

## La Gestión adecuada de Personas

### Alfonso Jiménez - 2005

Alfonso Jiménez: Socio de PeopleMatters. PADE del IESE. Miembro de la Junta Directiva Nacional de la Asociación Española de Directivos. Profesor del Instituto de Empresa.

No hay una opción mejor que otra, todo depende del grado en que las distintas alternativas se adecuen al entorno interno y externo en el que opera nuestra organización.

Se requiere que la selección sea muy cuidadosa, de tal manera que **se asegure que se reclutan personas capaces de aprender y que deseen permanecer en la empresa.**

Según sea el valor y la escasez de las habilidades de los empleados, tenemos distintos modos de empleo (desarrollo interno, adquisición, alianzas y contratación) y diferentes prácticas de recursos humanos adecuados para cada uno de ellos.

La gestión de personas en los start ups. En el nacimiento de proyectos empresariales siempre existe esa valentía que hace emprender un viaje con muchos momentos inciertos, pero con una meta claramente definida o visionada...

- Homogeneidad en la percepción
- Constante desafío para mejorar la visión
- Comunicación y control

Los pilares deben tener la solidez de sustentar el presente, pero también un futuro optimista de crecimiento que se va a apoyar sobre ellos.

La gestión de personas en fusiones y adquisiciones. La globalización cada vez más avanzada junto a la fusión de grandes corporaciones procura una gran complejidad en la integración del factor humano... No considerar que el criterio de lo mejor debe ser sustituido por el criterio de lo más adecuado ha hecho, por ejemplo, que en determinados procesos de fusión las desventajas hayan superado con creces a las ventajas.

El liderazgo. Sin un adecuado liderazgo las perspectivas para un buen desarrollo e integración de una organización son harto improbables... **La integración de las personas de una organización es un proceso dinámico en el tiempo.** Además de continuar es imprescindible mejorar e innovar de manera continuada.

**La gestión de personas en situación de crisis o cierre: «¡Qué paradoja!» // CLOTILDE TESÓN**

A menudo desde la dirección de la compañía que debe gestionar el proceso de cierre se afronta la situación valorando casi en exclusiva el impacto económico...

**El éxito del proceso dependerá en gran medida de la confianza que los individuos tengan en los gestores del mismo.**

Algunos elementos clave para conseguir el clima deseado son:

- **liderazgo desde la dirección**, tanto a nivel individual como de coherencia de equipo directivo;
- **la comunicación** —con dosis elevadísimas de transparencia y pragmatismo—,

- el papel que desde el área de **recursos humanos** -desarrollo se puede hacer de apoyo a los individuos, tanto a nivel formativo como en el plano más psicológico;
- el **análisis de las políticas de compensación**.

**La empatía deberá ser una característica esencial en la persona que dirija la entrevista de desvinculación.**

El **balance del cierre** debe hacerse desde tres perspectivas:

- a) **Numérica: tiempo, coste, ahorros conseguidos.**
- b) **Humana: clima en el que ha evolucionado el periodo de transición, feed-back de los afectados, opiniones acerca de cómo se ha gestionado el proceso, qué hemos aportado a la empleabilidad de Los empleados, etc.**
- c) **Legal: existencia o no de problemas legales posteriores a las negociaciones e incluso posteriores a las desvinculaciones.**

La suma de esta mezcla tan variada de elementos, todos ellos cruciales, nos llevarán a la valoración del éxito del proceso de cierre.

La gestión de personas en distintos negocios. Algunas compañías tienen su actividad en diferentes sectores y negocios. Sus clientes son distintos, los modelos de distribución también, los ciclos económicos diferentes, etc...

Un **sistema de evaluación de rendimiento** debe tener un mismo esquema para todos los empleados, independientemente de su puesto de trabajo o rango jerárquico. Unos de los elementos que más colaboran a la integración y satisfacción de los empleados son los programas de formación y los planes de desarrollo.

La gestión de las personas en la industria. El sector industrial ha realizado una transformación donde los antiguos «tiempo hombre» han sido sustituidos por los «tiempo-máquina» ...

**Sistema de polivalencia y flexibilidad.**

1. **Fuertes inversiones en maquinaria, que mejoren la productividad y eficiencia. Las consecuencias para el personal son:**

- a. Reducción del número de empleos.
- b. Cambio en las habilidades necesarias para desempeñar los puestos de trabajo.

