuevo *chairman* y CEO, Mr. Willis (Berg, N. A. and Fast, N. D. 1975), decidió internacionalizar la compañía a la vista de la globalización del mercado. Además debido a su política financiera, totalmente conservadora, tenían reservas suficientes para comprar compañías. Decidió adquirir compañías en el extranjero en las condiciones que se encontraban, con su cultura, sindicatos y mercado. Una de las adquisiciones la realizó en Brasil donde el mercado de instrumentos para la industria es muy importante. La nueva adquisición estaba sindicada, pero este no fue el mayor problema. La legislación brasileña aplicable decía que si un bono se cobraba dos años seguidos se consolidaba como sueldo fijo. En consecuencia Lincoln no pudo aplicar su política retributiva. Debido a estos inconvenientes y a las cambiantes condiciones de la economía brasileña tuvo que adaptar el sistema retributivo a la legislación del país y durante unos años tuvo pérdidas.

En México, Lincoln también compró dos fábricas y las fusionó. Allí también había sindicatos, pero la situación era distinta: la legislación del país permitía un sistema como el de Estados Unidos. No despidió a casi nadie y consiguió introducir su cultura gracias a un proceso paulatino de educación de las plantillas. Al final del primer año se dijo a la plantilla que recibiría el bono correspondiente. Pero se le pagó en forma

de cheque un viernes, sabiendo que los empleados no tenían cuentas bancarias en los que ingresarlo. Además se les dijo que recibirían algo similar en función de su productividad individual cada año si las cosas funcionaban y que el lunes siguiente un furgón blindado con dinero les cambiaría el cheque por efectivo. Durante ese fin de semana los empleados hablaron con sus familias enseñando el cheque. Les dijeron que todos los años podían ahorrar para el futuro. El lunes se hicieron efectivos los cheques y el martes solo faltó un operario. En palabras de M. Willis: el trabajador que no fue «estaba enfermo, realmente no podía ir a trabajar». Todo ello en contra de la advertencia de los «expertos mexicanos» que habían dicho que recibido el bono los empleados se dedicarían a la subsistencia y no volverían hasta que lo hubieran consumido.

La realidad es que Lincoln Electric Co. había cambiado su ADN. Se había transformado en una multinacional, antes de su aventura exterior solo tenía dos pequeñas filiales en Australia y Francia. La primera funcionaba como la factoría de Cleveland, la segunda a lo francés (con sindicato incluido). Procedían de la II Guerra Mundial, cuando el ejército norteamericano exigió fábricas de máquinas de soldadura cerca de sus bases. Pero Lincoln era una empresa básicamente local. Ahora era internacional y tenía que comprender que la palabra globalización debería cambiarla por la de glocalización. Eso significa pensar globalmente pero actuar localmente y exige un conocimiento importante del entorno legal, económico, cultural, político... de cada uno de los territorios donde trabaja.

De hecho, la empresa tuvo que cambiar una de sus reglas básicas; fue la de contratar directivos de la competencia (Hasting, F. D. Mayo-Junio 1999). Sin experiencia internacional los directivos de Cleveland no entendían lo que pasaba en sus filiales. Fue necesario contratar a Mr. Massaro, ex vicepresidente internacional de Westinghouse que con el tiempo llegó a *chairman* y CEO de la compañía. Por primera vez en la historia el director general era un «no linconita». Muchas veces el problema de la internacionalización está más en la central que en las filiales. *Head quarters* no acaba de entender la dinámica de la empresa por falta de experiencia y capacidad. La consistencia de su sistema se vio distorsionada por la decisión de internacionalización.

6. Magazine Luiza¹, consistencia con el ADN basada en las políticas de gestión humana

Magazine Luiza es una cadena minorista brasileña que en 2012 facturaba 9.100 millones de reales, tenía 21.698 empleados y 742 tiendas (Bu-llara, C. 2014). Es la tercera cadena en el país tanto en facturación como en número de empleados. Su visión se define como: ser la empresa más innovadora en el sector minorista... estando presente donde, cuando y como el cliente desea a través de tiendas físicas, virtuales u *online*... encantar al cliente con el mejor equipo minorista, con atención diferenciada y precios competitivos. Su misión: ser una empresa competitiva innovadora y osada, que siempre se orienta al bien común. Sus valores: respeto, desarrollo, reconocimiento: «Ponemos a las personas en primer lugar. Ellas son la fuerza y vitalidad de nuestra organización». La estrategia se centra en la atención al cliente. Su organigrama se dibuja con un círculo en cuyo centro está el cliente. El objetivo marcado en el año 2000 era ser «la primera en ser recordada por los clientes, por las experiencias memorables y encantadoras». En abril de 2005 se inauguró la campaña *Ven ser feliz* (¡Venga a ser feliz!).

Para poner en marcha estos elementos básicos de su ADN Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, su directora presidente, estableció unas políticas de dirección de gestión humana consistentes con ellas y con la estrategia centrada en el cliente. Estas políticas ligan el ADN con la estrategia, son las siguientes:

- **Reclutamiento y selección:** las vacantes se ofrecen primero internamente, solo el 20% se cubren por fuera si no hay candidatos de dentro. El sistema de selección después de las entrevistas y test acaba en un entrenamiento de iniciación. Existe un importante programa de aprendices. En todos se hace hincapié en los valores, misión, y estrategia de la compañía.
- **Formación y desarrollo:** desde 1998 Magazine Luiza mantiene el Centro Luiza de Educación y Desarrollo para capacitar a sus integrantes técnica y culturalmente en busca de su desarrollo global. En 2004 invirtió 1,5 millones de reales en cursos internos y externos

para los empleados, incluidas becas para estudios externos. En 2012 se hicieron 114 horas por colaborador. El Programa Saber Luiza, creado en 1992, tiene como objetivo aumentar el nivel escolar de los empleados para estudios en cursos técnicos, idiomas, graduación y postgrado. Para directivos y gerentes hay programas adecuados (PDG, Programa de Desarrollo en Gestión) y procesos de *coaching*.

- **Evaluación y promoción:** La mayoría de sus directivos proceden de carrera interna (en 2008 fueron promocionados 1.270 empleados de un total de 14.062 y en 2012, 2.870 de 21.698). El Departamento de RR.HH. mantiene un sistema de evaluación de cada empleado y los directivos tienen una evaluación 360° cada año. En 2012, 1.131 empleados tuvieron esta información a partir de la cual se evalúa, entre otras competencias la de «enfoque al cliente», en congruencia con la estrategia de la compañía.
- **Diseño del puesto de trabajo:** cada tienda tiene un Consejo de Tienda, elegidos entre los empleados sin cargo de liderazgo democráticamente con un mandato de un año, pudiendo ser reelegido por otro más. Este consejo tiene que dar su opinión ante el despido de un empleado y junto con el gerente regional da retroalimentación a cada empleado para su mejor desempeño y ayuda a los gerentes acerca de promociones, admisiones y despidos. Lo empleados son tratados como si fueran los propietarios de cada tienda, se les pide que tengan un espíritu emprendedor e innovador.
- **Comunicación:** la empresa tiene una política de «open doors» para el cliente que, si lo desea, puede hablar directamente hasta con Luiza Helena. Desde 2006 la misma Luiza Helena envía su mensaje a los empleados a través de la televisión corporativa (TV Luiza) porque para ella «la comunicación al público interno es importante para fortalecer la cultura». Hay un *Llame-denuncia* disponible para los colaboradores, conectado con la Dirección de Recursos Humanos, tanto para denunciar abusos de poder como maltrato al cliente.
- **Retribución:** los empleados tienen una retribución ligada no solo a las ventas individuales sino a los negocios realizados por los equipos de cada tienda. Un factor para su retribución es la puntualidad en el pago por parte de los clientes. El 20% de sus ingresos esta vinculados

al resultado global. Si un vendedor excede sus objetivos de venta se aumentan las comisiones de manera proporcional. También hay un premio si se supera el beneficio previsto. El premio es el 10% del superávit. Uno de esos premios consiste en aparecer en las vallas publicitarias de la compañía.

Los sistemas de dirección descritos hasta aquí son consistentes tanto con la estrategia, como con la cultura de la empresa. Pero las empresas, hasta la más consolidada como Magazine Luiza, evolucionan.

El 2 de mayo de 2011 Magazine Luiza inició su cotización en el mercado de acciones de Sao Paulo (BOVESPA). El 32,1% de las acciones eran el *free float*, mientras el 67,9% estaba en manos del grupo de control agrupado bajo la LTD Administração e Participações S.A. propiedad de los fundadores y su familia. Parte de la ampliación fue suscrita por empleados, con objeto de fomentar el sentido de «propiedad» sobre la empresa. Desde que Magazine Luiza cotiza su gobierno descansa en un consejo de administración o junta directiva y sus decisiones sujetas a las normas estrictas de un mercado de valores y los intereses de los inversionistas que siguen la cotización cada día y que depende de los resultados trimestrales que publica la compañía.

Cómo es lógico las condiciones de una empresa familiar y una cotizada son distintas. ¿Cómo influirá en la estructura de la compañía? ¿Deberá modificar sus políticas de gestión humana? Las acciones cayeron desde 17,5 reales en agosto de 2011 a 6 reales en mayo de 2013. ¿Cómo influirá en la motivación de los empleados que han invertido en la compañía? ¿Deberá influir esto en la remodelación de la estrategia y las políticas de gestión humana? La realidad es que, como se explica en el siguiente punto, la consistencia nunca es estática, es dinámica. Incluso la empresa más consolidada, como Magazine Luiza, evoluciona.

7. La dinámica de la consistencia

Como se desprende de los casos anteriores la dinámica de la consistencia es de doble dirección, de izquierda a derecha y de derecha a izquierda. No se trata de que el ADN y los sistemas de dirección se

adapten a la estrategia y el entorno. También la estrategia tiene que tener en cuenta el ADN y los sistemas de dirección. Si no fuera así sería una estrategia utópica e irrealizable. Pero también entre los propios sistemas de dirección, la retribución debe ser compatible con el sistema de carrera, este con el diseño del puesto de trabajo, los tres entre sí y con la política y prácticas de comunicación.

La mayoría de las empresas no son consistentes. Más aún, ninguna empresa es totalmente consistente. En realidad la dinámica es continua. Pasa de esa quasi-consistencia a la inconsistencia por una perturbación externa o interna. Por ejemplo, la falta de comprensión de la estructura política de ciertos países latinoamericanos hace que en las compras por parte de extranjeros no se tenga en cuenta el «riesgo político». Repsol, la empresa petrolera española, no calibró con precisión sus movimientos en la compra de YPF y, aunque la operación ha sido rentable en su conjunto, la estrategia a largo plazo falló ante la nacionalización por parte del Gobierno argentino de YPF. La realidad es que los procesos de integración de las plantillas de ambas compañías se truncaron por un cambio brusco en su estructura debido a este terremoto político (Costamagna, R. Rodríguez Fernández-Hidalgo, E. Susaeta, L. Pin Arboledas, J.R. 2013).

De ahí que el trabajo de la dirección de gestión humana de una compañía será ir adaptando los procesos de dirección a las modificaciones que se producen tanto en su ADN como en su estrategia y entorno. Sin tener en cuenta este proceso continuo de adaptación no cumplirá con su misión dentro de la compañía. Bien es cierto que en Lincoln Electric Co. los sistemas duraron más de un siglo, pero eso no es lo normal, porque los ciclos económicos cambian y son poderosos desestabilizadores de la consistencia de los sistemas de dirección.

En épocas de recesión los procesos de contratación se vuelven menos urgentes y se prima los de reducción de plantilla. Eso hace que el ADN de la compañía, en especial la motivación de los empleados se resienta. En procesos de expansión ocurre lo contrario. Los fenómenos de fusión y adquisición, como hemos visto, tienen su dinámica especial.

Si hay un sistema de dirección especialmente complicado de cambiar es el de retribución. Su dinámica es especial. Sobre todo si hay una fuerte estructura sindical la expectativa es que todo el mundo piensa que tiene que cobrar lo mismo o más en el nuevo sistema. Es decir, que normalmente supondrá una salida de caja, salvo en casos de crisis aguda. El nuevo sistema se calcula para que siendo más consistente con la nueva situación haga más competitiva a la empresa. Pero eso es solo una hipótesis, lo que está claro es que de caja saldrá más efectivo y todos los meses. Por eso, cualquier propuesta de la dirección de gestión humana a la gerencia de la compañía tendrá como respuesta: por favor, hay que hacer un cálculo previsional de lo que va a costar, una simulación. Una vez realizada la simulación, la reflexión más probable es que se necesita pensarlo más. Y el proyecto queda en el cajón.

8. Conclusiones

Con todo ello, la conclusión es que alcanzar la consistencia no es fácil, mantenerla aún menos. Pero sin una tensión hacia ella la compañía no será lo competitiva que debiera. Conseguirla es una función de la alta dirección y, en particular de la dirección de recursos humanos en su campo específico (los sistemas de retribución, carreras, diseño del puesto de trabajo, y comunicación) pero también en los enfoques culturales (ADN) y estratégicos. Un reto que como miembro del comité de dirección es complejo pero muy interesante. En este reto se realiza la tarea que Ulrich (1996), el gran gurú de la gestión humana, denomina en su modelo de las funciones de un director de gestión humana de la siguiente forma: **ser socio estratégico de la alta dirección**.

Bibliografía

BARTLETT, Ch. A. & O'CONNELL, J. (1988) *Lincoln Electric: Venturing Abroad*. Harvard Business School. Cambridge (Mass).

BERG, N. A. and FAST, N. D. (1975) *The Lincoln Electric Co.* Harvard Business School. Cambridge (Mass.)

BULLARA, C. (2014) GPE-1-ES *Magazine Luiza*, caso de la División de Investigación del ISE Business School de Sao Paulo (Brasil).

CASE, J. (2001). «When Salaries Aren't Secret». *Harvard Business Review*, Mayo.

COSTAMAGNA, R. RODRIGUEZ FERNANDEZ-HIDALGO, E. SUSAEETA, L. PIN ARBOLEDAS, J.R. (2013). DPO-261 *La expropiación de Repsol-YPF: «Una resurrección con sabor a epopeya»*. IESE Publishing. Barcelona.

GALLIFA, A. y PEREZ, J. (2002). *La Globalización del conflicto sindical BSCH-Banespa*. IESE Publishing. Barcelona

HASTING, F. D. (Mayo-Junio 1999). «Lincoln Electric's Harsh Lessons From International Expansion». *Harvard Business Review*. Cambridge (Mass).

PIN ARBOLEDAS J. R. (2007). *Consistencia. La clave de la Dirección de Recursos Humanos*. Pearson Educación S.L. Madrid.

PIN ARBOLEDAS, J. R. (2003). «Estrategias para el cambio en las organizaciones humanas» en AGUILAR LÓPEZ, J. *La Gestión del Cambio*. Ariel, Barcelona.

SERRANO, G. TAMAYO, M.A. PIN ARBOLEDAS, J. R. (1998) *Avianca, la revisión de los contratos de trabajo de los mecánicos de aviación-resumido*. IESE Publishing, Barcelona.

ULRICH, D. (1996) *Human Resources Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press. Boston.

05

Impacto estratégico y medición del valor agregado de gestión humana en la organización

Antonio Jaime Sancho y Maldonado y
Alejandro Vázquez Ríos
IPADE Business School (México)

1. Introducción

La internacionalización de los mercados, el incremento de competidores, el avance tecnológico y los cambios demográficos que han ido emergiendo durante las últimas décadas han cambiado las condiciones de éxito y de ventaja competitiva de las organizaciones obligándolas a revisar su estrategia, estructura y el modo en el que operan su modelo de negocio. En un ambiente en donde crece la turbulencia y la incertidumbre, las empresas tienen la necesidad de desarrollar nuevos productos y mercados para asegurar el crecimiento¹.

Estos cambios incrementan la complejidad de la gestión del capital humano obligando a las compañías a diseñar políticas y prácticas de gestión humana que les permitan atraer personal preparado, propiciar la motivación y el compromiso entre los colaboradores quienes poseen el talento, el conocimiento y, eventualmente, el desempeño de la organización.

El capital humano es considerado por muchos el elemento más importante para la generación de una ventaja competitiva sustentable en la empresa. Al hablar de este término, nos referimos al talento o a las competencias de las personas que conforman a la organización. Desarrollar y gestionar dichos activos es, actualmente, uno de los principales retos que enfrentan los líderes al formular las estrategias futuras del negocio.²

Esta realidad del ambiente empresarial, llama a los ejecutivos a tomar acciones eficientes para que sus unidades y departamentos respondan y contribuyan a la estrategia de negocio generando el valor necesario para diferenciarse de la competencia³. Para lograr esto, se definen indicadores (costo e ingreso) y objetivos clave que muestren la aportación de los procesos organizacionales.

Históricamente, para el departamento de gestión humana, medir el valor agregado de cada una de sus políticas ha sido un proceso difícil. Es común encontrar en empresas pequeñas o medianas, e incluso algunas grandes, que propiamente no existen indicadores de gestión humana vinculados con la generación de valor económico. En la gran mayoría de los casos en los que las empresas sí cuentan con indicadores para este departamento, lo que generalmente encontramos es que dichos indicadores únicamente sirven para medir el estado actual de la operación de las políticas y procesos de gestión humana y no están vinculados con los procesos clave del negocio.

A lo largo de este capítulo presentaremos una visión amplia sobre el alcance que puede tener la medición de la función de gestión humana. Partiendo de los esfuerzos más básicos hasta la definición de indicadores de recursos humanos que aprovechen la información más detallada generada en la organización.

2. La percepción de la medición de la función de gestión humana

Hoy más que nunca, la empresa necesita lograr procesos más eficientes en aras de mejorar sus niveles de rentabilidad, esto implica que la

organización necesita realizar esfuerzos de mejora continua y transformación dentro de su operación. En muchas empresas, la función de gestión humana es percibida por el resto de la organización como un departamento lejano a esta realidad. Incluso para los responsables de la función, muchas veces la productividad y la rentabilidad son conceptos que solo pueden ser considerados si van de la mano con la satisfacción de los colaboradores. Para ellos, la cuantificación de resultados no es inherente a la función de gestión humana; muchos consideran que la función de gestión humana trabaja con elementos tan subjetivos como el comportamiento humano, la satisfacción y la motivación, y solo pueden ser descritos por adjetivos genéricos como bueno, importante, creativo, mejor, etc⁴.

Jac Fitz-Enz⁵ menciona algunas de las razones por las que no se acostumbra la medición sistemática en gestión humana: porque los responsables no saben cómo hacerlo, ya sea porque nunca tuvieron la formación académica para ello, o porque esta no fue correctamente enfocada, o porque para algunos el carácter humanista de la función de gestión humana simplemente no es compatible con una medición sistemática; o bien porque hay miedo a que la medición presente datos reveladores de una mala gestión. Aunado a lo anterior, la alta dirección no suele considerar la contribución estratégica del área de gestión humana tan importante como la de finanzas o comercialización.

Es en la alta dirección donde es posible definir una medición adecuada de gestión humana; es ella la que puede encauzar los esfuerzos, pero debe antes conocer cuáles son las contribuciones potenciales y valor agregado de esa función. Un buen inicio es pedir sistemas de reporte objetivos a los responsables de gestión humana, que sugieran claramente caminos para lograr una mayor productividad y competitividad. No es necesario saber qué se va a medir, sino visualizar dónde se quiere llegar, para que el especialista diseñe la manera de lograrlo. Como respuesta a esta inquietud por parte de la alta dirección los profesionales de gestión humana, con mayor frecuencia, están empezando a plantearse formas de avanzar en la medición de la eficiencia e impacto de su actuación. Como indica Sánchez-Runde, para lograr este objetivo es necesario partir de los siguientes principios:

1. **Hay que hablar el idioma de los negocios:** la función de gestión humana no puede aislarse en sus métodos del resto de las funciones de la empresa. Todos los departamentos exponen sus avances y proyectos con el apoyo de contrastaciones numéricas y cuantitativas. Los números son, en buena medida, el lenguaje de los negocios, y los profesionales de gestión humana no pueden desentenderse de ellos⁶.
2. **Una medida imperfecta es mejor que ninguna medida:** los profesionales de gestión humana tienen que empezar con mediciones básicas para poder mejorar y perfeccionar sus procesos de medición hasta evaluar el valor agregado de sus acciones y proyectos.
3. **Lo que no se mide no se puede controlar:** es necesario que los profesionales de gestión humana identifiquen mecanismos para evaluar elementos intangibles que generan valor en el modelo de negocio (por ejemplo, las competencias de los colaboradores)⁷.
4. **Lo que se mide capta la atención de las personas:** la dirección de gestión humana es fundamental para la ejecución de la estrategia del negocio, por lo mismo su impacto potencial no debe pasar desapercibido. No medir ese impacto contribuye a la marginalización de la función de gestión humana. Para convencer, pero sobre todo comprometer, al resto de los directivos y líderes de la organización de la relevancia de los procesos de gestión de talento es necesario medir el impacto y resultados generados por esta labor.
5. **Lo que no se mide se tiende a ver como un costo:** si los profesionales de gestión humana no miden el impacto y aporte de sus procesos, naturalmente serán percibidos como un costo en la organización. Buscando ser más productivos, la organización se enfocará en reducir los costos y en consecuencia limitar las acciones del departamento de gestión humana. Los profesionales del área deben promover una concepción de gestión humana como inversión, a través de poder mostrar los retornos concretos de dicha inversión.

3. Diversas perspectivas para la medición de gestión humana

Dado que, a lo largo del tiempo, se han intentado diversas aproximaciones para tratar de medir el impacto y la gestión de la gestión humana, se presentan a continuación algunas de estas perspectivas explicando brevemente las implicaciones de cada una⁸.

3.1. Primeros intentos para medir la función de gestión humana

Los primeros intentos para medir el aporte de la gestión de gestión humana tuvieron lugar durante los años 70 como un sistema desarrollado por la empresa R.G. Barry Corporation⁹. Este sistema se basaba fundamentalmente en la medición de los costos implicados en las políticas de reclutamiento, desarrollo y formación de personal. Esta propuesta aun cuando ofrecía el beneficio de presentar la información sobre las inversiones en personal, tenía el defecto de que no mostraba el resultado proveniente de dichas inversiones¹⁰.

Otro procedimiento que comúnmente se ha utilizado para evaluar la gestión de gestión humana ha sido el análisis de la utilidad (*utility analysis*). Este procedimiento es una metodología cuantitativa, la cual permite evaluar los programas de gestión humana permitiendo hacer contribuciones valiosas en la toma de decisión sobre la inversión en recursos humanos¹¹. Esta metodología se ha implementado fundamentalmente para evaluar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, rotación de personal y planeación de gestión humana. Este procedimiento propone la estimación de diversos parámetros siendo uno de estos la desviación estándar del desempeño a nivel monetario¹². Aun cuando este procedimiento aporta información relevante para la toma de decisión en materia de inversión de gestión humana, una limitante que tiene es que para su aplicación es requerido un nivel de conocimiento en estadística que en muchas ocasiones no tienen los directores y gerentes de gestión humana¹³.

3.2. El enfoque tradicional: cálculo y comparación de costos y operación de las prácticas de gestión humana

Un siguiente paso en la medición de la función de gestión humana ha sido el enfocarse en medir la eficiencia en la operación de los procesos y prácticas de gestión humana¹⁴. Este es generalmente el enfoque que normalmente encontramos implementado en la gran mayoría de las empresas y es por donde inicia el área de gestión humana cuando desea evaluar la gestión de sus procesos. Este enfoque consiste en definir indicadores de gestión para cada uno de los procesos de gestión humana (reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación, clima organizacional y administración de personal). A continuación se muestra a modo de ejemplo algunos de los indicadores que usualmente definen las empresas para cada una de sus políticas y prácticas de gestión humana:

Reclutamiento y selección

- Tiempo promedio para cubrir una vacante.
- Tiempo promedio de antigüedad de un colaborador.
- Porcentaje de vacantes cubiertas al mes.
- Costo promedio para cubrir una vacante.

Capacitación y formación

- Costo anual de la capacitación impartida.
- Costo de capacitación por colaborador.
- Número de cursos impartidos.
- Número de colaboradores capacitados versus el total de la plantilla.
- Horas promedio por colaborador.

Compensación y retribución

- Porcentaje de descripciones de puesto actualizadas.
- Porcentaje y costo de puestos fuera de la categoría o banda salarial.

- Costo de la nómina con respecto a las ventas.
- Costo de beneficios sociales con respecto a las ventas.
- Costo del proceso de evaluación.

Clima organizacional

- Encuestas o entrevistas de satisfacción del personal.
- Nivel de rotación de personal (voluntaria y forzada).
- Nivel de ausentismo.
- Número de horas perdidas por conflictos laborales.

Seguridad e higiene

- Número de accidentes del mes y acumulados.
- Horas o días acumulados de paro en la operación por accidentes.
- Días acumulados sin accidentes.

Ya que se cuenta con indicadores de efectividad de operación de gestión humana, es posible realizar estudios comparativos con las mejores prácticas de la industria o el sector (*benchmarking*). Esta práctica es muy útil sobre todo para identificar y tener un punto de referencia sobre la efectividad de la gestión en comparación con empresas del mismo sector o en el caso de una empresa con distintas subsidiarias y unidades de negocio tener una visión del desempeño en cada una. Además, un beneficio extra de este enfoque es la posibilidad de identificar internamente las mejores prácticas para la gestión de personal¹⁵.

