

 **JOSÉ MANUEL CASADO GONZÁLEZ***Socio de Human Performance de Accenture*

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **Accésit Especial Premio Estudios Financieros 2003** en la Modalidad de **RECURSOS HUMANOS**.

El Jurado ha estado compuesto por: doña Martina MENGUZZATO BOULARD, don José CAÑERO ROJANO, don Vicente GONZÁLEZ ROMA, don José REDONDO MARTÍNEZ, doña María Luisa SALANOVA SORIA y don José TOMÁS MARTÍNEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

Extracto:

EN un contexto de incertidumbre, en el que lo nuevo queda obsoleto casi a diario, en el que el orden político mundial se está rescribiendo y en el que las señas de interpretación empresarial han perdido parte de su tradicional significado, los conceptos habituales de gestión no sirven para medir lo que la empresa es, hace, consigue y vale.

Las personas son ahora, y ya, el principal activo de la empresa. En sus conocimientos y en su compromiso reside el factor diferencial que permitirá alcanzar el éxito en este siglo apenas iniciado.

La gestión del capital humano es mucho más compleja de lo que la mayoría de las organizaciones consideran; es una gestión mucho más difícil que la del mero salario. Se trata del alma de las empresas; como tal se sabe que existe, pero apenas se conoce su naturaleza, su importancia para el cuerpo empresarial, sus problemas y sus remedios.

En este sentido, se habla mucho –quizá en exceso– de la importancia del capital humano, pero se sabe muy poco acerca de cómo gestionarlo. Quizá es un discurso vacío, hueco, del que hay que ocuparse sólo en momentos de bonanza económica, una especie de retórica empresarial a usar en foros y actos públicos cuando las cosas van bien. De ser así, mal vamos. Hasta que las empresas no consideren sus recursos humanos –en toda la amplia y compleja dimensión de ese calificativo *humanos*– como auténtico capital, y le otorguen tanta importancia como al capital financiero, no se avanzará. Las organizaciones seguirán sumidas en la gestión de paradojas que minarán la confianza, impedirán el compromiso y disociarán el alma y razón de la más importante ventaja competitiva: las personas.

Sumario:

1. En busca del sentido común.
2. ... en medio de un escenario turbulento en un mundo de locos...
3. ... en el que se dan cita nuevas realidades...
 - 3.1. Trabajadores con múltiples estilos de vida.
 - 3.2. Nuevas estructuras familiares.
 - 3.3. Variedad étnica.
 - 3.4. Envejecimiento de la fuerza de trabajo.
 - 3.5. Incorporación de la mujer al mercado de trabajo.
 - 3.6. Aumento del nivel educacional.
 - 3.7. Cambios de actitudes.
 - 3.8. Déficit de buenos profesionales.
 - 3.9. Generaciones con valores distintos.
4. Las nuevas expectativas profesionales.
5. La era de las personas.
 - 5.1. Una tesis para la discusión.
 - 5.2. Ilustres economistas que defienden las economías del alma.
 - 5.3. El movimiento de los líderes.
 - 5.4. Las preocupaciones empresariales.
6. ¿Qué debemos hacer?
 - 6.1. Fíjese en los mejores.
 - 6.2. Cuantifique los resultados de gestión de personas.
 - 6.3. Supere las debilidades del actual sistema contable.
 - 6.4. Utilice las tecnologías de la información para mejorar el rendimiento.
 - 6.5. Externalice todo lo que no genere valor al negocio.
 - 6.6. Revise el ciclo de los RR.HH. de su empresa y sea innovador.
7. La conquista del imperio de los TATAs.
 - 7.1. Gestionar el compromiso.
 - 7.2. *Facilitating Life*.
8. Últimos apuntes.

1. EN BUSCA DEL SENTIDO COMÚN

Con bastante frecuencia suele remarcarse que el sentido común es el menos común de los sentidos. Hagamos un alegato más por ese escaso sentido común con demasiada frecuencia olvidado en la toma de decisiones en las empresas. Reflexionemos sobre una obviedad en un gran número de ocasiones olvidada por evidente. Pensemos en la historia del hombre. Echemos una mirada retrospectiva a la historia de la humanidad. Desde sus inicios hasta hoy. Desde la aparición del hombre sobre la faz de la Tierra hasta nuestros robóticos días. Toda evolución, todo cambio, ha sido producido por la mano del hombre. Cualquier mejora ha sido introducida por un ser humano. Detrás de cada éxito, al igual que detrás de cada fracaso hay una persona. Cada idea, cada avance, cada progreso, cada cambio y acto ha sido provocado por el individuo. Cada invento, cada paso ha sido hecho y dado por el hombre. Detrás del descubrimiento del fuego como de los protocolos de html siempre existe la acción decidida y firme del ser humano. De igual manera cada una de las decisiones que se producen en nuestras organizaciones son tomadas por personas que, en función de unos criterios e interpretando una determinada situación, deciden hacer o no algo. Siempre, siempre, el individuo es el auténtico protagonista de las consecuencias, sean éstas buenas o malas.

Esta primera reflexión también aplica al mundo de las organizaciones. Intentar entender la empresa sin entender previamente al hombre, al imperfecto ser humano ¹, es como comentar una película o una obra de teatro sin tener en cuenta a sus protagonistas. Javier FERNÁNDEZ AGUADO asegura que todos somos profundamente imperfectos y que debemos acostumbrarnos a convivir con esa imperfección. Tal vez por ello, Alfonso X el Sabio dijera que si le hubieran invitado a la creación del mundo habría dado algunas ideas. Quizá esta imperfección de la que habla nuestro buen amigo no sea tal. Es más probable que se deba a que las personas no somos objetos objetivos, sino sujetos subjetivos únicos y diferentes y que dicha imperfección se deba a nuestra condición ontológica.

Parece evidente que en un mundo dominado por la imagen del número, por el reflejo de la cifra, todo lo que no puede ser fácilmente objetivable, ni abarcado por la lógica de la razón se antoja ingobernable para muchas de las mentes gestoras –son la mayoría– que asientan sus principios de dirección sobre una estética binaria en las que las matemáticas y la ingeniería ocupan un lugar predominante.

Sugiero como primer paso leer más a Rousseau y menos a los analistas financieros. Este pensador, hablando del carácter subjetivo y único del ser humano, decía «siento mi corazón y conozco a los hombres; no soy como ninguno de cuantos vi, y aun me atrevo a decir que como ninguno de los que existen: Si no valgo más, soy al menos distinto a todos». Tenemos que intentar que los

progresos sociales no nos alejen de nuestro estado natural que, como dijera Rousseau es esencialmente natural y bueno. Hemos de buscar los conocimientos que nos ayuden más a conocer y tratar al hombre que a sus números, sabiendo que todos somos distintos, diferentes y únicos.

Como segundo paso propondría oír a la experiencia. Uno de los directivos más admirados –por quien suscribe este trabajo– don Claudio BOADA, quien ha ocupado los más altos puestos directivos en nuestro país, ingeniero de profesión, decía el 30 de noviembre de 2001, al recibir el Premio Nacional de Ingeniería Industrial a la Trayectoria Profesional, que «la existencia de ingenieros industriales poseedores exclusivamente de grandes conocimientos técnicos y científicos, lógicamente concordantes y adecuados a la carrera, es importante para los compañeros que ejercen la profesión orientada a la tecnología, la investigación y la docencia, pero en mi opinión, lo es bastante menos para los que ejercemos la profesión al servicio de la empresa con funciones eminentemente generalistas... «son muchos los ingenieros que desempeñan funciones de dirección y para esa labor son necesarios los conocimientos de gestión, humanidades, RR.HH., etc., imprescindibles para conseguir los resultados empresariales».

Gestionar personas significa no olvidar este principio y recordar que aparte de ser subjetivos y únicos, las personas tenemos una especie de alma; unos principios y valores morales que inspiran nuestros comportamientos. Al final, casi podríamos decir que las empresas tienen –al igual que las personas– su propia alma.

El que fuera presidente de General Motors, Pierre Du Pont, subrayaba que «las empresas, al igual que las naciones y los hombres, tienen alma». El alma es nuestra parte no visible y es la que confiere nuestros significados. Algo que las empresas sí saben muy bien cuando intentan ganar el corazón de los consumidores y crean las marcas. Son estas últimas las que sutilmente acarician nuestras almas mediante el ofrecimiento de mensajes tranquilizadores que influyen en nuestro inconsciente para que tengamos determinados comportamientos conscientes. Nos provocan un deseo no racional de compra; trabajan el subconsciente para que las personas tengamos un comportamiento que se materialice en la compra de un producto u otro.

Cuando uno invierte en materias primas sabe aproximadamente cuánto tiempo va a estar, cuánto va a ganar, cuándo va a salir de ese negocio. Cuando una empresa invierte en economías del alma, lo está haciendo en sentimientos y emociones, y el límite puede ser el infinito. La auténtica competitividad de las empresas debe comenzar a construirse sobre el alma de las personas, sobre sus emociones, imaginación y sentimientos, sobre esos aspectos no tangibles que hacen que una persona actúe de una manera u otra. Por encima de todo, todos seres que sentimos; es más, deberíamos decir que el hombre antes de pensar siente ².

Las mejores y las peores cosas en nuestra vida tienen que ver más con el mundo de los sentimientos que con la lógica de la razón: amor, alegría, pasión, emoción, cariño, sensualidad, miedo, lujuria, etc. A pesar de ello, las empresas se empeñan en gestionar y comunicar con su gente a través de la razón, aun sabiendo qué sentimos antes de pensar. Según los neurólogos, principalmente, tenemos dos tipos de cerebro –o dos partes diferenciadas–: el sistema límbico, que sería el encarga-

do de gestionar nuestras emociones, y el neocórtex, que vendría a ser la parte encargada de racionalizar la vida; pues bien, cuando el ser humano recibe un estímulo, éste es percibido por el sistema límbico y sólo después pasa al neocórtex. Esto puede ayudarnos a entender mejor, por ejemplo, por qué en las grandes ciudades cuando vamos conduciendo y en un semáforo se nos cae la mano encima del claxon, aparecen miradas de miles de conductores dispuestos a quitarnos la vida. No han racionalizado el sonido del claxon y sólo han percibido una especie de ofensa que la mayoría de los estresados conductores están dispuestos a vengar violentamente.

La única forma de obtener auténticos beneficios es atraer la parte emocional de la gente: clientes y empleados movidos por los sentimientos e imaginación, y no tanto por la razón. Eso nos hace muchas veces decir «no entiendo lo que está pasando, no es lógico». Pero eso es viejo, es anacrónico, ya está desfasado. La forma de lograr instalarse en el mercado de los talentos es olvidarnos un poco de la cabeza y centrarnos en el resto del cuerpo, en el corazón de la gente para conseguir su afecto, su disposición intuitiva y su deseo.

Ello significa tratar a nuestra gente como «estrellas» y hacerles sentir emociones, como por ejemplo hacerles sonreír. ¿Cuántas veces ríe la gente en nuestras áreas?; cuando sale de su despacho o sube en el ascensor, ¿ve a la gente sonriendo y alegre?, ¿aprecia sentimiento, vitalidad y entusiasmo? Ése es el mejor barómetro del estado de salud y emoción organizativa.

Estas observaciones confieren a la gestión de personas un carácter de complejidad difícilmente solucionable con recetas tradicionales. Hace falta más conocimiento humano y, quizá, menos conocimiento experimental. Hemos de dedicarnos a aprender más humanidades, más sobre hombres, sobre sentimientos, emociones y almas. De no ser así, puede que ese sentido común del que hablamos al principio continúe brillando por su ausencia.

2. ... EN MEDIO DE UN ESCENARIO TURBULENTO EN UN MUNDO DE LOCOS...

En un momento en el que la guerra contra Irak está firmando sus últimos renglones y en el que los pilares tradicionales de la política mundial –construidos a lo largo de la historia con esfuerzo y sacrificio–, sustentados sobre la supremacía del «todo» por encima de los intereses de las «partes» de los países, se tambalean por posturas discrepantes de sus líderes, la incertidumbre exacerba sus principios en un ámbito económico del que las prisioneras empresas no pueden escapar.

Por un lado Bush y Blair, y por otro Chirac y Schöeder, principalmente, han planteando un cisma de consecuencias impredecibles. Sadam Husein sonreía apreciando la debilidad de un orden mundial político que está acabando con la confianza económica. En esta situación, sus líderes –en este caso políticos– se ven sometidos a un contexto nuevo que, como pasase con la I y II Guerra Mundial, puede que termine configurando un nuevo escenario económico y un nuevo orden mundial con señas de identidad distintas a las de épocas pretéritas. Como si de repente apareciese el riesgo de ver quebrado todo un orden global fatigosamente logrado por el hombre.

Todo ello está haciendo que la gran mayoría de los protagonistas económicos se encuentren divididos por temas que poco tienen que ver con la economía. Pero además, lo que hace apenas dos o tres años fuera una realidad adulta, fuerte y segura –la globalización como fenómeno imparable– se está revelando como el espejismo de un neonato débil e indefenso. La incertidumbre se ha convertido en el adorno indeseado, pero permanente, en la mesa del despacho de los gestores empresariales haciendo que la toma de decisiones se torne timorata e incluso inexistente, y que cuando ésta se produce se haga sólo en la dirección de una mayor presión sobre el cinturón de contención de costes que comprima, aún más, una cintura estrangulada casi ya incapaz de respirar. Se está situando a la empresa en una especie de parálisis de la que sólo sus personas –entre ellas sus líderes– podrán sacar.

Quizá si queremos arreglar este mundo medio loco tengamos que arreglar antes al hombre. Un relato curioso encontrado en la obra de Gabriel GARCÍA MÁRQUEZ puede servirnos para ilustrar esta aseveración.

Dice así: un científico, que vivía preocupado con los problemas del mundo, estaba resuelto a encontrar los medios para aminorarlos. Pasaba días en su laboratorio en busca de respuestas para sus dudas. Cierta día, su hijo de 7 años invadió su santuario decidido a ayudarlo a trabajar. El científico, nervioso por la interrupción, le pidió al niño que fuese a jugar a otro lado. Viendo que era imposible sacarlo, el padre pensó en algo que pudiese darle con el objetivo de distraer su atención. De repente se encontró con una revista, en donde había un mapa con el mundo, justo lo que precisaba. Con unas tijeras recortó el mapa en varios pedazos y junto con un rollo de cinta adhesiva se lo entregó a su hijo diciendo: –como sé que te gustan los rompecabezas, te voy a dar el mundo todo roto para que lo repares sin ayuda de nadie; calculando que al pequeño le llevaría 10 días componer el mapa. Pero no fue así. Pasadas algunas horas, escuchó la voz del niño que lo llamaba calmadamente.

- Papá, papá, ya hice todo, conseguí terminarlo. Al principio el padre no creyó en el niño. Pensó que sería imposible que, a su edad hubiera conseguido recomponer un mapa que jamás había visto antes. Desconfiado, el científico levantó la vista de sus anotaciones con la certeza de que vería el trabajo digno de un niño. Para su sorpresa, el mapa estaba completo. Todos los pedazos habían sido colocados en sus debidos lugares. ¿Cómo era posible? ¿Cómo el niño había sido capaz? De esta manera, el padre preguntó con asombro a su hijo:
- Hijito, tú no sabías cómo era el mundo, ¿cómo lo lograste?
- Papá – Respondió el niño; –yo no sabía cómo era el mundo, pero cuando recortaste el mapa de la revista, vi que del otro lado de la página estaba la figura de un hombre. Así que di vuelta a los recortes y comencé a recomponer al hombre, que sí sabía cómo era. Cuando conseguí arreglar al hombre, di vuelta la hoja y vi que había arreglado al mundo.

En este escenario turbulento, en el que las organizaciones están en el centro de la tormenta, no hay tiempo que perder y las empresas deben comenzar a buscar aquellos caminos que promulguen la innovación para crear valor. Pero... ¿quién tiene la respuesta?, ¿cuáles son las acertadas?, ¿qué se tiene

que hacer y cómo? Sin duda las personas, y en este caso los líderes de las empresas tienen mucho que ver, decir y hacer. A la postre, tanto lo bueno como lo malo –como ya hemos subrayado– está provocado por el hombre. Es a él quien tenemos que arreglar si deseamos tener un mejor mundo.

Convendrán conmigo en que hablar de gestión de recursos humanos, en estos momentos, intentando aportar algo nuevo sobre lo ya señalado por otros, se nos antoja un ejercicio en el que es casi imposible no perder el equilibrio. De todas formas, asumiremos el riesgo de avanzar nuestra propia visión y abordaremos esta intrépida aventura con osadía, pero también con la humildad que el escenario de un mundo nuevo, ...medio loco, ...requiere.

La necesidad de desarrollar personas nunca ha sido tan acuciante como lo es en este paso de página entre dos siglos. Vivimos en la sociedad de la «abundancia segmentada» (podemos adquirir pan de ajo, de cebolla, licores de todas las variedades de frutas con y sin alcohol, leche desnatada, semidesnatada, normal, enriquecida, con calcio... helado de higos chumbos...), en la que hay de todo, pero en la que existe una gran falta de talento, para gestionar personas, que sea capaz de combinar los retos de una cuestionada globalización, el avance de las nuevas tecnologías y un más que probable nuevo orden mundial con una –cada vez más– necesaria cultura emprendedora que asiente sus raíces sobre la innovación.

En esta nueva situación, de transformación radical en la forma de operar y hacer negocio, la imaginación de las personas resulta decisiva para configurar un futuro empresarial, del que casi sólo sabemos que será distinto al pasado.

Veamos un ejemplo. Pocas compañías han participado con tanto entusiasmo en la revolución de la gestión como la Norton Company, una empresa dedicada a la producción de productos abrasivos industriales y competidora directa de 3M. Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos por incorporar los más vanguardista sistemas de dirección –como por ejemplo el PIMS (*profit impact of marketing strategies*), sistemas de controles rígidos, planificación detallada, parrillas de selección de estrategias para cada una de sus unidades operativas, etc.–, sus resultados de diversificación nunca satisfacían las expectativas de sus accionistas ni las necesidades de sus clientes. El mantenimiento de resultados permanentemente negativos dejaron a la organización en una posición de vulnerabilidad extrema, hasta el punto que en 1990 fue absorbida por el gigante francés Compagnie de Saint-Gobain.