2. **Flexibilización en los sistemas de producción con turnos de trabajo continuos y cambiantes, exigencia de mayor polivalencia con ampliación de las tareas del ocupante del puesto.**

Las consecuencias para el personal son:

- a. Contradicción y disparidad en la combinación de mejora de las condiciones laborales y eficiencia del trabajo.

- b. Incremento en las habilidades necesarias para desempeñar el puesto.

3. **Desplazamiento de la fabricación de los productos industriales de poco valor añadido a países con menor coste de la mano de obra («deslocalización»). Las consecuencias para el personal son:**

- a. Reducción del número de empleos, principalmente los de menor cualificación.

## b. Aumento del nivel de cualificación para desempeñar los puestos de trabajo subsistentes.

La gestión de personas en los servicios no financieros. El sector servicios satisface una demanda inmediata de «algo» y esta demanda se suele hacer de forma directa.

Satisfacción cliente:

- POLÍTICA DE EMPLEO
- FORMACIÓN
- HERRAMIENTAS DE MEDIDA
- DISEÑO ESTRUCTURA RETRIBUTIVA

Transformación de Recursos Humanos: Desde...

- Modelo tradicional
- Burocracia
- Reacción
- Lentitud
- Soluciones locales
- Lejanía del empleado
- Cultura «reducción de costos»
- PaternalistaHacia...Modelo de servicios
- Flexibilidad
- Acción
- Agilidad
- Soluciones globales
- Cercanía al empleado y a negocio
- Cultura de «generar valor»

Autoresponsabilidad del empleado

Existen diferentes motivos que llevan a que una compañía se plantea salir fuera de su país, como por ejemplo:

- encontrarse en una posición de mercado maduro, ya agotado o en declive;
- exportar parte de la producción;
- la existencia de numerosos competidores fuertes en el mercado local
- el crecimiento continuado;
- la escasez de recursos naturales;
- la búsqueda de una mejora en sus costes, que obliga a producir en un país o en una región concretos.

Objetivos:

- Cubrir determinadas necesidades de conocimiento
- Necesidad de desarrollar directivos con experiencia interna
- Facilitar el desarrollo profesional y la promoción
- Controlar posiciones externas al país de origen
- La selección
- El desarrollo profesional
- La preparación para la asignación
- Evaluación/Seguimiento de la asignación internacional

La gestión de personas en empresas globales. posicionamiento estratégico respecto a:

- Sus clientes
- Sus proveedores

- Su competencia
- Sus empleados
- Su entorno
- Externamente
  - Fusiones, adquisiciones
  - La retención del talento clave
  - La realización de un diagnóstico de la organización en función de la visión, los valores y la estrategia.
  - correcta definición de los objetivos a corto y largo plazo
  - Alianzas
- Internamente
  - Gestión del cambio
  - Formación y desarrollo de competencias
  - Managers globales
  - Estructura organizativa:
- Contratos de rendimiento
- Centralización de decisiones claves
- Asegurar la interiorización de los valores corporativos:
- Estandarización de procesos, normas, procedimientos:

## **La gestión de personas en empresas con diversas subsidiarias internacionales.**

### **Desarrollo horizontal**

#### **MISIÓN**

Analizar, diseñar y desarrollar proyectos en tecnologías de la información, comunicaciones y electrónica, asegurando el equilibrio entre la satisfacción del cliente, la calidad técnica y el óptimo mantenimiento de los niveles de rentabilidad y costes asociados a cada cliente/proyecto

#### **RESPONSABILIDADES**

Comprende la necesidad del cliente y los requisitos que debe satisfacer la solución/equipo a entregar

Realiza la modelización del sistema

Analiza los requerimientos y realiza los estudios de viabilidad técnica, y los análisis de riesgos y costes de las diferentes soluciones

Genera las especificaciones de diseño

Realiza la descomposición estructurada del proyecto

Especifica cómo validar los sistemas construidos

Realiza la coordinación técnica de un proyecto o parte del mismo

Supervisa las tareas del equipo asignado

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	<b>GRADO *</b>
Desarrollo de personas	A
Trabajo en equipo	D
Orientación a resultados	B
Ánalisis de problemas y toma de decisiones	B
Creatividad e innovación	B
Servicio al cliente	B
Dedicación/Identificación con la compañía	B
Orientación al mercado	B