3.3. La medición del retorno de inversión (ROI) de gestión humana

Dentro de la evolución de la medición de la función de gestión humana, un siguiente paso fue el enfoque hacia la medición del retorno de la inversión de las actividades de gestión humana¹⁶. Propiamente esta perspectiva propone aplicar el concepto financiero de retorno de inversión de un proyecto, utilizado comúnmente en la planeación financiera, a los proyectos e iniciativas de gestión humana de la organización.

Por ejemplo, supongamos que se desea medir el impacto o retorno de inversión que generaría una capacitación desarrollada para la fuerza de ventas. En primer lugar, necesitaríamos medir el beneficio generado por la capacitación. En este caso en particular, el beneficio esperado sería un incremento en el nivel de desempeño (venta) por parte de la fuerza de venta. Para poder medir ese beneficio, en primer lugar deberíamos analizar cuál era el nivel de desempeño de la fuerza de ventas (en lo individual o como grupo) antes de que se impartiera la capacitación. Ya que se ha impartido la capacitación y esperando que los conocimientos adquiridos sean aplicados para desarrollar nuevas habilidades, entonces medimos nuevamente el nivel de desempeño. Sería de esperarse que el nivel de desempeño de la persona o equipo mejor, siempre y cuando pudiéramos considerar que no se hubieran dado en ese periodo de tiempo cambios fuertes en el mercado. Por último, para medir su retorno sería necesario compararlo con el costo o inversión realizada por el programa de capacitación.

A continuación se muestra la fórmula con la que podríamos evaluar el retorno de la inversión del programa de capacitación en ventas de nuestro ejemplo:

$$ROI_{PCV} = \frac{\text{(Beneficio del Programa Capacitación (Incremento en Ventas))}}{\text{(Costo o Inversión del Programa de Capacitación)}} \\ = \frac{NV_{i2} - NV_{i1}}{\text{Costo}_{PCV}}$$

Donde:

ROI_{PCV} = Retorno de la Inversión del Programa de Capacitación en Ventas

NV_{i1} = Nivel de Ventas (individual o del equipo) antes de la capacitación

NV_{i2} = Nivel de Ventas (individual o del equipo) después de la capacitación

Costo_{PCV} = Costo o inversión del Programa de Capacitación en Ventas

Una consideración que es necesario hacer es que la variación en el beneficio generado depende de muchos factores y, por lo mismo, no es posible decir que es resultado únicamente de las acciones del departamento de gestión humana. Tomando como referencia el ejemplo anterior, el comportamiento en el nivel de ventas puede ser resultado de diversas causas internas (el programa de capacitación, estrategia de mercadotecnia, estilo de liderazgo del gerente, etc.) o externas (mercado, competencia, etc.).

3.4. El impacto estratégico de gestión humana dentro de la organización

A principios de la década pasada y tomando como referencia el modelo del *balanced scorecard* (BSC)¹⁷ algunos autores plantearon el desarrollo de un modelo similar pero considerando dos perspectivas. En primer lugar, adecuando el modelo del BSC, pero centrado únicamente en la función de gestión humana¹⁸. Por otro lado, se desarrolló un enfoque más integral considerando el impacto que tenía la función de gestión humana en la perspectiva de desarrollo y aprendizaje planteada por el modelo del BSC¹⁹. Una ventaja de este enfoque, propia del modelo del *balanced scorecard*, es que permite desarrollar un mapa estratégico en el que se identifica la relación que existe entre indicadores clave de capital humano con los indicadores de proceso de negocio dentro de la cadena de valor²⁰.

A través de este proceso, el área de gestión humana puede identificar cómo cada una de sus acciones y proyectos estratégicos tiene impacto a nivel de la organización asegurando la atracción, desarrollo y compromiso del capital humano (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) requerido por la organización para asegurar los procesos internos (calidad, productividad, etc.), objetivos comerciales (satisfacción de clientes, participación de mercado, etc.) y en consecuencia los resultados financieros.

Más recientemente y sobre esta misma línea, en 2005 el Corporate Leadership Council, en colaboración con la empresa SuccessFactors, establecieron un marco para la medición de capital humano llamado *The Metrics Standard* que incluía 200 métricas divididas en varias categorías de la función²¹. El Human Capital Management Institute utilizó un enfoque similar en la elaboración de su *Human Capital Metrics Handbook*, en el cual incluye más de 600 métricas y que fue actualizado en el 2013²².

4. El punto de partida

Como podemos ver, durante los últimos años han surgido una gran variedad de indicadores y métricas sobre la función de gestión humana.

así como distintos modelos para implementarlos; la clave de éxito es contar con criterios claros para seleccionar qué métricas mantener, si ya se manejan algunas en la organización, y qué métricas nuevas utilizar.

Al decidir el uso de indicadores de gestión humana, toda organización enfrenta distintas circunstancias, ya sea la influencia de actores externos o internos, o diferentes perspectivas de la estrategia del negocio respecto a horizontes de tiempo. Resultado de lo anterior podemos afirmar que cada empresa se encuentra en una etapa de desarrollo distinta ya sea accidental o intencionalmente.

Mencionaremos tres etapas para clasificar el enfoque que puede tener una organización respecto a su manejo de capital humano de manera que sea posible entender las características de los indicadores que puede implementar.

- **Etapa 1. Infancia.** Es un estado de inmadurez en el que el entendimiento y la aceptación de trabajar con datos referentes al manejo de personas es limitado. Las estadísticas de gestión humana deben ser utilizadas solo por gestión humana, por lo que en el mejor de los casos se cuenta con información tradicional como los ejemplos mencionados anteriormente respecto al costo de la gestión de los procesos de gestión humana.
- **Etapa 2. Interés.** Es un estado de crecimiento en el que la organización ya utiliza indicadores en algunos procesos pero aspira a hacer más. Existe un interés genuino de la dirección para medir la totalidad de procesos y aprovechar los datos que la empresa ya genera y no se usan en su totalidad. Los indicadores de gestión humana comienzan a ligarse con la estrategia del negocio, se identifican algunas buenas prácticas dentro de la organización que se aplican al resto de áreas y las conversaciones directivas comienzan a incluir requerimientos de información y datos respecto al personal.
- **Etapa 3. Madurez.** Las métricas de gestión humana se originan en la estrategia de talento de la organización, gestión humana tiene un fuerte compromiso en lograr el retorno de la inversión en procesos

de gente para la empresa y la organización ya consolida e integra información detallada de gestión humana. Se puede afirmar que la dirección ya muestra un interés en los datos de gente similar a los datos financieros como base para la toma de decisiones. En esta etapa los indicadores de gestión humana están totalmente alineados con la estrategia del negocio, los procesos clave de manejo de personal son considerados como prioridad para la alta dirección, los datos y la información referente al personal son tan confiables que la dirección los comunica interna y externamente.

Cada etapa representa un enfoque diferente, por ejemplo, la etapa 1 se limita a buscar eficiencia y al evolucionar a la segunda el enfoque se complementa con efectividad y la madurez significa tener interés adicionalmente en el impacto al negocio que cada indicador representa.

Si se tiene claro lo anterior, es posible perfeccionar la forma de medir y evaluar el impacto de la función de gestión humana en los resultados de negocio ya que cada indicador será capaz de justificar su relevancia ayudando a diagnosticar el estado de la organización en términos de capacidad, habilidad, atractividad y productividad.

5. Gestión humana como herramienta estratégica: el reto de determinar los indicadores necesarios

Luego de revisar los principales métodos para evaluar el impacto que tienen las políticas y prácticas de gestión humana y explicar las circunstancias en que se puede encontrar la organización, el siguiente paso consiste en seleccionar las mediciones que permitan hacer visibles los riesgos en el manejo de personas que la compañía puede enfrentar. Los directivos de la empresa deben pedir a su área de gestión humana que diseñe sistemas formales de medición que cubran un espectro lo más amplio posible para comprometer a todos los mandos haciéndolos responsables de los resultados y la mejora de los mismos ya que el impacto de la función solo cobrará importancia en la medida en que forme parte de la agenda de los líderes.

Aplicar un razonamiento similar al de la cadena de suministro —muy utilizado en temas de procesos y operaciones— permitirá analizar el ciclo de vida de los empleados en la organización por etapas y determinar los indicadores más convenientes para asegurar que el flujo no se detenga o se obstaculice.

El ciclo de vida de las personas en la empresa inicia desde la planeación de las necesidades de personal, reclutar aplicantes, filtrar y seleccionar candidatos, hacer ofertas laborales, integrar nuevo talento a la organización, desarrollar, comprometer, evaluar y recompensar el talento, para finalmente manejar y controlar la salida de personas de la empresa.

En seguida presentamos un ejemplo del tipo de indicadores desde básicos hasta avanzados o maduros, que ayudan a evaluar cada etapa del ciclo de vida de las personas en la empresa en la organización:

Cuadro 21. Indicadores del ciclo de vida de las personas en la organización

Etapas del ciclo de vida de las personas en la empresa	Atracción e integración de talento	Capacitar, desarrollar, comprometer, evaluar y recompensar al talento	Salida o desvinculación del talento
Ejemplo de indicador de gestión humana	<ul style="list-style-type: none"> • Días y costo para cubrir una vacante • % de uso de fuentes • % de aceptación de ofertas laborales • % de nuevos HiPo's (<i>high potential</i>, alto potencial) 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo y horas de capacitación por persona • Número de cursos al año • Career path ratio • Utilidad por empleado • Índice de compromiso • Recomendación de HiPo's 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ausentismo • Días sin accidentes • Índice de rotación • Motivos de salida • % de personas fuera de tabulador • Índice de rotación de HiPo's

Fuente: elaboración propia

Los indicadores incluidos en este ejemplo comienzan con los más usados tradicionalmente, en organizaciones que se encuentran en una primera etapa de medición de la función de gestión humana. Continuamos mencionando indicadores más maduros que permiten tomar decisiones directivas, a continuación profundizaremos en el mismo orden de las etapas del ciclo de vida de las personas en la empresa.

Atracción e integración del talento

- **Porcentaje de aceptación de ofertas laborales:** se calcula dividiendo las ofertas aceptadas por los candidatos entre el total de ofertas para contratar un candidato. Empresas pequeñas o en una etapa de vida inicial suelen no tener el mismo atractivo en el mercado laboral para atraer candidatos experimentados, manejar este tipo de medición indica la efectividad del proceso de reclutamiento, el valor de la empresa como empleador y la adaptación de la oferta a las condiciones del mercado.
- **Porcentaje de nuevos HiPo's:** se calcula dividiendo el número de nuevos empleados que logran altas evaluaciones de desempeño entre el total de colaboradores de alto desempeño. Este indicador requiere tiempo para ser calculado ya que generalmente las organizaciones hacen una evaluación formal de desempeño al año, por lo que es necesario contar con esa información para identificar qué personas dentro del grupo con las más altas calificaciones son nuevos en la organización. En este ejemplo usamos las siglas HiPo (alto potencial, *high potential* en inglés). Algunas organizaciones usan el término gente clave, *high performer*, jugador clave, etc. Un porcentaje alto en este indicador es señal de que el proceso de atracción está dando resultados, se contrata a la persona adecuada para la posición correcta.

Capacitar, desarrollar, comprometer, evaluar y recompensar al talento

- **Career path ratio:** es un indicador resultado de los cambios que han experimentado las estructuras organizacionales, evolucionando de jerarquías piramidales a organigramas cada vez más planos. Se calcula dividiendo el total de promociones entre el total de transferencias. Considerando promoción como un movimiento ascendente

en la jerarquía y transferencia es un movimiento lateral. El resultado ideal dependerá del interés de cada organización y la facilidad que tenga para promover personal interno.

- **Utilidad por empleado:** se calcula dividiendo el monto de utilidad de operación de un periodo determinado entre el número de colaboradores de tiempo completo que trabajaron en el mismo periodo. Toda organización buscará lograr un monto alto para posicionarse en el primer percentil en comparación con otras empresas de la industria, una alta utilidad por empleado generalmente equivale a mayor productividad de los colaboradores. Para hacer el comparativo contra otras empresas es posible tomar como referencia información pública de empresas listadas en bolsa y que se consideren líderes por sus prácticas y productividad.
- **Índice de compromiso:** para calcular este indicador existen diferentes herramientas, generalmente se hacen preguntas relacionadas con el interés del colaborador por permanecer en la organización y referentes al orgullo de trabajar para la firma, al sentimiento de pertenencia e identificación con la cultura organizacional. Encuestas de clima, de satisfacción, y las utilizadas por Great Place to Work son ejemplos utilizados por la mayoría de organizaciones. El índice se calcula tomando en cuenta las respuestas favorables de los colaboradores.
- **Recomendación de HiPo's:** este índice utiliza la misma base que el indicador anterior con la diferencia de que se limita a las respuestas expresadas por el personal de alto potencial o desempeño. Se dividen las respuestas favorables entre el número total de respuestas que expresó el mismo grupo. Si el índice expresado por los HiPo's es mayor que el índice de compromiso del total de la organización, podemos concluir que la empresa tiene identificado el talento clave y en segundo lugar, que los hace sentir reconocidos y cumple con sus expectativas.

Salida o desvinculación del talento

- **Índice de rotación de HiPo's:** la rotación de personal es un indicador tradicional usado por muchos años y por la gran mayoría de

empresas. Es recomendable seguir calculándolo pero es necesario separar la rotación del grueso del personal y la del talento considerado como clave. Este índice se calcula dividiendo las bajas de personal con alto desempeño durante un periodo determinado entre el total de personal considerado de alto desempeño en el mismo periodo. Un nivel alto de HiPo's saliendo de la empresa puede significar falta de atractividad en la oferta de parte de la empresa, ya sea en sueldo, prestaciones, beneficios o incluso motivos intrínsecos. Un índice de rotación de HiPo's mayor al índice general de la organización requiere atención urgente ya que simboliza que la firma se desangra perdiendo lo más valioso.

Como podemos ver, la función de gestión humana tiene muchas aportaciones valiosas que ofrecer a la mejora de la competitividad y productividad, pero, para que estas puedan aprovecharse, se debe manejar el mismo lenguaje del resto de la empresa. Si ha de seguir el ritmo a la estrategia empresarial, si quiere tener contribuciones significativas al desarrollo de las organizaciones en estos tiempos de escaso talento y competencia global, debe ser capaz de generar una propuesta valiosa tanto para los directores de las demás áreas de la empresa, como para el mercado que atiende la organización. Para lograr, esto es indispensable que pueda medir su desempeño en términos cuantitativos, del mismo modo que lo hacen otras funciones.

6. Implicaciones de la medición de la propuesta de valor de gestión humana

Es posible que la visión que hemos presentado en este capítulo de la medición y función de gestión humana sea desconocida en muchas organizaciones. Como mencionamos anteriormente, es muy común que en empresas pequeñas o medianas no exista ningún mecanismo para evaluar el desempeño de la función de gestión humana, y en la mayoría de las empresas en las que se tienen indicadores de gestión, estos hacen referencia únicamente a la efectividad de los procesos de gestión humana sin considerar su aporte o relación con la cadena de valor. Ulrich y Brockbank²³ hacen referencia a distintas

implicaciones que tendría promover este tipo de enfoque dentro de las organizaciones.

- **Implicaciones para los directores generales:** el director general de la empresa es responsable de establecer las expectativas a cada uno de los departamentos que le responden, siendo uno de estos el de gestión humana. Estas expectativas implican la definición de objetivos y la inversión de recursos necesaria para lograrlos, siempre que se justifique con resultados concretos. A través de las herramientas que hemos comentado en este capítulo, los directores generales podrán tener mayor claridad de la aportación estratégica de gestión humana, dar seguimiento a las acciones del departamento y pedir cuentas por medio de estándares concretos de desempeño. Esta nueva forma de gestión además promueve el compromiso de la alta dirección, porque cuando los directores generales se dan cuenta del valor que gestión humana produce para ellos y para la organización, alientan, defienden y promueven las acciones de gestión humana. Al vincular los productos de gestión humana con el cuadro de mando de la organización se logra que los temas de gestión de talento (atracción, desarrollo, motivación, reconocimiento, entre otros) se encuentren en la mente de la alta dirección. Cuando los líderes hacen que el valor de recursos humanos sea parte de su agenda personal, el valor de gestión humana se convierte en parte de la marca de liderazgo de la organización.
- **Implicaciones para los clientes:** al vincular los esfuerzos de recursos humanos con el tablero de control, los profesionales de gestión humana dejan de pensar y enfocar sus esfuerzos únicamente en sus propios procesos. Ahora ellos deberán analizar cómo a partir de sus productos pueden influir en los procesos internos del negocio con el fin de brindar mejores servicios y productos a los clientes. Partiendo de las necesidades de los clientes se deberá buscar la manera en que las prácticas de recursos humanos pueden alinearse con las expectativas del mercado, de cara a tener una creciente cuota de clientes. La consecuencia de este proceso de retroalimentación de los clientes (tanto internos como externos) será promover una cultura centrada tanto en la mejora continua (a nivel de los clientes internos) y en la calidad del producto y el servicio (a nivel del cliente externo).

- **Implicaciones para los colaboradores:** clarificar la propuesta de valor de gestión humana y sus relaciones con los procesos clave del negocio (cadena de valor), nos permite identificar con mayor claridad las posiciones y puestos clave del negocio. Con esta información, será más fácil poder diseñar esquemas que generen valor a los colaboradores a través de un esquema ganar-ganar. Generar valor a los colaboradores (inversión en desarrollo y compromiso) con el objetivo de generar valor a la empresa (resultados en la operación y hacia el cliente).
- **Implicaciones para los accionistas:** como se mencionó antes, este proceso facilita la alineación de los esfuerzos de gestión humana con los objetivos estratégicos de la organización. Esta relación promueve conversaciones que van dirigidas a la manera en que los activos intangibles se convierten en un factor determinante en la creación de valor sostenido de mercado.
- **Implicaciones para los profesionales de recursos humanos:** los profesionales de gestión humana desean hacer un buen trabajo agregando valor al negocio a través de su esfuerzo. Cuando existe claridad de lo que se espera de la función, de cómo sus acciones influyen en los procesos clave del negocio, y existen mecanismos para evaluar la efectividad de dichas acciones, los profesionales de gestión humana pueden describir lo que hacen de maneras que articulan claramente sus propias expectativas y las de otros.

7. Conclusiones

En los últimos tiempos, el entorno empresarial y de negocios ha sido descrito como volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA por sus siglas en inglés). Esta dinámica demanda que las compañías aspiren y persigan tomar decisiones con base en más y mejor evidencia, y gestión humana no escapa a esta realidad. Decisiones y acciones enfocadas a mejorar el manejo de talento en la organización, requieren de información y datos confiables, actuales, y relevantes.

El valor e impacto de las personas en los resultados de negocio ha sido ampliamente demostrado y soportado, sin embargo, es muy fácil perder

de vista la eficiencia y eficacia de las prácticas que las organizaciones realizan a diario y que pueden jugar en contra de la motivación que los empleados y ejecutivos requieren para colaborar y desempeñarse adecuadamente.

Comúnmente escuchamos a directores hablando de lo importante y prioritario que consideran identificar al mejor talento y ubicarlo en la mejor posición, capacitar y desarrollar a sus colaboradores y retener a la gente de alto potencial y alto desempeño, ofreciendo los medios necesarios para que los colaboradores den lo mejor de sí y reciban a cambio la posibilidad de mejorar el nivel de bienestar de ellos mismos y el de sus familias.

La sorpresa llega cuando se analiza en detalle la manera en que esos directores dan seguimiento a dichas prioridades en sus empresas, ya que mucho se basa en intuición, en percepciones subjetivas o, en el peor de los casos, en los rumores que corren a través de los distintos departamentos y áreas.

Contar con indicadores y métricas de gestión humana es una fuente útil para establecer una base común de comunicación entre todos los miembros de la organización, ayudando a que actúen y monitoreen los aspectos más importantes del ciclo de vida de las personas en la empresa.

Evaluar consistentemente la efectividad de cada una de las políticas y prácticas de recursos humanos, sin perder el foco en monitorear el valor que generan al negocio, permite tomar decisiones acerca de mantener, eliminar, evolucionar o complementar las mediciones necesarias que apoyen el quehacer cotidiano de los directivos y las organizaciones.

Bibliografía

BECKER, B., HUSELID, M. & ULRICH, D. (2001). *The HR scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

FITZ-ENZ, J. (2009), *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, American Management Association.

HUUS, Tine (2015), *People Data, How to use and apply Human Capital Metrics in your Company*, UK, Palgrave Macmillan.

ULRICH, D., & BROCKBANK, W., (2006), *The HR value proposition*, Boston: Harvard Business School Press.

06

Retribución: un sistema de dirección y alineación clave pero complejo

Carlos Martí y Rodolfo Hollander
Barna Management School (República Dominicana)

Nataly Ramos
Consultora PwC Interamérica

1. Introducción

Entre los profesionales del área de gestión humana existe cierto consenso en que para muchos de los directivos de sus compañías la cuestión de la retribución se reduce a planteamientos elementales, como si lo más relevante fuera responder a preguntas tales como ¿cuánto tenemos que pagar a un profesional para que decida incorporarse a nuestra empresa?, ¿cuánto pagamos a otro para que no se vaya a la competencia?, ¿cuánto paga el mercado?, o ¿qué sistema de retribución variable tenemos que aplicar para incentivar el logro de ciertos resultados?

La remuneración de empleados y ejecutivos es una de las prácticas más complejas y delicadas en cuanto que, por un lado, impacta directamente sobre la cuenta de resultados de las organizaciones y, por otro, es un asunto especialmente sensible para la motivación de las personas.

2. La retribución: más allá de fijar salarios

Partiendo de la premisa de que la política de retribución va mucho más allá de fijar salarios, tratamos de abarcar de manera resumida pero completa los principales aspectos que debe conocer un directivo sobre los sistemas de compensación, procurando no caer en un enfoque técnico ni excesivamente académico del tema. El nivel salarial, la cantidad de dinero, tiende a eclipsar otros aspectos de la retribución que son los que realmente influyen en la motivación de las personas. Lamentablemente son contados los casos en los que detrás de una política retributiva se encuentran razonamientos con la suficiente solidez y consistencia para ser defendidos por los directivos. Los sistemas de retribución no existen únicamente para decirle a cada uno lo que gana, sino que deben contener un mínimo de racionalidad, unas reglas del juego que permitan explicar los «porqués» de cada decisión en materia retributiva.

En este capítulo queremos aportar un esquema conceptual que ayude a organizar las ideas con el fin de diseñar un sistema de retribución que sea consistente con la estrategia empresarial, así como con las distintas políticas de personal y logre su principal propósito, que no es otro que el de atraer, motivar y alinear el talento de la firma.

2.1. Impacto en la motivación

Es importante señalar, antes de desarrollar aspectos concretos de la política, que la persona recibe mucho más que el mero salario: el contenido profesional de la función que desempeña, las posibilidades de desarrollo profesional, el ambiente de trabajo, el proyecto de empresa, la flexibilidad de espacio y tiempo para poder atender responsabilidades familiares, los complementos sociales, entre otros; estos son factores no monetarios que la persona percibe y cuyo valor no se cuantifica. Por tanto, cada vez más, cuando se habla de compensación se está haciendo referencia al conjunto de «contraprestaciones»¹ que recibe un profesional y que no se limitan exclusivamente a la retribución económica.

La política de retribución tiene un impacto sobre la motivación de las personas y, por ello, no podemos obviar el tema de las motivaciones en un capítulo sobre retribución. Existen tres planos en los que la motivación actúa sobre la persona y el sistema de retribución puede impactar en cualquiera de estos tres, o incluso en los tres, según la filosofía que soporte el diseño del sistema:

- **El plano material** es el terreno que se asocia a la satisfacción de las necesidades más básicas de la persona. La empresa ofrece la posibilidad de satisfacer esas necesidades materiales recompensando a las personas por el trabajo que realizan con un salario monetario. Esto significa que cada una de las partes persigue sacar el máximo provecho de la relación en función de su propio interés. Pero la cantidad de dinero, en términos absolutos, que se ofrece como salario a una persona no solo determina el nivel de vida y la condición social al que tiene acceso, sino también su posición relativa respecto a sus compañeros y el mercado, así como la valoración e importancia que tiene para la empresa su aportación.
- **En el plano profesional**, la retribución que recibe una persona también impacta sobre las necesidades de desarrollo profesional que esta tiene. La satisfacción de estas necesidades abre la posibilidad de que la persona llegue a disfrutar con su trabajo, de que quiera saber más, hacer las cosas mejor y tenga la oportunidad de demostrarlo. Y como consecuencia, este desarrollo profesional se refleja en la carrera profesional que, normalmente, está vinculada estrechamente con la estructura profesional, la promoción y la retribución. Además, la estructura profesional establece las reglas del juego y relaciona directamente la estructura de la organización con la retribución de las personas. Por tanto, existe también un fundamento profesional sobre el que se sustenta la retribución que transmite en base a qué se percibe una cantidad u otra, y no deja de ser una medida de valor del trabajo y del profesional en una organización. Dentro del concepto de «compensación total» encontramos que un aspecto medular en la oferta de valor al empleado, tanto para su atracción como para su retención, es el desarrollo profesional, consistente en planes de carrera claros y objetivos.