Mientras tanto, 3M conseguía unos objetivos de diversificación mucho más altos y mejores que la Norton Company. En 3M los líderes hicieron poco hincapié en el control de arriba abajo y en la planificación pormenoriza y, sin embargo, pusieron todo su esfuerzo y dedicación en el poder de innovación y creatividad de sus ingenieros y fuerza de ventas, lo que les generó un torrente de nuevas ideas que plasmaron en productos rentables. Al entrar en el *boom* de la postguerra, 3M y Norton facturaban igual y tenían prácticamente el mismo tamaño. Los resultados positivos de 3M hicieron que en 1980 esta compañía facturara ocho veces más que la Norton Company. Curiosamente, el día que 3M era citada por quinta vez consecutiva, en los seis últimos años, entre las diez empresas más admiradas de Fortune, Norton era absorbida por Saint-Gobain. ¿Por qué dos empresas tan parecidas, con características similares, consiguen resultados tan distintos?

Estoy convencido de que este final tan diferente se produjo porque ambas empresas se comportaron de forma totalmente distinta, una aprovechó lo mejor de su gente y supo gestionar los cambios del mercado y la otra se aferró a la parte técnica, a la estructura. 3M consiguió gestionar los comportamientos de su gente y obtener los mejores resultados posibles. Sin duda alguna la filosofía de gestión de personas y el estilo de dirección son los factores que permiten explicar que en igualdad de condiciones se obtengan resultados tan distintos; puesto que si Norton era el prototipo de empresa centrada en los sistemas, 3M era una clara representación de un modelo más emprendedor que pone la fuerza en el talento y poder creativo de las personas. El papel de la Alta Dirección de 3M no ha consistido en ordenar, controlar a los empleados, sino en provocar la generación de iniciativas de los trabajadores aprovechándolas y apoyándolas.

El resultado no deja lugar a dudas: una empresa exitosa y admirable, y otra desaparecida. La generación de nuevas ideas ha sido siempre uno de los *leitmotiv* de esta admirada compañía. 3M tiene, por ejemplo, «la regla del 30 por ciento»: el 30 por ciento de sus ventas anuales tienen que proceder de nuevos productos; por lo cual los empleados están permanentemente buscando nuevas ideas y comprometidos con la innovación. En esta compañía, que para todos es sinónimo de innovación, el fracaso se intenta convertir en progreso evolutivo. Así, un pegamento poco eficaz, por ser demasiado suave, se convirtió en el adhesivo utilizado para los Post-it. Esta misma empresa, 3M (Minnesota Mining and Manufacturing) comenzó con un fracaso en 1902, cuando sus fundadores intentaron, sin éxito, extraer y vender corindón como abrasivo industrial. Como el corindón de Minnesota era tan sumamente malo, sólo se consiguió vender una tonelada. La empresa se enfrentó entonces a una difícil encrucijada: suspender pagos o buscar un nuevo objeto social; 3M cambió a tiempo y se dedicó a la fabricación de papel y lija utilizando una arena que parecía inútil y que procedía de sus minas.

Éste es quizá uno de los ejemplos más ilustrativos a citar para demostrar que una empresa que basa su gestión en la capacidad de aportación de su gente, en su imaginación, en su alma, puede ganar la batalla de los siglos por muy inciertos y locos que sean los años venideros que lo conformen.

3. ... EN EL QUE SE DAN CITA NUEVAS REALIDADES...

La revolución industrial acabó con un tipo de sociedad y se estructuró en torno a una forma de organización de la producción en la que el capital y trabajo eran las energías fundamentales para la generación de bienes y servicios. Con la revolución tecnológica esas dos históricas energías productivas fueron sustituidas por información y conocimiento. La nueva era está marcada por señas de identidad interpretativamente distintas a las del pasado; entre otras cosas porque, por primera vez en la historia de la empresa, el poder del capital –propietario de los medios de producción– está dejando paso al poder del conocimiento; hasta el punto de que está emergiendo vigorosamente el concepto de *Employee Power*, ya que es el empleado el principal propietario de esa nueva energía generadora de valor y capital, que está haciendo incluso que nos replanteemos la forma de gestionar a los nuevos «capitalistas del conocimiento o artesanos de servicio».

A la vez, los modelos de organización y gestión tradicional de personas están haciendo aguas. Las soluciones que dimos en épocas pasadas no sirven para dar respuestas a las demandas de un nuevo tipo de trabajador que, conocedor de su poder, demanda y exige prestar sus servicios a una compañía que tenga en cuenta sus nuevas prioridades. Las empresas contemplan atónitas cómo su principal activo y fuente de generación de riqueza abandona la organización sin que prácticamente puedan hacer nada. Y además, quienes se van suelen ser los mejores y suelen irse a donde más daño nos hace: a la competencia. Las respuestas de las organizaciones están siendo demasiado reactivas intentando, cuando ya prácticamente no hay solución, resolver el problema a última hora mediante el ofrecimiento de medidas higiénicas que, como el salario, raramente suelen ser la raíz etiológica del problema. *Ganar la guerra por el talento* –a pesar de la actual recesión económica y como luego demostraremos– se ha convertido en una obsesión para la que los directivos no parecen encontrar terapia ³.

Sin embargo, hay comportamientos que no encajan, principios que no casan y reacciones que parecen incoherentes:

- Si realmente los primeros niveles directivos son conocedores del problema, por qué no hacen nada nuevo. Hay una máxima empresarial que deberíamos aplicar a este asunto. Si sigo haciendo lo mismo que hago, continuaré obteniendo los mismos resultados ⁴. Para conseguir resultados distintos tengo que hacer cosas distintas. Solemos decir que toda empresa está alineada para conseguir los resultados que obtiene, y como en su día ya señalara Einstein «si quiero conseguir resultados distintos tengo que hacer cosas distintas». Quizá una de las primeras acciones, sino la primera, que debemos emprender es crear un contexto emocional en el que la gente sea capaz de ilusionarse y motivarse con sus tareas, que facilite la comunicación e interacción de sus miembros, que favorezca el crecimiento profesional y que sirva para identificar al individuo con su trabajo, que sirva para ganarnos sus almas.
- ¿Por qué no se cuantifica el valor del principal intangible? Según diversas estimaciones, el proceso de búsqueda, selección y formación de un buen profesional del conocimiento –de un talento– puede llegar a valer casi dos veces el salario que cuesta ⁵. Lo que no se mide no se gestiona. Prueba de que este intangible marca la diferencia puede apreciarse en el hecho de que la productividad empresarial se encuentra cada vez más vinculada a las personas y menos a las cosas tangibles o recursos.
- Si aceptamos que el elemento distintivo y diferencial en esta época son las personas, porque todo lo demás se puede copiar o comprar, ¿por qué las organizaciones no están haciendo con sus personas algo realmente diferente a lo que están haciendo sus competidores?
- Si todo lo anterior es cierto, ¿por qué en situaciones de ralentización, recesión o, incluso, crisis, como en el momento actual, se elige la más fácil de las opciones: despojarnos del más intangible de los capitales? Quizá por ese carácter de intangibilidad se recurra a aligerar la grasa del crecimiento mediante una dieta poco adecuada para la dismórfica silueta de la organización: despedir de manera bastante indiscriminada a grupos de profesionales, entre los que suelen ir muchos que son muy buenos y sin estimar, siquiera, cuánto nos costará reemplazarlos cuando el ciclo económico levante de nuevo el vuelo de la recuperación.

Pero añadir mayor complejidad a la gestión de personas nos encontramos con otras nuevas realidades que no deberíamos ignorar si deseamos ganar el futuro. Los cambios generacionales, las variables demográficas y el desarrollo social han engendrado unas nuevas circunstancias que han alumbrado una fuerza de trabajo mucho más diversa y cualificada que tiene necesidades sustancialmente distintas a las del pasado y que reclama respuestas más innovadoras. La fuerza de trabajo actual presenta los siguientes rasgos o características:

3.1. Trabajadores con múltiples estilos de vida.

Personas que prefieren, en muchas ocasiones, trabajar desde sus casas, sus pueblos natales, la mitad del tiempo, fines de semana, dos días a la semana, etc. El teletrabajo comienza a ser una buena opción para muchos profesionales que así lo eligen.

3.2. Nuevas estructuras familiares.

Familias monoparentales, divorciados, etc. Sólo en nuestro país, si hacemos una comparativa entre 1991 y 2001 podemos apreciar que las ratios de población por estado civil han cambiado radicalmente. En 1991 había en España un total de 455.875 personas separadas y/o divorciadas; en el año 2001 esta ratio ha pasado a ser más del doble, 1.105.304.

Figura 1. Población por Estado Civil.

	Hombres		Mujeres	
	1991	2001	1991	2001
Solteros	9.206.434	9.309.447	8.356.147	8.205.861
Casados	9.205.865	9.478.690	9.250.572	9.399.340
Viudos	443.119	461.471	1.954.256	2.161.056
Separados	121.703	303.594	177.861	409.269
Divorciados	59.325	127.717	96.986	264.729
TOTAL	19.036.446	19.935.911	19.835.822	20.679.167

En Estados Unidos existe ya un 25 por ciento de mujeres con hijos que no están casadas, y más de un 5 por ciento son hombres sin pareja y con hijos. En relación con estos datos, en nuestro país el porcentaje de trabajadores sin pareja estable y con hijos es de la mitad. A nivel mundial se estima que para el año 2005 el 50 por ciento de los niños pertenecerá a una familia monoparental ⁶.

3.3. Variedad étnica.

En Estados Unidos más del 25 por ciento de la mano de obra pertenece a una raza distinta a la blanca. En España, sólo observando los recientes movimientos migratorios y previendo los que verosímilmente se producirán en el futuro, tendremos una sociedad más diversa e incluso mestiza, con una composición étnica más plural en poco tiempo. Valga como ejemplo el crecimiento de la población inmigrante en nuestro país que en poco más de diez años se ha quintuplicado. En 1991, la población de inmigrantes registrados era de 353.367 mientras que a finales de 2001 suponía 1.572.017.

3.4. Envejecimiento de la fuerza de trabajo.

Actualmente cerca del 15 por ciento de la fuerza de trabajo tiene más de 55 años, y para 2005 este porcentaje prácticamente se habrá duplicado. Además, dentro de los aspectos de gestión de personas, habrá de tenerse en cuenta que el 40 por ciento de los empleados tienen a su cargo una persona de la llamada tercera edad, con necesidades concretas y especiales ⁷. Además, Europa se lleva la peor parte. En 1950 habitaban en Europa un total de 234,7 millones de personas, nada menos que 82,4 millones más que en Estados Unidos, un 54 por ciento más. Hoy esta diferencia se ha reducido a 12,3 millones, lo que supone un 4 por ciento; siendo lo más grave, que según las proyecciones el declive demográfico de Europa se irá ahondando de tal forma que dentro de cinco años Estados Unidos tendrá más población que nosotros, y esta diferencia se habrá acrecentado a 21 millones de personas en 2015 y a 119 millones en el año 2050; o lo que es lo mismo, la población estadounidense sería un 41 por ciento superior a la europea.

3.5. Incorporación de la mujer al mercado de trabajo.

Uno de los hechos más característicos del mercado laboral en las últimas décadas es la progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo. La tasa de actividad femenina –mujeres que trabajan o que buscan empleo– se ha visto incrementada considerablemente en los últimos años.

Para un gran número de empresas, ciertas características de este colectivo –que normalmente abandonaba el mundo laboral en el momento de formar una familia o de tener hijos– podían resultar interesantes. Ello ha inducido a una política de atracción: ha aparecido una oferta de puestos de trabajo que resultan más atractivos para las mujeres que tienen obligaciones de tipo familiar. Estos puestos de trabajo se caracterizan fundamentalmente por la flexibilidad de horario y por el desempeño a tiempo parcial, permitiendo a las mujeres que así lo deseen compatibilizar sus obligaciones laborales y domésticas.

Hace tres o cuatro años se estimaba que en el año 2010 el 50 por ciento de la fuerza de trabajo total sería de sexo femenino. Nos hemos adelantado y, afortunadamente, hoy ya casi es así. Este crecimiento será mayor en países como España. En estos momentos y según datos de la EPA ⁸,

por primera vez en la historia del trabajo, la tasa de participación femenina supera el 40 por ciento, aunque aún queda lejos de algunos países europeos, cuya tasa de participación femenina es incluso del 53 por ciento ⁹.

Para gestionar esta diversidad hay que tener en cuenta los valores y necesidades específicas que tienen las mujeres. En este sentido, hace un tiempo que *Working Woman Magazine* ¹⁰ puso de manifiesto, en un estudio realizado entre 1.000 mujeres en puestos de alta dirección, que el 56 por ciento de las mismas cambiaron de compañía por una cultura que no tenía en cuenta su condición de mujer ni sus necesidades familiares. Es evidente que las diferencias entre hombre y mujer en el trabajo se están acortando y, personalmente, estoy persuadido de que cuando dejen de existir, empresa y sociedad ganarán. En estos momentos observamos –y los hechos nos demuestran– que los mejores expedientes académicos pertenecen, en un porcentaje mayor, a mujeres que a hombres. Además, un estudio reciente ¹¹ indica que las mujeres son más perfeccionistas, ordenadas, organizadas, constantes en el trabajo y más comunicativas.

Pero además, el sistema de dirección de las mujeres es más de relación que de imposición; podríamos decir que la mujer dirige más emocionalmente, con el corazón, mientras que el hombre lo hace más racionalmente, con la cabeza. La organización masculina M –o del miedo como la denominan algunos, basada en lo racional, duro y agresivo– está cediendo enteros a favor de una organización F o femenina –familiar podríamos decir– basada más en la comprensión, la escucha, el diálogo y la humanidad. No obstante, y a pesar de una mayor presencia de la mujer, la proporción de éstas en puestos directivos apenas llega al 4 por ciento.

En España, los ejemplos de María Merced (Directora General de Intel para Europa), Amparo Moraleda (Directora General de IBM para la península hispánica), Isabel Tocino (ex-ministra y máxima ejecutiva de Siebel para España y Portugal), Magda Salarich (Directora Comercial de Citroën Europa), Ana Patricia Botín (primera mujer que preside un banco, Banesto) ¹², y algunos otros, son todavía insignificantes en número en comparación con los hombres. Quizá las razones sean las barreras culturales y sociales que pone la empresa y el modelo social imperante; problema con el que están sensibilizadas muchas empresas y que están intentando resolver. En este sentido, un estudio de Catalyst (organización estadounidense que lucha por el progreso de la mujer) realizado entre 600 directivos de grandes corporaciones mundiales, ponía de manifiesto que el mayor obstáculo que tienen para progresar en la carrera profesional con sus colegas masculinos, lo conformaban «los estereotipos y la concepción errónea del papel y capacidad de la mujer»; el segundo obstáculo fue la propia «escasez de modelos femeninos y la falta de experiencia en dirección» ¹³.

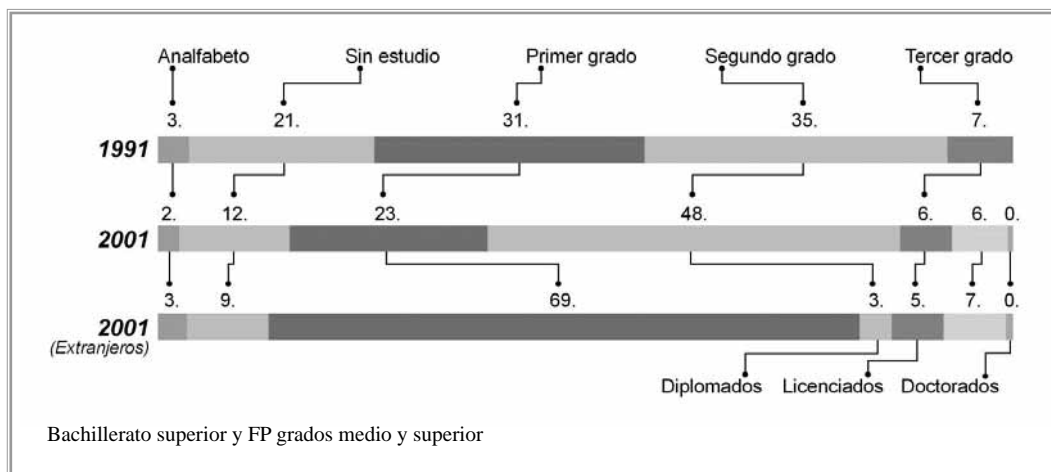
Una buena amiga, estudiosa de temas de liderazgo y autora de varios textos de *management*, Alicia KAUFMANN ¹⁴, asegura que el modelo de gestión femenina es mucho más adecuado para dirigir en las épocas actuales. Así, sostiene que el modelo masculino es razón y se sustenta sobre la cabeza, sobre la frialdad de la orden; mientras que la mujer dirige más desde el corazón, gestiona los grupos como una red impregnada de afecto y emoción; algo dirigido más desde el afecto y la intuición.

En definitiva, sin querer establecer dogmas, y en función de lo que los nuevos profesionales exigen, el estilo de dirección tradicional, masculino, es cuando menos más anacrónico que el femenino; el cual parece más adecuado para gestionar las economías más etéreas por las que estamos abogando.

3.6. Aumento del nivel educacional.

Estamos en una sociedad ilustrada y conectada. La información fluye por doquier, las noticias vuelan por cables de fibra óptica de manera instantánea, los gobiernos dedican gran cantidad de sus presupuestos a educación, las empresas son conscientes de que las inversiones en formación tienen su retorno y la sociedad comienza a disfrutar con el acceso a dicha información. Para no salir de nuestras fronteras y poner ejemplos pegados a nuestra realidad más próxima observemos el siguiente gráfico.

Figura 2. Población por Nivel de Estudios.



Como podemos apreciar el nivel educacional ha subido considerablemente en la última década en nuestro país. El porcentaje de analfabetos ha descendido hasta el 2,6 por ciento, el porcentaje de personas sin estudios se ha reducido hasta el 12,9 por ciento y ya tenemos más de un 60 por ciento de nuestra población con estudios secundarios y/o licenciaturas.