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	GRADO *
Desarrollo Mercado/Sector	B
Línea de actividad/solución	C
Ofimática y software específico de cada área	C
Gestión de proyectos (apoyo comercial, gestión técnica, económica, de personas y de recursos materiales)	C
Inglés	C
Conocimientos Técnicos Esenciales/Específicos	C

### Desarrollo vertical - Carrera técnica

MISIÓN
Mantener, actualizar y reforzar la capacidad tecnológica en la que se basa la oferta de la compañía, aportando soluciones e identificando alternativas tecnológicas en su campo de actuación, con el objeto de reforzar la presencia y el liderazgo de la compañía en el mercado

RESPONSABILIDADES
Estudia, analiza e identifica alternativas tecnológicas con los requisitos de calidad exigibles a su campo de aplicación
«Aporta soluciones que aseguran diseños y productos» cost-effective
Potencia el uso de tecnologías nuevas y propias
Mantiene, actualiza y refuerza la capacidad tecnológica en la que ha de basarse la oferta de la Compañía
Transmite su know-how y tutoriza a otros
Supervisa un equipo de técnicos/expertos

COMPETENCIAS REQUERIDAS	GRADO *
Flexibilidad y gestión del cambio	A
Desarrollo de personas	B
Orientación a resultados	B
Iniciativa	B
Análisis de problemas y toma de decisiones	B
Capacidad de comunicación	B
Creatividad e innovación	C
Dedicación/Identificación con la Compañía	C
Orientación al mercado	B

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	GRADO *
Mercado/Sector	B
Línea de actividad/solución	D
Ofimática y software específico de cada área	B
Inglés	C
Conocimientos Técnicos Esenciales/Específicos	D

## **La gestión de trabajadores del «conocimiento»**

Lo que ocurre en las «organizaciones del conocimiento» es que el conocimiento reside en las «personas», y se lo llevan a sus casas diariamente. Lo que ocurre en las «organizaciones del conocimiento» es que el conocimiento reside en las «personas», y se lo llevan a sus casas diariamente.

## **La gestión de personas en empresas familiares**

Convendría decir que no existe un solo y único modelo de empresa familiar, como tampoco existe un solo modelo de gestión de personas. Cualquier organización es la expresión de los propósitos de sus fundadores.

Las necesidades:

1. Necesidad de reconocimiento / notoriedad / prestigio.
2. Necesidad de independencia / autonomía / libertad.
3. Necesidad de autorrealización.
4. Necesidad de éxito / logro.
5. Necesidad de asumir riesgos calculados.

Las habilidades:

1. Identificación de nuevas oportunidades.
2. Valoración de oportunidades y pensamientos creativos.
3. Comunicación persuasiva.
4. Negociación.
5. Adquisición de información.
6. Resolución de problemas.

## **Características de las empresas de «autor»:**

- Fuerte valoración de la confianza mutua independiente de los vínculos familiares.
- Lazos afectivos extremadamente sólidos que influyen en comportamientos, relaciones y decisiones de la organización.
- Valoración de la «permanencia» como un atributo que supera en algunos casos la exigencia de eficacia o competencia.
- Exigencia de dedicación.
- Postura de austeridad.
- Expectativa de alta fidelidad.
- Dificultad para separar lo que es emocional de lo que es racional.
- Juegos de poder, donde muchas veces mas vale la habilidad política que la capacidad de gestión.
- Primacía del impulso sobre la planificación.
- Poco nivel de exigencia sobre lo planificado.
- Resultados a corto plazo.
- Toma de decisiones rápida y sin exceso de estudio y profundidad en el análisis de los datos.