- Por último, tenemos el **plano de los valores**, el más abstracto, profundo y con mayor ligazón con las necesidades de orden superior de la pirámide de necesidades humanas de Maslow. En este plano el centro de atención se desplaza desde el individuo al grupo y hacia las necesidades sociales y éticas. Es en este plano donde se produce la identificación de la persona con la misión de la empresa, y también donde entran en juego los valores. En el caso de la retribución existe una estrecha relación con valores como la justicia, la solidaridad o la transparencia.

La filosofía que soporta el sistema de retribución es relevante no solo porque se relaciona con el tipo de necesidades que satisface la persona al trabajar en la empresa, sino también porque determina qué tipo de motivaciones está impulsando la retribución en los miembros de una organización y ante el reto generacional y multicultural que se está dando en las organizaciones, es imprescindible que los directivos marquen claramente la estrategia de compensación y sus variantes adaptadas a cada grupo de empleados.

2.2. Vulnerabilidad de la política salarial

Existe una serie de prácticas retributivas generalizadas en las organizaciones que pone de manifiesto la vulnerabilidad de la política de retribución. Las más extendidas en compañías latinoamericanas a partir de nuestra experiencia e investigación son las siguientes:

- El síndrome de «el que paga manda». Es una manifestación de que quien tiene el poder en la empresa es quien establece el sueldo. Por regla general a los directivos, y especialmente los dueños, no les agrada demasiado que una política, sea cual sea, ponga límites a su capacidad de hacer lo que más les conviene. La dirección de la empresa prefiere actuar según su propio criterio en cada momento antes de «atarse» a un sistema que le dificulte tener margen y discrecionalidad en la política retributiva. Este fenómeno se da con mucha frecuencia en pequeñas y medianas empresas familiares, en las que salarios recibidos por parientes de los dueños no guardan relación

con salarios de otros empleados². Este sistema tiende a crear injusticias en las remuneraciones que a la postre resultan en desmotivación en el empleado que se siente maltratado.

- Contrataciones realizadas «a cualquier precio» ante una necesidad puntual de reclutamiento, justificadas con el argumento de que «es el precio que dicta el mercado», sin tener en cuenta que el salario de los nuevos es muy superior a lo que perciben profesionales de perfil similar que llevan años en la empresa con rendimientos satisfactorios o por el contrario contratar por un salario mucho más bajo, aprovechándose de la situación del nuevo empleado, que al notar las inconsistencias con sus pares, con certeza afectará su rendimiento y la cultura del grupo de trabajo. A manera de ilustrar este aspecto, la encuesta de Remuneración de PwC República Dominicana, publicada en agosto de 2016, muestra que en promedio un 35% de las empresas pagan salarios base por fuera de sus escalas salariales.
- Incrementos salariales sobre la marcha, sin reflexión alguna, bajo presión o insistencia del interesado. Un ejemplo muy común es el del gerente que pasea por la planta y ante el abordaje de un empleado que le requiere un aumento salarial para solventar un problema familiar, el gerente se lo otorga sin consultar. O cuando el empleado amenaza con una oferta laboral que supera el nivel retributivo actual y el directivo le iguala la oferta para evitar la posible fuga inmediata del colaborador.
- Olvidos imperdonables de incrementos salariales a personas eficaces que no piden un aumento de sueldo. Lo más grave de estos casos es que en ocasiones estas personas se percatan de su situación de «inequidad» y abandonan la compañía sin hacer reclamo alguno.
- La situación del mapa retributivo de una compañía es el fruto de un cúmulo de decisiones históricas, que muchas veces no tienen una explicación lógica en el momento presente, y constituyen las respuestas a las distintas realidades que ha ido viviendo la compañía en contextos pasados.
- A muchos equipos directivos les da pánico pensar en la posibilidad de hacer transparente la retribución y que la plantilla no solo se

entere de los salarios, sino que sea consciente de la falta de criterios. La práctica de introducir cláusulas de confidencialidad actúa en ocasiones como salvoconducto para establecer salarios sin criterios razonables escudándose en que como no se conocerán no habrá que justificarlos.

- Aplicación de técnicas retributivas de moda que la consultora de turno ha vendido al responsable de gestión humana. Por sí mismas no son buenas ni malas pero no siempre convienen a una determinada compañía ya que depende del objetivo con el que se diseñen, de cómo y cuándo se utilicen, y si se adaptan a la estrategia, a las características propias de la empresa, a las personas, al tipo de trabajo y al entorno concreto de la compañía. Las consultoras deberían trabajar con los directivos de la empresa para ajustar como un calcetín la política de retribución con la estrategia y el modelo de negocio.

Cabe señalar que un porcentaje muy importante de empresas, sobre todo pequeñas y medianas, carece de una política de retribución con una estructura profesional sólida y criterios claros que esté en armonía con los aspectos clave de la estrategia de negocio y con los valores que la soportan. Esta falta actúa en detrimento de una armoniosa relación de trabajo que a la postre deteriora la productividad de los colaboradores. Veamos los componentes esenciales de un esquema retributivo y qué criterios deben definirse para un buen diseño del sistema.

2.3. Elementos básicos del sistema de retribución

¿Qué le pedimos al sistema de retribución? ¿Cuáles son los principales beneficios de contar con una política de compensación bien diseñada? La retribución es un arma poderosa para la empresa y debe ayudar en los siguientes aspectos:

- Constituir una base que soporte la consecución de los objetivos de la empresa.
- Reflejar y expresar la estrategia.

- Adecuarse al entorno competitivo, social y laboral.
- Ser un medio de comunicación de la empresa con sus empleados.
- Reforzar el papel directivo y la asunción eficaz de responsabilidades sobre las personas a las que se dirige.
- Responder a las necesidades y prioridades de gestión de cada área de la organización.

PwC Centroamérica en el 2016, durante su presentación anual de resultados de la encuesta de salarios, mostraba por su parte las siguientes ventajas de tener una estrategia retributiva clara:

- Determinar grupos de puestos por su impacto a la empresa y no por su nivel jerárquico
- Desarrollo y retención de posiciones clave y colaboradores de alto desempeño
- Decisiones salariales consistentes entre los grupos de puestos y alineadas a la estrategia y competitividad externa
- Convertir la gestión de recursos humanos de un apoyo operativo a ser un aliado estratégico en el cumplimiento de las metas de la organización
- Controlar eficientemente costos fijos asociados a compensación
- Minimizar horas invertidas en administración de salarios
- Estandarizar los sueldos de la empresa de manera objetiva
- Apoyar la cultura organizacional y la estrategia de captación y retención de talento

La retribución total, entendida como el conjunto de recompensas que recibe un empleado por su trabajo, puede dividirse en cuatro componentes: la retribución estructural, la retribución coyuntural, otras compensaciones no dinerarias y beneficios sociales.

La retribución estructural o fija, conocida generalmente como salario base, es aquella que reconoce y premia la función que desempeña la persona; tiene como objetivo fijarse en las responsabilidades y aportación de valor de la posición. Se tiene en cuenta además la trayectoria profesional de la persona, se busca su excelencia profesional (más que sus resultados en período corto de tiempo) y el principal objetivo de esta parte de la retribución es lograr la fidelidad del profesional.

La parte fija está vinculada de manera directa con la estructura profesional. Refleja el nivel profesional de la función así como el grado de desarrollo profesional alcanzado por cada persona de la organización. La parte fija pone en valor el esfuerzo, la superación y la excelencia profesionales alcanzados por cada persona de manera consolidada a lo largo del tiempo.

Algunos criterios que se utilizan con frecuencia en las empresas para evaluar la trayectoria profesional y establecer el nivel profesional son: eficacia (cantidad y calidad del trabajo), excelencia profesional, nivel de formación, grado de polivalencia o especialización, y desarrollo de competencias tales como innovación y creatividad, liderazgo, orientación al cliente, integración en el equipo o con el proyecto de empresa, etc.

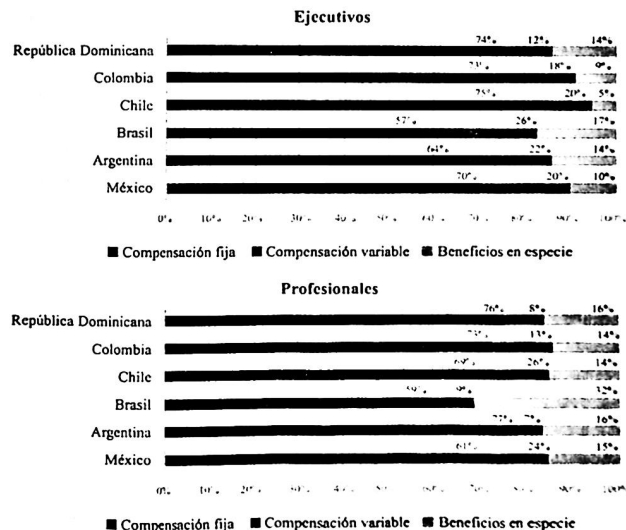
La retribución coyuntural, también conocida como variable, trata de premiar rendimientos y comportamientos más concretos y generalmente en un período de tiempo corto. La retribución coyuntural puede regular incentivos ligados a la productividad y a la consecución de objetivos obtenidos por la persona y/o el grupo (departamento, proyecto o unidad de negocio), en términos de eficacia, resultados económicos, calidad o satisfacción del cliente. Y puede realizarse de diversas formas, incluyendo primas individuales, primas de equipos, participación en beneficios y programas de adquisición de acciones de la compañía. Existe un cierto consenso acerca de su eficacia, de su relativamente fácil implementación y de su buena acogida entre los empleados. Sin embargo, diseñarla requiere gran cuidado, por todas las variables que se deben considerar a la hora de diseñar el sistema, para evitar efectos secundarios no deseados, que también son frecuentes.

Las compensaciones no monetarias y los beneficios sociales complementan el salario y, como veremos a continuación, tienen un alto impacto para la persona en términos de motivación y para la empresa en términos de diversificación de la oferta retributiva y de menor costo.

La mezcla de estos componentes retributivos impacta rotundamente en la competitividad de la empresa con lo cual puede representar una ventaja o no. Aun manteniendo una remuneración total similar, es posible observar cómo el talento se mueve entre las organizaciones, únicamente porque la mezcla de pago es más o menos atractiva.

A continuación se muestra la composición de pago para Latinoamérica de acuerdo con los informes de Mercer 2015 para Centroamérica y el Caribe y PwC Interamérica 2016³.

Cuadro 22. Composición de la remuneración en Latinoamérica



Estos datos son muy estables en el tiempo, por lo que cambiar la mezcla de pago en una empresa puede llevar entre 18 y 36 meses. Las estadísticas a nivel de país pueden tener vigencia de 48 - 60 meses.

Fuente: Encuesta salarial SEIS RD, PwC y Encuesta de salarios Mercer Latam³.

3. Nueve decisiones sobre el diseño

A la hora de diseñar un sistema de retribución se debe elegir entre distintos criterios que sentarán la base sobre la que se construirá la política salarial. A continuación exponemos las nueve preguntas⁵ más relevantes que todo directivo responsable de tomar las decisiones sobre el sistema de retribución debe responder.

3.1. Persona versus puesto de trabajo

¿Retribuir en función del valor que la empresa otorgue a cada puesto de trabajo, independientemente de la persona que lo ocupe, o retribuir la valía profesional de una persona (compuesta por la combinación de habilidades, aptitudes y conocimientos), independientemente del puesto que ocupe?

Las investigaciones académicas⁶ sugieren que ninguno de los dos es preferible al cien por cien. La mejor elección dependerá de las condiciones que imperen en la empresa. La mayoría de los sistemas tradicionales de retribución consideran que, al establecer una remuneración base, la empresa debe evaluar el valor de la contribución de una persona en función del puesto de trabajo que ocupa. Sin embargo, existen empresas que utilizan sistemas de retribución basados únicamente en los conocimientos o habilidades de las personas, es decir, remuneran al empleado en función de los distintos trabajos que puede realizar, los conocimientos que posee, así como las contribuciones personales que es capaz de realizar, independientemente de otros factores como la responsabilidad, categoría o importancia conferida al puesto. Este sistema favorece enormemente la polivalencia, ya que el salario base de un empleado aumenta en la medida en que es capaz de realizar un mayor número de tareas o funciones porque sus conocimientos y habilidades son mayores. Su atractivo es enorme y puede aplicarse con éxito a una serie de tareas o situaciones, sin embargo, existen organizaciones en las que este tipo de polivalencia es más difícil de desarrollar, por lo tanto, el uso de este sistema estará sujeto a las características de la organización. Así, por ejemplo, empresas intensivas en conocimiento tienden

a estructuras profesionales basadas en competencias y valía profesional; por el contrario, organizaciones intensivas en mano de obra suelen optar por puestos de trabajo.

La tendencia actual se encamina a utilizar un sistema híbrido, denominado «gestión por competencias», que es una modalidad mixta de valoración de puestos de trabajo y de reconocimiento de grados profesionales de la persona con base en la adquisición de habilidades, conocimientos y competencias relevantes para desempeñarse con éxito en su función.

3.2. Retribución fija versus variable

¿Qué peso tendrá la parte fija y la parte variable en la retribución total?

En EEUU la parte variable de la retribución representa el 10% de la retribución total. En Latinoamérica la proporción que representa la parte variable de la retribución varía considerablemente por países, industrias y perfiles profesionales⁷. Lo cierto es que cuanto mayor es la proporción que representa la retribución variable sobre la retribución total, mayor es el porcentaje de riesgo transferido de la empresa a los empleados, y se cambia la seguridad de los ingresos fijos por la posibilidad de obtener mayores beneficios. Sobre este aspecto del riesgo existe un amplio debate que radica en cuánto riesgo es ético transferir de la empresa a la persona.

3.3. Rendimiento y desempeño versus presencia y participación

¿Se hará más hincapié en el desempeño y productividad, vinculando la retribución a las contribuciones individuales y/o grupales, o se pondrá más énfasis en la pertenencia y participación en la empresa?

El sueldo o salario base no establece distinciones por rendimiento individual; premia la pertenencia o participación, el realizar un trabajo

durante un número de horas (normalmente en los países latinoamericanos un total de 40 horas semanales aproximadamente) con lo que se supone que es un rendimiento promedio normal. La retribución sobre el rendimiento, en cambio, premia lo que se supone que es un rendimiento superior a la media a través de incentivos, y permite recompensar de modo diferenciado a las personas que rinden más. Los incentivos posibles son muy variados: por unidad producida, comisiones por ventas, gratificaciones por sugerencias que ahorran costos, o retribuciones por méritos basadas en las evaluaciones de los supervisores. Utilizar uno u otro dependerá de las características del trabajo y es importante tener en cuenta que estimular la cantidad producida puede dañar la calidad de lo producido si no están presentes controles exhaustivos de la misma.

3.4. Equidad interna versus competitividad externa

¿El plan de retribución será percibido como un plan justo dentro de la estructura retributiva de la empresa?, ¿y respecto del entorno?

Al analizar la competitividad externa frente a la equidad interna, los directivos pueden utilizar dos modelos básicos: el modelo de justicia distributiva (retribuciones referidas a la estructura y orden interno de la organización) y el modelo de justicia asociado a los sueldos que se pagan en el mercado. Lo ideal es mezclar ambos elementos y crear una estrategia de pago balanceada entre los mismos.

La manera de comparar empresas para evaluar la equidad externa y competitividad con el mercado es mediante encuestas salariales. En cada país existen diversas consultoras que brindan diferentes tipos de encuestas que se agrupan por sectores o por zonas geográficas. Comúnmente las encuestas presentan resultados comparativos de diferentes componentes del salario, tales como:

- Salario base
- Salario variable
- Beneficios⁹
- Movimientos de salario en el último año.

Por lo general, se suele dar mayor importancia a la equidad externa en empresas más nuevas, más pequeñas y que se mueven en un mercado que cambia rápidamente porque no han desarrollado un mercado laboral interno. Para empresas más grandes, de mayor antigüedad, con un producto maduro, que cuentan con un mercado laboral interno, con empleados que piensan quedarse en la empresa haciendo carrera, y con puestos de trabajo que suelen cambiar, el énfasis en la equidad interna es primordial.

Un factor relevante concerniente a la equidad interna y la competitividad externa es la frecuencia de revisión y aumento de la remuneración. De acuerdo a la encuesta SEIS de PwC Interaméricas, la frecuencia de la revisión de salarios depende de cuatro factores: inflación (19%), política de la empresa (17%), encuestas salariales (14%) y desempeño (22%), siendo la combinación entre encuestas salariales e inflación el impulsor más común, usado por cerca del 30% de las organizaciones⁹. En términos generales las empresas tienden a revisar salarios, beneficios y bonificaciones anualmente¹⁰.

Cada vez más las empresas que pelean por el talento se preocupan por contar con unos niveles retributivos competitivos y planifican aumentar los salarios en un monto similar a lo que las empresas encuestadoras prevén que será la tendencia en el país, basándose en estudios de mercado. Es importante comparar esta proyección con la inflación oficial del país ya que una desviación considerable relacionada con el aumento del costo de vida puede traer problemas de motivación.

3.5. Remuneración inferior a la del mercado versus superior

¿Serán los salarios de los empleados inferiores, iguales o superiores a los del mercado?

Este aspecto es crucial por dos razones: además de ser un importante elemento de costos, el salario de los empleados en relación con otras oportunidades laborales alternativas influye directamente en la capacidad de la empresa para atraer trabajadores de otras empresas. La

insatisfacción salarial es uno de los predictores de la rotación más precisos. Sin embargo, existen empresas que fijan salarios más bajos que los de mercado porque proporcionan beneficios a sus empleados que no ofrece la competencia. Es el caso de las empresas que proporcionan flexibilidad, seguridad, oportunidades de desarrollo profesional, formación, aprendizaje o facilidades para conciliar el trabajo con la dimensión personal y familiar o una misión que logra una motivación trascendental en el empleado. Esto no es más que la oferta de valor al empleado, para la que, como se mencionó anteriormente, cada organización diseña su mezcla de pago, de acuerdo a sus fortalezas y condiciones.

Usar como referente el mercado para el establecimiento de salarios exige llevar rigurosamente dos procesos. En primer lugar, la selección de la muestra de referencia, que debe estar conformada por organizaciones similares ya sea en tamaño, cultura, giro de negocio, especialización de empleados. Y, en segundo lugar, que la homologación de puestos se realice considerando todas las responsabilidades y objetivos de las posiciones así como líneas de reporte y complejidad.

Un breve apunte sobre la remuneración mínima en Latinoamérica. Todos los países cuentan con normas legales que regulan el salario mínimo y los mecanismos para determinar periódicamente su monto, generalmente de forma anual. El salario mínimo es susceptible al valor de las monedas y a la inflación debido a que durante las devaluaciones monetarias el trabajador pierde poder adquisitivo, lo mismo ocurre con los periodos inflacionarios. En el año 2015 el valor del salario mínimo¹¹ de los principales países latinoamericanos, expresado en dólares, era de 194\$ de Brasil; Perú 234\$, Bolivia 237\$, Argentina 387\$, Chile 347\$ o Ecuador con un fuerte aumento en los últimos años, llegando a un salario mínimo de 413\$ en el año 2015¹².

3.6. «Café para todos» versus «*delicatessen*»

¿Aplicará la empresa el mismo plan de retribución a todos sus empleados o establecerá distintos planes en función del nivel y/o grupo al que pertenezca el empleado?

Tradicionalmente los directivos han tenido muchas más opciones en su paquete retributivo. La tendencia de los últimos años se dirige hacia sistemas más igualitarios. La razón puede encontrarse en que las organizaciones tienen menos niveles jerárquicos, y eso hace que exista más flexibilidad para asignar a los empleados a distintas áreas sin cambiar la banda salarial. Lo que se persigue es reducir barreras entre empleados que tienen que trabajar en estrecha colaboración, proporcionando la posibilidad de aumentar sus ingresos sin necesidad de que tengan que ascender a puestos de nivel directivo.

Existen diferencias en los planes salariales en función de la tipología de empleados. Cada grupo profesional tiene características distintas y requiere de una composición diferente de los parámetros de la remuneración.

Las principales tipologías de empleados que generalmente se distinguen en los planes salariales son:

- Nómina de altos directivos de la empresa; aquellos cuyas acciones determinan los resultados de la empresa, tanto a corto como a medio plazo.
- Nómina de empleados cuyo trabajo intelectual tiene repercusiones sobre el desempeño de la empresa.
- Nómina de empleados de supervisión y manejo de situaciones operativas; donde el margen de acción tiene baja repercusión sobre los resultados de la empresa.
- Nómina diaria o de operarios. Son las personas en cuyo trabajo predomina el componente físico sobre el intelectual.

Cada vez más las organizaciones dividen sus grupos de colaboradores por los demográficos edad y género, considerando las necesidades específicas y logrando así niveles de compromiso más altos.

3.7. Recompensas monetarias versus no monetarias

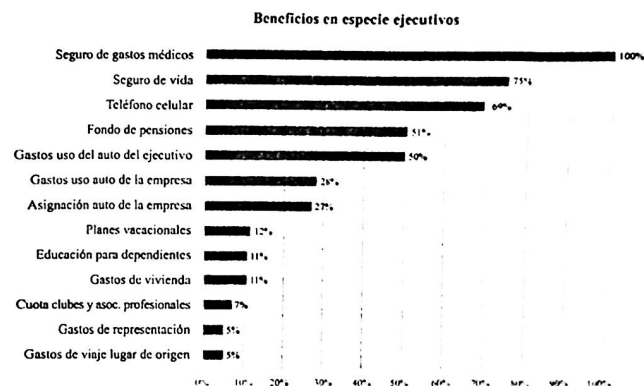
¿Qué importancia dará la empresa a las recompensas monetarias y a las no monetarias?

La mayoría de los investigadores y profesionales de gestión humana están de acuerdo en que el salario simboliza los valores de la organización e indica el tipo de actividades y comportamientos que se quieren promover. Sin embargo, existen estudios que avalan que los trabajadores dan poca importancia al salario. En una encuesta reciente de la Sociedad Americana de Recursos Humanos¹³ en EEUU solo el 2% de los encuestados consideraban el salario como un aspecto muy importante de su trabajo. De hecho, las empresas que ocupan las primeras posiciones en el ranking Great Place To Work[®]¹⁴ de Latinoamérica no son necesariamente las que retribuyen con los salarios más altos.

Por lo general, las empresas que hacen hincapié en las recompensas monetarias buscan reforzar los logros y responsabilidades individuales. Aquellas que ponen el énfasis en recompensas no monetarias prefieren el compromiso con la organización y crear un clima más cooperativo en la empresa. Por otro lado, se suele dar más importancia a las recompensas monetarias en aquellas empresas que se mueven en un mercado volátil, con poca seguridad laboral, en empresas que dan más importancia a las ventas que al servicio al consumidor y en empresas que están intentando fomentar un ambiente competitivo interno más que un compromiso a largo plazo de los empleados.

Un aspecto importante al introducir recompensas no monetarias es su manejo impositivo. Muchas empresas en Latinoamérica incluyen beneficios que representan una valiosa ventaja al empleado, pero por el cual el empleado no paga impuestos, mientras que la empresa lo deduce de sus gastos. Como este ingreso se tasaría a la tasa impositiva más alta resulta en un importante ahorro para el empleado. Es de hacer notar que las autoridades impositivas están alerta a estos beneficios. Por ejemplo en México el gobierno emitió un decreto por el cual los vehículos asignados a los empleados, libres de impuestos para el usuario, deberían tener una identificación visible en las puertas del vehículo y deberían pernoctar en garajes propiedad de la empresa.

Cuadro 23. Frecuencia de otorgamiento de beneficios en especie a niveles ejecutivos 2016 en Centroamérica y Caribe



Fuente: Encuesta salarial SEIS PwC Interamérica.

3.8. Retribuciones públicas versus secretas

¿Tendrán los empleados acceso a la información sobre los niveles retributivos de los demás trabajadores y a la forma en que se deciden las retribuciones (retribuciones públicas) o esta información permanecerá oculta (retribuciones secretas)?

Las ventajas de un sistema de retribución transparente estriban en que si se limita el acceso de los empleados a la información sobre retribuciones se suele crear una mayor insatisfacción salarial porque los empleados tienden a sobrestimar lo que cobran sus compañeros y superiores. Por otro lado, un sistema en el que las retribuciones son públicas obliga a los directivos a ser más justos y eficaces en la gestión de estas.

Entre los inconvenientes de un sistema totalmente transparente está el que fuerza a los directivos a defender públicamente sus decisiones salariales, y puede resultar imposible satisfacer a todo el mundo (incluso a los que les va muy bien pueden pensar que podría irles mejor).

Además, el coste de una mala decisión salarial puede ser mayor si las retribuciones son públicas.