3.7. Cambios de actitudes.

Un estudio realizado por Response Analysis de New Jersey puso de manifiesto el cambio de actitudes en el trabajo de los nuevos profesionales. Un 52 por ciento de éstos demandaban ser y sentirse responsables del trabajo que realizaban, un 42 por ciento deseaba que su trabajo fuese recono-

cido y que su contribución sirviera para los fines de la empresa, y el 39 por ciento reclamaba que sus asignaciones tuvieran que ver y estuvieran en sintonía con sus fortalezas profesionales. Más adelante y cuando hablemos de las nuevas expectativas profesionales, volveros a analizar en mayor profunidad este cambio de actitudes al que nos referimos.

3.8. Déficit de buenos profesionales.

Ya hemos destacado reiteradamente que vivimos en una época –en un estado continuo– de grandes cambios. No es una novedad ni una frase al uso. Que asistimos a momentos de incertidumbre no es una opinión sino la constatación de un hecho, una realidad irrefutable y tozuda. Tan irrefutable como que hace apenas un par de años se libraba una auténtica guerra por el talento y en estos momentos nos encontramos inmersos en un proceso de desvinculación de profesionales, a la vez que nos vemos obligados a mantener las mejores figuras de nuestros equipos. Está demostrado que en momentos de crisis los mejores, aquellos que marcan la diferencia, son más necesarios que nunca. Ésta es una de las grandes paradojas de nuestro tiempo, y saber cómo resolverla será todo un reto en los próximos tiempos.

Creo que ésta es una cuestión totalmente coyuntural, agudizada al máximo por los terribles acontecimientos que azotaron la paz del mundo en el corazón financiero del *World Trade Center*, el 11 de septiembre de 2001, con consecuencias de incertidumbre y zozobra en el ámbito de la seguridad de proporciones desconocidas e imprevisibles, y que está sacudiendo hasta los principios de la estructura económica clásica; amén de la paz quebrada por dos importantes guerras –Afganistán e Irak– en menos de dos años.

A pesar de todo ello, estoy convencido del carácter puntual y temporal de esta situación y de que, por tanto, la lucha por los mejores profesionales no sólo continuará, sino –lo que es más importante– se intensificará a poco que la economía recupere su tono muscular de crecimiento; algo que hoy, tras el fin de la guerra de Irak, parece cada vez más probable. Así lo atestigua también la reciente actualización del famoso estudio hecho por MCKINSEY en 1997 sobre la «Guerra por el Talento»¹⁵. Esta puesta al día de la investigación demuestra que este problema seguirá siendo cada vez más importante en las empresas, a pesar de la actual recesión económica y el final del *boom* de las empresas *dot-com*. No en vano, ante los primeros mensajes que atisban una probable recuperación, la sensibilidad sobre este asunto está comenzando a brotar a flor de piel; especialmente en aquellos sectores que –como el de telecomunicaciones–, son especialmente intensivos en conocimiento y que han despedido a más de 425.000 profesionales en los últimos meses¹⁶. Este sector teme por su futuro, ya que los programas de reducción de costes puestos en marcha por cerca del 82 por ciento de las empresas, podría convertirse en un *boomerang* que golpee sus cabezas, generando heridas de pérdida de competitividad en cuanto la recuperación económica comience; pues padecerán una falta de personal cualificado y de conocimientos.

Como ya hemos reseñado, el talento es un recurso crítico para las empresas y además es, y continuará siendo escaso. La guerra por los mejores no tendrá fin y cada vez se librarán mayores batallas; las causas habría que buscarlas en:

- El paso de la sociedad industrial a la sociedad de la información traslada la preocupación de lo tangible sobre lo intangible. Los trabajadores del conocimiento son ya más del 60 por ciento de la población trabajadora de los países desarrollados y se prevé que dicho porcentaje siga creciendo.
- Por otra parte, la sociedad global y virtual, y la propia complejidad que lleva asociada, requieren una intensidad de gestión para la que se necesitan personas con gran capacidad y talento.
- Asimismo, existe una creciente tendencia a cambiar de empresa. Antes se tenía una vida para una empresa y hoy ésta es para compartir con muchas empresas. Como aseguran Michael y Axelrod en su libro *The War For Talent*, «el 50 por ciento de los directivos considera bastante o muy probable dejar su empresa en un plazo de dos años y los jóvenes directivos son un 60 por ciento más proclives a abandonar la compañía».

Además, un estudio realizado por Wirthlin Worldwide ¹⁷, a petición de una gran consultora, durante los meses de diciembre de 2001 y enero de 2002, entre 150 ejecutivos de grandes empresas de entre la lista de *Fortune 1000*, concluyó que los ajustes de plantilla habían terminado y un 73 por ciento de los entrevistados apuntó que la Guerra por el Talento continuaba. En el mismo informe se leía que un 24 por ciento dijo que éste era un tema que estaba temporalmente en *waiting and see*; y tan sólo un 3 por ciento subrayó que la lucha por los mejores era una preocupación de épocas pretéritas. En este mismo estudio, y apostillando que la tendencia hacia la reducción de la fuerza de trabajo había finalizado, un 52 por ciento de los participantes dijo que en el primer cuatrimestre del 2002 incrementarían su contratación de personas y un 23 por ciento señaló que lo harían en el tercer cuatrimestre del mismo año. Uno de los autores de dicho estudio sentenciaba: «es interesante observar cómo, a pesar de las consecuencias del colapso de la nueva economía, contratar, desarrollar y retener a profesionales y directivos con experiencias relevantes de trabajo será crucial para los negocios del año 2002 y los sucesivos»; y añadía «el éxito de las empresas de nuestros días depende hoy, mucho más que en tiempos pasados, de la calidad, destrezas y talento de las personas con responsabilidad de gestión».

Según fiables estimaciones, en el año 2008 habrá 161 millones de puestos de trabajo en EE.UU. y sólo se dispondrá de una población trabajadora capacitada de unos 154 millones ¹⁸. El déficit de 7 millones será uno de los grandes problemas. Por otra parte, y según distintas fuentes, las previsiones europeas no son menos pesimistas, ya que se estima que en estos momentos existe un déficit de profesionales cualificados próximo a las 600.000 personas ¹⁹ y que para finales de 2003 éste se incrementará hasta 2.500.000 ²⁰. Además –según los expertos– «la escasez de mano de obra a partir del año 2010 provocará un cambio en la orientación de las medidas de política económica relacionadas con el fomento de la natalidad, la inmigración y la edad de jubilación» ²¹. El descenso de la natali-

dad permitirá que la tasa de paro en España se reduzca notablemente a partir del año 2010. Según estos datos, existirá un claro excedente de demanda de fuerza laboral cualificada a medio plazo, imposible de satisfacer con los profesionales existentes en esa fecha. A su vez, el descenso de la natalidad puede llevar a un *boom* salarial que afectaría los costes laborales de las empresas, que no se podrán repercutir al mercado en forma de incremento de precios e impulsará a gestionar con mayor flexibilidad la retribución (nuevos modelos de pago, retribución «emocional», planes de pensiones, formación, etc.).

Si esto finalmente va a ser así, ¿por qué «a las primeras de cambio», las organizaciones sólo eligen la opción de reducir costes y en cuanto aparecen los primeros problemas se focalizan en desvincular personas, en vez de buscar el lado positivo de la crisis, e interpretar ésta, más que como amenaza, como oportunidad para crecer en clientes y mercados nuevos, que en condiciones económicas estables pudieran estar en manos de los competidores?

3.9. Generaciones con valores distintos.

Desde un punto de vista meramente conceptual, y en un intento por diferenciar los tres grupos principales de profesionales que actualmente conviven en la empresa, se suele hablar de generación *baby boomer*, *generación X* y *generación Y*; estableciendo 1964 como última fecha de corte de nacimiento de los primeros y 1978 para los segundos. De esta forma, los nacidos antes de 1964 serían los denominados *baby boomers*, personas que poseen valores materiales y que han sido educados bajo el modelo referencial del *yuppie*. Son también tildados como trabajadores *suit* en clara referencia a una estética sustentada sobre los valores morales del trabajo, el ahorro, la disposición total y el sacrificio.

Por su parte, la *generación X* estaría integrada por aquellas personas que, nacidas desde 1964 a 1978, asientan sus principios sobre unos valores más *posmateriales*. Son denominados *talents*, en virtud de una mentalidad más creativa; son profesionales más comprometidos con su trabajo y profesión que con la empresa para la que trabajan. Se trata de individuos que tiene otros valores y necesidades, que suelen estar mejor formados e informados, que aprovechan el conocimiento como palanca para su empleabilidad y pretenden mejorar no sólo para conseguir mayor retribución y reconocimiento, sino como forma de autoafirmación y de realización personal.

Asimismo, habría que tener en cuenta a la denominada *generación Y*. Con esta denominación, los expertos identifican globalmente a los jóvenes nacidos a partir de 1978, que ya empiezan a incorporarse al mercado de trabajo ²². Los miembros de esta generación se caracterizan por haber crecido en una época marcada por los avances tecnológicos y la prosperidad económica; a la mayoría de estos jóvenes, sus padres les han dado una educación muy programada –escuela, deportes, idiomas, actividades extraescolares, etc.– y su crianza ha sido pródiga en atenciones, comodidades y ayudas para reforzar su autoestima.

Estos novísimos profesionales –que tienen mucho en común con los últimos integrantes de la *generación X*– irrumpen con su propia voz y una gran confianza en sí mismos, poniendo sobre la mesa sus necesidades y convicciones profesionales. Son más egocéntricos que cualquier otra generación anterior; tienen una confianza y un optimismo provenientes de saber que se los necesita. Son rebeldes y al mismo tiempo realistas, por haber sido testigos de las vicisitudes económicas y experiencias laborales de sus padres (*baby boomers* y primeros miembros de la *generación X*): altas y bajas de prosperidad, reestructuraciones empresariales, despidos, etc.

La *generación Y*, por características personales y laborales, es motivo de preocupación para los profesionales ya *instalados*, en su mayoría miembros de las dos generaciones anteriores ya descritas, y que en la actualidad ocupan la mayoría de los puestos de responsabilidad en las organizaciones.

Por una parte, trabajar con los miembros de la *generación Y* –al igual que con los más jóvenes de la *generación X*– presenta ventajas, casi todas derivadas de su educación: independientemente de su instrucción formal, están acostumbrados a la actividad constante, a pasar de una labor a otra a un ritmo frenético; han sido habituados desde niños a la planificación de su tiempo y saben aprovecharlo, al haber crecido en un entorno multitarea.

Por otra, el trabajo con estos jóvenes también presenta algunos inconvenientes, derivados asimismo de una infancia privilegiada: tienen poca disposición para realizar tareas mecánicas o secundarias propias de los novatos; quizá por haber sido muy mimados y con una crianza muy programada y con ayudas, parecen –en general– muy acostumbrados a conseguir lo que quieren fácilmente; son muy ambiciosos: la euforia económica de los 90, de la que han gozado como adolescentes estudiantes y el haber crecido en una sociedad de abundancia, quizá sea la causa de que sus pretensiones retributivas sean desde el inicio muy elevadas. Como sus antecesores inmediatos, expresan clara y libremente sus insatisfacciones, sin temor; ya que han sido educados en sus casas en un contexto de libertad total de expresión. Son los que manejan el mando a distancia del televisor, eligen en común acuerdo el sitio al que ir de vacaciones, dónde salir a comer un fin de semana, en qué colegio quieren estudiar, etc.²³ Están acostumbrados a que se les consulte para cualquier decisión familiar que se tome, a que su opinión sea tenida en cuenta y no aceptan de buena gana las imposiciones contra las que se rebelan y luchan. Se han educado en democracia familiar y no conocen otro sistema de gobierno más que el democrático. Ellos son los que han erradicado –entre otras cosas– frases como la de «cuando seas padre comerás huevos» y han enterrado –afortunadamente– el tratamiento de «usted» para dirigirse a sus padres.

Los trabajadores de estas nuevas *generaciones* valoran en mayor medida la calidad de vida que la carrera profesional y les importa menos el lugar de trabajo que las jornadas de trabajo prolongadas. Una consecuencia directa es que cada vez es mayor el incremento de jornadas a tiempo parcial, independientemente del sexo. No se trata ya de una modalidad de trabajo asociada a mujeres jóvenes con hijos, sino a muchos profesionales de ambos sexos en busca de un nuevo modelo de trabajo que procure un balance entre vida personal-profesional²⁴.

En definitiva, y como más adelante reseñaremos, los nuevos profesionales demandan una mayor armonía entre vida profesional y familiar. *Work & Life* es un nuevo tema de gestión para las organizaciones. En esta dirección, las *100 Best Companies to Work in America* –de la revista *Fortune*– ofrecen todo tipo de políticas de ayudas para que los padres puedan compaginar su actividad profesional a la vez que conseguir un entorno familiar gratificante.

Las empresas de nuestro propio país no son la excepción y están comenzando a otorgar a este aspecto el valor que realmente tiene. Es más, en España y producto de una adaptación de una iniciativa europea, se aprobó en noviembre de 1999 una Ley de Conciliación de la Vida Personal y Laboral de los Trabajadores. Además, esta situación de derecho tiene su correspondencia de hecho en la actuación de algunas empresas. Según las últimas investigaciones llevadas a cabo por IESE y por ESADE, el 95 por ciento de los directivos de RR.HH. están convencidos de que un buen equilibrio entre la vida personal y laboral beneficia tanto al individuo como a la empresa.

Un ejemplo de cómo puede este tipo de acciones repercutir en los resultados de la empresa podría ser el caso de Pfizer. Esta empresa farmacéutica hace unos dos años decidió crear en España un equipo de ventas integrado por 70 personas trabajando sólo media jornada. Los resultados de las ventas subieron cerca de un 5 por ciento, lo que ha hecho a la empresa extender esta acción a otros 130 vendedores más. La lógica es aplastante: un empleado satisfecho que puede conciliar sus requerimientos profesionales con el cuidado y desarrollo satisfactorio de su familia tiene una productividad mayor. Los estudios antes citados, atestiguan que si se quitaran los sistemas de fichajes en las empresas y si la gente tuviera flexibilidad para organizar mejor su vida personal en relación a su trabajo, el rendimiento y la fidelidad del trabajador se duplicarían.

Además, según estos estudios, el 22 por ciento de las empresas españolas están estudiando la posibilidad de poner en marcha este tipo de acciones, aunque en estos momentos sólo un 10 por ciento de las empresas analizadas tienen establecidas unas políticas de protección familiar ²⁵.

La llamada generación *baby boomers*, que vivía para trabajar está llegando a su fin; y la nueva generación X e Y, que progresivamente aumenta su cuota porcentual en el mundo laboral, reclama *trabajar para vivir* y selecciona el empleo en el que pueda tener el mejor desarrollo profesional y personal.

En las nuevas generaciones habrá de todo, buenos y malos, como siempre ha ocurrido. Ahora bien las empresas que deseen tener entre sus filas a los mejores, a esos que son extraordinarios, no podrán ignorar sus valores referenciales y vitales. Nótese que la diferencia entre ordinario y extraordinario es sólo de un –aparentemente insignificante– prefijo «extra», pero que marca la diferencia entre un profesional excelente y otro normal.

Para concluir deberíamos decir que el cambio es nota sustancial de la organización empresarial, porque también lo es del entorno en que se mueve. Las empresas deben renovarse, está en su sino: estrategias, procedimientos, sistemas, tecnologías y –sobre todo– personas. No es una opción, es imperativo de vida. La renovación inteligente no es otra cosa que incorporar talento, con las características personales que éste presente, y saber gestionarlo.

En definitiva, la gestión de RR.HH. no puede continuar siendo lo que ha sido. Los cambios que hemos suscitado, así como la «diversidad diversa» de una fuerza de trabajo mucho más exigente y trigeracional, obligará a las empresas a gestionar grupos humanos con las siguientes características: el 75 por ciento tendrá a su cargo hijos de los que tendrán que ocuparse, un 40 por ciento del total cuidará a alguna persona mayor, y un 50 por ciento será padre o madre sin pareja, estará mucho más ilustrado, y poseerá una mayor cualificación y formación. Tendrán que utilizarse políticas imaginativas y nuevas para retener a unos trabajadores escasos que no dudarán, como luego comentaremos, en abandonar la empresa por la familia.

4. LAS NUEVAS EXPECTATIVAS PROFESIONALES

Como ya puede intuirse de la lectura de los apartados anteriores los responsables de la gestión se enfrentan ya, y tendrán que hacerlo más eficientemente en el futuro, con unos profesionales cuyas expectativas profesionales también han cambiado. Hace apenas año y medio tuvimos la oportunidad de compartir ideas y reflexionar con un grupo de estudiantes destacados por su preparación y sus dotes de liderazgo, acerca de «cuál sería para ellos un lugar ideal para trabajar». Las conclusiones de estos jóvenes de último año de carrera y de último año de programas *máster*, de distintas y prestigiosas instituciones educativas, no tienen desperdicio y son claras respecto a la diferencia entre lo que ellos demandan hoy para el futuro y lo que sus predecesores reclamaban en el pasado. En este sentido los nuevos profesionales exigen:

- *Ser tratados como personas en toda su dimensión.* Los nuevos talentos quieren ser tratados con nombre y apellidos, como individuos singulares, distintos, exclusivos y únicos, y teniendo en cuenta sus propias e irrepetibles necesidades profesionales, emocionales y afectivas. En definitiva, no quieren que se les trate como al único profesional de la compañía, pero sí como a un profesional único y distinto de todos los demás. Recuerde lo que nos decía Rousseau al principio de este trabajo. Somos únicos y distintos a todos los demás. Esto exige *gestionar la diversidad*. Como las personas son únicas y diferentes, tenemos necesidades y expectativas también distintas. Dar a cada uno –en cantidad y calidad– aquello que realmente necesita, es una nueva demanda organizativa.
- *«Personalización» del contrato de trabajo o contrato a la carta.* Se solicita el establecimiento de contratos con condiciones particulares adaptadas a lo que cada individuo –en función de sus valores vitales, prioridades y expectativas– está dispuesto a comprometerse. Como si de una carta de menú se tratase, cuando todos los comensales tienen la necesidad de comer, se trata de que cada uno pida el plato que no sólo le quite el hambre, sino aquel que más le satisfaga. En definitiva, hay que ofrecer un paquete en el que la persona pueda elegir aquello que más le guste, interese, o mejor satisfaga sus necesidades.