Los empresarios deberían elaborar su proyecto empresarial de acuerdo a cinco fases:

1. Aprender a hacer.
2. Hacer.
3. Hacer hacer.
4. Comprobar que saben hacer
5. Dejar hacer

## **OBJETIVO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS**

- Incorporación** → Atraer, seleccionar e incorporar los mejores y más adecuados candidatos disponibles en el mercado
- Evaluación** → Orientar y reforzar altos niveles de desempeño en cuanto a resultados de negocio y a perfil profesional
- Compensación** → Aplicar una estrategia retributiva motivadora que atraiga y retenga a los mejores profesionales, contribuya a la cultura deseada y mejore de forma sostenida los resultados
- Formación Desarrollo** → Desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios mediante programa de formación adaptado a las necesidades del negocio y de las expectativas de sus receptores
- Clima/ Comunicación** → Velar por la satisfacción de los profesionales, atendiendo tanto a aspectos básicos de la operativa diaria como a aquellos factores personales que inciden en la vida laboral
- Desvinculación** → Disponer de mecanismos de salida de personas de la organización para cuando las características personales o el desempeño así lo aconsejen

### Principios básicos en reclutamiento y selección

Lograr una política exitosa de reclutamiento y selección requiere como mínimo cumplir con cuatro reglas básicas:

#### **1. Alineación**

Debe estar alineada con la política, estrategia y objetivos generales de la compañía, y por supuesto debe guardar coherencia con la política global de gestión de capital humano bajo el marco de la legislación laboral vigente.

#### **2. Definición**

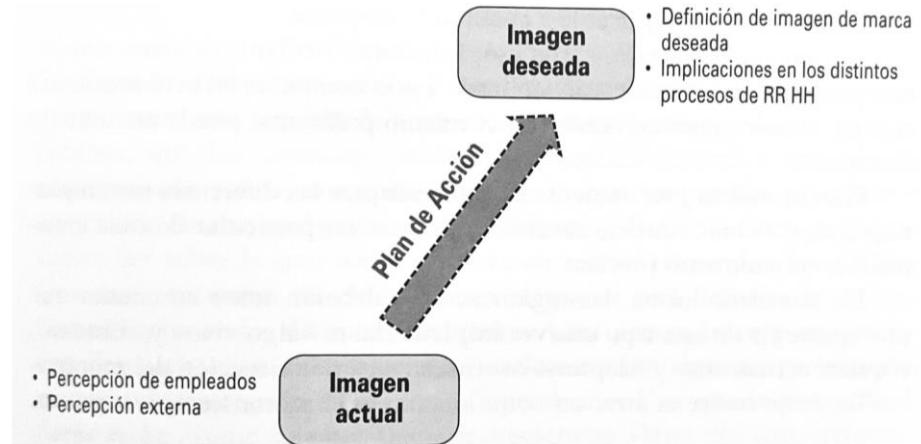
Debe estar definida formal y explícitamente, de manera que resulte clara y comprensible; esto no significa que deba ser algo rígido y estático, sino todo lo contrario, admitiendo las correcciones y matices concretos para cada caso particular y permitiendo la adaptación a cada caso o momento.

#### **3. Transparencia**

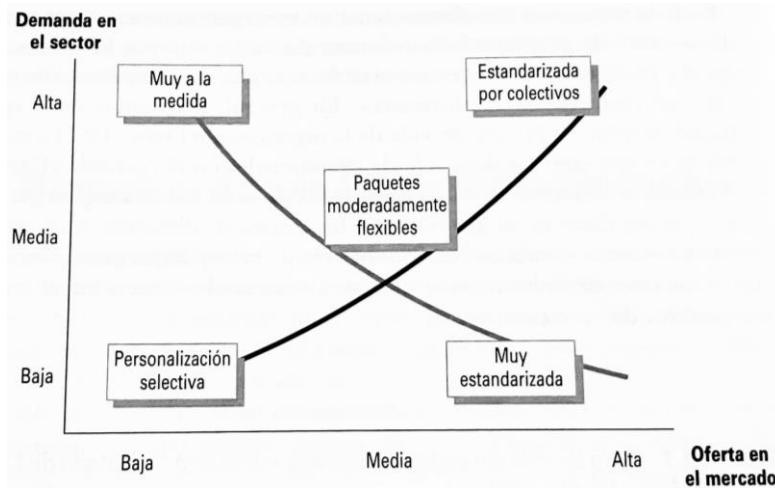
Debe ser conocida por todos los interesados y transmitida por los adecuados medios de comunicación internos de la empresa.