Las investigaciones recientes sugieren que la publicidad tendrá más éxito en organizaciones en las que los empleados participan mucho y en las que existe una cultura igualitaria que fomenta la confianza y el compromiso. En ambientes más competitivos, podría provocar un ciclo destructivo de conflicto y hostilidad que resulta difícil de contrarrestar. Por lo tanto, la utilización de retribuciones públicas o secretas dependerá del tipo de organización y del tipo de mensaje que se necesite transmitir a los empleados.

3.9. Centralización de las decisiones salariales versus descentralización

¿Se decidirán las retribuciones de forma centralizada y se controlarán de cerca o se delegarán a los directivos de las unidades de la empresa?

Este aspecto es importante en corporaciones o empresas con distintas unidades de negocio en distintas localizaciones. Sobre todo en empresas multinacionales en las que los niveles salariales, por las diferencias de divisas, de precios y de nivel de vida, hacen que los salarios entre los empleados no sean comparables y estos tengan que ajustarse más bien a los mercados locales. Incluso en un mismo país se producen diferencias entre regiones: donde la renta per cápita es más alta las retribuciones suelen ser mayores.

No hay tallas únicas, ni recetas; la mejor opción siempre dependerá de la estructura, la cultura y el giro del negocio, así como la mezcla de pago y estrategia de compensación.

4. Seis estrategias de retribución

La respuesta a cada una de las nueve decisiones, y la combinación entre las mismas, configuran la política de retribución. En nuestra práctica e investigación hemos observado que en toda empresa existe siempre, de

manera explícita o implícita, un factor predominante que determina la lógica del diseño y gestión en las prácticas retributivas. En este sentido identificamos seis grandes tipos de estrategia retributiva. La empresa debe ser consciente de cuál de las seis estrategias marcará la pauta en su sistema de retribución. Tanto es así que, incluso cuando una compañía quiere seguir varias estrategias al unísono, se forma el caos puesto que algunas de ellas son incompatibles entre sí:

- **Estrategia de costos salariales.** La estrategia consiste en que los niveles salariales se establecen a partir del ratio costos laborales proporcional a los ingresos. De tal manera que la mayor preocupación de quienes toman las decisiones retributivas bajo este tipo de estrategia es que exista una proporcionalidad entre ingresos y la nómina de la compañía. En este punto es importante aclarar una confusión muy extendida entre directivos de pensar que es lo mismo costos laborales y salarios. El costo laboral incluye el cálculo de cuánto paga una empresa a sus empleados y de cuánto producen estos; mientras que el salario es el sueldo dividido por el tiempo. Son dos cosas totalmente distintas. Pongamos un ejemplo: La división de la compañía A paga a sus vendedores un salario de 20.000 dólares al año, mientras que su directo competidor, la compañía B, les paga 35.000. Sin embargo, las ventas por empleado de la compañía A son de 300.000 dólares al año, mientras que las de la compañía B son de 600.000. Esta mayor productividad de los empleados de la compañía B hace que esta empresa necesite menos empleados para vender lo mismo, y por tanto tiene menos costos laborales y puede pagar un salario más alto.
- **Estrategia igualitaria.** Se fundamenta en la equidad interna y suele estar compuesta por un salario base competitivo y una compensación variable en función de resultados del negocio (no sobre resultados individuales).
- **Estrategia de diferenciación por desempeño.** El énfasis se pone en productividad, desempeño y resultados individuales. La tendencia de hoy es que los intereses de las empresas y la demanda de los profesionales coinciden en este tipo de estrategia. Las empresas están optando por retribuciones ligadas más a contribución

y desempeño individual, grupal (departamento, proyecto o unidad de negocio) o del conjunto de la empresa. Existe un consenso generalizado acerca del efecto positivo de este tipo de retribución coyuntural sobre el rendimiento de los profesionales por alinear los objetivos de su trabajo con los de la empresa, facilitando la gestión y dirección de los comportamientos de las personas en una determinada dirección.

- **Estrategia competitiva.** El principal referente en las estrategias competitivas es el valor de mercado del puesto o perfil profesional. El *leitmotiv* de esta estrategia radica en atraer y retener el mejor talento estableciendo salarios muy competitivos en relación al mercado.
- **Estrategia basada en misión.** Se caracteriza por salarios bajos comparado con el mercado, una equidad interna alta y una fuerte identificación del empleado con la institución. Suele tener elementos de retribución no monetaria. Se fundamenta en una estrecha vinculación de las motivaciones trascendentes de las personas con la misión de la organización.
- **Estrategia personalizada.** Sistema o política desestructurada en la que prima la adaptación de la empresa a cada individuo sobre los criterios generales de la empresa. Este tipo de estrategia está basada en acuerdos personales y el principal propósito es promover la retención del talento y premiar el desempeño personal. Este tipo de prácticas son características de empresas pequeñas y medianas de carácter familiar. Los salarios suelen ser secretos y se exige confidencialidad a los empleados. El principal riesgo es que se pueden generar comportamientos individualistas, así como agravios comparativos, sentimientos de injusticia y clima de insolidaridad.

5. Retos en Latinoamérica

Las prácticas retributivas obedecen en gran medida a la madurez de los mercados, es por ello que aunque hay tendencias globales, los retos son diferentes en cada región o grupo de países.

En el caso de Latinoamérica hemos expuesto algunas de sus realidades, como los niveles de salario mínimo y algunos aspectos macroeconómicos. A continuación se muestra un cuadro que resume los retos en materia retributiva expuestos por dos de las principales consultoras en materia retributiva, Mercer en 2015 y PwC en 2016.

Cuadro 24. Retos y realidades en Latinoamérica en materia de compensación

PwC Interaméricas	Mercer Latam
<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones en costos siguen impulsando algunas de las decisiones más importantes en la región • Incrementos más bajos, muy cercanos a los niveles de inflación o tasa de cambio. • Mayor enfoque en los beneficios. • <i>Benchmarking</i> regional para posiciones claves. • Conciencia de compensación emocional (balance vida-trabajo, desarrollo, desempeño, <i>feedback</i>, bienestar) • El diseño e implantación de estrategias de <i>total rewards</i>, se vuelven más populares en la región 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor control de costos • Simplificación del programa de armonización • Mayor influencia de gestión humana en el negocio • Énfasis en diversidad / inclusión / equidad • Flexibilidad del lugar de trabajo • Uso creciente del concepto de recompensa total

Fuente: SEIS Salary survey, PwC Interamérica y Encuesta salarial Mercer 2015.

Destacan tres aspectos coincidentes en ambas firmas, costos reducidos, implantación de elementos no monetarios en la compensación y por último la popularidad del *total rewards*, en la oferta de valor.

Finalmente, el estudio de Mercer destaca también las diferencias culturales globales en el entorno actual de gestión humana, indicando que para América, las empresas enfocan su atención en el desempeño del empleado, Europa en el puesto, y Asia en la persona, elementos culturales muy importantes a considerar en el diseño de estrategias de retribución.

6. Conclusiones

Además de que debe existir una racionalidad en los criterios retributivos, y claridad en cuál de las seis estrategias es la predominante, para que exista consistencia en el sistema de retribución debe producirse un intercambio de valor entre la empresa y la persona colmando las expectativas y motivos de cada persona con las expectativas de desempeño profesional y compromiso de la empresa con cada uno de sus empleados. Ese intercambio debe darse en los tres niveles: material/económico, profesional y el de los valores. Una estrategia de compensación consistente va mucho más allá de la remuneración económica.

Como hemos analizado, aunque puede parecer que la retribución económica impacta únicamente en el plano material, también afecta al plano profesional y al plano de los valores, ya que al fijar la política salarial la organización lanza mensajes y crea cultura, y las decisiones que se toman relacionadas con el dinero afectan a la equidad, a la motivación y al grado de unidad de la empresa.

Un gran reto al que se enfrentan los profesionales de compensación y beneficios de las compañías, de la mano de consultoras especializadas, está en dotar de mayor flexibilidad a unos sistemas basados en estructuras profesionales rígidas donde el puesto de trabajo sigue siendo el rey. La estandarización de puestos, objetiva y neutral, que permite comparar y homogeneizar los salarios en un mercado laboral racional donde se ajusta la oferta y demanda de posiciones, choca con las personas; con unos profesionales que en numerosas ocasiones rompen las descripciones de puestos, las desbordan desplegando su talento único e incomparable. Ese talento individual, bien retribuido, motivado, coordinado con el equipo y puesto al servicio de la estrategia de la empresa obtiene ventajas competitivas que no pueden otros.

Es necesario reflexionar sobre el importante reto que representa para los profesionales de gestión humana latinoamericanos atraer y retener talento de las diferentes generaciones, así como la imperante necesidad de que los directivos de gestión humana se muevan del ámbito operacional de administración de salarios al ámbito estratégico, para poder lograr resultados exitosos en sus organizaciones.

Bibliografía

- CHINGOS, P. T. (2002), *Paying for performance a guide to compensation management*, vol. 9, John Wiley & Sons.
- GÓMEZ LÓPEZ-EGEA, S. (2004), *La retribución y la carrera profesional: teoría y práctica*, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (2006), *La Retribución y los resultados de la organización: investigación y práctica empresarial*, Madrid, Prentice Hall.
- HERZBERG, F. (1968), *The motivation to work*, New Brunswick, NJ., Transaction Publishers.
- LAWLER, Edward E. (1986), *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial*, Madrid, Hispano Europea.
- MASLOW, AH. (1954), *Motivation and personality*. New York, Harper & Row Publishers Inc.
- MAELLA, P. (2012), *Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones*, Barcelona, IESE Business School.
- MILKOVICH, G.T., NEWMAN, J.M. 6 GERHART, B. (2011), *Compensation*, New York, NY, McGraw-Hill/Irwin.

07

Transformando la cultura organizacional en ventaja competitiva

Raúl Lagomarsino
ESE Business School (Chile)

1. Introducción

Cuando se trata de explicar el éxito sostenido de empresas mundialmente famosas como WalMart, Johnson & Johnson o Nordstrom, los argumentos normalmente trascienden las explicaciones simples, y se centran irremediamente en la cultura¹.

La cultura de la empresa, entendida como las respuestas espontáneas de sus integrantes frente a los desafíos cotidianos, se transforma en este contexto en una poderosa herramienta para obtener ventajas competitivas de forma sostenida, si dicha cultura está alineada con las necesidades estratégicas.

Curiosamente, no son pocas las empresas que se lamentan precisamente de que su cultura organizacional es el peor enemigo al que se enfrentan. Organizaciones en las que la burocracia asfixia la iniciativa, la aversión al riesgo impide las iniciativas de cambio o en las que la falta de preocupación por los clientes hace que estos migren a la competencia, suelen apuntar a la cultura como el principal culpable de sus males.

Quizá por eso Lou Gerstner, CEO de IBM, declaró que «lo que aprendí en IBM es que la cultura *lo es todo*»².

En el presente capítulo abordaremos en detalle las razones que determinan que la cultura organizacional sea una verdadera fuente de ventaja competitiva, y cómo iniciar un proceso de transformación cultural si es necesario cambiar la cultura imperante en una organización.

2. Componentes de la cultura

Edgar Schein³ definió cultura organizacional como «el conjunto de supuestos básicos que una organización desarrolla a consecuencia de sus intentos de adaptarse a desafíos internos y externos, y que justifican su comportamiento».

Dicho de otra forma, por cultura organizacional se entiende el patrón habitual de comportamiento de las personas en dicha organización: la cultura es *lo que la gente suele hacer y los motivos por qué lo hace*.

Por un lado, la cultura organizacional define un *orden normativo*, al establecer «cómo se deben hacer las cosas», y «por qué» deben hacerse así, definiendo una serie de supuestos básicos respecto de lo que está «bien» o «mal» en esa organización, transformándose en un fuerte mecanismo de control, como pueden ser los mecanismos de reporte y los sistemas de incentivos⁴.

Al mismo tiempo, la cultura define también un *orden cognitivo*, que consiste en una serie de supuestos y paradigmas básicos respecto de «cómo funciona el mundo». Es a través de estos supuestos que los trabajadores interpretan y entienden los procesos y decisiones de la organización.

En lo exterior, lo que se percibe de la cultura son una serie de comportamientos que se repiten frecuentemente dentro de una organización, pero si analizamos a un nivel más profundo, veremos que esa forma de comportarse responde a unas razones muy precisas, que además se transmiten de unos a otros como la forma correcta de actuar en esa

organización. El ejemplo más claro lo tienen los nuevos trabajadores, cuando llegan a una empresa y les explican que «aquí las cosas las hacemos así».

De esta forma, podemos visualizar la cultura como un iceberg, en el cual la parte visible son las conductas y los hábitos de las personas, y a medida que nos vamos sumergiendo encontramos los valores que sustentan esas conductas y hábitos, y aún más profundo los paradigmas, la visión del mundo que profesan en tal organización.

CULTURA

ACCIONES

HÁBITOS

VALORES

PARADIGMAS

3. Cultura y competitividad

Numerosos estudios⁵ demuestran que empresas con culturas organizacionales fuertes —se dice que una cultura organizacional es fuerte cuando una amplia mayoría de sus miembros coinciden en los supuestos básicos de valores y comportamientos dentro de la organización—, como Johnson & Johnson o WalMart, suelen tener niveles de desempeño superiores a competidores con culturas débiles, porque les permite a estas organizaciones adaptarse mejor a las turbulencias de los

mercados, facilita la alineación de la organización sin necesidad de excesivos controles o sistemas de incentivos, y además son capaces de hacerlo de forma sostenida⁶.

Los investigadores han encontrado varios motivos por los cuales las culturas fuertes brindan ventajas competitivas a sus empresas.

En primer lugar, encuentran que tener valores organizacionales ampliamente compartidos facilita la detección de conductas anómalas y su control. Efectivamente, cuando entre los miembros de una organización hay un fuerte consenso respecto de qué es «lo que se debe hacer», las desviaciones de esa conducta son fácilmente detectadas y se cuenta con muchos más mecanismos para corregirlas, entre los que juega un rol primordial el control entre pares, requiriendo menos niveles de supervisión⁷.

En segundo lugar, una fuerte cultura organizacional facilita la alineación de objetivos entre la organización y sus empleados. Esto permite reducir la incertidumbre al momento de tomar decisiones en entornos inciertos, facilitando la coordinación y reduciendo las fricciones entre áreas o departamentos⁸.

Por último, una cultura fuertemente arraigada aumenta la motivación de los partícipes, que sienten un mayor grado de libertad al actuar⁹, ya que les permite hacer lo que creen que se debe hacer, y en la forma que debe hacerse.

4. ¿Y cuando la cultura es el enemigo?

Lo que estos estudios omiten analizar es lo que sucede cuando la cultura fuertemente arraigada no está alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Es la situación que se presenta por ejemplo cuando una empresa que por muchos años ha tenido un estilo de liderazgo paternalista y basado en la obediencia a las instrucciones de la jerarquía, ahora se da cuenta de que necesita equipos autónomos, en los que sus integrantes cuenten con alto nivel de empoderamiento y capacidad de

innovar. En esta situación, una cultura fuertemente arraigada puede ser un obstáculo insalvable para las iniciativas de cambio¹⁰.

A través de tres casos reales de empresas latinoamericanas en los que el autor ha participado de forma directa, veremos cómo se puede enfrentar de forma eficaz el desafío de transformar una cultura fuertemente arraigada, cuando las demandas competitivas exigen un cambio radical en los comportamientos.

Si bien los casos descriptos son reales, los nombres de las empresas se han cambiado para mantener su anonimato.

Caso 1: Un líder del retail

La empresa CDR es uno de los consorcios de retail multiformato más grande de Latinoamérica, con presencia en 5 países y más de 140.000 trabajadores. Con más de 50 años de exitoso liderazgo, es un referente obligado a nivel continental.

En los últimos años la industria del retail ha sufrido transformaciones radicales motivadas por factores que van desde la sofisticación de los clientes, el impacto de las nuevas tecnologías y el comercio *online*, hasta la irrupción en la empresa de trabajadores de la Generación Y, o la llegada a Latinoamérica de competidores globales como WalMart.

A pesar de contar con políticas y sistemas de clase mundial, CDR tuvo que enfrentar la realidad de tener una cultura fuertemente arraigada caracterizada por que cada departamento trabajaba en «silos», y que la forma de resolver los problemas cotidianos estaba condicionada por un fuerte apego a procedimientos y rutinas, con un alto contenido burocrático.

La reacción «natural» de los trabajadores cuando enfrentaban un problema era intentar resolverlo por los mecanismos por los que siempre se habían resuelto, y sobre todo intentando mantener todo contenido en la propia área. Los contactos transversales se mantenían en el mínimo indispensable, e intentar solucionar un problema en equipo con otro departamento era visto como una muestra de debilidad e incompetencia por parte del líder.

Para llevar adelante una estrategia que le permitiera mantener su liderazgo, CDR decidió que necesitaba cambiar radicalmente la forma en que sus equipos trabajaban, orientándolos hacia una cultura de trabajo más transversal, en la que los distintos equipos colaboraran entre sí para resolver los problemas, con un alto contenido de innovación.

Para implementar el cambio se invirtieron considerables recursos en capacitación y comunicación, que si bien con el tiempo mostraron algunos resultados, no lograron suficiente arraigo, ya que en el momento en que los resultados parecían estar en riesgo, los equipos volvían a «lo seguro», y los antiguos hábitos resurgían.

Caso 2: Una universidad de primer nivel

En una situación similar se encontró la Universidad San Lucas (USL), una de las instituciones educativas más grandes y prestigiosas de Latinoamérica.

El sector educativo está sufriendo fuertes cambios provenientes del impacto de las tecnologías, cambios en la regulación y un nuevo perfil de alumno, que requiere habilidades docentes completamente diferentes. Por primera vez en la historia, el conocimiento se estaba transformando en un *commodity*, y un alumno con acceso a internet desde su *smartphone* podía responder de forma instantánea casi cualquier pregunta que le hiciera su profesor, si esta iba referida a conocimientos. El salón de clase no podía seguir siendo un sitio solamente para la transmisión de conocimientos, sino convertirse en un ámbito inspirador que motivara a los alumnos a aprender cada vez más. Al mismo tiempo, el profesor debería cambiar radicalmente su rol, dejando de ser la fuente de conocimientos, y pasar a ser quien facilita el aprendizaje y la aplicación de esos conocimientos. Este cambio en los roles de alumno y profesor impactan la médula misma de un modelo pedagógico que se había mantenido intocado por más de 500 años.

Cuando en 2012 asume un nuevo equipo al frente de la USL, se encuentra con una institución que a pesar de tener un historial de reconocimientos y liderazgo, está reaccionando de forma demasiado lenta frente a los desafíos que hoy presenta el entorno.

La raíz del problema estaba en que cambiar la forma de trabajar en la USL implica cambiar una fórmula que tiene más de 50 años de éxito, afectar sus más de 32 campus, forzando a sus más de 10.000 profesores y más de 110.000 alumnos a enfrentar un nuevo paradigma en la educación.

Una vez más, la dirección de USL dedicó cuantiosos esfuerzos a capacitar a sus profesores en metodologías pedagógicas innovadoras, contratando expertos, incorporando tecnologías, flexibilizando los requerimientos curriculares para que los docentes pudieran experimentar.

Con el tiempo se notó que un grupo de docentes adoptaba las nuevas metodologías, y en la medida que tenían éxito, consolidaban una nueva forma de dictar sus clases, que a la vez era muy bien valorada por sus alumnos. Al mismo tiempo, otro grupo de docentes parece que no logra incorporar las nuevas metodologías, o que lo hacía de forma poco satisfactoria, tanto en términos de aprendizaje de los alumnos como en la satisfacción de los mismos. Algunos de los profesores que estaban en esta situación, incluidos algunos de los más antiguos y prestigiosos docentes, se convirtieron en una fuerte resistencia interna, argumentando que la USL estaba bajando la calidad de su enseñanza para hacer las sesiones más «divertidas».

Caso 3: El líder de una industria en declive

Yellow Pages International es una empresa que por más de medio siglo ha sido líder regional en el mercado de las páginas amarillas, imprimiendo al año más de 25 millones de directorios, y con presencia en 7 países. Sin embargo, cuando en 2010 asume un nuevo CEO, era plenamente consciente de que estaba entrando en una empresa con un horizonte poco auspicioso: en todo el mundo los ingresos de empresas de directorios telefónicos venían cayendo de forma sostenida, y YPI no era la excepción.

Con ese escenario decidió enfocar la empresa hacia la innovación, pero se encontró con que por «innovación» en YPI se entendía «hacer lo mismo de siempre, pero un poco mejor», y especialmente todo lo que no fuera aplicado al directorio impreso no parecía importar, ya que a

pesar de estar en declive, era el producto que aportaba el 80% de los beneficios de la empresa. A pesar de tener desde hacía años varios productos multimedia, como ser el directorio telefónico o un portal en internet, esos productos no habían logrado una cuota importante de mercado, en parte por el poco entusiasmo que ponían los equipos comerciales en su promoción.

Durante casi medio siglo el éxito de YPI se había sostenido gracias a que la empresa entera se había apiñado alrededor de un producto único, desarrollando un nivel de excelencia y especialización en los procesos que la ponían en una categoría aparte respecto a sus competidores, pero esa fortaleza parecía convertirse ahora en una fuerte amenaza.

El CEO era consciente de que esa fuerte «cultura de impresos», que había sido clave para el éxito por casi medio siglo, ahora resultaba un hándicap que ponía en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Las tres empresas que hemos mencionado, ubicadas en tres países distintos y pertenecientes a tres industrias completamente diferentes compartían un mismo diagnóstico: si querían sobrevivir debían transformar su cultura organizacional.

5. Cambiando la cultura organizacional

Así como puede resultar un gran aliado, la cultura organizacional puede ser un enemigo formidable, que aplasta sin piedad cualquier iniciativa de cambio que implique desviaciones significativas de los paradigmas fundamentales de esa organización.

Un elemento que agrega complejidad al proceso de enfrentarse a la cultura es la dificultad de enfocar los esfuerzos. Como vimos, la cultura es una mezcla de cómo se hacen las cosas y por qué se hacen de esa forma.

En su famoso artículo *The real reason why people won't change*, Robert Kegan y Lisa Hagey, de la Harvard Business School, aciertan al declarar que el principal obstáculo que impide a las personas cambiar su forma

de hacer las cosas es que estas responden a que esa forma de operar responde a supuestos fundamentales fuertemente arraigados, que dan coherencia a nuestra forma de ver el mundo.

Volviendo a utilizar el ejemplo del iceberg, diremos que esos supuestos representan lo que nosotros llamamos paradigmas, y podemos afirmar que hasta que no se «derriten» dichos paradigmas de base, siempre existirá el riesgo de que la cultura antigua recupere fuerzas y desbarranque los esfuerzos de transformación.

La pregunta entonces es: ¿cómo cambiar un paradigma?

La mayoría de los procesos de transformación cultural comienzan enfrentando frontalmente esa cuestión. Es por ello que con la esperanza de cambiar los paradigmas de base en la empresa se desarrollan monumentales procesos de comunicación y capacitación, para que los trabajadores adopten la nueva mentalidad¹¹.

Esta forma de abordar el desafío tiene la ventaja de que la dirección de la empresa controla el proceso al detalle. Se definen mensajes, se implementan capacitaciones, se puede llevar un conteo minucioso de la cantidad de personas que participan de las distintas actividades.

El deseo de sentirse en control del proceso quizá sea el motivo por el que tantas empresas siguen este camino. Lamentablemente, la mayoría no tarda en descubrir que asistencia a capacitación no es lo mismo que cambio de mentalidad, así como el hecho de estar rodeado de mensajes de cambio no implica que la conducta vaya a cambiar de forma efectiva¹².

El principal problema con esta forma de abordar el cambio cultural es que plantea la batalla en el plano intelectual, con la esperanza de vencer a las personas de que *sus ideas están equivocadas*, y que *tienen que cambiar su forma de pensar*.

Lo verdaderamente triste es que plantear el desafío de esta forma no solo es prácticamente imposible de conseguir, sino que además es inútil, porque lo que en definitiva importa a la organización no es tanto el cambio de *paradigmas* como el cambio en la *conducta*.

Contrariamente a lo que podría pensarse, la conducta no se cambia porque la gente «piense distinto», sino que la gente termina «pensando distinto» porque actúa de forma diferente¹³. Don Petersen, antiguo CEO de Ford, solía decir que «hacer es creer»: el compromiso se obtiene a través de la acción.

Lo que tienen en común la enorme mayoría de procesos de cambio cultural exitosos es precisamente que comienzan a derretir el iceberg de la cultura «de arriba hacia abajo», comenzando por las acciones y reformulando hábitos para que ellos cambien a su vez los valores y paradigmas, no al revés.

El problema con esta aproximación es que genera una gran cantidad de ansiedad e incertidumbre: ¿qué acciones hay que cambiar?, ¿cómo convenceremos a la gente?, ¿y si luego no están dispuestos a hacerlo?

La ilusión de control, que era el gran atractivo del modelo de cambio por capacitación, se pierde por completo con esta alternativa, que parece predispuesta a sumir a la empresa en el caos del activismo.

Es por eso que se hace imprescindible establecer una metodología para la transformación cultural basada en el diseño de conductas controlables, medibles, que permitan mantener el rumbo de la organización alineado con la estrategia.