- *Poner a la familia en primer lugar.* El acuerdo y la satisfacción en la pareja y/o con los hijos tienen una mayor importancia que en épocas pretéritas, hasta el punto de que la consecución de esta armonía familiar es más importante que el compromiso de permanecer en una determinada empresa. En esta nueva etapa social, los temas relacionados con la familia –*Work & Life*– y los beneficios asociados a este tipo de políticas juegan un papel nuclear, crítico y fundamental. El razonamiento es sencillo: ¿qué es lo que más le preocupa al ser humano, por encima del dinero, del trabajo, etc.?; la respuesta no es difícil: su propia familia. Si esto es tan evidente, ¿por qué no somos más coherentes? Algunas ya están intentando hacerlo, incluso tienen un programa específico para conseguirlo. Tal es el caso de Hewlett Packard, que dentro de una iniciativa denominada «Diversidad» desarrolla un programa denominado *Work Life Harmony* que persigue que sus trabajadores puedan compatibilizar sus objetivos personales y profesionales.
- *Jerarquías «desarraigadas».* Con este término se refieren los nuevos profesionales a la difuminación de las jerarquías que, aunque sigan existiendo, no deben percibirse en la práctica. En un entorno de trabajo como en el que nos encontramos, todo el mundo debería ser tratado de manera igual. En una época como la actual, en la que el conocimiento es la nueva fuente de generación de riqueza, el concepto de mando basado en el poder de jerarquía está entrando en crisis y debe ser sustituido por el poder de relación y conocimiento. Las jerarquías están obsoletas, son anacrónicas. Hace más de 1.500 años el filósofo neoplatónico Dionisio introdujo el concepto de jerarquía. El término significa literalmente *dominar a través de lo sagrado*. No creo que ninguna empresa tenga directivos embestidos por esta divina cualidad. Las jerarquías eran útiles para entornos estables, con procesos predecibles y en los que los resultados nos venían dados. Pero en estos momentos, ¿sabemos acaso dónde nos encontramos, qué hacer y qué ocurrirá con los competidores, los clientes, los proveedores, la tecnología, la oferta, los empleados, etc.? Si lo supiéramos sería una estupidez cambiar la organización. Sin embargo, deberíamos tener serias dudas de que esto ocurrirá. Jack WELCH describe a una empresa jerárquica como aquella que mira de frente al presidente y da la espalda al cliente. La mayoría de las veces agrada al jefe parece más importante que servir al cliente. El propio WELCH llama a esto la burocracia y cree que es el *Drácula* de la empresa. La tesis del sociólogo británico Anthony GIDDENS es que las sociedades postradicionales se caracterizan por el papel cada vez menos importante que en ellas juegan la tradición y las jerarquías como factores que determinan las actitudes y los comportamientos de las personas. Liberadas de los grilletes pesados de la tradición, el hombre descubre nuevas formas de actuar y siente libertad de elección a la hora de tomar decisiones vitales. Somos muchos los que pensamos que la empresa jerárquica, en el sentido tradicional, no supondrá ningún problema en el siglo XXI, porque no existirá. Las nuevas empresas serán «heterárquicas»²⁶ porque tendrán jerarquías de distintas clases.
- *Conseguir una armonía entre lo profesional y personal.* La calidad de vida es un concepto subjetivo en alza y basado en la diversidad compleja, que los nuevos profesionales demandan. Aunque calidad de vida es difícil de definir como concepto generalizable a todas las personas, es algo así como que cada uno, en función de sus expectativas, pueda armonizar los intereses profesionales con los personales en su más amplio senti-

do. Podría ser definido como la participación en un proyecto empresarial equilibrado con el propio proyecto personal en el que el conocimiento, la tecnología y la innovación se dieran cita dentro de un tiempo psicológico satisfactorio que puede ser distinto al tradicional tiempo físico.

- *Reconocimiento.* El recibir *feedback*, el reconocimiento de logros y esfuerzos mediante *strokes*, no siempre materiales, es un aspecto muy apreciado y demandado de manera permanente a lo largo de la vida laboral. Los amantes de la mitología griega recordarán el famoso mito de Sísifo, condenado de por vida a empujar hasta la cumbre de una montaña una enorme roca, que luego volvía a caer por la ladera y debía ser nuevamente empujada hacia la cima, repitiéndose ambas secuencias en un permanente retorno. Seguro que el hastío de Sísifo y su espíritu yermo no hubieran sido tales, si de cuando en cuando hubiera recibido un reconocimiento, una razón y un por qué de lo que hacía, permitiéndole creer que su esfuerzo se dirigía hacia algo más que perpetuar su propia condena estéril.
- *Tener información y sentirse parte del resultado.* De nuevo recordamos a Sísifo. Las personas necesitan saber qué es lo que hacen, por qué lo hacen y para qué sirve lo que hacen; necesitan comprender cómo su trabajo y su aportación diaria contribuyen a un fin superior que trasciende a ellos mismos. Necesitan tocar el producto, el fruto del esfuerzo de su trabajo. No deberíamos olvidar lo que en su día dijera Einstein: «A mucha gente le gusta talar árboles, porque en esta actividad el resultado se ve de inmediato». *Retribución.* Sigue siendo un aspecto importante y los nuevos profesionales demandan ser compensados según lo que cada uno vale. Sin embargo, hoy más que nunca, la retribución es considerada como una parte higiénica de la motivación y no parece un aspecto determinante de cara a permanecer o no en una empresa. Según un importante estudio ²⁷, el problema que supone para las empresas la rotación del personal permite comprobar que la remuneración económica, en sí misma, no lo es todo. Taxativamente la retribución no es la solución. En los últimos tiempos hemos vivido una especie de caza furtiva, llegándose incluso a utilizar términos como el *poaching* para caracterizar un mercado laboral sin reglas, en el que únicamente había que divisar la «pieza» y cazarla costase lo que costase. De todas formas, siempre habrá una empresa que esté dispuesta a pagar más que otra; sin embargo, con dinero podemos comprar «mercenarios» pero no «apóstoles» comprometidos.
- *Nuevas tecnologías.* El uso de nuevas tecnologías, el soporte que pueden dar al empleado y las nuevas formas de organización –como el teletrabajo– que éstas facilitan, deben comenzar a ser exploradas en una organización que desee poseer los mejores talentos. Algunos estudios consultados aseguran que un profesional que elige voluntariamente este tipo de modalidad de trabajo puede conseguir hasta un 25 por ciento más de productividad.
- *Formación.* De manera continua y permanente la formación es otra de sus demandas. La empleabilidad y la valoración por el mercado de los conocimientos y capacidades que el individuo tiene es algo que preocupa a los trabajadores del conocimiento.

- *Imagen de la empresa.* Más que hablar, las organizaciones necesitan realizar acciones que contribuyan a crear una imagen atractiva y atrayente. Las empresas deben comenzar, como si de un producto o servicio se tratase, a definir cuál es la *value proposition* que ofrecen a los futuros profesionales, a los potenciales clientes internos.
- *El estilo de liderazgo.* Dirigir este tipo de profesionales exige una mentalidad y unos modelos de comportamiento directivos distintos a los del pasado; más centrados en la parte *soft* o blanda de la relación que en la *hard* o dura de la tarea. Necesitan sentir que tienen autonomía, independencia y *empowerment* para la toma de decisiones. Las recientes investigaciones han demostrado que la gente realmente no abandona a las empresas, sino a los jefes con los que trabajan. Uno de estos estudios ²⁸ puso de manifiesto que el 50 por ciento de la satisfacción en el trabajo está determinado por el carácter de la relación que se produce entre el trabajador y su jefe inmediato. Mediante entrevistas realizadas a más de 20.000 trabajadores estadounidenses que habían dejado recientemente la empresa, la prestigiosa institución responsable del estudio referido, descubrió que la conducta pobre y poco sensible del jefe era la principal causa por la que las personas habían dejado la compañía ²⁹.

5. LA ERA DE LAS PERSONAS

Voy a asegurar algo que lector ya habrá oído. Estamos en la era de las personas.

Es rigurosamente cierto, se mire por donde se mire, por doquier se observa una mayor preocupación –que ahora parece real– por todos los asuntos relacionados con la gestión de personas.

Pero... ¿no es menos cierto que este discurso lo venimos leyendo de manera permanente en cualquier escrito sobre *management* que caiga en nuestras manos y oyendo de forma continua en foros públicos?, ¿no será más de lo mismo?, ¿las empresas no dicen una cosas y hacen otra muy distinta cuando tienen que tomar decisiones?

5.1. Una tesis para la discusión.

A pesar de que llevo más de veinte años «oyendo la misma canción», existen sobradas razones para pensar que estamos en la era de las personas y que los que vivimos y palpamos a diario la realidad empresarial de nuestros días seremos testigos directos de este hecho. Permítame el lector, probablemente jurado de este premio de recursos humanos del *Centro de Estudios Financieros*, defender y argumentar mi aseveración.

A lo largo de la historia, las organizaciones se han enfrentado siempre a la misma disyuntiva: adaptarse a las exigencias de los nuevos tiempos, o perecer. Aquellas que se adaptaron fueron las que crearon los procedimientos e inventaron las respuestas que la evolución de las necesidades –sociales y de mercado– planteaban.

En esta evolución, la empresa inventó la función de *producción* para responder a una mayor demanda de bienes y servicios que requería una sociedad recién aterrizada en la edad industrial. Se decidió agrupar capital y trabajo en el mismo lugar y a la misma hora para aumentar la producción. La conocida Organización Científica del Trabajo del viejo Taylor que luchaba contra la «pereza de las personas», y los no menos importantes principios generales de la dirección de Fayol, que arremetían contra lo que podríamos también denominar como la «pereza de los materiales», supusieron sin lugar a dudas una gran ayuda en el avance de la producción. Tanto se avanzó, que llegó un momento en el que se fabricaban más productos de los que se podían consumir³⁰. La producción en masa fue una realidad. Este hecho originó una creciente oferta de bienes y servicios en grandes cantidades y con capacidad para sobrepasar la demanda existente. De esta manera el problema se trasladó de la producción al consumo: se hacía necesario un mayor consumo para mantener la producción e incluso para evitar el colapso social³¹.

El proceso terminó cristalizando en una especie de ética consumista, en la que el prestigio social estaba estrechamente vinculado al consumo de productos y a la posesión de bienes en propiedad; la motivación para trabajar se sustentaba, en gran parte, en dicho consumo y propiedad.

En ese momento, la empresa se dio cuenta de que tenía que buscar nuevos procedimientos que ayudasen a crear otras necesidades en el mismo número de consumidores. Fue entonces cuando la empresa hizo agudizar el ingenio a sus personas y creó la función de *márketing*, que como su nombre indica significa mercadear, crear mercado; intentar que alguien que necesita comprar algo adquiera otra cosa distinta, aunque inicialmente no la necesite o no sienta necesidad de comprarla. La masificación de la propia sociedad, referida al hombre de «masa» como eje central de la sociedad, y su sometimiento a la publicidad y a la persuasión subliminar de bienes y servicios –que pueden no ser básicos–, en muchos casos ocultas, se hace realidad³².

Una vez superada esta fase –en parte promovida por los principios de política *keynesiana* de la época–, cuando el individuo ya estaba consumiendo más de lo básicamente necesario, la empresa inventó la función *financiera*: ¿cómo conseguir que alguien que hoy tiene 1.000 euros pueda adquirir un bien que ya cuesta 10.000? La empresa creaba la ilusión del consumidor y lograba, de esta forma, que muchas personas que no disponían de suficiente dinero para adquirir un bien o servicio, pudieran hacerlo. El consumidor tenía al alcance de su mano bienes que nunca habría imaginado poseer, aunque ello le produjese una cierta dependencia del sistema de consumo al que estaba sometido; lo que le obligaba a tener que disponer de dinero en una cantidad similar y con una frecuencia periódica. El salario se convirtió en el sustento económico fundamental de las familias de los trabajadores que hipotecaban parte de su vida y de su libertad futura.

Bajo la influencia de los resultados de los experimentos de Hawthorne llevados a cabo por Elton MAYO, y otras investigaciones similares como las realizadas por Warner y la escuela de Chicago, que son el origen de la Escuela de Relaciones Humanas, aparecería poco después la función de *recursos humanos*; una suerte de función tímidamente evolucionada de la dirección de personal nacida en épocas pretéritas y con un contenido meramente administrativo y sancionador. La corriente de pensamiento de esta escuela se estructuró en torno al hombre como el factor más importante para la empresa. Con ella, el concepto *homo economicus* como ser individualista, pasivo y racional, que acude a trabajar por el solo hecho de una contraprestación económica –y que estaba en la base del taylorismo–, se hace trizas. Aparece la contemplación del individuo como *homo social*, cuya motivación está más condicionada por los aspectos sociales y de relación grupal que lo que anteriormente se creyera. Las necesidades sociales son consideradas como una poderosa fuente de energía y motivación, y este hecho se consagra como un factor básico para el rendimiento en el trabajo.

Poco después, la empresa comenzó a preocuparse por cómo ser más eficiente y mejor que las otras organizaciones en liza en una competición cada día más fuerte. Para ello analizó y mejoró sus procesos y redefinió sus estrategias. Descubrió entonces la función *tecnológica*, algo que ayudaba drásticamente a mejorar los procesos, los productos, los precios e incluso las relaciones, y sentó al responsable de esta área en el Comité de Dirección. Durante un tiempo el denominado departamento de informática, con conocimientos muy especializados y técnicos, fue el rey empresarial. Un poco después pero casi a la par y en un afán por mejorar las operaciones, las estructuras funcionales comienzan a ser desplazadas por los procesos. HAMMER «hace el agosto». Cuando HAMMER y CHAMPY publicaron *La reingeniería de la empresa*, en 1993, con el subtítulo «Un manifiesto para la Revolución de los Negocios», nadie podía imaginar el carácter profético de este término, que más tarde se completó en obras como *The Reengineering Revolution* (1995) o *Beyond Reengineering* (1997).

La reingeniería es, en pocas palabras, la reconsideración total de las estructuras y procesos de negocio de una empresa. Aunque, si bien es cierto que cerca de un 30 por ciento de los proyectos de reingeniería han fracasado, este concepto no ha sido sólo un ejercicio teórico de gestión moderna; sino que ha tenido una abundante aplicación en los últimos tiempos. Dos grandes firmas de analistas realizaron, hace unos años, sendos estudios y llegaron a idénticas conclusiones: entre el 75 y el 80 por ciento de las mayores empresas estadounidenses ya han iniciado sus procesos de reingeniería y seguirán haciéndolo durante los próximos años.

Sólo en 1994, se invirtieron más de 7.000 millones de dólares en este tipo de proyectos, y si se incluyeran las inversiones tecnológicas, la cifra alcanzaría los 30.000 millones. Incluso, los expertos estiman que estas tareas verán incrementadas sus cifras de facturación un 20 por ciento en los próximos años ³³.

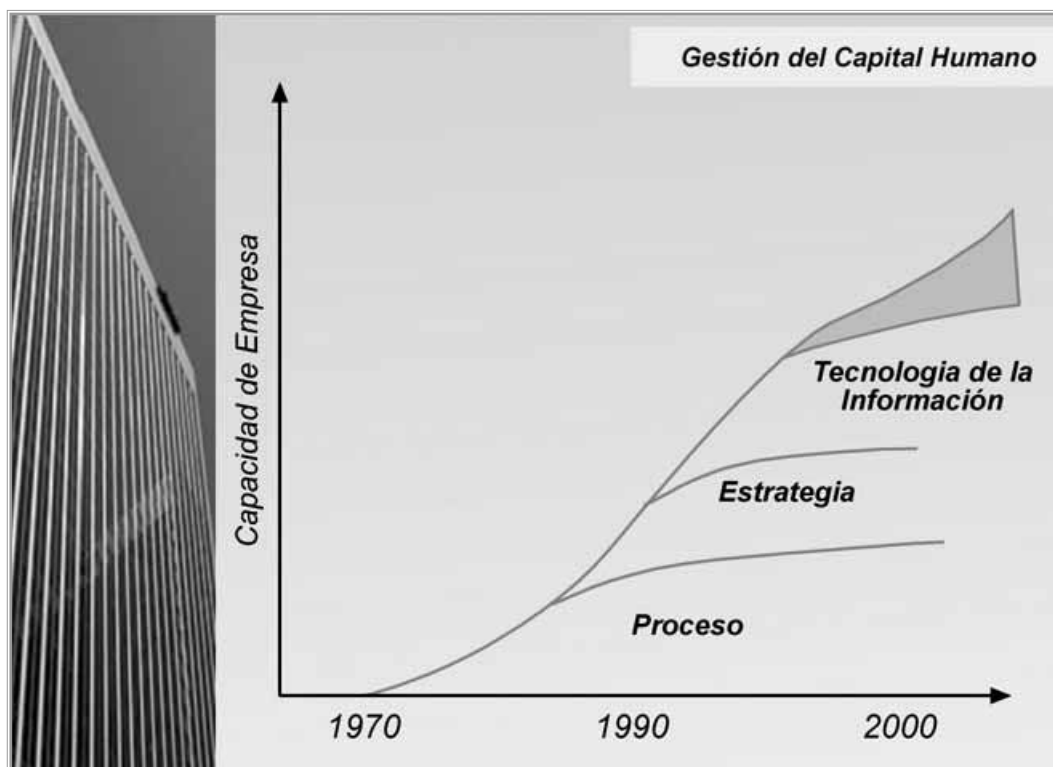
Aplicando proyectos de reingeniería bien realizados, muchas empresas han conseguido resultados notables. Por ejemplo, *American Express* redujo sus costes anuales en 1.000 millones de dólares. *AT&T*, en su unidad de sistemas de comunicaciones globales para empresa, transformó unas pérdidas de nueve dígitos en beneficios de igual proporción. El ciclo de pedidos de *Texas Instruments*

se redujo a la mitad; *Progressive Insurance* bajó, de meses a días, el tiempo de respuesta de sus procesos de declaración de pruebas. Transformaciones como las de Hewlett Packard; Johnson & Johnson, Pepsi Cola, Ford también son paradigmáticas.

La evolución tecnológica del último lustro nos sorprendió a todos y de pronto nuestro pequeño mercado local se convirtió en mundial; una especie de gran bazar donde cualquiera puede comprar cualquier cosa, en cualquier parte del mundo, a cualquier hora del día o de la noche, durante todos los días del año y a cualquier suministrador que casi sin inversión de capital puede ofrecer y vender un producto o una idea.