#### **4. Previsión**

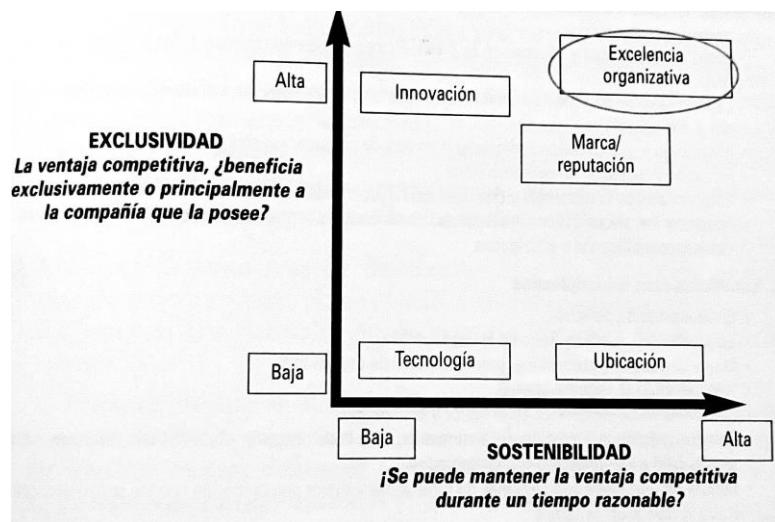
Debe planificarse y no producirse de manera reactiva. No se puede actuar de «apagafuegos». Las decisiones en reclutamiento y selección deben tomarse atendiendo a una estrategia predefinida en base a las necesidades previstas.



	Estrategia	Organización	Cultura	Compensación
<b>Crecer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganar cuota</li> <li>- Precio</li> <li>- Desarrollo de productos</li> <li>- Ampliar fuerza de ventas</li> <li>- Indicadores de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plana</li> <li>- Descentralizada</li> <li>- Pocas funciones</li> <li>- staff</li> <li>- Tecnología punta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutamiento</li> <li>- Mínima inversión en formación</li> <li>- Innovadora</li> <li>- Arriesgada</li> <li>- Máxima participación</li> <li>- Alta energía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rangos flexibles</li> <li>- Altos incentivos</li> <li>- Orientada a la equidad</li> <li>- Compensación total muy competitiva</li> <li>- Orientación al largo plazo</li> </ul>
<b>Ganar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retención de la cuota</li> <li>- Optimización de márgenes</li> <li>- Productos diferenciales</li> <li>- Segmentos del mercado</li> <li>- Optimización de la cadena de valor</li> <li>- Indicadores operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada centralización</li> <li>- Control del tamaño del staff</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retención</li> <li>- Retención</li> <li>- Entrenamiento selectivo</li> <li>- Promoción como incentivo</li> <li>- Foco en el medio plazo</li> <li>- Preocupación por la motivación</li> <li>- Progresiva</li> <li>- Creativa pero estable</li> <li>- Participativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mix equilibrado de fijo y variable</li> <li>- Algun plazo a largo plazo</li> <li>- Nivel medio de competitividad en compensación total</li> </ul>
<b>Rentabilizar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque a beneficio (vs. mercado)</li> <li>- Controlar precio/margen</li> <li>- Reducir capacidad</li> <li>- Redimensionar la fuerza de ventas</li> <li>- Incrementar eficiencia</li> <li>- Indicadores financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcional</li> <li>- Ajuste de instalaciones</li> <li>- Centralización</li> <li>- Reingeniería de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar inversión en formación</li> <li>- Reducción de personal</li> <li>- Motivación: la seguridad</li> <li>- Aversión al riesgo</li> <li>- Orientación al corto plazo</li> <li>- Eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de costes</li> <li>- Incentivos orientados al corto plazo y muy ajustados</li> <li>- Minimizar los planes a largo plazo</li> <li>- Reducción del nivel de competitividad externa de la compensación total</li> </ul>



Identifique las técnicas y elementos de compensación más adecuados para cada uno de los colectivos localizados en función de su mercado de referencia.



Beneficios del desarrollo para la organización y empleados.