6. Claves para un cambio cultural efectivo

Las formas de abordar un proceso de transformación cultural son muy variadas, pero hay ciertas claves, ciertos ingredientes que deben considerarse, independientemente de la fórmula por la que luego se opte.

1) Centrarse en las acciones.

Cuando el Comisionado William Bratton¹⁴ se hizo cargo de la policía de Nueva York (NYPD) en 1994, la ciudad estaba en su peor momento, con índices récord de criminalidad y vandalismo. También se encontró con que los comisarios de los distritos tardaban demasiado en tomar

decisiones, evitaban asumir responsabilidades y no estaban acostumbrados a rendir cuentas en público de su gestión al frente de cada comisaría.

Cambiar esta cultura era crítico para que la NYPD volver a ser una institución valorada y respetada, que afectara positivamente la vida de los ciudadanos. Con esto en mente, Bratton diseñó un meticuloso proceso de cambio en las conductas de sus comisarios. En primer lugar, instaló en todas las comisarías un sistema computarizado, llamado CompStat, para el registro de la actividad de cada precinto, y comunicó a los comisarios que cada semana deberían asistir a una reunión con él en la que mostrarían sus índices y explicarían las acciones que desarrollarían para mejorarlos. Como si esto fuera poco, las reuniones de CompStat estarían abiertas a la prensa, quienes no solo podrían escuchar y ver los resultados de cada comisario, sino hacerles preguntas directas sobre las estrategias de mejora.

A pesar de las resistencias encontradas, Bratton llevó adelante esas reuniones con mano firme y en pocos meses los comisarios estaban presentando sus indicadores con soltura y explicando frente a la prensa las acciones que tomarían para mejorarlas. La capacitación se brindó a medida que en las reuniones se detectaban carencias, ya sea en los aspectos de análisis, comunicación, trabajo en equipo, etc.

La clave del proceso de transformación cultural está en lograr cambiar los paradigmas de la gente, pero no por eso el *foco del trabajo* deben ser los paradigmas. Bratton tenía claro que a los paradigmas se llega a través del desarrollo de nuevos hábitos, por lo que centró todo su trabajo en que la gente actuara de forma diferente.

2) Bajar el centro de gravedad.

La mayoría de los procesos de cambio cultural se definen en la alta dirección, y las indicaciones bajan al resto de la empresa como mandato divino. Esta forma de hacerlo, sin embargo, suele encontrar fuerte resistencia por parte de quienes deben implementar los cambios y se hace necesaria una inmensa labor de convencimiento «puerta a puerta». Al mismo tiempo, definir el proceso de esta forma elimina la posibilidad de contar con alternativas que quizá serían mejores que las que el

equipo de alta dirección ha considerado, o evitar dificultades operativas que se hayan pasado por alto.

Se hace necesario bajar lo más posible el nivel de toma de decisiones, para que sean los mismos involucrados en el proceso quienes definan cómo van a abordar el desafío de mejorar sus indicadores de seguridad ciudadana.

Bratton sabía que desde las oficinas del cuartel general de la NYPD resultaría muy difícil definir políticas centralizadas y únicas que resultaran eficaces para frenar la criminalidad en la ciudad, dado que cada precinto tiene sus peculiaridades.

Desde el cuartel general se definiría solamente el «qué», los objetivos generales, pero la decisión respecto del «cómo», se tomaría al nivel más bajo posible. De esta forma se compromete a los protagonistas con el resultado final, y como ellos son quienes primero podrán apreciar el éxito o fracaso de sus propuestas, teniendo además la capacidad de hacer las correcciones necesarias a tiempo.

Al mismo tiempo, hacerlo de esta forma quita a los comisarios cualquier excusa que pudieran tener para no hacerse directamente responsables del éxito de sus propuestas.

3) Conquistar el entusiasmo.

Cuando las personas nos movemos fuera de nuestras zonas de confort, sufrimos un desgaste emocional muy fuerte. Si no se genera una corriente emocional positiva que contrarreste ese desgaste, las chances de éxito del cambio real son extremadamente bajas.

Es por eso que el proceso de transformación debe estar acompañado por instancias de «recarga emocional», que reduzcan las ansiedades y reafirmen la voluntad de continuar adelante.

Durante la transformación de la NYPD, Bratton utilizaba numerosas oportunidades para «recargar emocionalmente» a sus subordinados.

Una forma en que lo hacía era utilizando las reuniones semanales de CompStat para darle visibilidad pública a las experiencias exitosas, permitiendo a los involucrados recibir el crédito frente a la prensa y presentándolos al público en general como policías exitosos.

Al mismo tiempo, invertía considerable tiempo visitando personalmente las comisarias, tomando contacto personal con sus policías y escuchando de primera mano sus comentarios y sugerencias. Era frecuente verlo llegar por la noche a las comisarias con café y donuts para quienes estuvieran de guardia. Con esa cercanía, Bratton demostraba que al tiempo que era inflexible con los resultados, estaba siempre dispuesto a reconocer la labor bien hecha, dándole el crédito a quienes lo merecían.

En pocos meses, los resultados de esta transformación eran evidentes, y Nueva York pasaba de ser una ciudad sitiada por el crimen a ser un ejemplo mundial de políticas de seguridad exitosas.

7. Metodología para la transformación

Generar un cambio cultural es probablemente uno de los desafíos más complejos que una empresa pueda plantearse.

Dado que la cultura no solo es el conjunto de comportamientos que exhibe un determinado grupo, sino también las razones por las que se comporta así, es necesario establecer desde el inicio una sólida metodología que permita validar los pasos que se van dando, aliviar la ansiedad e incertidumbres tanto de la alta dirección, que quiere mantener el rumbo de su organización, como de las personas responsables de implementar el cambio, a quienes se está pidiendo que asuman riesgos significativos.

1) Definir «qué» se necesita: necesidad estratégica conocida y compartida

La necesidad de una transformación cultural debe venir definida por las necesidades competitivas de la empresa. Como veíamos en los casos de CDR, YPI y la Universidad San Lucas, los desafíos estratégicos a los que se estaban enfrentando hacían inevitable una transformación de sus

respectivas culturas, no solo para que dejen de ser un obstáculo, sino para transformarse en una ventaja competitiva.

Esta necesidad estratégica debe ser ampliamente conocida y compartida por los miembros de la organización. Dado que el proceso de transformación cultural va a afectar significativamente los paradigmas vigentes, es necesario que la justificación del cambio sea lo más evidente posible para todos en la organización, o de lo contrario las resistencias se multiplicarán.

Un error muy frecuente es suponer que todos en la organización tienen la misma percepción del entorno, evalúan de la misma forma las oportunidades y amenazas que se presentan y están de acuerdo en el camino para salir adelante. Lograr una visión común sobre el entorno competitivo y las prioridades estratégicas de la empresa es un requisito indispensable para afrontar con éxito el proceso de transformación cultural.

Esto suele requerir una serie de actividades especialmente implementadas para recoger información transversal y obtener una imagen fiel de cuál es el verdadero punto de partida, cuáles son los paradigmas dominantes, en qué estamos de acuerdo y en qué no, y cuál es la alternativa estratégica más valorada.

Más allá del camino que finalmente se decida tomar, el haber consultado y escuchado a una gran parte de los involucrados le da legitimidad al proceso.

2) Forzar el «cómo»: proyectos de transformación

Una vez establecidas las prioridades estratégicas (el «qué» debemos conseguir), es necesario comenzar lo antes posible la implementación.

La fórmula más eficaz para la implementación de los cambios es a través de equipos que definan e implementen proyectos de transformación bajo lineamientos (restricciones) claramente definidos.

Para mantener las acciones alineadas, al tiempo que se brinda gran autonomía a los equipos, será necesario definir ciertas restricciones, a efectos de dejar claro hasta dónde se puede llegar con las distintas propuestas.

Si bien las restricciones pueden variar de acuerdo a cada organización, es altamente recomendable que se incluyan las siguientes indicaciones: 1) Foco estratégico: cuáles son las variables que se debe afectar, los resultados a los que deben orientarse los esfuerzos. 2) Plazo en el que se quieren ver los resultados, lo que implica definir para cada proyecto un calendario de implementación y carta Gantt, 3) El proyecto debe aclarar cuál será el mecanismo para hacer medición y seguimiento del avance, definiendo sus indicadores con la mayor claridad posible. 4) Cada proyecto debe incluir un presupuesto estimado, que refleje su impacto en el negocio.

En la experiencia de Bratton con la NYPD, él dejó a cada comisario con sus respectivos equipos definir cómo iban a reducir la criminalidad en sus distritos. El foco estratégico venía definido por el plan Calles Seguras que puso en vigor el alcalde Giuliani, y para el que era necesario comprometerse con objetivos y plazos de reducción de indicadores de criminalidad.

Una de las formas más efectivas y ágiles para realizar esta etapa es convocando a los equipos a un *workshop* de un par de días de duración, en el que se les brindará, en formato condensado, toda la información y capacitación que necesitan para el desarrollo de los proyectos, así como también el apoyo metodológico necesario durante la etapa creativa de los mismos.

Este tipo de actividades suele generar también un alto nivel de entusiasmo en los asistentes, y marca un hito en el proceso de transformación, que permite identificar claramente el momento de «despegue».

3) Manteniendo el entusiasmo: asegurar el seguimiento

Si bien los *workshops* de transformación suelen ser una instancia inspiradora y emotiva, es frecuente que al regresar al día a día muchas de las buenas intenciones de los equipos se ahoguen en ese día a día.

Por eso se hace imprescindible incorporar en la metodología de transformación instancias de seguimiento periódico a los proyectos.

En el caso de Bratton, sus instancias de seguimiento venían definidas por las reuniones semanales de CompStat, en las que se repasaban

implacablemente los indicadores de criminalidad de cada comisaría y se evaluaba el éxito o fracaso de las iniciativas para mejorarlas.

4) Anclar la cultura: reformulación de los sistemas

Para asegurar que los proyectos de transformación cultural se transformen en nueva cultura es necesario anclarlos en los sistemas que rigen el día a día de la organización.

A este respecto son de gran importancia todos los procesos de incentivos y de evaluación de desempeño, tanto cuantitativos como cualitativos.

Si se pretende que realmente se consolide la nueva forma de trabajar, esta debe tener impacto directo en los objetivos de desempeño de todos en la organización.

Cada empresa deberá analizar de qué forma ancla la cultura en los sistemas, y especialmente a través de qué políticas. Un aspecto importante a resolver es si las conductas de la «nueva cultura» deben influir en la remuneración, y si acaso en qué medida. Si bien no podemos responder en concreto cómo debe enfrentar cada empresa este desafío, podemos afirmar que fallar en el ajuste de los incentivos pone en riesgo el proceso completo, porque impide la consolidación de la conducta en los sistemas.

8. Conclusiones

La cultura organizacional ha demostrado ser una herramienta estratégica sumamente valiosa para las organizaciones. De esta forma, empresas con fuertes culturas organizacionales se ven con mejores oportunidades de afrontar sus desafíos competitivos, a través de una mayor alineación de sus miembros, más facilidad de control y ajuste de rumbo ante circunstancias adversas, y también mayor motivación y compromiso en general de sus partícipes.

Al mismo tiempo, la turbulencia e incertidumbre del entorno en nuestro tiempo enfrenta a muchas organizaciones con la necesidad de

reformular las bases mismas de su forma de trabajar, porque los paradigmas sobre los que se asentaban ya no son válidos. Al hacerlo, no solo deben desarrollar nuevas competencias y comportamientos, sino que también deben cambiar los motivos por los que se comportaban de esa forma, lo que implica un cambio cultural completo. En esta circunstancia, la cultura deja de ser un aliado para transformarse en un obstáculo, y se hace necesaria la transformación de esa cultura.

La transformación de la cultura de una organización es un proceso que presenta enormes desafíos, no solo por la gran cantidad de aspectos que se ven involucrados, sino por la dificultad intrínseca de definir y abordar un elemento tan elusivo como la *cultura*.

Mientras que la mayoría de procesos de transformación cultural intentan alcanzar sus objetivos a través de la capacitación y el «convencimiento» de que es necesario cambiar los paradigmas, y que una vez conseguido esto las personas cambiarán sus conductas, nuestra propuesta apunta a cambiar los paradigmas a través del cambio de conductas.

A través de una metodología simple y de alto impacto, las organizaciones tienen a su alcance la posibilidad de afectar significativamente su cultura, alineándola con sus necesidades competitivas, y asegurarse que el cambio sea sostenible.

Bibliografía

- SORENSEN, Jesper. B. (2009), *Note on organizational Culture OB-69*, Stanford Graduate School of Business.
- LAGACE, Martha (2002), *Gerstner: Changing culture at IBM*, HBS Working Knowledge Article.
- SCHEIN, Edgar (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass.
- O'REILLY, Charles A. y Jennifer CHATMAN (1996), «Culture as social control: Corporations, culture and commitment». *Research in Organizational Behavior*, 18: pp. 157-200.
- BURT, Ronald; GABBAY, Shaul; HOLT, Gerhard y MORGAN, Peter (1994), «Contingent organization as a network theory: The culture performance contingency function», *Acta Sociologica*, 37, pp. 345-370.
- SORENSEN, Jesper B. (2002), «The strength of corporate culture and the reliability of firm performance». *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 70-91.
- O'REILLY, Charles y Jennifer Chatman, 1996. «Culture as social control: Corporations, culture and commitment», *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 157-200.
- KREPS, David M. (1990), «Corporate culture and economic theory», pp. 90-143, *Perspectives on positive political economy*, Cambridge University Press.
- O'REILLY, Charles (1989), «Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations», *California Management Review*, 31, pp. 9-25.
- ALVESSON, M. y SVENINGSSON, S., (2015), *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- FISHBEIN, M., y AJZEN I., (2010), *Predicting and Changing Behavior*. New York. Psychology Press.
- KROLL, A., & MOYNIHAN, D. P. (2015). «Does training matter? Evidence from performance management reforms». *Public Administration Review*, 75(3), pp. 411-420.
- TUSHMAN, Michael L. y O'REILLY, Charles A. III (2002), *Winning through innovation: A practical guide to leading Organizational change and renewal*. HBS Press, Boston, Mass.
- HESKETT, James L., (1999), *NYPD New*. HBS Case 9-396-293.

08

La responsabilidad familiar corporativa, núcleo de la responsabilidad social

Nuria Chinchilla y Esther Jiménez
IESE Business School (España)

1. Introducción

¿Hasta dónde permitir que la empresa controle nuestra vida? Si se contesta al teléfono o a los mensajes de texto con rapidez y excesiva diligencia, se transmite la idea de que se puede contar con nosotros en cualquier momento del día, o de la noche... Pero, ¿qué pasaría si se dijera «no» y se pusieran ciertos límites?

Hace tres años, el sindicato IG-Metall de Volkswagen en Alemania impulsó una regulación con la finalidad de que, durante unas horas al día, los trabajadores no recibieran correos electrónicos o llamadas telefónicas relacionados con asuntos laborales. Desde el 1 de enero de 2017, ha entrado en vigor en Francia la llamada «Ley de desconexión digital», por la que el trabajador tiene derecho a «desconectar» de su empresa una vez finalizada la jornada laboral.

Y es que según el informe Randstad Workmonitor 2013¹, un 39% de profesionales afirma que su empresa espera de ellos disponibilidad

absoluta. Esta cifra varía desde el 64% de los chinos y el 61% de los indios, pasando por el 22% de los daneses o el 23% de los suecos. El uso de tecnologías que ofrecen la posibilidad de estar accesible de forma permanente difumina la línea que separa el ámbito laboral del privado. Un 65% de profesionales asegura que recibe correos electrónicos o llamadas fuera de su horario laboral, algo que llega hasta el 91% en el caso de los chinos o al 88% de los húngaros. En España esta cifra es superior a la media: un 68%.

2. ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir?

Es evidente que la tecnología y las profundas transformaciones económicas y sociales están cambiando nuestras vidas y nuestra forma de trabajar. También es cierto que no siempre estos cambios contribuyen a facilitar la vida de las personas.

En muchas de las recientes investigaciones se pone de manifiesto que los empleados ya no viven solo para trabajar. Las preferencias actuales se centran en el desarrollo de las trayectorias profesionales y el trabajo entendido como un medio para conseguir poder disfrutar de otras dimensiones de la vida. Feller y Whitchard (2005) argumentan que «la atracción por conseguir grandes riquezas, después de muchos años de exigente trabajo, está perdiendo su encanto. Los trabajadores se preguntan ahora: “¿Mi trabajo ha de ser insatisfactorio, deshumanizante, y vacío?”. Y la respuesta es que “no”» (p. 107). Este cambio, de un enfoque centrado en el trabajo (*workcentered*) a una visión que integra el trabajo, la familia (*dual centric*)² y los valores personales, ha llevado a muchas organizaciones a desarrollar políticas que facilitan que los empleados puedan conciliar.

Las políticas introducidas en las empresas conllevan una cierta flexibilidad en el tiempo y/o en el espacio. Entre las más extendidas destacan el horario laboral flexible, el trabajo a tiempo parcial, el permiso de maternidad/paternidad, el teletrabajo o el servicio de guardería.

Sin embargo, como demuestra el IFREI³, la investigación que desde 1999 llevamos a cabo en el International Center for Work and Family

del IESE Business School, un 54% de la población encuestada dice no tener acceso a las políticas que sus propias empresas promueven.

Los ejemplos señalados, o prácticas como la llamada «*zero-drag*» —que prioriza contratar o promocionar a trabajadores sin obligaciones familiares, a los que se considera como «empleados perfectos»—, impiden a muchas personas, especialmente a las mujeres, conseguir desarrollar su trayectoria profesional en igualdad de condiciones.

Nos encontramos, pues, ante una encrucijada: la puesta en marcha de políticas y prácticas que aumenten la satisfacción en el trabajo y eliminen los obstáculos para poder conciliar, y la presión que ejercen los avances tecnológicos y la economía global para estar siempre disponibles antes las necesidades que requieren tanto las empresas como sus directivos.

2. La responsabilidad de la empresa

Toda empresa, como cualquier organización humana, está formada por un conjunto de personas que se coordinan con el fin de obtener determinados resultados. Su fin específico es generar riqueza, y repartirla lo más equitativamente posible. Y su fin genérico, conseguir que quienes la integren desarrollen todas sus capacidades, tanto personales como profesionales.

Se dan, por tanto, dos tipos de objetivos: unos económicos —centrados en la creación de riqueza— y otros sociales, que tratan de satisfacer otro tipo de necesidades. Entre los sociales se incluyen las personas que forman parte de la organización, necesarias para su propia existencia y sostenibilidad a largo plazo.

La responsabilidad de la empresa implica hoy la capacidad de responder a un nuevo paradigma antropológico que ponga en el centro a las personas y que, además de valor económico, genere confianza y compromiso. Esto conlleva que los empleados puedan atender sus necesidades personales y familiares. Sin tiempo, energía o una adecuada remuneración,

además de ser menos productivos, se hace imposible tener hijos, atenderlos, cuidar a los mayores, formarse o participar activamente como ciudadanos contribuyendo a mejorar la sociedad.

Son muchas las personas que sienten que su vida transcurre a toda velocidad. Les parece que viven en un círculo vicioso *casa-tráfico-trabajo-tráfico-casa*, sin tiempo suficiente para estar con la familia, participar en actividades sociales o satisfacer necesidades personales. Algunos sociólogos lo denominan ya «*time famine*» (hambre de tiempo). Y es que el «no tengo tiempo» ha llegado a ser una frase extraordinariamente común en muchos países del mundo.

Contemplar el desarrollo sostenible solo desde una perspectiva económica y medioambiental deja de lado variables esenciales que afectan a las personas y condicionan su calidad de vida y el futuro de la sociedad.

Para alcanzar un crecimiento inclusivo y sostenible, se ha de ir a las causas que han creado los problemas. Entre los retos más acuciantes que señala la estrategia Europa 2020 de la Unión Europea, se encuentran la necesidad de:

- Reducir el porcentaje de abandono escolar a menos del 10%;
- Incrementar el nivel de estudios superiores completos de nuestra juventud como mínimo hasta el 40%;
- Conseguir que las tasas de empleo de las mujeres se equiparen a las de los hombres;
- Garantizar que las mujeres puedan estar presentes en igualdad de condiciones en todos los niveles de la empresa;
- Lograr que la tasa de natalidad garantice el remplazo generacional.

Junto a ello, desde el año 2014 el número de mayores de 60 años en Europa aumentará el doble de lo que lo hacía antes de 2007. Como bien apunta la estrategia comunitaria, la combinación de una menor población activa y una mayor proporción de jubilados se traducirá en un incremento de las tensiones en nuestros sistemas de bienestar.

La empresa es la institución con mayor impacto económico y social en el mundo en que vivimos. Establece el nivel de vida de sus empleados y el tiempo y las fuerzas que les quedan para poder satisfacer otros roles vitales. Por eso debe ser capaz de responder con flexibilidad y buen criterio a las necesidades personales y familiares de los que en ella trabajan.

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha de mirar en primer término a la responsabilidad interna, la que tiene la empresa con sus propios trabajadores y, por extensión, la de sus propias familias, como parte nuclear e inseparable en la vida de las personas.

4. Responsabilidad familiar corporativa

Definimos la responsabilidad familiar corporativa como el compromiso de las empresas para impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de flexibilidad que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados.

La responsabilidad familiar corporativa impacta en:

- **Las personas.** Facilita la organización de su tiempo de trabajo, de modo que no interfiera en sus responsabilidades con la propia familia. Disminuye el tiempo dedicado a los desplazamientos y favorece el rendimiento.
- **Las empresas.** Disminuye el absentismo laboral, amplía los horarios de atención al público y aumenta el compromiso de las personas. Es esencialmente necesaria y positiva en industrias o sectores con cambios constantes de producto o de servicio, donde los empleados tienen un valor añadido mayor.
- **La sociedad.** Reduce la contaminación ambiental, al disminuir el número de desplazamientos. Baja los niveles de estrés y otras enfermedades relacionadas y, por tanto, también los costos en servicios de salud. Favorece la demografía, el rendimiento escolar, incrementa el nivel educativo del país, ya que los padres pueden dedicarse más a la educación de sus hijos, disminuyendo las adicciones y la criminalidad.

La responsabilidad familiar corporativa nace de la convicción de que sin familias no existe capital humano ni capital social, y, como consecuencia, se acaba con el mercado. Se trata de un tema de sostenibilidad empresarial y social, y no de una simple moda pasajera con la intención de crear una buena reputación corporativa.

5. Valores y paradigmas de la empresa

La empresa es una organización humana coordinada y dirigida hacia el logro de una meta o finalidad. Sin embargo, los motivos de quienes la integran son diversos, y es necesaria su armonización con los objetivos de la empresa, es decir, unir los esfuerzos hacia un objetivo común.

Sin ser demasiado conscientes, nuestros valores de fondo, el paradigma de base sobre el que pensamos en términos prácticos, rigen nuestro comportamiento. En este sentido, distinguimos tres razones que pueden impulsar a la acción:

- **Extrínsecas**, cuando se busca una recompensa externa. Satisfacen necesidades materiales que provienen del entorno como, por ejemplo: incentivos, retribución, premios, estatus, reconocimiento, alabanzas o prestigio.
- **Intrínsecas**, cuando se busca una satisfacción personal. Proviene de la propia tarea: hacer algo que gusta, el logro de cierto aprendizaje, superar determinado reto, adquirir nuevos conocimientos o desarrollar capacidades y habilidades.
- **Trascendentes**, cuando se busca la utilidad o el beneficio que determinada acción tendrá para otras personas: productores, consumidores, proveedores o familiares. La satisfacción proviene de lo que se aporta a otros para resolver sus problemas o atender sus necesidades.

Lo normal es que se den los tres tipos de motivos en cualquier actuación: un profesional puede moverse por ganar dinero, por hacer cosas que le resultan atractivas y para las que se siente preparado, y por prestar un buen servicio. Lo que varía es el peso que cada persona

otorga a los distintos motivos. La calidad motivacional en cada persona dependerá de la medida en que predominan los motivos trascendentes. En este sentido podemos afirmar que, cuando prima la motivación extrínseca, nos encontramos ante personas oportunistas, que buscan sacar el máximo provecho en el menor plazo posible, comprometiendo con su modo de actuar a las personas y la organización.

Si predomina la motivación intrínseca, la persona dejará de aportar a la empresa en el momento en que dé por satisfechas sus propias necesidades, o cuando perciba que el nivel de reto es inferior a sus expectativas. Por contraste, la persona que actúa por motivación trascendente solo dejará de actuar al resolver los problemas o satisfacer las necesidades de otras personas dentro y fuera de la empresa.

El juego de la triple motivación en la interacción de las personas dentro de una organización da lugar, siguiendo a Pérez López (1992), a distinguir tres paradigmas de empresa en función del valor que se otorgue a la persona:

- **Paradigma mecanicista.** Su finalidad es la eficacia, entendida como maximización del beneficio:
 - Presupone que sus colaboradores tienen ese mismo objetivo como única finalidad, y, por tanto, considera el factor retributivo como el principal motivador de la persona.
 - Basa la permanencia de sus empleados en la falta de ofertas del mercado laboral (vínculo extrínseco).
 - Prioriza la estrategia, la estructura y los sistemas formales por encima de las personas.
- **Paradigma psicosocial.** Además de la eficacia, su objetivo es hacer atractiva la empresa para los que allí trabajan:
 - Considera que las personas trabajan, además de por salario, por el aprendizaje, el sentido de logro o el reto que obtienen.
 - Basa la permanencia en el reto y el aprendizaje (vínculo intrínseco).