En el paso de página entre dos siglos, el producto de la historia terminó plasmándose en un contexto global, virtual y complejo, en el que sólo la imaginación de las personas constituía un valor estratégico diferencial. Agotado, en gran parte, el retorno económico proveniente de las inversiones en mejoras de la operativa interna y externa, y realizadas las reingenierías precisas, la empresa comienza a descubrir que realmente su verdadera diferencia está en su gente, pero no en el sentido tradicional de la tan manida frase de «mi gente es mi mejor recurso», sino en un sentido más complejo en el que el rendimiento y su mejora son el *leitmotiv* del negocio.

Figura 3. La ventaja del Capital Humano.



Si la estrategia es cada vez menos predecible y efímera, si los procesos están optimizados, si la calidad no es un propósito sino una condición indispensable para vender un bien o prestar un servicio, si la reingeniería es algo que hemos ya hecho o que podemos volver a hacer y lo mismo pueden hacer nuestros competidores, si disponemos de la tecnología más avanzada y adecuada para nuestro negocio, si la excelencia operativa es algo prácticamente conseguido en la mayoría de las mejores empresas, no nos queda más que mirar a lo básico y comenzar a gestionar el más valioso y diferencial de nuestros activos: nuestras personas.

Algo parecido aseguraba el que fuera Premios Nobel de Economía en el año 2000. Fue James J. HECKMAN quien manifestaba «Si puedo coger tus productos y hacerlos más baratos, si los recursos naturales pueden comprarse a precios asequibles y en todo el mundo, si nos pueden prestar capital y la tecnología puede copiarse ¿qué te queda?: gente preparada».

5.2. Ilustres economistas que defienden las economías del alma.

Pero no sólo HECKMAN defiende estos planteamientos y sitúa al hombre en lo más profundo de la raíz económica. No hay más que hacer una revisión de los más prestigiosos economistas de la historia para darnos de bruces con ensayos, e incluso alegatos, que defienden la importancia y el valor de las personas en cualquier ámbito socioeconómico.

Ya en 1776 –año de la revolución americana–, el economista clásico Adam SMITH, al publicar su gran obra *The Wealth of Nations*, echó por tierra parte de los planteamientos imperantes del mercantilismo y de los fisiócratas³⁴, advirtiendo que la verdadera riqueza de los pueblos reside fundamentalmente en sus personas y su creatividad. Sin embargo, no es hasta que el Premio Nobel Gary S. BECKER comenzara a hablar del concepto de capital humano, en los primeros años de la década de los ochenta del pasado siglo, cuando se comienza a considerar a los individuos como una posible fuente de ventaja competitiva en las empresas. Hasta entonces las personas se concebían casi como mercancías o recursos generadores de costes: un instrumento necesario para operar los activos tangibles de la compañía, que –así se entendía– eran los que verdaderamente aportaban valor al negocio³⁵.

A más de más, el Premio Nobel de Economía de 2002 fue otorgado a Daniel KAHNEMAN y a Vernon L. SMITH por sus trabajos sobre cómo la psicología de las personas influye en la generación de la oferta y la demanda, suponiendo sus tesis una nueva argumentación a favor de la importancia de los comportamientos de la gente en las proyecciones económicas y, por supuesto, en el mundo de las organizaciones.

Es ahora, en estos momentos, cuando las empresas de vanguardia y líderes –por cuanto suponen un ejemplo de imitación para sus competidores–, comienzan a actuar como pioneros y a gestionar el desempeño personal con un enfoque holístico y sistémico. Ello implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso (algo a lo que se recurre como apoyo), para pasar a contemplarlas como capital (activo utilizado para crear más valor y riqueza).

Esta concepción de la persona como auténtica fuente de riqueza en detrimento de una filosofía más instrumental o de recurso intercambiable y fácilmente sustituible o reemplazable es el axioma básico del que partir si deseamos obtener el máximo valor de nuestras personas.

Lo que hace un par de décadas fuera advertido por prestigiosos autores, y que ha sido durante casi veinte años una mera declaración de intenciones, es ya hoy una realidad. Lo que apuntara hace quince años VERMOT-GAUD —«lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene son ante todo sus personas, su entusiasmo, su creatividad; todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar»³⁶—, ha dejado de ser una quimera para convertirse en una plausible evidencia.

El mundo empresarial comienza a reconocer, cada día más, que ésta es la era del capital humano. El término capital humano fue utilizado por primera vez por otro Premio Nobel de Economía, Theodore W. SCHULTZ³⁷, quien en 1961 publicó un artículo en la *American Economic Review*, bajo el título «Investment in Human Capital». Desde entonces este concepto se ha popularizado y, de manera creciente, expertos, investigadores y hombres de empresa en general, empiezan a elaborar sus tesis y sus discursos sobre la premisa de que las personas son una fuente de generación de riqueza, una inversión que puede marcar la diferencia entre triunfar o perecer.

5.3. El movimiento de los líderes.

Muchos altos directivos de grandes compañías subrayan que la gestión del capital humano es la diferencia fundamental para tener éxito en una economía de incertidumbre competitiva. En este sentido, el propio Bill Gates ha declarado que «si en nuestra empresa nos desprendiésemos de los 40 directivos de primer nivel, se hundiría». Larry Bossindy, de Allied Signal, ha señalado que «la ventaja competitiva no está en decidir qué hacer... la ejecución a través de las personas es lo principal». En el mismo sentido, el propio Jack WELCH, en el libro de sus memorias, asevera que «siempre he sido exagerado en muchos temas, pero ninguno de ellos llega a la pasión que siento por convertir a las personas en el corazón de la compañía»³⁸. Dave ULRICH, por su parte, asegura que «... cada vez más, las formas tradicionales de competir pueden ser copiadas con mayor facilidad. El arma clave competitiva que queda procede de la competencia de los empleados, la capacidad de aprendizaje y responsabilidad...»³⁹.

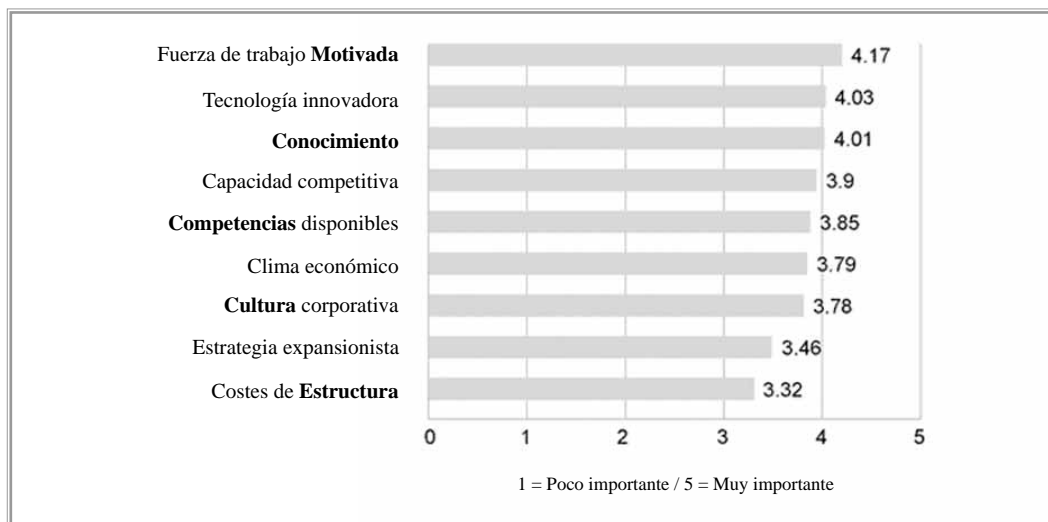
También hay testimonios más próximos, de nuestro país. Podemos citar a Alfonso de Senillosa, fundador de la cadena de reprografía Workcenter, quien asegura que «el personal es más importante que los clientes»⁴⁰; o a Juan Pi Llorens, antiguo Presidente de IBM para España, quien ha manifestado que para su empresa es «más importante el desarrollo de personas que la tecnología»⁴¹; o a Jesús Fernández, Consejero Delegado del Grupo Vedior, quien sostiene que «el éxito empresarial se basa en los activos intangibles... que son las personas»⁴²; o a Óscar Sánchez, Director General de Lycos en España, que afirma que «la empresa tiene como fin, dar valor al accionista, pero siempre a través de las personas. Por eso, si los empleados no están contentos serán incapaces de transmitirlo a los clientes en su quehacer diario»⁴³; o a John de

Zulueta, Consejero Delegado de Sanitas, quien en unas jornadas abiertas manifestó que «los empleados son nuestro bien más valioso»⁴⁴; o a José Manuel Temiño, Consejero Delegado del Grupo Antolín, quien, en el seno de unas jornadas de reflexión estratégica celebradas en marzo de 2002, aseguró que «el apoderamiento creciente de nuestros equipos humanos unido a la formación de los mismos, sigue siendo la clave del éxito de nuestra acción futura»; o a Carlos Vidal, Presidente de Accenture para España, quien afirma que «Accenture es una empresa de personas y para personas: nuestro éxito depende fundamentalmente de nuestra gente»; o a Constan Dacosta, quien hace unos días esgrimía un planteamiento similar diciendo que «el éxito de Eroski se basa en que la mayoría de sus empleados se sienten empresarios» y que para ello «hay que involucrar a la gente desde el principio»⁴⁵, etc.

Permítame el lector compartir una observación que con el tiempo he comprobado: cuanta más experiencia y edad tienen los máximos ejecutivos, más sensibles y mucha más importancia atribuyen a la correcta gestión de personas. Personajes ilustres y reconocidos por el mundo empresarial por sus éxitos de gestión manifiestan casi vehemente la imperiosa necesidad de mejorar la gestión del capital humano en el seno de las empresas. Ejemplos como los de Claudio Boada, ex Presidente del INI, del Banco Central Hispano, etc., de Cándido Velázquez, ex Presidente de la antigua Tabacalera y de Telefónica, de Miguel Canalejo, ex Presidente de Alcatel, o el de Enrique Moya, ex Presidente de Prosegur y actual Presidente de APD (Asociación para el Progreso de la Dirección), o el de Juan Soto, Presidente de Honor de Hewlett Packard, por citar sólo a unos cuantos significativos, así lo atestiguan. Todos ellos superan la cincuentena y acumulan una dilatada experiencia, todos ellos continúan en activo y pertenecen a distintos consejos asesores o de administración, y a todos ellos les he visto defender con inusitado fervor la importancia crítica y diferencial de las personas para el éxito de la empresa. Parece descubrirse en ellos un cierto discurso en forma de lección de aprendizaje legada por el paso de los años y que se podría concretar en una frase como ésta: «si pudiera volver a empezar, comenzaría desde el principio con un enfoque centrado en el individuo y en su capacidad de crecer». Todos están convencidos de que, a la postre, las empresas son grupos de personas con intereses e intenciones y que de la gestión de los comportamientos dependen los resultados y el éxito de la compañía.

5.4. Las preocupaciones empresariales.

Todas las investigaciones y estudios consultados reiteran el mismo mensaje: los temas de gestión de capital humano son una preocupación cada vez más importante en las empresas. En este sentido, un estudio riguroso de proyección que intentaba descubrir las principales preocupaciones de los altos directivos de empresas a nivel mundial realizado en 1998, resaltaba de nuevo la importancia de la gestión del capital humano⁴⁶ y concluía que el 74 por ciento de los ejecutivos encuestados subrayaron el desempeño humano, por encima de la productividad y la tecnología, como una fuente de ventaja competitiva; de la misma manera el 80 por ciento de los directivos entrevistados, apuntaron que la habilidad para atraer y retener a los mejores trabajadores sería el aspecto fundamental para poder competir en los negocios en el año 2010.

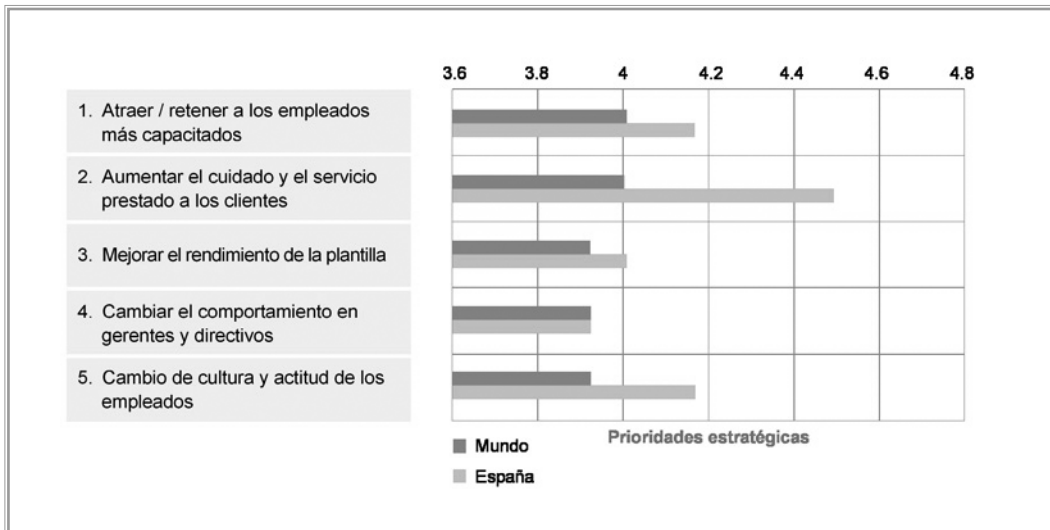
Figura 4. Prioridades de los Altos Ejecutivos.

Como puede apreciarse en la figura que antecede, la prioridad fundamental para los altos ejecutivos es disponer de una fuerza de trabajo altamente motivada; además, en el listado aparecen una gran cantidad de aspectos (cinco de nueve) relacionados directamente con las personas, como son: conocimientos de los trabajadores, competencias de los mismos, cultura organizativa, estructura, etc.

Pues bien, desde entonces hasta hoy, y cada año de manera constante, la institución responsable de la referenciada investigación realiza una puesta al día sobre la gestión de los RR.HH. en las empresas. Hace unos días presentaban a la prensa los resultados de la investigación realizada este año. «A pesar de la crisis las empresas aumentan sus inversiones en RR.HH.» Con este titular, el Diario *Cinco Días* y *Expansión* ⁴⁷, entre otros medios, publicaban esta noticia haciéndose eco, en el mes de abril de este mismo año, del estudio anual llevado a cabo en cinco países –Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Francia, Austria y España–, sobre la gestión de RR.HH. en la empresa y en el que una de las principales conclusiones era que, a pesar de la recesión económica –y de lo que a todos los que trabajamos en esta área podemos pensar– durante 2002, la mayoría de las grandes empresas habían aumentado o mantenido su inversión en Gestión de Personas y que este tema es aún más importante y preocupa más a las empresas que hace sólo un año.

Las principales conclusiones de este estudio son elocuentes y vienen a reforzar el mensaje de que en los momentos más difíciles la Gestión de Capital Humano, lejos de despreocupar a los gestores adquiere, incluso, más importancia que en momentos de crecimiento y estabilidad de mercado.

En este sentido, llama también especialmente la atención que, preguntados los directivos de los mencionados países participantes en el estudio, cuatro de las cinco preocupaciones estratégicas más importantes estén relacionadas con la Gestión del Capital Humano, apareciendo –igual que en 1998– la atracción y retención de los mejores en un papel destacado.

Figura 5. ¿Qué les quita el sueño a los directivos?

Como podemos comprobar en este gráfico sólo los aspectos relacionados con la atención al cliente superan –en el caso de nuestro país– a las otras cuatro prioridades estratégicas relacionadas con la gestión de personas.

Asimismo, hemos de señalar que aparentemente los españoles estamos aún más preocupados por estos temas que nuestros homónimos en los países referenciados.

Otro aspecto significativo de este estudio es el que sitúa la función de RR.HH. en tercer lugar de importancia para las empresas detrás de la función comercial y de atención al cliente. En el estudio un 40 por ciento de los entrevistados eran presidentes, consejeros delegados o directores generales y un 60 por ciento eran directores de RR.HH.; pues bien, el máximo nivel directivo considera la función de gestión de personas más importante aun que los propios responsables del área de RR.HH.

Conclusiones del «The High-Performance Workforce Study, 2002-2003»

- En una época como la actual el capital humano adquiere una **importancia crítica**.
- La Gestión de personas es **hoy más importante** que hace un año.
- La **función de RR.HH.** Detrás de ventas y atención al cliente, la función **estratégica** más importante para las compañías. Los **directores generales y presidentes** están más convencidos de esto que los propios ejecutivos de RR.HH. El 70% de los primeros, en comparación con el 54% de los segundos afirman que la función de RR.HH. es «extremadamente crítica».

.../...

.../...

- **Déficit de capacidades.** Sólo una cuarta parte de los participantes en el estudio apuntan que más del 75% de sus trabajadores cuentan con las capacidades necesarias para hacer un buen trabajo. La mayoría de las empresas necesitan solucionar ciertas carencias que son puntos débiles para la mejora del rendimiento de sus trabajadores y que por este orden son: liderazgo, trato con el cliente, trabajo en equipo, conocimientos técnicos de los productos y servicios de la empresa y gestión de proyectos y conocimiento de negocio.
- El **conocimiento** por parte de los empleados **de la estrategia** es un punto débil (sólo el 12% asegura que sus empleados comprende la estrategia de su empresa).
- Otro aspecto a mejorar es la falta de comprensión por parte del trabajador sobre **cómo su trabajo contribuye** a que la compañía consiga sus resultados (sólo un 17% afirma que su gente comprende la relación entre su trabajo y resultados de negocio).
- A pesar de las restricciones económicas, ralentización o recesión, las empresas están aumentando su inversión en RR.HH. (más del 40% aumentó la inversión; –en España el 50% en desarrollo y 60% en formación–, y sólo un 17% de las empresas han reducido presupuestos en RR.HH.).
- **Impacto estratégico de las iniciativas de RR.HH.** En un rango de uno a cinco, la gestión del talento con 4,5, la gestión del rendimiento 4,1, y contratación y selección con 3,8, son las que más impacto tienen.
- Las empresas continúan haciendo **esfuerzos** importantes en **formación** de sus profesionales.
- La **externalización** se impone. El 57% de las compañías están subcontratando temas de RR.HH., y el 71% tiene subcontratada la formación.
- Incremento del **eLearning**. El 67% de las empresas ofrecen formación a través de la red.
- A pesar de todo sólo el 13% de los **Directores Generales** y Presidentes están muy **satisfechos** con su gestión de RR.HH.
- La **evaluación** sobre el impacto en resultados es limitada; y esto es algo que genera insatisfacción; por ejemplo, sólo un 32% de los participantes evalúa regularmente la formación.
- Existe una **correlación** entre compañías que gestionan bien sus **personas y que son líderes**: en estos casos, la gente conoce la estrategia, el grado de cualificación de la plantilla es alto; existen iniciativas de formación avanzadas, utilizan las TI, y están más satisfechos con la gestión de sus RR.HH.