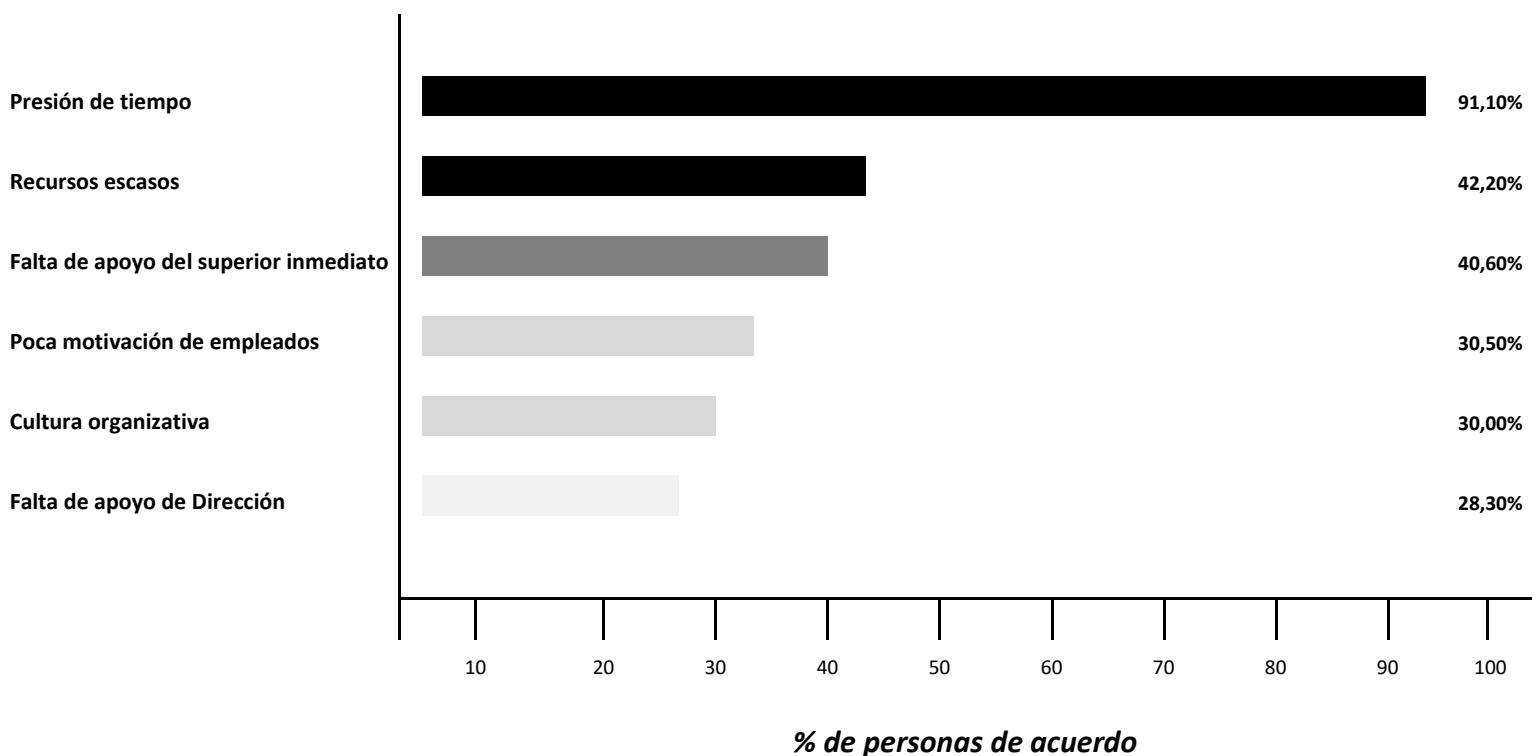
## 1. Beneficios para la organización

- Valor competitivo basado en las competencias personales necesarias para crear la ventaja competitiva que se persigue
- Mayor productividad y eficacia: no se pierde tiempo por desconocimiento de procesos o programas
- La existencia de personas competentes a todos los niveles compensa el menor número de mandos o directivos
- Motivación e involucración suele reducir niveles de rotación y absentismo
- Atracción y retención de personas clave
- Comprensión de la estrategia y objetivos del negocio y alineamiento de las personas
- Abastecer las necesidades organizativas, identificando y formando personas a tiempo para nuevas responsabilidades o actividades

## 2. Beneficios para los empleados

- Enriquecimiento personal
- Empleabilidad, dentro y fuera de la organización
- Mayor seguridad y autoestima, gracias al reciclaje profesional
- Valor añadido al paquete salarial

- Comprensión de tendencias en el sector y el mercado
- Comprensión de la evolución de la compañía, y de la estrategia y objetivos empresariales, crea satisfacción e identificación con la empresa
- Mejora de relaciones con personas de otras áreas y mejor comunicación con los superiores, gracias a la discusión de temas



Los empleados pueden aportar muchas ideas respecto al diseño, los contenidos e incluso la implantación de iniciativas.