- Además de la estrategia, la estructura y los sistemas formales, tiene en cuenta la estructura real, los estilos de dirección y la competencia distintiva.
- **Paradigma antropológico.** Además de la eficacia y la atraktividad, busca también la unidad o identificación de sus colaboradores con la empresa y su misión:
 - Promueve la actuación por motivos trascendentes.
 - Basa la permanencia en el servicio y la unidad (vínculo de identificación), por lo que la relación del colaborador es más estable y profunda.
 - Además de los elementos del paradigma mecanicista y psicosocial, tiene en cuenta la misión interna y externa de la organización y los valores de la dirección.

El cuadro 25 resume los distintos aspectos comentados y el modo en que la empresa afronta la RFC según sus valores y cultura.

Cuadro 25. Cómo afronta la empresa la responsabilidad familiar corporativa según su modelo organizativo

Modelo Organizativo	Valoración del trabajo	Responsabilidad Trabajo-Familia	Políticas en función de las necesidades	Motivos de la RFC
Mecanicista	El empleado es evaluado en función del tiempo que trabaja, y se miden sus resultados	La empresa no es responsable del equilibrio entre trabajo y familia	Materiales. Otorgan beneficios económicos (motivos extrínsecos)	Legislación /marketing o branding (eficacia)
Psicosocial	El empleado es evaluado según las tareas y objetivos alcanzados y el aprendizaje	La empresa afronta trabajo familia cuando aparece un problema que debe atender (reactiva)	Cognitivas. Promueven el desarrollo del conocimiento (motivos intrínsecos)	Atracción o retención del empleado (atraktividad)

Modelo Organizativo	Valoración del trabajo	Responsabilidad Trabajo-Familia	Políticas en función de las necesidades	Motivos de la RFC
Antropológico	El empleado es evaluado en función de su irrepensible contribución al cumplimiento del proyecto de la empresa	La empresa se adelanta al problema y potencia la RFC (proactiva)	Afectivas. Promueven el servicio (motivos trascendentes)	Necesidades reales de los empleados. Fidelizar por compromiso y valores (unidad)

Fuente: elaboración propia

6. Un modelo antropológico para la sostenibilidad de la empresa

Cada vez es más frecuente considerar que la empresa debe crear valor para todos los *stakeholders* con los que interactúa, y no solo para el accionista o el consumidor final. Esta visión extendida supera la concepción de que el único fin de la empresa es maximizar beneficios, y crea las condiciones para desarrollar competencias y superar los conflictos.

Para llevar a cabo la misión externa de la empresa, es decir, la producción de bienes y servicios que contribuyan al bienestar de la sociedad, se necesita contar con las capacidades y habilidades de sus trabajadores.

La solución al reto que plantea gestionar lo diverso se encuentra en valorar lo que las diferentes personas aportan a la organización, y su gran potencial de innovación y talento, además de disponer de unas estrategias adecuadas de reclutamiento y selección.

Solo cuando las empresas tienen en cuenta a los empleados y sus necesidades afectivas, intelectuales y materiales, se incrementa el capital humano y social. Los miembros de la organización, al reconocer el valor que les aporta la empresa y lo que esta hace para otros, se identifican con ella y se genera confianza y compromiso.

Por el contrario, si la empresa deja de lado los motivos trascendentes, es poco probable que logre que las personas creen vínculos de calidad. La gestión de la diversidad debe buscar, en última instancia, la unidad de la organización, entendida como la contribución de todos a un propósito común.

Esa es su misión interna y su principal activo. Y para ello es necesario contar con unas competencias profesionales y de liderazgo que promuevan la unidad como objetivo, ayudando a desarrollar en todos la motivación por motivos trascendentes. Este enfoque antropológico promueve la integración y el aprendizaje positivo: una ventaja competitiva sostenible incluso en tiempos de crisis.

El cuadro 26 recoge el conjunto de variables necesario para representar el paradigma antropológico o humanista de la empresa.

Cuadro 26. Variables del paradigma antropológico

		Ámbito externo a la empresa			
		relación con el ámbito externo	propiedades de la organización	relación con el ámbito interno	
ECONÓMICA	Paradigma mecanicista	Estrategia	Sistema formal	Estructura formal	Motivos extrínsecos
	EFICACIA				
PSICOSOCIAL	Paradigma psicosocial	Competencia distintiva	Estilo de dirección	Estructura real	Motivos intrínsecos
	ATRACTIVIDAD				
HUMANA	Paradigma antropológico	Misión externa	Valores de la dirección	Misión interna	Motivos trascendentes
	EFICACIA + ATRACTIVIDAD + UNIDAD				
		Ámbito interno a la empresa			

Fuente: elaboración propia.



Video de Nuria Chinchilla explicando los 9 elementos de una empresa sostenible.

7. Dimensiones del paradigma mecanicista

Cuando se dirige únicamente pensando en términos de eficacia, la finalidad de la empresa consiste, a corto plazo, en maximizar beneficios. En este supuesto, si se tiene en cuenta el largo plazo, el criterio utilizado es incrementar el valor que la organización tiene para el accionista.

De este modo, los beneficios trimestrales se convierten en el único indicador del éxito empresarial, y las personas se transforman en un mero instrumento al servicio de unos resultados, es decir, una *commodity* o un simple «recurso humano».

Las dimensiones de la empresa entendida exclusivamente desde un punto de vista económico son:

- Estructura formal** (organigrama). Hace referencia al conjunto de tareas, funciones o roles diseñados por la organización y asignados a las personas para la consecución de los objetivos y estrategia de la empresa: organigrama, jerarquía y perfiles profesionales. Desde una perspectiva mecanicista, la persona, en la organización, solo debe cumplir unas tareas, por las que a cambio recibirá una retribución. Otras variables quedan fuera del enfoque de la empresa y no son tomadas en cuenta.
- Sistema formal** (sistemas de dirección). Son las políticas formales que incluyen los sistemas de selección, retribución, promoción, etc. y todos los necesarios para llevar a cabo una estrategia concreta (su estructuración y planificación), asegurándose de que se ejecutan las tareas (sistemas de control). Todas las acciones se encaminan a asegurar la eficacia de la organización, y su mayor riesgo lo constituye el uso inadecuado del poder.
- Estrategia**. Se refiere a las acciones que la organización planifica para lograr un determinado fin o misión, adaptándose a las necesidades del entorno. Las estrategias pueden ser financieras, comerciales, de personal, etc. La empresa tratará de obtener los mayores beneficios sin importarle los medios. Las políticas de conciliación, flexibilidad y responsabilidad familiar corporativa se evaluarán únicamente en función de su costo.

8. Dimensiones del modelo psicosocial

El modelo psicosocial entiende la empresa como un organismo que atiende tanto a la eficacia como a la atractividad. Desde esta perspectiva, la finalidad de la empresa es conseguir resultados y preparar a la organización para afrontar nuevos retos.

Para conseguir la eficacia, cada persona ha de situarse en el sitio que le resulte más atractivo, en función de sus características concretas y sus aspiraciones, de modo que pueda desarrollar todo su potencial. Además de resultados, la empresa pretende desarrollar su competencia distintiva, es decir, aquello que le reporte una ventaja respecto a sus competidores.

Además de las tres dimensiones propias de la empresa mecanicista, esta concepción de la empresa añade las siguientes dimensiones:

- a) **Estructura real** (miembros de la plantilla). Se trata de personas concretas que realizan las funciones o roles formales. Sus conocimientos y motivos han de ser los adecuados para llevar a cabo las tareas asignadas. La organización se preocupa por las personas que trabajan en la empresa, por los puestos que ocupan, por su motivación y por resultar atractiva. Esta preocupación permite reconocer las características específicas y las circunstancias concretas de los empleados, lo que lleva a prácticas de conciliación trabajo-familia individualizadas a través de una dirección personalizada.
- b) **Objeto de la organización** (competencia distintiva). Hace referencia a las capacidades específicas, el aprendizaje adquirido por los que allí trabajan y la capacidad de la organización de hacer las cosas bien (productos o servicios), fruto de ese aprendizaje. Depende de las habilidades y actitudes desarrolladas por los miembros de la organización en el transcurso de su trabajo, adquiridas a veces durante largos períodos de tiempo. Saber cómo hacer las cosas es de gran importancia para la organización, ya que constituye su competencia distintiva, estrechamente ligada a los motivos intrínsecos y trascendentes.

- c) **Estilo de dirección.** Es el modo concreto de tomar las decisiones basado en la finalidad de ayudar a las personas a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para mejorar la competencia distintiva. Un estilo será más o menos positivo en la medida en que contribuya a que las personas actúen movidas por motivos intrínsecos. Los procesos que determinan el modo de dirigir son la comunicación y la participación.

9. Dimensiones del modelo antropológico

El modelo antropológico concibe la empresa como una institución que tiene en cuenta, además de la eficacia y la atractividad, la unidad de la organización. Bajo esta concepción, la empresa se proyecta en torno a una misión compartida. Su finalidad es ofrecer un producto o servicio que resuelva necesidades reales, teniendo en cuenta el impacto de sus decisiones tanto en quienes componen la empresa como en los diferentes *stakeholders* con los que interactúa.

La empresa ha de ser eficaz para que pueda sobrevivir en el corto plazo. Debe ofrecer a sus empleados los retos y el desarrollo de las capacidades que la hagan suficientemente atractiva y competitiva. Y también ha de incrementar la unidad entre sus miembros, a fin de que se identifiquen con los objetivos de la organización.

Además de las 3 dimensiones propias de la empresa mecanicista y de las 3 dimensiones de la empresa psicosocial, el modelo antropológico aporta las siguientes dimensiones:

- a) **Misión externa.** Atiende las necesidades reales de los clientes externos que la organización busca satisfacer a través de su producto o servicio. En general, el modo en que los empleados tratan a los clientes es un reflejo de cómo son tratados ellos mismos por la organización. Tener buenos modelos en el lugar de trabajo es de suma importancia para formar un equipo que sepa trasladar los valores de la empresa.
- b) **Misión interna.** Considera las necesidades reales de los miembros de la organización que esta busca satisfacer, consciente de que sus

acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de la misión externa. Se refiere al desarrollo de la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes, que la empresa intenta conseguir de sus miembros.

- c) **Valores de la dirección.** Se manifiestan en el modo de tratar a las personas que componen la organización, y en virtud de qué criterios se toman las decisiones en el día a día. Incluyen lo que la organización entiende por necesidades reales a la hora de tomar decisiones, y cómo se priorizan (cuál se sacrifica y en qué grado para satisfacer otra u otras).

Las empresas con un paradigma antropológico son proactivas, afrontan la diversidad como riqueza, y facilitan la integración de las trayectorias profesionales, personales y familiares. Como consecuencia, facilitan un mayor compromiso de los empleados con la organización, y ponen al servicio de la empresa lo que cada uno es capaz de aportar. El talento es el resultado de multiplicar la capacidad y competencia del empleado por su compromiso con el proyecto empresarial. En este tipo de organizaciones se desarrollan vínculos de identidad y lealtad para con la empresa, superando la pura utilidad.

10. El diagnóstico IFREI de responsabilidad familiar corporativa

No es posible generar valor sostenible con una visión limitada de la realidad empresarial. Resulta de vital importancia el equilibrio entre la orientación al cliente y un sistema formal que permita ofrecer un buen servicio.

Si queremos obtener un compromiso real, hay que potenciar a las personas –hombre o mujer– tratándolas como colaboradores que tienen un proyecto propio que han de poder integrar. Y es preciso no ignorar que las personas tienen responsabilidades familiares: como hijos, como⁹ hermanos, padres o esposos. En este contexto, los primeros *stakeholders* son los miembros de la empresa y sus familias, y por eso es

esencial, para la sostenibilidad de la empresa, crear las condiciones de flexibilidad necesarias que permitan conciliar su vida laboral, personal y familiar.

El diagnóstico IFREI, desarrollado por el Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE Business School en 1999, ha evolucionado en el año 2012 hacia el IFREI 3.0. Esta herramienta metodológica permite un diagnóstico de la organización en tres planos diferentes: políticas formales, estilos de dirección y valores. Se basa en un modelo integral que pone en el centro de la empresa a las personas, según el paradigma antropológico de la empresa.

Los datos obtenidos, en los más de 20 países donde se ha desarrollado, demuestran que el 70% de los empleados tienen miedo a pedir flexibilidad, aunque la compañía tenga políticas de conciliación. El IFREI 3.0 analiza la flexibilidad en cada uno de los departamentos y/o áreas de la empresa, poniendo el énfasis en el superior directo, en su visión de la organización, y en la percepción de los colaboradores para determinar el entorno en que se encuentran.

A través del diagnóstico de la empresa, el modelo IFREI 3.0 analiza la integración de la vida laboral, personal y familiar de sus empleados con los siguientes propósitos:

- Identificar el estado de la responsabilidad familiar corporativa.
- Mostrar el impacto que tienen las políticas, el liderazgo y la cultura sobre la salud, el compromiso, la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados.
- Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa de estas políticas.
- Identificar los frenos e impulsores de la responsabilidad familiar corporativa.

El análisis de las políticas, del supervisor y de la cultura determina el grado de responsabilidad familiar corporativa de los distintos entornos internos de la empresa, así como el impacto que éstos tienen en los resultados, a nivel organizativo e individual.

Las políticas por sí solas no son suficientes para crear una cultura que permita a las personas integrar su vida personal, familiar y laboral. Dependiendo del estilo que el directivo despliegue, dificultará o facilitará las políticas de responsabilidad familiar corporativa. Nuestra investigación demuestra que el supervisor inmediato influye en un 48% en la intención de dejar la empresa, e impulsa la motivación del empleado un 58%.

Los entornos enriquecedores tienen hasta 19 puntos más de productividad por empleado que aquellos que no apoyan la conciliación. Por el contrario, en entornos contaminantes la intención de abandonar la empresa crece un 300%, lo que implica un menor compromiso y, consiguientemente, una disminución de la creatividad y un descenso en la rentabilidad.

10.1 Resultados en el mundo

Según los datos de nuestro estudio, en una misma organización unos empleados desarrollan su tarea en un entorno que les permite integrar su vida personal, familiar y laboral. Por el contrario, otros se encuentran con que su entorno se lo dificulta de manera sistemática. ¿Cuáles son las causas de este contraste? Los datos de las 16.000 personas de los cinco continentes que hasta el momento han participado en nuestro estudio, que representan un universo de más de 100.000 personas, indican los siguientes factores:

1. La falta de políticas de flexibilidad a disposición de los trabajadores, así como la escasa comunicación de las mismas o la dificultad para acceder a ellas.
2. Los estilos de dirección de algunos supervisores, que facilitan o dificultan que los empleados a su cargo puedan conciliar.
3. La existencia de culturas, o subculturas, que generan diferentes microclimas en una misma organización.

Un 46% de la población encuestada se encuentra en un entorno que favorece la integración del trabajo y la familia (15% en un entorno enriquecedor, 31% en un entorno favorable), mientras que un 54% de la

muestra se encuentra en un entorno difícil y hostil (41% en un entorno desfavorable, 13% en un entorno contaminante).

Los resultados a nivel mundial confirman que las personas que cuentan con el apoyo de su supervisor tienen mayor acceso a las políticas de conciliación de su empresa:

1. Menor intención de dejar la empresa. Solo el 5% de las personas que se encuentran en un entorno enriquecedor afirma tener intención de abandonar su actual organización, frente al 50% de las que dicen estar en entornos contaminantes.
2. Mayor satisfacción con el equilibrio trabajo-familia. Solo el 16% de las personas que se encuentran en un entorno contaminante afirma estar satisfecha con el modo en que integra su trabajo y su familia. Por el contrario, el 60% de los que trabajan en entornos enriquecedores se sienten satisfechos con su conciliación.
3. Mayor productividad. En un entorno enriquecedor las personas son un 19% más productivas que las que trabajan en entornos contaminantes.
4. Percepción de mayor apoyo de la organización. El 88% de los trabajadores que se encuentran en entornos enriquecedores perciben que la empresa les apoya, frente al 26% de las personas que se encuentran en entornos contaminantes.
5. Mejor salud. El 78% de los encuestados manifiestan gozar de buena salud general cuando su entorno es enriquecedor, frente al 55% de los que se encuentran en entornos contaminantes.
 - a) Cuando los empleados han de cuidar de hijos pequeños y su entorno es enriquecedor, su salud es un 40% mejor.
 - b) Los empleados que cuidan de padres dependientes y trabajan en entornos que les permite conciliar, dicen gozar de excelente salud un 71% más que los que trabajan en entornos contaminantes.

6. Mayor dedicación a sus hijos pequeños. Las personas que se encuentran en entornos enriquecedores dedican semanalmente un 21% más de tiempo a cenar con sus hijos, un 32% más a jugar y un 37% más a leer con ellos, que los empleados que se encuentran en entornos contaminantes.
7. Calidad de vida. El 83% de las personas en entornos contaminantes consideran que tienen escasa calidad de vida.

Por continentes, los resultados más relevantes son los siguientes:

1. África. El 73% de las personas que trabajan en entornos enriquecedores manifiesta tener un alto nivel de calidad de vida, frente al 23% de los que se encuentran en entornos que dificultan la conciliación.
2. Asia. En un entorno enriquecedor nadie tiene intención de abandonar la empresa, frente al 45% de las personas que se encuentran en entornos contaminantes.
3. Europa. Solo el 3% de las personas que se encuentran en entornos contaminantes percibe el apoyo de la organización, frente al 87% de las que se encuentran en un entorno enriquecedor.
4. Latinoamérica.
 - a) Ecuador. Quienes trabajan en entornos contaminantes tienen más intención de dejar la empresa que en el resto del mundo (16 puntos porcentuales).
 - b) Guatemala. El 90% de los que trabajan en entornos contaminantes percibe falta de apoyo de la organización.
 - c) El Salvador. En entornos enriquecedores las personas son más productivas que en el resto del mundo (8 puntos porcentuales).
 - d) Argentina. El 89% de los encuestados manifiesta gozar de buena salud general en un entorno enriquecedor (11 puntos más que en el resto del mundo).

- e) Chile. Solo el 3% de los empleados desea abandonar la empresa si trabaja en entornos enriquecedores.
- f) Perú. El 77% de las personas que trabajan en entornos contaminantes manifiesta no tener buena salud, frente al 55% de los que se encuentran en entornos enriquecedores.
- g) Colombia. El 96% de los que trabajan en entornos enriquecedores percibe el apoyo de su organización, frente al 2% de los que se encuentran en entornos contaminantes.

11. Nueve pasos para ser una empresa con responsabilidad familiar corporativa

Los sistemas formales contribuyen a llevar a cabo la estrategia de la empresa, pero su eficacia depende de contar con líderes capaces de impulsar el compromiso. Para construir una cultura de responsabilidad familiar corporativa es clave la implicación de la alta dirección, y seguir un proceso que resumimos en nueve pasos:

1. Compromiso de la alta dirección (con presupuesto)
2. Creación de un comité/coordinador de responsabilidad familiar corporativa e igualdad de oportunidades
3. Diagnóstico de la empresa: estudio IFREI y Benchmarking (Club IFREI)
4. Información sobre necesidades familiares y personales de los empleados
5. Elaboración del Plan de Conciliación e Igualdad de Oportunidades
6. Confección del Manual de aplicación y despliegue de las políticas y procesos (en grandes empresas)
7. Liderazgo y ejemplo de la alta dirección (formación de directivos y mandos medios)

8. Inclusión de la familia del empleado —explícitamente- en la misión corporativa (como *stakeholders*) y en el núcleo de la responsabilidad social corporativa.
9. Evaluación del uso y adaptación de las políticas

El proceso parte de un buen diagnóstico. El IFREI ha ayudado a aumentar el nivel de responsabilidad familiar corporativa en docenas de empresas de todo el mundo. En El Salvador, el IFREI se ha promovido en colaboración con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Se ofrece a continuación una pequeña muestra de empresas de diferentes países y sectores:

- Iberdrola. Un grupo energético español fundado en 1901. Líder mundial en energía eólica, una de las mayores compañías eléctricas del mundo, y el primer grupo energético de España. En 2006 se llevó a cabo el diagnóstico IFREI y un proceso de consultoría. Algunas de las medidas de más éxito del Plan de Conciliación fueron: las jornadas laborales intensivas y der flexibilidad a lo largo del año, que supuso una reducción del 35% de días perdidos por accidentes y un 14% de días perdidos por enfermedad. En 2008 se inició un programa piloto de teletrabajo mixto, flexible y voluntario.
- Transactel. Un centro de llamadas que fue fundado en El Salvador en 2006 para ofrecer servicio a cuentas de los Estados Unidos. En 2010 se posicionó como el centro de llamadas con mayor desarrollo en Centroamérica. Hoy en día cuenta con más de 2.500 empleados. En 2013, realizaron el diagnóstico IFREI y decidieron: implementar una guardería para los hijos del empleado; prorrogar la licencia de paternidad; organizar talleres de capacitación para ayudar a las parejas en la comunicaciones y fortalecimiento de sus relaciones interpersonales; y desarrollar las competencias como madres y padres de sus empleados.
- Security. Grupo chileno que actualmente participa en las áreas de finanzas, inversiones, seguros, viajes y proyectos inmobiliarios. Realizaron el diagnóstico IFREI en 2011 y son un referente en la

conciliación en su país. Una de sus políticas más conocidas es el tiempo flexible postnatal, que permite a las madres dejar el trabajo a las 4pm durante las 4 semanas siguientes a su regreso al trabajo, y a los padres tener 5 días adicionales de vacaciones pagadas después del nacimiento del bebé. También la posibilidad de tener horas de trabajo flexibles durante el primer mes de vida del niño.

- WalMart Argentina inició sus actividades en el país en 1995. En 2013 se considera uno de los principales minoristas y generadores de empleo del país, con 13.000 empleados. En el año 2011, llevaron a cabo el diagnóstico IFREI. Permiten que los empleados con niños reduzcan su jornada a 6 horas durante el primer mes de vida del bebé sin reducción salarial durante dos años consecutivos.

12. Conclusiones

El futuro se escribe con “F”. Como demuestra la investigación que venimos desarrollando en el IESE desde hace más de una década, la responsabilidad familiar corporativa hace posible reducir las jornadas laborales —eternas—, incrementa la productividad y disminuye la siniestralidad y el absentismo —tanto físico como psicológico—.

Como afirmaba Antoine de Saint-Exupéry: «No se trata solo de prever el futuro, sino de hacerlo posible». El siglo XXI solo será sostenible si logra conjugar los valores de la flexibilidad, la feminidad y la familia.

- **Flexibilidad**, para generar compromiso y confianza, a fin de humanizar la empresa, adaptándose a los cambios y necesidades de las personas y del entorno.
- **Feminidad**, para potenciar la complementariedad en el mundo de la empresa, dominado por valores masculinos que han llevado a una visión rígida, mecánica y cortoplacista de la empresa. Con la visión femenina, la capacidad de percibir la realidad se amplía, y se anticipan mejor las consecuencias de las acciones en el medio y largo plazo.

- **Familia**, para hacer sostenible nuestro mundo. Es el ámbito propio del cuidado de las personas, crea nuevo capital humano y social y enriquece a la persona. Ello requiere de la corresponsabilidad entre marido y mujer como constructores del hogar. Contemplar a los trabajadores como máquinas o islas es causa de grandes tensiones y conflictos a nivel personal, empresarial y social, que intoxican la ecología humana.

Bibliografía

ARIÑO, M.A. (2005), *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Madrid, Ediciones Deusto.

CHINCHILLA, N. (2009 y 1996), *La rotación de directivos. ¿Comprometidos o involucrados?* Barcelona, EADA y Crecento Publishing.

CHINCHILLA, N. (2007), *Ser una empresa familiarmente responsable*. Madrid, Pearson Educación, S.A.

CHINCHILLA, N., GARCÍA, P., y MERCADÉ, A (2000 y 1999), *Emprendiendo en femenino*. Barcelona, Gestión 2000.

CHINCHILLA, N., y MORAGAS, M. (2009), *Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona, Ariel.

FELLER, R. & WHITCHARD, J. (2005), *Knowledge nomads and the nervously employed: workplace change & courageous career choices*. New York, NY Caps Press.

PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1993), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid, Ediciones Rialp, S.A.

PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1993), *Teoría de la Acción Humana en las organizaciones. Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid, Ediciones Rialp, S.A.

09

Lealtad organizacional nivel 3: ¿cómo conseguir empleados genuinamente leales?

Alejandro Moreno
INALDE Business School (Colombia)

1. Introducción

La lealtad organizacional es un valor organizacional muy perseguido que se manifiesta de diversas maneras. Sin embargo, no en todas las empresas ni para todos los directivos tiene el mismo significado. La lealtad tiene múltiples formas en las que se hace presente en el ambiente organizacional. Hablar bien de la compañía y sus productos; hacer el trabajo con compromiso y calidad; procurar la mejora continua de los procesos y de la calidad de los productos de la compañía; trabajar de buen agrado horas extra cuando sea necesario; corregir a los subordinados cuando se equivocan, con el ánimo que estos crezcan y den más a la compañía; lograr que familiares y amigos compren productos de la compañía; estar presente en las dificultades y adversidades. Todos estos son ejemplos de comportamientos leales y deseables en toda organización. No obstante, aunque deseables, no siempre surgen espontáneamente entre los subordinados.