Otros estudios, y por mencionar alguno más el de *La Gestión Empresarial en el año 2001*, subraya que «la gestión de personas son conocimientos que comenzaron a ser valorados en el año 1996, colocándose entre los conocimientos más valorados a finales de la década de los noventa». Asimismo, en dicho análisis se matiza que «la gestión de personas, con 74,5 por ciento y la comunicación, con un 60 por ciento, siguen siendo los conocimientos más importantes que los encuestados consideran que debe poseer la alta dirección». La actualización de dicho estudio –que corresponde a 2002– vuelve a resaltar la capacidad de motivar equipos como la segunda cualidad más importante de los directivos ⁴⁸.

Cualquier investigación que tomemos viene a señalarnos y a refutar nuestra tesis: la gestión de RR.HH. es ahora más importante que lo fuera en el pasado. Parece evidente que todos los temas relacionados con la gestión de este capital intangible, están teniendo cada vez mayor importancia.

Hoy en día casi nadie discrepa de este planteamiento. Sin embargo, si esto es ya una premisa aceptada, debemos preguntarnos: ¿qué estoy haciendo yo con las personas de mi empresa que sea verdaderamente diferente de lo que hacen mis competidores? Si estoy haciendo algo distinto y que les dé valor diferencial, puede que mi empresa esté en el buen camino; si no, debo comenzar a preocuparme.

6. ¿QUÉ DEBEMOS HACER?

Evidentemente hacer algo distinto. ¿Por qué no se hace?, ¿no será que falta imaginación empresarial para buscar políticas innovadoras? Deberíamos recordar lo que dos de los más importantes gurús del *management* –DRUCKER y DEMING– nos han dicho hasta la saciedad: «las únicas funciones de una empresa deben ser crear valor para el cliente e innovar». Sería muy bueno comenzar por crear valor e innovar en y sobre la función que nos ocupa: RR.HH.

Propongo hacer algo nuevo bajo una concepción más coherente y comenzar por fijarnos en aquellas empresas que están teniendo éxito y que su gestión de RR.HH. puede ser considerada como modelo de imitación; además, sugiero cuantificar las aportaciones de esta área empresarial, utilizar las tecnologías de la información, generar valor para la empresa y conquistar el imperio de los mejores, de los TATAs ⁴⁹, facilitándoles la vida y haciéndosela más divertida y cómoda.

6.1. Fíjese en los mejores.

El panorama empresarial está lleno de ejemplos de éxito que demuestran la relación directa que existe entre una acertada gestión del capital humano y los resultados financieros. Casos empresariales como los de Sears, GTE, Southwest Airlines, Northwest Mortgage, Glaxo Wellcome, Hewlett Packard, Motorola, etc., son sólo algunos de los ejemplos. Fíjese en los mejores, para ello veamos algunos ejemplos concretos. Sears ha demostrado, bajo la filosofía de que «un lugar convincente para comprar, primero debe ser un lugar convincente para trabajar», que sólo un aumento del 4 por ciento en la satisfacción de los empleados, tiene una repercusión directa en los beneficios, haciendo que la capitalización de mercado ascendiese de forma notable ⁵⁰. En esta empresa, el área de RR.HH. ha podido demostrar que una mejora de 5 puntos en la actitud de los empleados genera 1,3 punto de mejora en la satisfacción de los clientes, que a su vez influye en un 0,5 por ciento de mejora en los beneficios de la compañía.

El objetivo de Southwest Airlines es dar al cliente un servicio de altísima calidad, con sensación de calidez, amistad, atención individual y espíritu de compañía. Para ello, se fomentan la creatividad y la innovación. Por encima de todo, la organización trata a los empleados con la misma consideración, respeto y cuidado con que espera que ellos traten a cada cliente. La empresa ha rediseñado un proceso de contratación extremadamente selectivo, estableció una cultura muy participativa, sus directivos ven a las personas como ventaja estratégica y no como coste, y tienen desarrollados planes de comunicación y compensación ligados a la estrategia de negocio. Los resultados no dejan lugar a la duda: 26 años consecutivos sin números rojos. En octubre del año 2001, tras los atentados del 11 de septiembre y a pesar de la crisis que vivían en ese momento las líneas aéreas, Southwest continuaba con sus vuelos llenos y pensaba seguir obteniendo beneficios como siempre. Esta empresa consiguió que en el período 1996-2000 el valor de su acción se multiplicara por cinco con una rentabilidad anual del 38 por ciento ⁵¹. ¿Cuál es su secreto? La respuesta es simple: la manera en que la empresa ha tratado a lo largo de su historia a los empleados, ha provocado que éstos tengan una total identificación y compromiso con la compañía. Hasta el punto de que, cuando se necesita, un piloto puede ayudar a cargar equipajes, una azafata pueda despachar billetes, etc. En Northwest Mortgage se manifiesta que «nuestro mayor valor es nuestra creencia en las personas como ventaja competitiva. Nuestros productos podrán ser copiados. Nuestra capacitación y tecnología duplicada. Nadie, sin embargo, puede igualar gente tan responsable, de tanto talento y tan motivada. Estamos focalizados en desarrollar un *portfolio* de *skills* en las personas. Éstos serán críticos para tener éxito con independencia del contexto económico, más que crear un *portfolio* de productos que constantemente cambiarán por efecto de las fuerzas del mercado. La diferencia de Northwest no son los productos que ofrecemos, sino la forma en la que nuestra gente y nuestros sistemas desarrollan y venden estos productos. No es tanto estrategia, sino ejecución» ⁵². Las iniciativas llevadas a cabo por esta empresa han supuesto una inversión de más de 20 millones de dólares en información para sus asociados y un programa de incentivos fuertemente alineado con objetivos de atención al cliente. Los resultados, como en el caso anterior, son elocuentes: la satisfacción del cliente se ha incrementado sustancialmente, pasando del 81 por ciento en 1992 al 90 por ciento en apenas tres años. Además, esta empresa fue seleccionada como la número uno en calidad de servicio al cliente por la revista *Fortune*, gracias al compromiso de los empleados.

En GTE –que ahora forma parte de Verizon– el capital humano es uno de esos intangibles considerados fundamentales para su negocio. Quizá por ello haya sido una de las primeras empresas en desarrollar un cuadro de mandos de RR.HH. El propio Lawrence R. Whitman, Subdirector de la empresa ⁵³, ha expresado: «... Hay un vínculo estrecho entre el capital humano y los resultados... que no es visible en la contabilidad tradicional».

Glaxo Wellcome, una de las mayores empresas farmacéuticas del mundo y la más grande del Reino Unido, ha conseguido desarrollar productos más rápidamente que sus competidores, gracias a una política de capital humano establecida en torno a la confianza y reciprocidad del trabajo en equipo de sus áreas de investigación, desarrollo, marketing y ventas. Toda su política de personas se estructuró en torno a procesos y flujos de trabajo basados en la labor común de las mismas.

En el caso de Hewlett Packard, su éxito se ha debido en gran parte a la creación de una «cultura inimitable»⁵⁴ que establece una armónica sintonía entre los aspectos de gestión tradicionales o *hard* y los blandos o *soft*, en la que la dignidad y el respeto por los individuos son la piedra angular para conseguir la confianza, el compromiso y el orgullo de pertenencia necesario para garantizar los resultados tangibles.

La política de Motorola en China ha sido ejemplar y bien puede ser considerada un ejemplo de *best practices* en el área de gestión de personas. China está destinada a convertirse en una potencia mundial en los próximos años, la rotación de profesionales cualificados es altísima y a las empresas les resulta casi imposible mantener un desempeño competitivo. El principal reto en China es atraer, reclutar y mantener los conocimientos necesarios para la gestión. Sin embargo, Motorola es ajena a estos problemas, sigue creciendo en China y es altamente rentable. ¿Por qué? Porque la multinacional americana diseñó una estrategia de gestión de su capital humano a largo plazo en la década de los ochenta. El núcleo de su estrategia fue crear una relación muy cercana con la cultura del país y especialmente con las universidades chinas. El establecimiento de la Universidad de Motorola en Beijing le ha ayudado enormemente en este logro. La filosofía de esta universidad ha sido educar y desarrollar el talento de los jóvenes chinos, mediante la provisión de ayudas, el seguimiento, el apoyo para la gestión y el compromiso y la responsabilidad por favorecer el talento chino, sin fijar límites a las aspiraciones de los chinos nativos⁵⁵. El resultado ha sido sorprendente: cuando la mayoría de las empresas occidentales establecidas en China padecían por la falta de personal capacitado –hasta el punto de ser uno de los principales obstáculos para su crecimiento–, Motorola seguía atrayendo a los mejores profesionales chinos y engrosando su cuenta de resultados. Según los datos publicados por la empresa, por cada dólar invertido en el desarrollo de sus profesionales la rentabilidad ha sido de 30 a un 300 por cien⁵⁶. ¿Qué decir sobre la emblemática General Electric que, de la mano de Jack Welch, se convirtió en un emporio que multiplicó su valor bursátil? Sus iniciativas, la filosofía de atención a las personas, la obsesión por el desarrollo de conceptos como *Six Sigma*, etc., han sido la clave de su éxito. Ejemplo de empresa moderna donde las haya, estructura la organización del trabajo sobre la base del intercambio de ideas sin limitaciones jerárquicas y con un estilo de participación informal cuyo principal enemigo es la burocracia organizativa. Su secreto: pasión y atención por sus personas como elemento fundamental de la empresa. Una prueba contundente del interés por su gente es el hecho de que el propio Welch dedicaba, hasta que se retiró, tres semanas al año a la evaluación del desempeño de sus profesionales⁵⁷.

Veamos ahora los casos –disímiles– de BP y Shell. En 1990 Bob Horton, el nuevo CEO de BP, se propuso conseguir que su empresa fuese la compañía de petróleo más exitosa del futuro. Bob se dio cuenta de que las personas podrían ser la ventaja competitiva más duradera. Ese mismo año, este CEO lanzó un cambio cultural importante sobre la base de que la inversión en capital humano sería medida por el éxito de su empresa en el mercado; algo que consiguió al superar con creces sus resultados respecto a los de sus competidores. Mientras tanto, Shell se planteó hacer un cambio fundado en la obtención de beneficios a corto plazo. Sin embargo, la resistencia que manifestaron de todos los empleados dio al traste con su propósito. La falta de implicación del capital humano y la ausencia de compromiso de los ejecutivos hizo que la transformación fallara. El mercado apreció la diferencia: diez años después, la evolución del valor de las acciones de BP Amoco superaba claramente a las de Shell Transport & Trading.

Figura 6.



Otros casos, como los de Virgin, Merck, Microsoft, ABB, Skandia, etc., son algunos ejemplos más que demuestran que una gestión adecuada y diferencial del desempeño del capital humano marca la diferencia entre unos resultados positivos o negativos. En definitiva, muchas empresas ya han superado el viejo dilema de si las personas son recursos o capital y gestionan a éstas como auténtico capital, como fuente generadora de riqueza; en consecuencia, sus cifras de negocio se ven enormemente beneficiadas por esta nueva concepción. Un recurso es algo intercambiable que hace y vale siempre lo mismo, o menos cada día. Por el contrario, capital es un activo que según su gestión puede generar más valor y riqueza y apreciarse si se gestiona adecuadamente.

Fíjese en los mejores, tome la lista de las empresas más admiradas de *Fortune* y analice, por ejemplo, las diez primeras, que por este orden son: Wal-Mart, Southwest, Berkshire, Dell Computer, General Electric, Hewlett Packard, Southern Company, Microsoft, Starbucks, FedEx ⁵⁸. Haga una búsqueda en Internet y vea qué están haciendo. Todas tienen una concepción avanzada sobre la gestión del capital humano y consideran a éste como tal: fuente de ventaja competitiva y generadora de riqueza.

6.2. Cuantifique los resultados de gestión de personas.

«Vencéis por la razón de la fuerza, pero no convencéis por la fuerza de la razón». Esta frase atribuida a D. Miguel de Unamuno –pronunciada en la Universidad de Salamanca al poco de terminar la guerra civil española, ante la presencia de estudiantes y algunos de los militares abanderados del nuevo régimen que se acababa de imponer en el país–, es muy apropiada para ilustrar nuestro mensaje.

Basta ya de hacer cosas, iniciar programas, destinar recursos e inversiones en RR.HH. y no analizar ni medir el impacto que éstas tienen en la cuenta de resultados. Éste es uno de los grandes males de los que se acusa a las áreas de personal. ¿Qué beneficio me reporta?, ¿cómo mido lo que invierto?, ¿qué impacto tienen en los resultados de mi empresa las acciones que realizo en este apartado?, etc. Son algunas de las preguntas que los máximos ejecutivos empresariales suelen hacerse y para las que los directores de RR.HH. parecen no encontrar respuestas. Es hora de cambiar radicalmente el enfoque y buscar el procedimiento que permita la cuantificación de las distintas acciones.

Las áreas de gestión de personas deben comenzar a establecer relaciones entre sus acciones y el *bottom line* de la cuenta de resultados. Algo a lo que están ayudando investigadores y expertos –como el propio Jeffrey PFEFFER⁵⁹– que demuestran, con datos empíricos, con la fuerza de la razón, cómo las empresas que gestionan a sus personas con un enfoque sistémico, amplio y contemplándolas como capital, obtienen beneficios superiores –incluso en un 30 por ciento– a los de sus competidores. Asimismo, un estudio sobre «prácticas de gestión del rendimiento humano» mostró que la utilización de estas políticas daba como resultado⁶⁰:

- Incremento del 7,05 por ciento en la facturación.
- 27.044 \$ de aumento de ventas por empleado.
- 18.641 \$ de aumento de valor de mercado por empleado.

En la misma dirección, otro documento heurístico aseguraba que incentivar y recompensar al empleado por la atención al cliente producía 13 dólares más por persona en la cuenta de resultados⁶¹.

Tom STEWART, experto en capital intelectual y a quien se le atribuye la paternidad de este concepto, asegura que «el valor marginal de invertir en rendimiento humano es tres veces superior que invertir en maquinaria». Otros trabajos, como los realizados por el profesor Carl LARSEN⁶², ponen de manifiesto que las organizaciones con altas competencias en sus líderes obtuvieron un 25 por ciento más en productos, ingresos y programas.

El ya mencionado Gary BECKER, Premio Nobel de Economía de 1992 y defensor convencido del papel esencial que juegan los profesionales en las empresas de nuestros días, predijo, en el seno de unas jornadas organizadas en nuestro país en el mes de septiembre de 2001, que «el siglo XXI no verá el descenso de la importancia del capital humano, sino su expansión» y reclamó que «las empresas deberían poner en marcha una contabilidad específica sobre sus inversiones en capital humano»⁶³.

Y muchas empresas lo están haciendo, casos como algunos de los citados en el apartado anterior y otros como los de Wyeth, Calgon Carbon, Citibank, Mark & Spencer o British Telecom son sólo algunos ejemplos que podemos citar para ilustrar esta necesidad.

Wyeth es una empresa de bienes de equipos, que necesitaba tener gente capacitada y con mayores competencias en un tiempo récord. La empresa ideó una lista de objetivos empresariales. Mediante participación de los empleados la compañía diseñó una iniciativa denominada «New Way of Working» dando *empowerment* a los empleados, les formó en el uso de tecnologías de la información, mejoró la dinámica de gestión y ofreció una guía detallada sobre el trabajo de los compuestos químicos en el proceso de construcción de tuberías. Los resultados han sido espectaculares la preparación y la generación de competencias críticas para el negocio se redujo en más de un 30 por ciento en coste y un 55 por ciento en tiempo.

Otro ejemplo podría ser el de Calgon Carbon. Una empresa fabricante de sistemas de purificación de aire y agua situada en Pittsburg que diseñó y desarrolló un cuadro de mandos para medir la confianza y el trabajo en equipo para conseguir un entorno de trabajo más productivo, personas más capacitadas y un plan claro de crecimiento. Uniendo estos elementos y vinculándolos con la satisfacción de los clientes y la mejora de operaciones ha comprobado que por cada 10 por ciento de mejora en confianza y trabajo en equipo se produce un incremento del 30 por ciento en resultados financieros.

Otro caso paradigmático es el de Citibank. Esta compañía tiene un cuadro de mandos establecido en torno al principio de que un mejor estilo de gestión de sus directivos mejora la satisfacción de los empleados, y esto tiene un impacto en la mejora de los resultados financieros. La empresa ha comprobado y ha cuantificado la relación que existe entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Mark & Spencer tiene también una parte de su cuadro de mandos establecida en torno a la relación de la medición de la satisfacción de sus trabajadores con las ventas. La empresa ha comprobado que un incremento de un 1 por ciento en la satisfacción de empleados genera un aumento de un 3 por ciento de las ventas en sus supermercados.

Por su parte, British Telecom está midiendo el impacto de la formación en su crecimiento. Ha desarrollado un programa de formación en el cual 21.000 vendedores se han entrenado mediante la metodología de *Performance Simulation*. El programa ha generado un 220 por cien en incremento de ventas y un aumento del 16 por ciento en satisfacción de clientes.