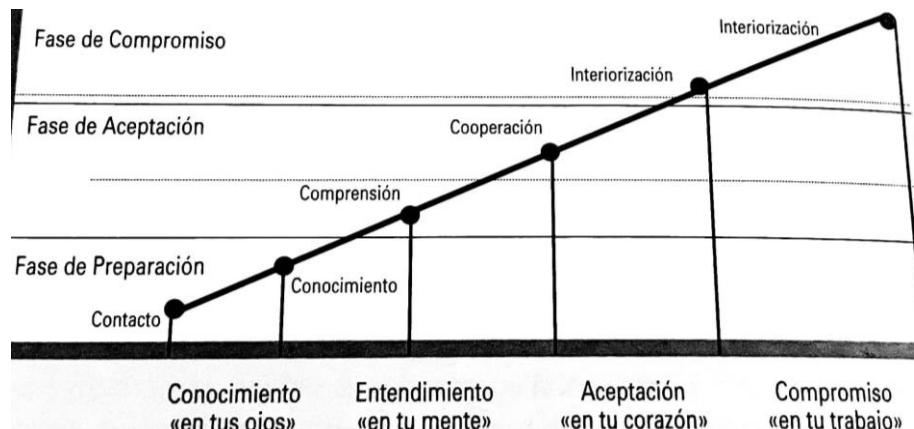
## La comunicación interna como procesos de permanencia

### La Comunicación Interna.

- Grado de reacción de la empresa (apertura o clausura a factores externos).
- Carácter estático o dinámico, simple o complejo, integrado o diversificado y favorable u hostil del entorno.

- Definición de objetivos.
- Capacidad para distinguir entre tácticas y estrategias.
- Previsión frente a la influencia del entorno.
- Profundidad de crisis.
- Existencia de criterios propios para afrontar la competitividad.

Finalmente no podemos olvidar que la **comunicación no es cosa de dos**.



La **comunicación periódica** suele abarcar:

- Estrategia y resultados del negocio.
- Objetivos globales y departamentales.
- Datos organizativos.
- Aspectos operativos.

La **comunicación** cobra una importancia especial en momentos críticos o de cambio:

- Cambios en el sector (clientes, competidores) o en el entorno (legislación, etc.).
- Plan estratégico del negocio.
- Cambios organizativos y su impacto sobre las áreas y las personas, su trabajo y compensación.
- Políticas y prácticas corporativas.
- Lanzamiento de nuevos planes (por ejemplo: plan de pensiones, productos)
- Acontecimientos especiales en departamentos concretos.

### Procesos de comunicación enfocados a objetivos

CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APOYO	INVOLUCRACIÓN	COMPROMISO
Intranet / Correo Newsletter Video	Roadshows Videoconferencias Presentaciones Foros con clientes	Talleres de trabajo Formación Foros de negocios Multimedia	Reuniones de equipo Foros de debate con empleados Comunicación directa hacia arriba Conferencias interactivas	Actualización Resolución de problemas en equipo Sesiones de feedback entre la alta dirección y todos los niveles

Fuente: Quirke, *Communicating Change*

Conviene establecer distintos métodos de evaluación y validación:

- Cuantitativos y cualitativos (encuestas, entrevistas, reuniones, etc)
- Varios canales: cara a cara vs. a distancia
- Formales e informales, focus groups, etc

- Con diferentes momentos de implantación: seguimiento inmediato para poder reaccionar (línea de atención telefónica) vs. seguimiento continuo en el tiempo (evaluaciones periódicas enfocadas a aspectos específicos)
- Con diversas personas involucradas: su perspectiva, su conocimiento de la organización e influencia en la misma
- Incluyendo mecanismos para monitorizar y controlar riesgos