La lealtad organizacional es un atributo escaso. De acuerdo a una reciente encuesta de la American Management Association (AMA), la

cual incluyó a más de 1.200 altos directivos de empresa, en 52% de las empresas los empleados son menos leales que hace cinco años. Sin embargo, según Sam Davis, vicepresidente de esta organización, «hay muchas razones por las cuales la lealtad sigue siendo un valor fundamental en muchas organizaciones. Los empleados dedicados conocen el negocio y se concentran en el trabajo. Hay menos alienación y más compromiso».

Todo empresario y directivo quiere que sus empleados le sean genuinamente leales. Sin embargo, es difícil establecer qué comportamientos considerar como genuinamente leales o incluso cuáles juzgar como francamente desleales. Para muchos empresarios el tema de la lealtad es blanco o negro. Sus empleados son leales o son desleales. No admiten puntos intermedios. Por tanto, pueden ser duros al juzgar los actos de sus subordinados. Ayuda preguntarse si efectivamente un empleado que no es desleal, necesariamente puede ser catalogado como un empleado leal... La respuesta correcta, aunque no es obvia, es que efectivamente una empresa puede tener empleados que no le roban, pero eso no quiere decir que quienes no roban están dispuestos a dar la milla extra en el momento que se necesite...

La lealtad muchas veces se equipará al consumo de los productos y servicios que ofrece la compañía para la cual se trabaja. En el sector de consumo masivo, muchas veces se estima que los empleados que consumen productos fabricados por la competencia cometen actos de deslealtad. Hay otros sectores económicos en los que la conclusión no es tan directa. En educación, pensiones y seguros de salud y de vida, el criterio parece ser menos directo o concluyente. Nadie catalogaría de desleal al empleado que no traslada su fondo de pensiones del régimen público al privado, en caso de ir a trabajar a un fondo de pensiones privado. Tampoco sería considerado desleal el empleado que decide mantener su viejo seguro de salud o de vida en una compañía diferente a la de su empleador. Cuando se trata de la compra de bienes que representan una participación importante del patrimonio o que comprometen la continuidad económica de la familia, el empresario parece ser más benévolo a la hora de juzgar las decisiones de compra de sus empleados y por tanto el grado de lealtad de los mismos hacia sus empresas.

La lealtad organizacional puede tener tres niveles diferentes. Lo importante es ser consciente de que dichos niveles siempre están presentes y que estos no son excluyentes. Los directivos deben decidir en cuál de ellos poner el foco y pensar en medidas que les permitan alcanzarlos. Cada nivel ofrece patrones de comportamiento diferentes por parte de los miembros de una organización. Es necesario ser consciente de que cada nivel requiere estrategias de gestión diferentes si se quiere obtener respuesta de los empleados.

Los tres niveles de lealtad aquí sugeridos, se podrían definir como:

- Nivel 1: Lealtad Contractual
- Nivel 2: Lealtad Transaccional
- Nivel 3: Lealtad Genuina

El propósito del presente capítulo es esbozar las diferencias de cada uno de estos niveles de lealtad y ayudar a directivos y empresarios que quieran tener empleados genuinamente leales respecto a la manera efectiva para conseguir especialmente ese tercer nivel de lealtad.

En general a los directivos les parece natural, por ejemplo, esperar que, si una empresa fabrica bebidas, sus empleados no consuman bebidas fabricadas por sus competidores. Sin embargo, la conclusión no es tan clara cuando se habla de servicios de educación. A los directivos no les parece un acto desleal, por ejemplo, trabajar en un colegio y tener estudiando a sus hijos en otro distinto. Lo mismo sucede en los servicios financieros. De hecho, los directivos de muchos bancos poseen productos financieros en bancos diferentes al banco para el cual trabajan, y esto parece no ser entendido como un acto de deslealtad ni por los empleados, ni por los jefes, ni en general en el sector bancario.

Esta ambigüedad, no parece ser el patrón ante realidades tales como competencia desleal, fugas de información o malos comentarios sobre el jefe o la empresa, pues en esos casos parece haber una voz unánime de rechazo. Estos actos son ciertamente considerados como clara muestra de deslealtad por parte de los empleados de una organización.

Si bien es cierto que un directivo que ve a sus empleados darle la mano en momentos de especial dificultad, agradece e incluso llega a premiar actos de apoyo de sus subordinados ante eventuales crisis organizacionales, no es tan claro qué hacer con aquellos empleados que no son suficientemente generosos con la empresa en esos momentos de complejidad.

Pero, ¿es lo mismo la franca deslealtad o traición a la genuina o auténtica lealtad? Para resolver esta inquietud es indispensable aclarar, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de lealtad organizacional? ¿Qué comportamientos son francamente desleales? Y mejor aún, ¿qué comportamientos son genuinamente leales?

2. ¿En qué consiste el nivel 3 de Lealtad Genuina?

Para definir un concepto muchas veces es conveniente definir primero aquello a lo que no nos estamos refiriendo. La lealtad no es el mero cumplimiento de los requerimientos mínimos de la ley laboral o de los códigos de conducta de nuestras organizaciones. Sería extraño pensar que un empleado que no nos roba y que llega a tiempo todos los días a su trabajo es automáticamente catalogado como leal. Los mínimos legales y contractuales si bien son deseables y exigibles, no son propiamente a lo que nos referimos cuando hablamos de lealtad.

Sin embargo, este plano en el cual los empleados cumplen a cabalidad las normas y no causan daño ni perjuicio, muchas veces es entendido como un acto de lealtad. Por ejemplo, muchos directivos prohíben a sus empleados consumir productos de la competencia e incluso lo incluyen dentro del código de conducta que el empleado «libremente» firma al vincularse a su organización. En este sentido, un empleado que no consume productos de la competencia y que cumpla a cabalidad lo que su contrato laboral y adendos le exigen, sería pues considerado como un empleado leal. A este patrón de conducta acá lo denominaremos nivel 1: Lealtad Contractual. Es decir, empleados que cumplen cabalmente las normas, pero respecto a los cuales no sabemos la razón que los mueve a cumplir la norma.

En la acción humana la libertad es condición necesaria para su valoración moral. La acción genuinamente humana tiene como prerrequisito la libertad. Por ejemplo, nadie diría que un esposo que se aparta de una ocasión de serle infiel a su esposa, únicamente porque si lo descubren pierde derecho al disfrute de los bienes de la sociedad conyugal, o de aquel otro cónyuge que evita la ocasión únicamente por tener un arma apuntándole en su espalda en caso de cometer adulterio sean cónyuges genuinamente fieles. ¡No! Un cónyuge genuinamente fiel se entiende como aquel que aun pudiendo romper la fidelidad con su consorte, decide mantenerse fiel, de manera libre y por motivos nobles.

En la empresa es igual. Es importante ser consciente de que tener empleados que no rompen las normas por temor al castigo, no implica tener empleados genuinamente leales. Si bien es deseable que los empleados no rompan las normas y alcancen al menos el nivel 1 de lealtad organizacional, no hay que perder de vista que tener empleados que cumplen con la ley y las normas de la empresa, no es ni puede ser el anhelo de ninguna organización. ¡Sería muy poca cosa! Por supuesto que en algunos casos alcanzar de los subordinados el nivel 1 es un reto y toma tiempo, pero nadie se conformaría con tener empleados movidos únicamente por temor a la sanción en caso de incumplimiento. ¿Quién querría tener un cónyuge que le sea fiel y leal únicamente por temor a ser descubierto?

Existe un segundo nivel de lealtad organizacional en el cual los empleados son fieles a su empresa, ya no solo por temor a la sanción, sino porque al fin y al cabo no hay mejor alternativa. Existen personas que no incumplen ninguna norma y que se quedan en la empresa, mientras que no haya un empleador que les ofrezca mejores condiciones. Son empleados de los cuales la empresa puede esperar la lealtad siempre y cuando la oferta que reciban de parte de la organización satisfaga sus necesidades de mejor forma que las demás alternativas del mercado. Piénsese, por ejemplo, en aquel empleado que mantiene su vínculo con la organización y cumple responsablemente sus obligaciones, toda vez que no hay nadie dispuesto a pagarle un mejor salario o a ofrecerle mejores condiciones. Este tipo de empleado es aquel que se ubica en un nivel de lealtad 2: Lealtad Transaccional. Es decir, el empleado nivel 2 es aquel que se mueve no solo por el temor a la sanción en caso de una

falta, sino, también, por su conformidad con las condiciones y beneficios laborales que le son ofrecidos.

Aunque tener empleados nivel 1 y/o nivel 2 no es un problema e incluso en algunos casos es ya todo un reto para cualquier directivo y empresario, claramente no es el anhelo final de ningún directivo. Cualquier hombre de empresa realmente desea tener empleados que estén dispuestos a acompañarlos en los momentos de crisis, adversidad y dificultad.

Cuando hablamos de genuina lealtad organizacional, nos referimos a comportamientos que van más allá de lo legal, más allá de lo exigible vía las normas o los códigos y más allá de lo alcanzable por la vía de la mera transacción económica. Un comportamiento genuinamente leal es aquel que desearíamos que nuestros empleados manifiesten, pero que muy seguramente si no existiese, no podríamos reprochar. Estamos hablando, por ejemplo, que ante un revés financiero, o una calamidad como un incendio o una inundación, desearíamos ser apoyados por nuestros empleados de manera decidida y voluntaria.

Este nivel 3 de lealtad organizacional, el de Lealtad Genuina, se demuestra en las adversidades. Es cuando las cosas están mal, cuando los empleados genuinamente leales nos manifiestan su aprecio mediante acciones que en estricto sentido no están obligados a emprender.

La lealtad organizacional en definitiva es una actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa y se manifiesta en las cosas a las que nuestros subordinados están dispuestos a renunciar o en los actos que están dispuestos a acometer o hacer con sacrificio por el bien de la organización.

3. Una empresa con empleados genuinamente leales

En una empresa industrial con cinco plantas de producción diferentes, ocurrió un terrible incendio que dejó fuera de operación una de las

plantas de la empresa. El incendio consumió lentamente las materias primas, el producto terminado e incluso la maquinaria. La planta estaba ubicada en una pequeña población del departamento de Atlántico, en Colombia. El incendio ocurrió de día al final del turno de la tarde. Algunos empleados ya habían salido en dirección a sus hogares, mientras que otros aún se encontraban presentes en la planta.

Si bien el incendio resultó devastador, el fuego consumió lentamente los activos de la empresa. El gerente de planta y algunos empleados lucharon seriamente por proteger la integridad de los funcionarios, quienes por fortuna salieron todos ilesos. Las causas del siniestro, incluso para la aseguradora, no pudieron ser concretadas en un 100%, pero se pudo establecer que no fue ni imprudencia, ni menos aún un ataque a la planta.

Hubo empleados que sintieron tanto temor que lo primero que hicieron fue correr y protegerse a sí mismos. Hubo empleados que antes que salvarse a sí mismos, pensaron en proteger a los más débiles ayudándoles a salir. Un tercer grupo de empleados no solo luchó por resguardar a sus compañeros, sino que incluso luchó por salvar algunos de los activos de su empresa.

Cuando terminó todo el caos, en los días posteriores al incendio, el gerente de planta se entrevistó con muchos de sus empleados. Pudo constatar que hubo personas que no ayudaron, así como hubo personas que incluso poniendo en riesgo su propia integridad lucharon por minimizar el impacto del incendio en las pérdidas económicas de la compañía.

El comité directivo llamó al gerente de la planta para rendir un informe. Una de las preguntas que uno de los directivos le hacía, era, ¿cuál era su valoración de aquellos empleados que no ayudaron durante el incendio? El gerente de planta les hacía ver que en ese grupo hubo personas que prefirieron no intervenir. Les decía que también hubo personas a quienes las superó el miedo, pero que no fue por comodidad que no ayudaron. Y decía que hubo un grupo de personas que generosa y valientemente decidió correr riesgos para tratar de ayudar a su compañía en aquella dificultad.

El comité de dirección, en su dolor por el reciente siniestro y en su afán por proteger los intereses de la compañía le pidió al gerente que valorara quienes en su opinión eran empleados que le habían sido leales y quienes le habían sido desleales... Le pidieron que para la próxima reunión llevase un informe con los nombres de cada uno de los 87 empleados a su cargo y su valoración de quienes eran «leales» y quienes eran «desleales». Aunque incómodo con la solicitud, el gerente de la planta accedió a trabajar al respecto.

Confuso ante tal solicitud, el gerente reflexionó ampliamente sobre los recientes acontecimientos y llegó a la conclusión de que para él era absolutamente imposible catalogar como «desleal» a una persona que no había querido o podido ayudar en la dificultad. No se sentía cómodo poniendo la etiqueta de desleal a esos empleados. Sin embargo, luego de darle vueltas al asunto, concluyó que si bien los hechos no le permitían saber quiénes no eran leales a la empresa, sí le permitían saber quiénes le eran genuinamente leales a la compañía. Específicamente, había tres subordinados que por la manera en que se habían comportado en el incendio y en los días posteriores, quienes generosa, valiente y desinteresadamente habían pensado antes en sus compañeros y en la empresa que en sí mismos, para él, podían ser catalogados como «leales».

De esta manera en su próximo despacho con el comité directivo, llevó no una lista con los 87 nombres de sus subordinados, sino una lista con únicamente tres nombres, que, en su opinión, por la manera en que actuaron en la dificultad, podían ser catalogados no solo como empleados leales, sino como empleados genuinamente leales. Eran personas que habían libremente decidido dar una milla extra a su empresa, la cual mostraba su alto nivel de compromiso, pero que, según él, en ningún modo era exigible a los otros 84. El comportamiento libre y espontáneo de estos tres empleados era reflejo de su lealtad genuina, mas la ausencia de estas actitudes en los otros 84 no le permitía catalogar de desleales a quienes no habían dado esa milla extra.

4. ¿Existe una fórmula para aumentar la lealtad?

En los comités de dirección de las empresas es frecuente dedicar tiempo a debatir cómo aumentar la lealtad de los empleados hacia la empresa.

A menudo algunos índices como rotación del personal, clima organizacional y satisfacción de los empleados son considerados como factores clave para aumentar la lealtad.

Para algunos incluso, la fórmula para aumentar la lealtad está en disminuir la rotación de personal y/o en aumentar la satisfacción del empleado.

En un estudio de la firma PayScale (2013) se analizan datos de más de 250.000 empleados de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos, comúnmente conocidas como Fortune 500. Allí se puede ver como entre las 5 empresas con empleados más leales, medido de acuerdo al *tenure* (número de años de los empleados en la empresa), figurarían Eastman Kodak Company y General Motors Corporation, empresas en las cuales los empleados han permanecido en promedio 20 y 10,3 años respectivamente. Siguiendo este mismo criterio (*tenure*), en la lista de las 5 empresas con empleados menos leales aparecerían Amazon y Google, ya que en ellas los empleados han estado en promedio apenas 1,0 y 1,1 años respectivamente.

Si bien a primera vista uno pensaría que quien se queda en su trabajo es porque está a gusto, no siempre la baja rotación de personal implica alta satisfacción en el trabajo. De hecho, en el estudio en mención, al cruzar los datos de rotación de personal (*tenure*) y satisfacción del empleado, es interesante ver que solo el 45% de los trabajadores de Kodak (empresa en donde más permanecen los empleados) reportó alta satisfacción en el trabajo. En contraste, en American Family Life Insurance Company of Columbus AFLAC, en donde el *tenure* es de un año, el 70% de los empleados reportó alta satisfacción en el trabajo.

Por supuesto, en términos de rotación de personal el sector industrial también importa. Las empresas de fabricación tienden a tener trabajadores que se quedan por más tiempo y las empresas con mayor rotación son en su mayoría las de consumo masivo y las de tecnologías de la información.

En las Fortune 500, la rotación de personal ya no parece ser una preocupación. Según PayScale, hoy en día, un trabajador se queda en promedio únicamente 3,68 años y del total de empresas estudiadas, menos de 10

cuentan con empleados que hayan permanecido por 10 años o más. Sin embargo, esto no quiere decir que en algunos casos la permanencia de los empleados no sea un aspecto positivo y anhelado.

Aunque sería deseable tener una fórmula de la lealtad, parece que la respuesta no está en los índices que tradicionalmente, en los departamentos de gestión humana, se relacionan con la misma. Si bien es cierto que mejorar indicadores como rotación de personal y satisfacción del empleado puede ser conveniente, no necesariamente su impacto es directo sobre lo que aquí hemos definido como genuina lealtad.

5. Un momento de verdad en una decisión directiva

En no pocas compañías que producen o comercializan bienes de consumo se espera que los empleados sean usuarios de sus marcas, si es que no se asume casi como una traición que se adquieran productos de la competencia, al margen de si se trata de yogurt, relojes de lujo, servicios de telefonía móvil o automóviles. Además, procurando fomentar que los empleados consuman el producto, es frecuente que se dé a los empleados acceso al producto o servicio con grandes descuentos o con planes de pago muy favorables. A pesar de esto, ¿es un acto de deslealtad que los empleados opten por comprar productos de la competencia?

Un directivo podría asumir que lo es bajo diversos supuestos, como, por ejemplo:

- Le está reportando ganancias en dinero y participación de mercado al competidor.
- Para eso se dan grandes beneficios a los empleados.
- Atenta contra el bienestar de la compañía en coyunturas económicas difíciles, más si la empresa se está contrayendo.
- Da mal ejemplo ante otros empleados, y envía un mensaje negativo sobre el producto a otros consumidores, comenzando por su familia

y amigos, especialmente cuando se trata de un producto muy visible (por ejemplo, un automóvil).

De otra parte, el empleado legítimamente podría encontrarse con razones de peso para preferir a la competencia:

- Tienen mejor calidad o precios más competitivos, lo cual es fácil de reconocer cuando uno sabe del producto o servicio, justamente por causa de su trabajo.
- Es bueno ser usuario de los productos de la competencia para conocerlos bien.
- Los procedimientos de la empresa son demasiado complejos y lentos para acceder a los beneficios y a los productos.
- Los beneficios y los procedimientos hacia los clientes son más atractivos que los que se proponen a los empleados.

Bajo cualquier circunstancia, ¿podría despedirlos o sancionarlos por eso? ¿O debería incluir una cláusula laboral en los contratos de todos sus empleados prohibiendo este comportamiento? ¿Hacerlo fomentará un comportamiento genuinamente leal hacia la firma (nivel 3)? ¿Qué riesgo hay de que la gente cumpla más por miedo a las repercusiones legales que por lealtad (nivel 1)? ¿Es factible que la empresa proporcione estímulos más generosos para que sus empleados sean los clientes más fieles de la empresa?

Al final, la efectividad de las medidas depende de lo que realmente los directivos de la compañía deseen conseguir: lealtad contractual (por obligación), lealtad transaccional (por el beneficio económico) o lealtad genuina (por verdadera convicción). Este último supone pensar en medidas que apunten a un trato más humano hacia los empleados, que realmente generen un profundo sentido de pertenencia y estimulen libremente un compromiso activo de ellos hacia la compañía, más aún cuando exista una situación difícil que requiera de los empleados sacrificios voluntariamente asumidos por el bien de la firma.

6. ¿Por qué parece ser esquivada la genuina lealtad de los subordinados?

Hasta este punto se ha explicado cómo los indicadores clásicos de gestión de recursos humanos como la rotación de personal y la satisfacción del empleado no necesariamente impactan la lealtad organizacional y se ha ilustrado lo relevante que resulta para el directivo preguntarse qué entiende por genuina lealtad organizacional.

Sin embargo, sigue viva la pregunta: ¿por qué razón parece ser esquivada la virtud de la genuina lealtad por parte de los empleados?

A este respecto, hay dos causas principales. De un lado, la precariedad moral y motivacional de algunos empleados y por otro lado el trato que como organización se le da a los mismos en cuanto personas.

En las organizaciones se invierten recursos importantes para mejorar el clima organizacional o para disminuir la rotación de los empleados, pero se tiende a olvidar que es necesario tener una tierra sana sobre la cual sembrar...

En este sentido, es necesario, en primer lugar, ir más atrás y antes que invertir recursos en capacitación, invertir tiempo y empeño en selección. La mayoría de los programas de reclutamiento y selección se centran en las competencias técnicas de la persona, pero raras veces en sus competencias morales. Muchas veces importan más en la selección los logros y experiencia previa que las actitudes, intenciones y motivaciones que guiaron esos logros conseguidos. Una buena y profunda conversación con el candidato, una invitación a cenar, un partido de tenis, o en general cualquier actividad que permita un conocimiento profundo del carácter y disposiciones morales del empleado que se va a contratar, sin duda, puede ayudar. Se trata de vincular no solo empleados eficientes y técnicamente capaces, sino también empleados que procuren vivir virtudes.

¿Cuántas veces se escoge entre dos candidatos técnicamente igual de competentes a aquel que en el pasado ha sabido renunciar a beneficios personales por una buena causa? ¿De cuántos empleados se tiene certeza que han sabido sacrificarse por los demás y dar esa milla extra que quisiéramos que den?

En segundo lugar, si bien efectivamente la franca deslealtad se controla vía exigencia, la genuina lealtad hay que ganársela. Es en este sentido que los directivos deben revisar el trato que dan a sus empleados en cuanto personas.

Los empleados no son tontos. Ellos saben cuándo el trato es meramente instrumental. Ellos perciben si lo único que interesa de ellos es su productividad y eficiencia. Si un empleado no se siente tratado genuinamente como persona, es muy difícil que cuando vengan las dificultades en la empresa, esté dispuesto a recorrer esa milla extra con su empresa. Se debe tener presente que la genuina lealtad no necesariamente es una actitud espontánea y que esta no se exige, ¡se gana!

¿Cuántas veces las decisiones directivas son fruto de la soberbia? Con frecuencia se amenaza a los subordinados incluso prohibiéndoles hacer o decidir en materias que están en su más íntimo fuero personal. Incluso algunas veces se exigen comportamientos, vía normas o códigos, que no solo no son exigibles, sino que exigirlos en sí mismo puede ser inmoral o peor aún, ilegal.

Si se quiere tener organizaciones con empleados genuinamente leales y comprometidos, es necesario tratar a los demás como personas. ¡Los subordinados se deben tratar con la misma humanidad con la que cada uno espera ser tratado!

Es conveniente buscar el bien común de la organización por encima de intereses personales y no olvidar que los subordinados siempre observan a sus jefes y que solo mediante un ejemplo de conducta consistente se logrará que ellos estén dispuestos no solo a no ser desleales, sino a efectivamente sacrificarse por su empresa con esfuerzo y por tanto con genuina lealtad.

7. Algunas sugerencias concretas para aumentar la lealtad de sus empleados

Si bien, se ha resaltado, en el apartado anterior, que los dos factores clave para alcanzar el nivel tres de genuina lealtad y por lo tanto para

mejorar el clima y la productividad organizacional, son: 1) seleccionar con base en criterios morales por encima de criterios técnicos y 2) tratar a los empleados como personas, se ofrece aquí un elenco de posibles medidas de gestión humana, que puestas en práctica bajo el marco del respeto y promoción de la dignidad de la persona, pueden ayudar a promover una cultura organizacional en la que la genuina lealtad brote hasta convertirse en el común denominador.

Algunos elementos que pueden ayudar para cada una de las seis principales prácticas de gestión humana, son:

1. Diseñe puestos de trabajo con sentido. Puestos de trabajo en los que los empleados puedan realizarse como personas.
2. Seleccione personas no solo con base en sus competencias laborales sino con base en sus valores.
3. Entrene a sus empleados en competencias morales (virtudes) para la toma de decisiones.
4. Promueva con base en méritos observables –en lo posible previamente establecidos– premiando los comportamientos virtuosos y no solo los resultados técnicos.
5. Remunere de manera justa, competitiva y generosa.
6. En los despidos, vaya mas allá de lo que exige la mera justicia. Proceda con caridad.

Ahora bien, si bien es cierto que una adecuada gestión humana puede mejorar el clima y el nivel de compromiso de los empleados de una organización, no hay que olvidar el impacto positivo que en los subordinados tiene la relación personal con su propio jefe. La genuina lealtad muchas veces brota más como expresión de un compromiso jefe-subordinado que como un compromiso empleado-empresa.