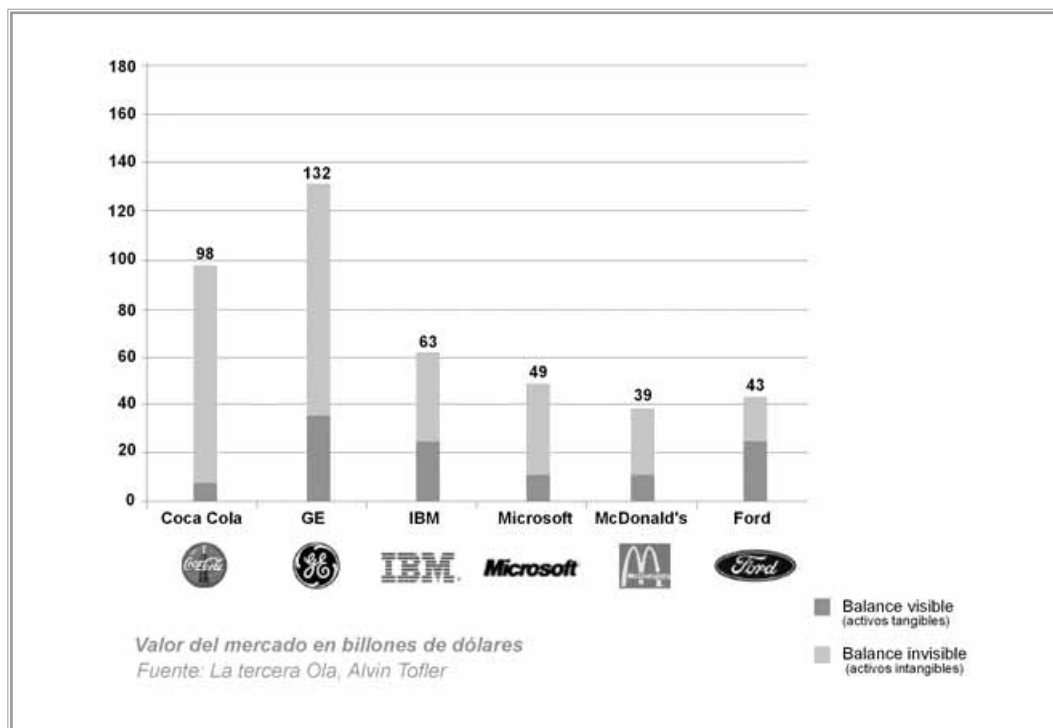
6.3. Supere las debilidades del actual sistema contable.

«Lo que no se mide no se gestiona», reza una máxima empresarial; en contra de la cual podría recordarse el dicho de Einstein de que «no todo lo que cuenta se puede contar, ni todo lo que se puede contar cuenta». Recordemos también a SAINT-EXUPÉRY, «Uno sólo ve claramente con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos»⁶⁴. De cualquier manera, es cierto que quizá por ese carácter complejo de cuantificar lo cualitativo, la plasmación del valor de la gestión del capital humano ha sido un déficit histórico en la gestión empresarial.

Sin embargo, el valor de las empresas deja de ser un fiel reflejo de su valor contable, y cada día observamos que el valor de mercado de las empresas –más allá de los vaivenes puntuales– no coincide con el valor de los recursos propios de las mismas. Es evidente que en la época empresarial que nos ha tocado vivir –caracterizada por la globalización, complejidad, virtualización, rapidez, obsolescencia casi diaria de los productos, calidad de servicio y satisfacción de una clientela más sofisticada, desagregada y exigente–, se resalta cada vez más el valor de intangibles como la marca e imagen de la compañía, la innovación, el capital humano, el capital estructural y relacional. El capital intelectual es el motor de este nuevo siglo que acabamos de bautizar y es lo más valioso y codiciado. Los conceptos, las ideas, las imágenes –y no los bienes o productos (las cosas)–, son los que innovan y los auténticos generadores de valor en el mundo actual de los negocios.

La diferencia entre el valor contable y el valor de mercado es lo que se conoce como «índice de proporción Q», aspecto que fue estudiado por el economista y también Premio Nobel James TOBIN, de la Universidad de Yale, hace ya más de 30 años. Cuando los activos físicos eran importantes, este índice era una especie de barómetro para saber si alguna empresa tenía sus activos sobrevalorados. Hoy día hay muchas empresas que tienen un índice Q extraordinariamente elevado, pero son consideradas como auténticas joyas, precisamente por el valor de sus intangibles. En la figura siguiente, podemos observar una muestra de ejemplos.

Figura 7. El Valor Real de la Empresa.



Es una tesis cada vez más aceptada la que afirma que nuestras empresas –como nuestra sociedad– están basadas en la mente. El poder de la mente domina las empresas de nuestros días. Una empresa como Ericsson es, en un 50 por ciento, mente: conocimiento y servicio técnico. En el caso de Hewlett Packard el porcentaje de mente sube hasta el 80 ó 90 por ciento. Microsoft es el ejemplo estrella para evidenciar el cambio hacia el valor de los intangibles. Microsoft, con sólo 27.000 profesionales, no es la empresa más grande, pero sí la más valiosa en el mercado. En 1993, cuando contaba únicamente con 14.000 empleados, tenía unos beneficios de 3.750 millones de dólares ⁶⁵. Ese mismo año, General Motors tuvo unos beneficios de 120.000 millones de dólares. A pesar de todo, al acabar 1993 Microsoft ya valía en el mercado más que General Motors. Hace poco valía casi siete veces más.

Es notable el contraste que existe entre la capitalización y los balances de Microsoft y otras compañías más antiguas como IBM. En noviembre de 1996, el valor en Bolsa de IBM era de 70.700 millones de dólares y el de Microsoft de 85.000 millones. IBM tenía una propiedad de 16.600 millones de dólares entre instalaciones, equipos, etc., mientras que los activos fijos de Microsoft apenas eran 930 millones. Sin embargo, los accionistas preferían pagar más por las acciones de Microsoft que por las de IBM ⁶⁶.

La gente paga más porque compra ideas, imaginación, talento, intangibles, y futuro; un futuro con unas normas distintas a las de la economía tradicional de bienes tangibles y en el que la mente es la riqueza. Para hacernos una idea más aproximada de lo que esto significa podríamos citar el caso de DreamWorks SKG, una productora cinematográfica propiedad –entre otros– de Steven Spielberg. Cuando esta empresa salió a bolsa se valoró en 2.000 millones de dólares y la empresa no tenía a su nombre ningún capital ni bien físico, sólo unos hombres con ideas.

En definitiva, podríamos decir sin temor a equivocarnos que el éxito y la apreciación de una empresa por parte del mercado están cada vez más vinculados a las personas y a su mente, que a las cosas o recursos materiales; más al capital humano y a su inteligencia que al capital físico. Las oscilaciones bursátiles coyunturales no pueden ocultar la evidencia. Todas las experiencias, estudios y documentos (entre los que cabe destacar los de Lev Zarowin de Estados Unidos y los del Dr. Cañibano y la Dra. Ayuso de España) sobre el tema así lo demuestran.

Estos dos investigadores españoles han sido los responsables del proyecto MERITUM, ⁶⁷ que se ha desarrollado sobre la base de las mejores prácticas de más de 100 empresas y en el que han participado más de 70 expertos europeos. Este proyecto ha pretendido buscar el método para hacer visible lo invisible, hacer tangible lo intangible, y ha establecido unos principios para conseguirlo sobre tres directrices que deberían ser difundidas:

- Comunicar la visión de la empresa y sus objetivos estratégicos.
- Recursos y actividades intangibles clasificados en tres categorías de capital (humano, estructural y relacional).
- Sistema de indicadores intangibles.

Como consecuencia de todo ello se ha puesto en marcha la red europea E*Know-Net, que tiene como finalidad la práctica de estas directrices en la empresa.

Parte de los datos de las hipótesis heurísticas concluyen que, por ejemplo, en el sector farmacéutico, el mercado valora, por término medio, 12,2 veces ⁶⁸ lo que las cifras contables revelan a través de los balances; en algunos casos, como en el de Pfizer (empresa que acaba de comprar Pharmacia Corporation), esta ratio asciende a 18,2. Podríamos citar también otros casos de distintos sectores y analizar el valor de mercado y compararlo con su valor contable. Las sorpresas serían parecidas. Las diferencias también serían significativas y demostrarían la ineficiencia del actual sistema contable. Las personas y su valor forman parte, junto a la I+D, la publicidad, el desarrollo comercial, la satisfacción de los clientes, etc., del complejo y valioso Fondo de Comercio.

El Fondo de Comercio es un concepto que hace referencia a aquella parte del valor de una empresa que no se deriva de los recursos tangibles. Cuando se produce una fusión, adquisición, etc., la parte que supera al valor de los recursos propios aparecidos en la contabilidad tradicional es, por tanto, lo que se conoce como Fondo de Comercio. Muchas de las empresas españolas que cotizan en la Bolsa de Nueva York tienen reconocidos Fondos de Comercios por sumas cercanas al 15% de sus activos tangibles.

Figura 8. Valor de Mercado y Activos (en miles de millones de dólares).

Compañía	Valor del mercado	Ingresos	Beneficios	Activos netos	«Valor oculto»
General Electric	169	79	7,3	31	138 (82%)
Coca-Cola	148	19	6	6	142 (96%)
Exxon	125	119	7,5	43	82 (66%)
Microsoft	119	9	2,2	7	112 (94%)
Intel	113	21	7,5	43	82 (66%)
Inditex	10	1,7	0,25	1,5	8,5 (85%)

Clasificación Fortune 500, 28 de abril de 1997

Informe Anual Inditex de 2000

Como podemos ver en la figura superior, el valor oculto de la mayoría de las grandes empresas, representado por sus activos intangibles, supera ya en importancia al valor representado por los activos físicos. Ante esta evidencia, surge la necesidad imperiosa de contar con un sistema que permita medir los distintos componentes de estos activos intangibles o capital intelectual. Como dice William DAVIDOW, «los contables de la era de la información se enfrentan con el reto difícil de: vivir con el viejo sistema contable y distorsionar la realidad o bien desarrollar un nuevo sistema que cargue con el peligro de medir los intangibles; hace falta un nuevo sistema para evaluar los negocios» ⁶⁹. Algo

que la gente de Skandia está intentando. Apoyados en este modelo, MALONE y EDVINSSON han propuesto un prototipo de informe sobre capital intelectual como complemento a los libros tradicionales de cuentas; aunque ellos mismos advierten que su propio modelo no abarca todas las características que hacen que una empresa tenga éxito.

Sin esta herramienta es muy difícil tomar decisiones sobre la gestión del capital intelectual, al no poder prever su impacto en los resultados mismos de la empresa o su orden de magnitud. Existe una sensación creciente de que el balance contable tradicional es inadecuado para tomar decisiones estratégicas. Éste necesita ser ampliado o reemplazado por uno nuevo que incluya, además de los elementos de la contabilidad tradicional, indicadores como satisfacción de los consumidores, empleados, eficiencia operativa, etc. En la nueva economía el capital físico está pasando de la columna de activos a la de los gastos, apareciendo más como un coste que como algo valioso, y los intangibles están siguiendo el movimiento contrario en los balances.

La gestión empresarial, por tanto, debe dar un paso más e intentar comenzar a valorar esos intangibles de que dispone y que suelen marcar la diferencia entre el valor contable y el de mercado. Ésta es una de sus grandes asignaturas pendientes. Sin embargo, no es una tarea fácil, y menos aún en momentos como el presente, en el que han salido a la luz algunos evidentes excesos de «creatividad» contable realizados por ciertas empresas, los que, lejos de coadyuvar a percibir el valor real de las compañías –que es lo que propugnamos– han significado un simple falseamiento de la realidad, perjudicando la imprescindible credibilidad que debe sustentar el mercado de valores.

La dificultad para conseguir un acercamiento entre el valor contable tradicional y el valor de mercado tiene una etiología multifactorial:

- El propio sistema contable se diseñó pensando sólo en la evaluación de recursos materiales; está preparado para controlar sólo los bienes físicos y tangibles.
- El capital humano es un intangible en el que intervienen una serie de aspectos de difícil cuantificación con el esquema mental tradicional de cálculo.
- Para los directivos de las empresas es más fácil centrarse en los indicadores tradicionales y finales de cifras que impactan en el último renglón de la cuenta de resultados.
- El sistema empresarial considera la inversión en capital humano (un programa de capacitación, por ejemplo), como un coste que debe ser descontado en su totalidad en ese año y se interpreta que se deprecia en ese mismo período. Sin embargo, si se realiza la misma inversión en un bien físico (por ejemplo, maquinaria, mobiliario, etc.), se considera que su depreciación ocurrirá progresivamente a lo largo de un número determinado de años.
- Por último, la cualificación de muchos de los profesionales encargados de las áreas de gestión de personas, configura un perfil de directivos de RR.HH. más administrativo y/o negociador que financiero.

Está claro. Como dijera Lawrence R. WHITMAN «existe una relación directa entre el capital humano y los resultados financieros que no es visible en la contabilidad tradicional», y algo debemos hacer, mejor ayer que mañana.

En los últimos años venimos constatando que, cuando trabajamos con los equipos de alta dirección, realizando reflexiones estratégicas y analizando cuáles son los factores de éxito de su organización, uno de los que no suele faltar y que siempre suele ser de los primeros en jerarquizarse es el de «nuestro personal». Sin embargo, no es menos cierto que luego se hace muy poco o nada para gestionar este factor de éxito. Es frecuente comprobar que a los demás factores de éxito que definimos –quizá por ser más fáciles de acotar–, la dirección no suele encontrar problemas para asociarles indicadores y trasladarlos al cuadro de mando empresarial, a partir del cual se establecen objetivos y se sigue su evolución. Sin embargo, no ocurre lo mismo con el factor humano. ¿Por qué no se hace lo mismo con el capital humano? Quizá porque al ser activos intangibles la relación causa-efecto es más difícil de establecer y este hecho puede que dificulte la búsqueda del consenso sobre sus correspondientes indicadores, máxime cuando en los equipos de gestión predomina la típica mentalidad «cuántica», en la que todo lo que no sea abordado por la razón tradicional debe ser sometido a la desconfianza.

En definitiva, las empresas deben comenzar a estructurar procedimientos que permitan asociar al *capital humano* –como factor de éxito– indicadores que faciliten el establecimiento de objetivos y que relacionen el impacto de las iniciativas de ese capital en la cuenta de resultados. Ello supone ser capaces de poner el foco en el desempeño organizativo, que no es otra cosa que el sumatorio de los desempeños individuales. Hay que estimar hasta qué punto los posibilitadores ⁷⁰ de RR.HH. –desde *recruiting* hasta desvinculación– impactan en el desempeño y apoyan la consecución de los resultados. Algo que los responsables de la gestión del capital humano deben comenzar a hacer cuanto antes.

6.4. Utilice las tecnologías de la información para mejorar el rendimiento.

Es frecuente oír en distintos foros y leer en diferentes tribunas que «las personas son el elemento diferencial y fundamental en las organizaciones». Sin embargo, en relación a la gestión del capital humano y la mejora de su rendimiento, «encontrar la solución al problema es habitualmente fácil, ponerla en práctica suele ser frecuentemente imposible». En la mayoría de los casos no se consiguen los resultados que se esperan porque sencillamente los individuos no disponen de los medios necesarios para hacerlo. Puede que nuestras empresas estén integradas por personas altamente capacitadas e incluso motivadas y, sin embargo, ello no garantiza realizaciones superiores a las de nuestra competencia.

El que pudiera ser considerado como el padre del rendimiento humano Thomas F. GILBERT, nos ha asegurado que las personas necesitan cierto apoyo o soporte para funcionar con efectividad. La arquitectura de soporte debe ser puesta a disposición de las personas por la empresa. Estos apoyos son los que integran lo que podríamos llamar la «Teoría de las 3I: Información, Instrumentos e Incentivos». Otros expertos como los insignes miembros de la International Society for Performance Improvement (ISPI), sostienen los mismos planteamientos: una persona informada y con instrumentos de gestión a su disposición puede conseguir hasta un 50 por ciento más de resultado que otra persona con la misma preparación y actitud, pero sin apoyo.

Estamos de enhorabuena. Las nuevas tecnologías aplicadas a la mejora del rendimiento humano están ya al alcance de nuestras manos y podemos diseñar, sin prácticamente problemas técnicos, los soportes necesarios para que toda nuestra organización esté mejor preparada, informada y los instrumentos de gestión apoyen el rendimiento.

Construir un contexto o entorno de trabajo que sea un auténtico AIR (Apoyo Integrado al Rendimiento) y que el trabajador disponga de la información que necesita en el tiempo y cantidad que necesita para ser utilizada en el momento de la verdad (cuando genera valor al cliente externo o interno), es sólo cuestión de decisión y de priorizar las inversiones.

El AIR requiere tres condiciones imprescindibles: centrar la atención en el rendimiento del trabajador, dar apoyo a ese rendimiento, a solicitud del trabajador y en el momento en que lo necesite, e integrar los medios de apoyo en los sistemas que el trabajador tiene a su disposición.

El mercado está lleno de soluciones de gestión que pueden ayudar a las organizaciones a mejorar ostensiblemente sus resultados. *Learning Management System, Employee Relationship Management* o Portales de Empleados, *Performance Appraisal Management, Talent Management*, etc., son mucho más que conceptos; son instrumentos de apoyos y realidades que están ofreciendo magníficos resultados a muchas de nuestras empresas. La implantación de estos sistemas de apoyo conducen a que el profesional sepa más y pueda hacer más, porque los sistemas están diseñados desde el punto de vista del hacer, y a que estas personas quieran hacer más, ya que han sido eliminados los tradicionales obstáculos a las nuevas tecnologías.

En definitiva, se trata de ofrecer una respuesta completa que engarce operativamente la tecnología, el rendimiento, la productividad y la satisfacción de los trabajadores, para mejorar el rendimiento global de la empresa... y esto ya puede hacerse.

Hasta ahora, las empresas diseñaban sus estrategias y, a partir de ellas, introducían las tecnologías. Hoy este paradigma ha invertido sus principios y las organizaciones deben tener un nuevo eje de reflexión para diseñar sus planes de negocio. En el pasado la cuestión era ¿cómo puede ayudarnos la tecnología a hacer viable nuestra estrategia? Actualmente, la pregunta que debe formularse es totalmente distinta: con las tecnologías que existen, ¿cuál debe ser nuestra estrategia de negocio?