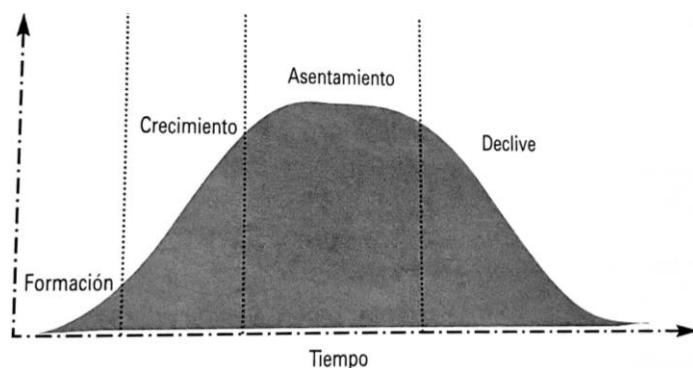
Una visión relativista de los sistemas de gestión por competencias

Una visión relativista de los procesos de desvinculación

### **Consideraciones para la estrategia global de desvinculaciones**

Estrategia del negocio	Cultura deseada	Mercado Laboral
- Ciclo de vida del negocio	- Continuo Paternalista - Exigente	- Oferta y demanda de profesionales
- Consideraciones de coste	- Gestión del desempeño	- Capacidad de atracción (Employer Branding)

### **Fases del ciclo de negocio en la empresa**



### **Tipos de organizaciones según la cultura deseada**



**Estrategias «personalizadas»**  
**Consideraciones estrategia individual**

		Grado de interés por el profesional	
		Bajo	Alto
origen	Empresa	I	II
	Empleado	III	IV

- **Cuadrante I:** salidas individuales o de grupo. En el caso de salida individual, esta se deberá, posiblemente, a un bajo rendimiento por parte del empleado. Si hablamos de salidas grupales, en muchas ocasiones tendrán que ver con procesos de reestructuración de mayor o menor escala (amortizaciones de puestos, prejubilaciones, etc.). En cualquier caso, el objetivo principal será reducir el coste de la salida y el impacto sobre la imagen de la organización.
- **Cuadrante II:** la desvinculación parte de la empresa y existe un alto interés por el profesional. En este caso, la empresa decide desvincular a un empleado por motivos no necesariamente ligados a su rendimiento, sino, con frecuencia, a un proceso de mayor repercusión: prejubilaciones, un cambio de dirección o un proceso de fusión o adquisición. Así, aún dándose la necesidad de desvincular a dicho empleado, apreciamos el potencial de contar con él como un «aliado». Así, el objetivo principal es cuidar la relación con la persona, por lo que el coste de esta operación pierde importancia. Por el contrario, la comunicación con el empleado es, en estos casos, vital para garantizar la continuidad de la relación. Fórmulas comunes en este cuadrante incluyen la realización de procesos de *outplacement*.
- **Cuadrante III:** salida voluntaria de empleados de bajo rendimiento o limitado interés para la empresa. Agilidad del proceso y el cierre cordial de la relación
- **Cuadrante IV:** realizar una contraoferta a la persona, para lo cual será necesario conocer profundamente sus motivaciones. «mantener la puerta abierta» tanto para una posible reincorporación como para potenciales colaboraciones profesionales futuras. «red de ex empleados»

#### **Periodos sabáticos con sueldo**

La fórmula consistía en ofrecer a los empleados la posibilidad de tomar unos periodos sabáticos de 6 y 12 meses, durante los cuales seguirían percibiendo un porcentaje de su sueldo de entre el 20% - 40%

#### **Las personas vienen y van de nuestra organización. Eso es un hecho inherente**

#### **La gestión de personas depende de la cultura deseada**

#### **La gestión de personas depende de las circunstancias del mercado laboral**

#### **La gestión de personas puede ser una ventaja competitiva**

La cultura que configuremos, la estrategia de gestión de personas, su concreción en los procesos, y nuestra capacidad de implantación a través de una estructura gerencial sana, todo ello funcionando con una lógica interna, como un todo armónico. De esta manera, conseguiremos crear valor a través de las personas y conseguiremos que la gestión de las personas sea una auténtica ventaja competitiva.