Por esta razón tal vez las medidas más efectivas para alcanzar el nivel tres de genuina lealtad están en manos de los propios jefes, a quienes estimamos le puede ser de utilidad revisar la lista de comportamientos que a continuación se sugieren y examinarse interiormente respecto a los 12 puntos sugeridos:

1. Sea valiente, ante la duda, escoja siempre la alternativa de acción que le sugiere mayor esfuerzo. Muchos problemas se pueden evitar si piensa antes que en el propio beneficio, en el bien común de la organización.
2. Dé ejemplo. Usted mismo es la variable de mayor peso en la satisfacción de sus empleados con el trabajo y con la organización.
3. Diga siempre la verdad, así esta tenga efectos negativos para usted o para sus subordinados.
4. Permita la participación de los empleados en la toma de decisiones.
5. Participe de manera tangible a los empleados de los logros de su organización.
6. Sea flexible en las cosas menos relevantes.
7. Reconozca los esfuerzos y los logros alcanzados.
8. Exija con constancia y paciencia.
9. Escuche las razones y argumentos de sus subordinados.
10. Conozca a sus subordinados y sus circunstancias particulares.
11. Recuerde que sus empleados siempre lo están observando y comentan entre ellos sus opiniones acerca de los comportamientos de sus superiores.
12. Trate a los demás como usted mismo desearía ser tratado.

8. Dos aspectos importantes para lograr el nivel 3 de genuina lealtad en la organización

Finalmente, hay dos aspectos que un directivo íntegro debe tener siempre presente, si desea ser mejor como directivo y como persona y en ese sentido hacer de sus subordinados mejores personas dentro de un ambiente organizacional de genuina lealtad.

Por una parte, si bien alcanzar el nivel tres de genuina lealtad de los subordinados es deseable, hay que tener una recta intención al respecto. Igual que con las demás virtudes morales, siempre está presente el riesgo moral de instrumentalizarlas. Si bien organizacionalmente conseguir la lealtad de los empleados es deseable, moralmente no es justificable perseguirla con el único propósito de aumentar la eficiencia de la organización. Un directivo íntegro debe buscar antes que la eficiencia organizacional, el desarrollo integral de sus empleados, que, por cierto, es la mejor manera de conseguir comportamientos leales sostenibles en el largo plazo.

Por otra parte, tenga en cuenta la intención que motiva sus decisiones directivas y no solo las consecuencias de las mismas. Un acto de generosidad o de bondad no implica necesariamente un acto virtuoso o de genuina lealtad. Un acto de renuncia, entrega o sacrificio por parte de nuestros subordinados será un acto de genuina lealtad en la medida en que quien lo acometa lo haga con una recta intención. Un acto de bondad, llevado a cabo con una mala intención, puede dejar de ser un acto de lealtad y convertirse incluso en un acto de manipulación o deslealtad.

Dado que entrar en la conciencia de los demás es imposible, tal vez este segundo aspecto sea útil especialmente para que cada directivo lo aplique a sí mismo. Algunas preguntas en primera persona podrían ser de utilidad: ¿cuando emprendo acciones leales, lo hago con una recta intención? ¿Qué pesa más, que me reconozcan y agradezcan o que la acción necesaria sea llevada a cabo? ¿Haría la misma acción así los demás, o mi jefe no me vieran?

9. Conclusiones

Dado que la genuina lealtad más que exigirla hay que ganarla, viene muy bien que todo directivo aplique estas reflexiones a su propio comportamiento. Tal vez, como en casi todos los temas morales, una vez más la respuesta para aumentar la lealtad en la empresa pase por usted mismo. Aplicar la regla de oro de la ética que invita a tratar a los demás como uno mismo quisiera ser tratado, sin duda puede ayudar.

Bibliografía

- COUGHLAND, Richard (2005), «Employee loyalty as adherence to shared moral values». *Journal of Managerial Issues*. Vol. 17, No. 1.
- DUSKA, R. (2007), «Whistleblowing and employee loyalty». *Contemporary reflections on business ethics*, pp. 139-147.
- MELÉ, Domènec (1992), *Lealtad en los compromisos*. Nota Técnica. IESE Business School. TDN-93
- MELÉ, Domènec (2001), «Loyalty in Business. Subversive Doctrine or Real Need». *Business Ethics Quarterly*. Volume 11. Issue 1.
- MORENO-SALAMANCA, Alejandro (2014), «Lealtad empresarial: El valor más perseguido pero poco alcanzado». *Diario Portafolio*. Colombia.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., & STEERS, R. M. (2013), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- NIEHOFF, B. P., MOORMAN, R. H., BLAKELY, G., & FULLER, J. (2001). «The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment». *Group & Organization Management*, 26(1), pp. 93-113.
- PAYSCALE. (2013), Companies with the most and least loyal employees. Disponible en www.payscale.com
- PRABHAKAR, A. (2016), «Analysis of high job satisfaction relationship with employee loyalty in context to workplace environment». *IJAR*, 2(4), pp. 640-643.

RYAN P. (2015), *Companies ambivalent on hiring from within*, New York. Ver: <http://www.amanet.org/news/10648.aspx>

SOLOMON CM. (1992), «The loyalty factor», *Personnel Journal*, pp. 52-62.

TSENG, L. M., & WU, J. Y. (2017), «How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment and organizational identification». *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5).

YEE, R. W., YEUNG, A. C., & CHENG, T. E. (2010), «An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry». *International Journal of Production Economics*, 124(1), pp. 109-120.

Notas

Capítulo 2

- 1 *Harvard Business Review*, Julio-Agosto 2015.
- 2 Entendemos esto no como un juicio de valor negativo, por el contrario, el sacar de GH temas técnicos y reiterativos como quizás la liquidación de la nómina, se le abre campo para aprovechar el más escaso de los recursos, su tiempo, en temas más estratégicos.

Capítulo 3

- 1 Conference Board CEO Challenges 2014. Cfr. www.conference-board.org, para una actualización permanente de la información.
- 2 Promovido por la Universidad de Michigan (USA) y conducido por los profesores Dave Ulrich y Wayne Brockbank, este estudio se ha actualizado cada 4 o 5 años a lo largo de más de 25 años, en base a un largo cuestionario que responden no menos de 10.000 personas en todo el planeta. A partir de estos, se ha elaborado un modelo que se modifica y actualiza con cada edición, el cual esquematiza las competencias necesarias para los profesionales de capital humano.

Capítulo 4

- 1 Este punto está basado en el caso Magazine Luiza, preparado por el profesor Cesar Bullara del ISE Business School de Sao Paulo.

Capítulo 5

- 1 Fabi, B., Raymond, L. & Lacoursière, R. (2009), "Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a Gestalts perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16 Iss: 1 pp. 7- 25
- 2 Aslam, M., Ahmed, R. Y Lal Rohra, C. (2009), "Human Capital: a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership", *Australian Journal of Basic Applied Sciences*.
- 3 Sánchez-Runde, C. & Pascual, E. (2000), "La valoración del Impacto Económico de la Actuación del Departamento de Recursos Humanos", Barcelona, Spain. IESIE Publishing.
- 4 Brehm, M. & López-Lape, J.L. (2008), "La Medición de la Función de Personal", México. IPADIE Publishing.
- 5 Fitz-Enz, J. (1984), "How to Measure Human Resources Management". New York, McGraw-Hill.
- 6 Ulrich, D. (1997), "Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results", *Human Resource Management Journal*, 36 (3), págs. 303-320.
- 7 Carter, C.C., (1994), "Measuring and improving the human resource function", *Employment Relations Today*, 21 (1), págs. 63-75.
- 8 Idem.
- 9 Woodruff, R. C. (1970), "Human Resources Accounting", *Canadian Chartered Accountant*, 97, pages. 156-161.

- 10 Scarpello, V. & Theeke, H. A. (1989). "Human Resource Accounting: A measured critique", *Journal of Accounting Literature*, 8, pages 265-280.
- 11 Holling, H. (1998). "Utility Analysis of Personnel Selection An Overview and Empirical Study Base don Objective Performance Measures", *Methods of Psychological Research*, Vol 3 N° 1, pp. 5-24.
- 12 Raju, N.S., Burke, M.J. & Normand, J. (1990), "A new approach to utility analysis", *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 3-12.
- 13 Sánchez-Runde, C. & Pascual, E. (2000), Obra citada.
- 14 Boudreau J. & Ramstad, P. (2002), "Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership", *Center for Human Advanced Human Resource Studies*.
- 15 Sánchez-Runde, C. & Pascual, E. (2000), Obra citada.
- 16 Fitz-Enz, J. (2009), "The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance", *American Management Association*.
- 17 Kaplan, R. & Norton, D. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, January/February, 75-85.
- 18 Walker, G. & MacDonald, J. (2001). "Designing and implementing an HR Scorecard". *Human Resource Management*, 40, pp. 365-377.
- 19 Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). "The HR scorecard: Linking People, Strategy and Performance". Boston: Harvard Business School Press.
- 20 Norton, D. (2001). "Managing the Development of Human Capital". *Balanced Scorecard Report*, pp. 3-6.
- 21 Meredith, K., Sanford, S., Proctor, B., and Freire, P. (2005), *The Metrics Standard*, Establishing Standards for 200 Core Human Capital Metrics, Corporate Leadership Council. Washington, US, London, UK.
- 22 Human Capital Management Institute (2013), *Human Capital Metrics Handbook*.
- 23 Ulrich, D., & Brockbank, W., (2006), "The HR value proposition", Boston: Harvard Business School Press.
- Capítulo 6**
- 1 Algunos autores lo denominan salario emocional, retribución intangible o compensaciones no monetarias.
- 2 En nuestra experiencia observamos que el sueldo de directivos familiares tiende a ser alrededor de un 10% superior al de los pares de posiciones con categoría profesional similar.
- 3 SEIS Salary survey, PwC Interamérica. Agosto 2016. Encuesta Mercer 2015: <https://www.latam.mercer.com/newsroom/25-encuesta-salarial-mercercer-2015.html>
- 4 Estos datos son muy estables en el tiempo, por lo que cambiar la mezcla de pago en una empresa puede llevar entre 18 y 36 meses. Las estadísticas a nivel de país pueden tener vigencia de 48 - 60 meses.
- 5 Tomado de GÓMEZ MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B., & CARDY, R. L. (2001), *Dirección y gestión de recursos humanos*, Madrid, Pearson Prentice Hall.
- 6 Ledford, F. E. And Heneman, R.L. (2000) Pay for skills, knowledge, and competencies. In Berger, L.A. And Berfer, D. R. (Eds.), *The Compensation handbook*, (4th ed.) New York: McGraw-Hill; and Brown, D. (2000) Relating competencies to pay: A desirable or dangerous practice. In Berger, L.A. and Berger, D.R. (Eds), *The Compensation handbook*, (4th ed.) New York: McGraw-Hill.
- 7 Para una mejor comprensión de las políticas de retribución, transparencia e indicadores salariales en países véase www.glassdoor.com, www.salary.com y www.wageindicator.org. En América Latina véase www.tusalario.com y www.datosmacro.com/smi
- 8 Se cuantifican los diferentes beneficios como por ejemplo automóvil, seguro de vida y otros más allá de los establecidos por ley, bonificaciones fijas por vacaciones, ayuda con gastos escolares, etc.
- 9 Elementos de impacto en el incremento salarial según sondeo de incrementos anuales - Dic 2016 PwC Interamerica.
- 10 Semestralmente en países donde la inflación supera los dos dígitos, como Argentina, Honduras o Venezuela.
- 11 Valor equivalente en dólares americanos.
- 12 ILO (International Labour Office). 2015. *Global Wage Report 2014/15. Wages and income inequality*. (Geneve) Disponible en: http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_324678/lang-en/index.htm
- 13 Society for Human Resource Management. Disponible en: <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/pages/strategic-benefits-series.aspx>
- 14 Great Place To Work© (2014), *Getting Better All the Time: Best Workplaces in Latin America 2014*. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.net/publications-and-events/case-studies-white-papers-a-reports/1901-getting-better-all-the-time-best-workplaces-in-latin-america-2014>
- Capítulo 7**
- 1 Sorensen, Jesper. B., 2009: Note on organizational Culture OB-69, Stanford Graduate School of Business
- 2 Lagace, Martha, 2002: Gerstner: Changing culture at IBM, HBS Working Knowledge Article
- 3 Schein, Edgar 1992 Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass
- 4 O'Reilly, Charles A. y Jennifer Chatman, 1996: Culture as social control: Corporations, culture and commitment. *Research in Organizational Behavior* 18: 157-200
- 5 Burt, Ronald, Shaul Gabbay, Gerhard Holt y Peter Morgan, 1994. "Contingent organization as a network theory: The culture performance contingency function" *Acta Sociologica* 37: 345-370
- 6 Sorensen, Jesper B., 2002: The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly* 47: 70-91
- 7 O'Reilly, Charles y Jennifer Chatman, 1996. "Culture as social control: Corporations, culture and commitment" *Research in Organizational Behavior* 18: 157-200
- 8 Kreps, David M. 1990. "Corporate culture and economic theory" 90-143 en *Perspectives on positive political economy*, Cambridge University Press
- 9 O'Reilly, Charles 1989. Corporations, cultura and commitment: Motivation and social control in organizations", *California Management Review* 31, 9-25
- 10 Alvesson, M., Sveningsson, s., 2015: *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. Routledge
- 11 Fishbein, M., and Ajzen I., 2010: *Predicting and Changing Behavior*. New York. Psychology Press
- 12 Kroll, A., & Moynihan, D. P. (2015). Does training matter? Evidence from performance management reforms. *Public Administration Review*, 75(3), 411-420.
- 13 Tushman, Michael L. and O'Reilly, Charles A. III: *Winning through innovation: A practical guide to leading Organizational change and renewal*. HBS Press, Boston, Mass.

14 Heskett, James L., 1999: NYPD New. HBS Case 9-396-293

Capítulo 8

1 https://www.randstad.es/sala_de_prensa/noticias_y_notas_de_prensa/Documents/Vacaciones-%20Randstad%20Workmonitor.pdf

2 DUAL-CENTRIC, A NEW CONCEPT OF WORK-LIFE, Ellen

Galinsky, Executive Summary of Leaders in a Global Economy, as well as information about the full research report of the study findings, is available online at www.familiesandwork.org, www.catalystwomen.org, and www.bc.edu/cwf

3 IESE Family Responsible Employer Index

Biografías de los autores

Juan Manuel Parra Torres (juanm.parra@inalde.edu.co)

Estudió Periodismo en la Universidad de La Sabana (Colombia) y un MBA en IPADE Business School (México). En 2014 terminó su Ph.D. en Gobierno y Cultura de las Organizaciones en el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra (España). En 2003 se vinculó a INALDE Business School, donde se ha desempeñado en diferentes cargos y como profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones.

Actualmente es el director del Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano (CEDIT) de INALDE y columnista en temas de *management* para la revista *Dinero*. Es profesor visitante de otras escuelas de negocios como IPADE Business School (México), IDE Business School (Ecuador), PAD Escuela de Dirección (Perú) y BARNÁ Management School (República Dominicana). Su consultoría actual está centrada en temas que relacionan la estrategia corporativa con la gestión del talento, la cultura organizacional y los procesos de transformación, así como en selección de altos ejecutivos con la multinacional HAYS Executive.

Alejandro Torres Mojica (alejandrotorresmojica@gmail.com)

Ingeniero industrial de la Universidad de América, con estudios en Alta Dirección de Empresas (PADE) en INALDE Business School (Colombia), en el CEO Development Program con ADEN-Harvard, máster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones en el Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra (España), y actualmente doctorando del programa de Gobierno y Cultura de la Universidad de Navarra.

Tiene más de 30 años de experiencia internacional en áreas de recursos humanos, tecnología y operaciones en compañías multinacionales (Holcim, Dow Chemical, BP y BBVA) en Colombia, Brasil y Estados Unidos. Profesor las Universidades UPTC, Javeriana y Los Andes, colaborador como conferencista del MBA de INALDE y profesor del método del caso en EDIME, adscrita a INALDE.

Es consultor empresarial en Colombia, Ecuador, Guatemala y República Dominicana en temas de estrategia, efectividad organizacional y gestión del talento, y miembro de varias juntas directivas en empresas del sector financiero, servicios, tecnología y distribución de productos industriales.

Charles Müller Sánchez (charles.muller@inalde.edu.co)

Es investigador del INALDE Business School (Colombia) y profesor de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la Sabana (Colombia). Cuenta con un doble grado como abogado y administrador de negocios internacionales de la Universidad de la Sabana y actualmente adelanta estudios del Executive MBA de INALDE. Complementa sus actividades en la academia con la consultoría jurídica y empresarial y ha sido columnista invitado de medios del mundo empresarial en Colombia.

Alejandro Luis Sioli (asioli@iae.edu.ar)

Es ingeniero industrial por la Universidad de Buenos Aires, MBA por IAE Business School (Argentina) y Ph.D. de IESE Business School (España). Es profesor full time del IAE desde 1988, en el Área Comportamiento Organizacional. Es director del Programa de Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Ha sido *visiting professor* en la Ross School of Business de la Universidad de Michigan (Estados Unidos) y profesor invitado en Escuelas como el IESE, IPADE (México), INALDE (Colombia), IDE (Ecuador) e ISE (Brasil). Es director académico de LAHRP (Latin American Human Resources Partnership), consorcio formado por empresas líderes y la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, y socio regional del Human Resources Competency Study, una investigación conducida conjuntamente entre el IAE, la Ross School of Business y RBL Group.

Consultor de numerosas empresas de varios continentes, es también secretario y cofundador de la Fundación Argentina María Montessori, para el desarrollo de esta metodología de enseñanza en Argentina y región, especialmente en los ámbitos más vulnerables de la sociedad.

José Ramón Pin Arboledas (JPin@iese.edu)

Ph.D. en Sociología y Ciencias Políticas, MBA de IESE Business School (España), licenciado en Ciencias Económicas e Ingeniero Agrónomo. Profesor durante 35 años en el Departamento de Dirección de Personas de IESE, ahora en situación de emérito. En el IESE ha sido director del Executive MBA en Madrid, director del Departamento de Dirección de Personas (académico), encargado de la Cátedra José Flipe Bertrán de Gobierno y Liderazgo en la Administración Pública y representante del IESE en CLADEA. También ha sido diputado en el Congreso de España (1977-1983), diputado en la Asamblea regional de Madrid y miembro de la mesa y concejal de Personal del Ayuntamiento de Madrid. Autor de diferentes libros, artículos científicos y divulgación, casos prácticos y documentos de investigación. Colaborador de medios de comunicación (periódicos, radio y TVE) en España. Consejero de empresas y miembro de directorios (consejos de administración).

Antonio Sancho y Maldonado (asancho@ipade.mx)

Es profesor y director del área académica de Dirección de Personal en IPADE Business School (México), además es director académico del Programa de Maestría en Dirección de Empresa, así como miembro del Comité Académico de la Institución. Tiene una máster en negocios por Tulane University y una maestría en Recursos Humanos por la Universidad La Salle. Actualmente está concluyendo su programa doctoral en Tulane University. Además de su labor en el IPADE, es socio director de la firma Capital Humano Estratégico y asesor en materia de gestión estratégica de recursos humanos. Sus áreas de interés se centran en la alineación y rediseño de la función de recursos humanos, desarrollo de talentos de alto potencial, desarrollo organizacional, sistemas de competencias directivas entre otras. Es autor de diversos artículos publicados en revistas como *Forbes*, *Expansión* y *Alto Nivel*, entre otras.

Alejandro Vázquez Ríos (al.vazquez@ipade.mx)

Profesor de Dirección de Personal y director adjunto de Vinculación en IPADE Business School (México). Con estudios en Administración Hotelera en la Universidad Iberoamericana y MBA en IPADE, se ha desempeñado en diversas posiciones de recursos humanos en empresas como Hoteles Camino Real, Grupo Posadas de México, Pfizer, Infotec y el Servicio de Administración Tributaria.

Ha participado como consultor en diversos proyectos para empresas de la industria automotriz, *headhunting* y hotelería. Actualmente cursa el doctorado en Administración de Empresas en la Crummer Graduate School of Business.

Carlos Martí (c.marti@barna.edu.do)

Compagina la docencia como profesor asociado de Barna Management School en República Dominicana con proyectos internacionales como investigador asociado de IESE Business School (España) y profesor visitante de diversas escuelas de negocio latinoamericanas. Posee un Ph.D. en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, un master of Science por Clark University (Massachusetts) y Bachelor of Arts in Communication por la Universidad de Navarra. Ejerce labores de consultoría en los ámbitos de dirección estratégica de personas y de liderazgo de equipos de dirección en Madrid Consulting Group, asesorando a empresas y multinacionales de diferentes sectores.

Rodolfo Hollander (r.hollander@barna.edu.do)

Es profesor e investigador en Barna Management School en República Dominicana. Su actividad profesional se ha centrado en posiciones directivas en Mobil Oil Company de Venezuela y 38 años en Smurfit Kappa Group donde ocupó cargos de gerencia general en diferentes países culminando su carrera como presidente de Smurfit Kappa Cartonera Dominicana. Es ingeniero mecánico de Case Institute of Technology (Cleveland), postgrado en administración de empresas por la Universidad Central y por IESA de Venezuela. Cursó

el International Faculty Program de IESE Business School (España). Fue presidente de la Asociación de Corrugadores del Caribe Centro y Suramérica de la cual es presidente honorario, director de la International Corrugating Association y presidente del Austrian Business Center en República Dominicana.

Nataly Ramos (nataly.ramos@do.pwc.com)

Trabaja para PwC Interaméricas. Graduada de la Universidad Tecnológica del Centro en Venezuela, con posgrados en la Universitat de Barcelona, Universitat de Valencia y Universitat Jaume I en España. Cuenta con una amplia experiencia en compensación y beneficios liderando proyectos de diseño de estructuras de compensación, encuestas salariales, remuneración ejecutiva, variable y *total rewards*, así como proyectos de otras áreas de la gestión de personas y organizaciones para empresas líderes locales y regionales, principalmente, en los mercados de Venezuela, Colombia, España, República Dominicana, Centroamérica y el Caribe.

Raúl Lagomarsino (rlagomarsino.ese@uandes.cl)

Es profesor de Capital Humano del ESE Business School (Chile). Es MBA y Ph.D. de IESE Business School (España), y cuenta con más de 15 años de experiencia como docente de educación ejecutiva en diferentes escuelas de negocio de Latinoamérica. Posee amplia experiencia como consultor internacional especializado en temas de innovación, gestión estratégica del talento y coaching ejecutivo. Actualmente participa del directorio de empresas en el sector retail, constructor-inmobiliario y consultoría estratégica. Ha publicado numerosos artículos sobre innovación y gestión del talento en revistas especializadas, y participa frecuentemente como *speaker* invitado a eventos empresariales.

Nuria Chinchilla (chinchilla@iese.edu)

Directora del Centro Internacional I-WIL (IESE Women in Leadership) y titular de la Cátedra Rafael Pich y Carmina Roca «Mujer y Liderazgo», es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad

de Navarra (España), licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona, tiene un MBA y un doctorado por IESE Business School. Es consultora de una amplia gama de empresas y miembro de los consejos de varias organizaciones.

En 1999 acuñó el término EFR (empresa familiarmente responsable). Asesora a gobiernos regionales y estatales de todo el mundo y ha sido reconocida como una de las «100 mujeres españolas del siglo XXI» y galardonada con numerosos premios. En 2008 el profesor Jeffrey Pfeffer de la Universidad de Stanford escribió un caso de estudio sobre ella para el curso «Power & Influence: Nuria Chinchilla, el poder de cambiar las organizaciones». Fundó el International Center for Work and Family (ICWF) y actualmente preside la Iniciativa del «Consell Assesor per a la Reforma Horaria».

Esther Jiménez (ejimenez@iese.edu)

Es decana de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de Cataluña y *lecturer* del departamento de personas del IESE Business School. Doctora por la Universidad de Navarra en Administración de Empresas, licenciada en Derecho y en Ciencias del Trabajo y máster en Dirección de Empresas por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Graduado Social por la Universidad de Barcelona (UB) y PDD (Programa de Desarrollo Directivo) por el IESE Business School.

Profesora a tiempo parcial de programas enfocados para directivos en el IESE Business School. Coautora junto con Nuria Chinchilla de capítulos de libros y artículos de opinión. Investigadora en temas de talento, competencias de liderazgo, empleabilidad, motivación y liderazgo femenino. Consultora y asesora de organizaciones y empresas, ha sido directora general y vocal secretaria del consejo de administración, durante 20 años, del Centro Educativo Pineda y del Centro de Educación Infantil Avantis, del que fue su promotora. Miembro del patronato de Fundación Pineda y de la comisión permanente de Decanos de Educación de España y de diversos consejos y asociaciones.

Alejandro Moreno-Salamanca (alejandro.moreno@inalde.edu.co)

Profesor y director del Departamento de Dirección de Personas de INALDE Business School (Colombia). Ha sido profesor visitante de diversas escuelas de negocios como Management Center of Innsbruck (Austria), Universitat Internacional de Catalunya (España), ESE Business School (Chile), IPADE Business School (México), BARN Management School (República Dominicana), IDE Business School (Ecuador) y UNIS Business School (Guatemala).

Ph.D. en Management de IESE Business School (España), es Executive MBA de INALDE y Administrador de Empresas de la Universidad del Rosario (Colombia), cuenta con experiencia directiva en varias empresas y participa en diferentes juntas directivas de organizaciones con y sin ánimo de lucro en Colombia. Es miembro activo del Academy of Management, del European Business Ethics Network EBEN, y de la Society for Business Ethics SBE, la cual le concedió un SBE Founders Award en Boston en 2012. Cofundador de FAMOF, una ONG dedicada al enriquecimiento de familias en varias ciudades de Colombia.