En la misma dirección deben actuar las distintas áreas de la empresa y, por supuesto, RR.HH. no puede ser una excepción. Algo que, al parecer, está comenzando a producirse ya en los países pioneros en el uso de la tecnología. Según un reciente estudio publicado por Júpiter, en Estados Unidos, RR.HH. junto a compras es ya la segunda área de la empresa en cuanto al uso y utilización de las nuevas tecnologías; siendo marketing el departamento que más uso hace de las mismas. Según los datos de este informe, el 52 por ciento de las áreas de RR.HH. de las compañías estadounidenses están soportando la gestión de su capital humano sobre un uso más o menos extensivo de las tecnologías de información. En Europa este porcentaje baja ostensiblemente hasta el 31 por ciento y desciende, aún más, en el caso español hasta situarse en un tímido 23 por ciento.

La verdad, no sé si este informe es demasiado generoso con el caso español, ya que la realidad en las compañías españolas parece más alejada que próxima a ese 23 por ciento. Quizá la empresa estadounidense está intentando centrar a sus departamentos de gestión de personas en aquellas funciones que dan más valor a la línea de negocio: en la mejora del desempeño. Está procurando que las tareas transaccionales sean las menores posibles, superar una situación preocupante que subraya el Instituto Saratoga. Sorpréndase, de acuerdo con esta prestigiosa institución, «como media, el noventa por ciento de las tareas que realizan las área de gestión de personal son transacciones que no aportan valor al negocio». Es un puro proceso mecánico y de escaso o nulo valor para la empresa y su negocio.

Sorpréndase..., pero... no se preocupe. Afortunadamente existen en el mercado un sin fin de soluciones tecnológicas y herramientas de RR.HH. que pueden reducir drásticamente estas tareas administrativas. Son soluciones que pueden ayudar a estos departamentos a convertirse en generadores de valor. Amén del *outsourcing* o externalización de las funciones RR.HH., existe un amplio elenco de herramientas tecnológicas que reducen ostensiblemente los tiempos y esfuerzos de todas las tareas transaccionales que, día a día, aprisionan a estas áreas en una espiral de actividades rutinarias, burocráticas y de nulo valor.

Por sólo citar alguna de estas soluciones y, por supuesto, sin el propósito de hacer publicidad y sin ánimo de ser exhaustivo, pero intentando reflejar la existencia de estas soluciones tecnológicas, podríamos apuntar a modo de ejemplo:

- Authoria HRTM. Es una herramienta que permite dar respuesta a las preguntas más habituales e importantes relacionadas con la gestión del capital humano, con la ventaja de estar disponible en todo momento y en todo lugar para todas las personas de la compañía y a través de Internet. Authoria HR se divide en dos módulos Authoria Benefits y Authoria HR Policies. Los servicios ofrecidos por Authoria Benefits se centran en la salud y bienestar de los empleados, planes de pensiones, planes de ahorro. Los servicios que ofrece se centran en servicios de empleados, períodos vacacionales, relaciones con los empleados, empleo interno, viajes, gastos y compensaciones y nóminas.
- Talent AxisSM. Es lo que se conoce como un *Business Service Provider* (BSP) de adquisición de talento, desarrollo personal y retención de personas. Talent Axis crea e implementa soluciones adaptadas para cada perfil, categoría y situación geográfica.
- Trilogy. A través de una interfaz muy intuitiva, permite diseñar e implementar planes de compensación e incentivos, alineando el desempeño con los objetivos del negocio.
- Centra ConferenceTM o Interwise. Son herramientas dirigidas a gestionar grandes grupos de personas a través de la Web en seminarios interactivos, reuniones, demostraciones, presentaciones de manera síncrona, etc., sin perder la aportación del «cara a cara» y las relaciones interpersonales.
- Perform.com. Es una solución que permite la gestión completa de todo el proceso de evaluación del desempeño y que facilita hacerlo totalmente *on-line*.

- Personic. Es una herramienta especialmente útil para la gestión del eRecruiting. Asegura la contratación de los profesionales que mejor se adaptan a los perfiles requeridos por las empresas en cada momento.
- Novient eServices TM. Una solución que optimiza las asignaciones a los proyectos requeridos en función de los perfiles existentes, conjugando competencias y situaciones de trabajo con las necesidades de asignación.
- Portales de empleados. Existen multitud de empresas que ofrecen este tipo de soluciones, entre ellas podríamos citar: Lotus, Corporate Yahoo!, SAP Portal, el ERM (Employee Relationship Management) de Siebel, Workbrain Workforce Management, etc., u otras más completas que, como el caso de NetPersonas. –empresa española– hacen la gestión total y completa de toda la transacción de RR.HH.
- LMS (Learning Management Systems). Plataformas como Docent, Saba, Click2Learn, etc., que permiten hacer una gestión completa, tanto presencial como *on-line*, de la formación de la empresa.

Deberíamos además apuntar que la mayoría de estas soluciones son operativas en entornos web y son fácilmente compatibles con la mayoría de los ERP ⁷¹ de RR.HH. como el de Oracle HR, Meta 4, PeopleSoft, SAP 4.6C, JD Edwards, etc.

Podríamos seguir poniendo ejemplos, pero no se trata de eso, sólo se ha intentado mostrar que estas soluciones, que ya existen, pueden ser una excelente respuesta para muchos de los problemas que tienen las áreas de RR.HH. y que éstas pueden ayudar a mejorar el desempeño humano de las empresas ya que contribuyen a reducir ostensiblemente los esfuerzos, tiempos y recursos que los departamentos de personal dedican a realizar tareas transaccionales y, lo que es mejor, ya están a nuestro alcance, a sólo un clic de ratón.

6.5. Externalice todo lo que no genere valor al negocio.

Hace ya casi diez años que Gary HAMEL escribiera *Competing for the Future*, la obra que de alguna manera le encumbró a los altares del club de los gurús, y acuñara el término de *core competeces*, para hacer referencia al conjunto de rasgos y activos que son únicos y distintivos de una organización y que marcan la diferencia con respecto a la competencia. Y lo hacía aconsejando que las empresas deberían focalizarse en este *core* –aquello que hacen mejor que la competencia– y externalizar aquellas otras funciones que no aportasen una ventaja competitiva clara. Invitaba a las organizaciones a centrarse en aquellas funciones esenciales para su negocio y que aportan un valor diferencial.

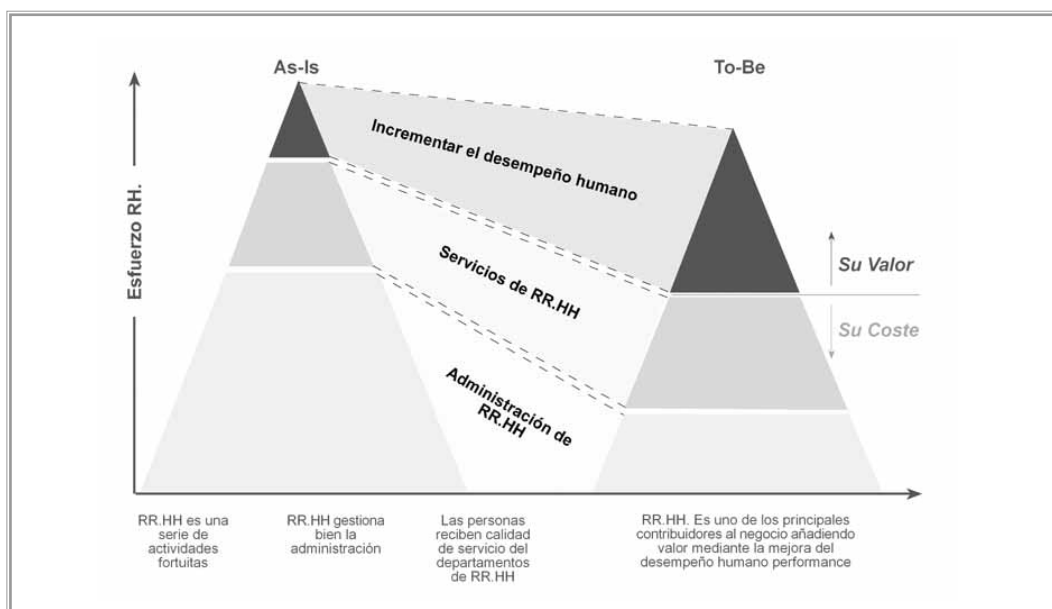
Por entonces nadie podía prever la verdad de su premonición. Ha llovido mucho desde que aquello ocurrió y lo que antes pareciera una quimera más del *management* es hoy una auténtica realidad. En este sentido, la externalización y el *outsourcing* son ya prácticas consolidadas y RR.HH. no escapa de su alcance.

Según los resultados de un estudio realizado por The Conference Board ⁷² y finalizado en agosto de 2002; las principales compañías de la lista *Fortune 1000* externalizan cada vez más sus funciones de Recursos Humanos: el ahorro de costes, la búsqueda de una mayor calidad en el servicio, el acceso al conocimiento, la experiencia, la tecnología y la capacidad del personal para centrarse en las actividades básicas son las razones esgrimidas para ello.

Pero no sólo RR.HH. no es una excepción, sino que tampoco lo es la empresa española. Para refutar esta aseveración, podemos acudir a otro estudio, en este caso español y titulado «Outsourcing de RR.HH. en la Empresa Española», llevado a cabo por el IRCO (International Research Center on Organizations) del IESE y finalizado hace unos tres meses. Según los datos de esta investigación, el 90 por ciento de las empresas españolas están haciendo *outsourcing* de alguna de sus funciones en la empresa, el 58 por ciento de las empresas participantes en el estudio afirman estar externalizando alguna de las funciones de RR.HH. y, además, un 10 por ciento, de las que no lo están haciendo en estos momentos, piensan realizarlo en un futuro próximo.

Las razones por lo que las empresas recurren a este tipo de soluciones en España son similares a las que esgrimen otros países. Pero además, todos los estudios ponen de manifiesto que la tendencia a las soluciones de *outsourcing* de los RR.HH. es creciente. Ello deriva de la presión por reducir costes, al tiempo que mejorar la eficacia en la gestión, a la vez que el servicio que la compañía presta al empleado. De todas formas, y aunque todas las empresas consultadas tienden a aumentar el número de funciones de RR.HH. a externalizar, las organizaciones estadounidenses presentan el doble de probabilidad de llevarlo a cabo que sus homólogas en el Reino Unido y resto de Europa.

Figura 9. Nueva orientación para la gestión del área de RR.HH.



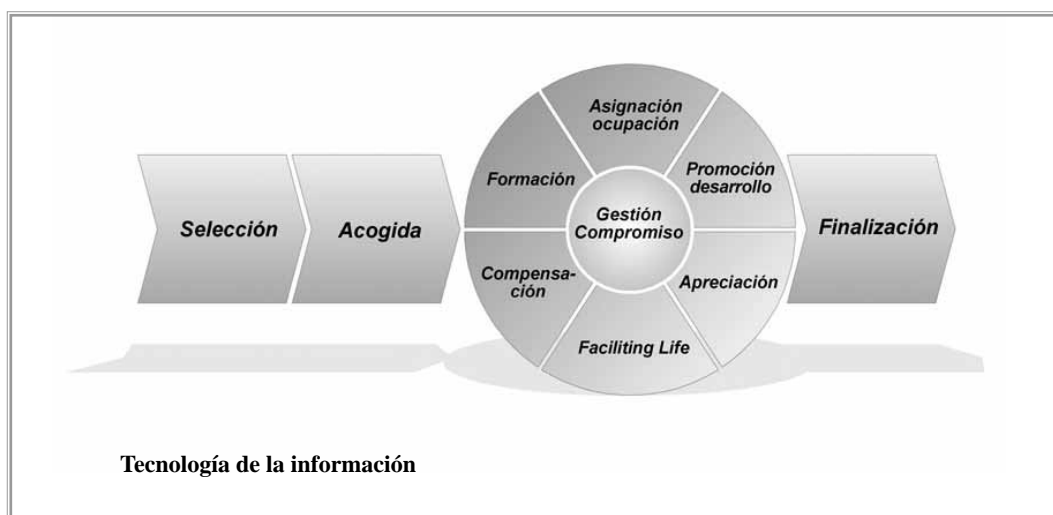
En el fondo hay una razón que no aparece explícitamente en los estudios, pero que está en la trastienda conscientes de las opiniones: un gran número de tareas que se realizan en estas áreas son transacciones. Ya lo apuntábamos anteriormente: «Tan sólo el 10 por ciento de las actividades que realizan los departamentos de RR.HH. aporta valor. El otro 90 por ciento son funciones de carácter transaccional» asegura Jac Fitz-enz fundador de la prestigiosa institución, Saratoga Institute, dedicada a la observación de las mejores prácticas de RR.HH.

Quizá no sea para tanto, tal vez Jac se excediera un poco... pero está claro que los departamentos de RR.HH. deben centrarse en aquello que realmente dé valor a la línea y desprenderse de todas aquellas tareas burocráticas o transaccionales que otros pueden hacer mejor y mucho más barato.

6.6. Revise el ciclo de los RR.HH. de su empresa y sea innovador.

Reflexione sobre cómo tiene organizado su departamento, analice sus políticas de personal, piense en cómo está contribuyendo su área a la mejora de los resultados, en cómo está apoyando a la línea, hágase preguntas del tipo: si comenzase hoy mi función; ¿qué cosas no haría?, ¿qué funciones o tareas anularía?, ¿qué me sobra?, ¿puedo conseguir lo mismo si no hago tal cosa?, ¿cómo puedo ayudar mejor a la línea y colaborar con el negocio?, ¿cómo puedo medir los resultados?, etc. En definitiva, entienda cómo RR.HH. puede contribuir a hacer viable la estrategia de su empresa y haga entender al resto de su equipo directivo los beneficios y ventajas de la función, pero le aconsejamos que intente hacerlo numéricamente: es el lenguaje que mejor entenderán. Esfuércese y comprobará que su organización también puede tener un cuadro de mandos de RR.HH., con el que demostrar su contribución al negocio.

Figura 10. Ciclo de Vida de los RR.HH. en la Empresa.



Revise todas las funciones de su departamento y haga una proposición de valor por cada una de ellas. Comience por *recruiting*, analice el proceso con sus flujos y los puntos de tomas de decisiones, elabore una lista de indicadores, piense que es quizá la función más importante de RR.HH.; de ella dependerá el futuro de la compañía, continúe con la acogida, mejore su formación, pase de la provisión de la formación a la gestión de la misma, estime el ROI (*Return On Investment*), y utilice las posibilidades que le ofrece la formación *on-line* para todo lo que sea transmisión de conocimientos, etc. Haga lo mismo con todas las funciones y sírvase de un modelo o fíjese en el anterior gráfico. Sea crítico con usted mismo, pida ayuda si la necesita e involucre a la línea analizando las necesidades y en la búsqueda de soluciones. Ellos son sus clientes principales. No se olvide de gestionar las salidas; una organización debe ser un organismo vivo y dinámico; no todos pueden ser buenos siempre.

Una vez más, sea innovador. Al vez todo esto le resulta un poco absurdo. Le recomendaríamos no ser excesivamente escéptico y le recordaríamos lo que un día dijera Albert Einstein: «si al principio la idea no es absurda, no hay ninguna esperanza de que prospere». En esta época que nos ha tocado vivir, puede que los directivos de RR.HH. deban pensar más como físicos que como directivos si quieren innovar y hacer prosperar la siempre cuestionada y controvertida gestión de RR.HH. Además, le reseñaríamos ejemplos de grandes ideas y éxitos que fueron rechazados porque en su momento parecían absurdos.

Decca Records –como otras grandes firmas discográficas– rechazó la oportunidad de contratar a los Beatles en 1964 porque pensó que la música de guitarra ya no tendría ningún futuro. Sólo George Martín, un atrevido productor sin experiencia, se arriesgó a apostar por ellos y recogió las mieles del triunfo. Otro buen ejemplo es el del teléfono. En 1876 Western Union declaró que el teléfono, con todas sus limitaciones, no tenía ningún valor. De igual manera, en 1977, Ken Olsen, fundador de Digital Equipment Corporation, estaba convencido de que no existía ninguna razón para que la gente quisiera tener ordenadores personales en sus casas ⁷³. De la misma manera actuó el profesor de economía de la Universidad de Yale, Fred Smith, quien otorgó a regañadientes un aprobado raspado a la idea que posteriormente acabaría siendo Federal Express, diciendo que este negocio nunca sería rentable comercialmente hablando ⁷⁴.

Debemos quitarnos la venda de los ojos, superar las restricciones de nuestro paradigma y mirar al futuro con las lentes limpias de la innovación. Por ello, quizá en estos momentos, lo que deben hacer las organizaciones es reflexionar sobre ¿qué es y qué significa su personal?, ¿constituyen recurso o capital?, y hacerlo con mayor energía, vitalidad y asumiendo una cierta dosis de riesgo, para superar lo tradicional. Esta primera reflexión puede parecer trivial pero es indispensable para realizar una gestión moderna de capital humano, ello supone superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso (algo a lo que se recurre como apoyo), para pasar a contemplarlo como capital (activo utilizado para crear más valor y riqueza). Si a las personas las consideramos realmente como lo que son, estaremos hablando de capital, de una fuente generadora de riqueza y, por tanto, debemos otorgar a su gestión la prioridad y el valor estratégico que verdaderamente le corresponde.

Estoy totalmente convencido de que los problemas nuevos que presentan los actuales profesionales, no se resolverán con las soluciones viejas. Por ello, es importante que las propuestas que hagamos las realicemos desde un punto de vista diferente e innovador.

En primer lugar, debemos erradicar, cuanto antes, el viejo principio de que la gestión de personas es sólo y únicamente responsabilidad del área de RR.HH. La gestión de personas es crítica y debe residir en la línea de negocio; quizá deba continuar existiendo un área central que, con una filosofía de oferta, facilitación y ayuda, provea de herramientas a la línea para la mejor gestión de los profesionales; pero debe ser un área delgada, fina, pequeña y con pocas personas, pero muy cualificadas; profesionales capaces de ofrecer soluciones de valor al negocio que es donde realmente el trabajador vive y están los problemas de operaciones.

En definitiva, y como requisito, la Gestión de Personas deberá estar progresivamente, no sólo más cerca de la dirección del negocio, sino integrada en la operativa del día a día de la empresa. De lo contrario, no se percibirá su aportación y se perderá una oportunidad tanto para esta área, como para la dirección general, puesto que la organización no estará en disposición de utilizar su capital humano como ventaja competitiva diferencial.

En segundo lugar, estoy persuadido de que si unimos las áreas de marketing comunicación y RR.HH. en una sola, consideramos a nuestros profesionales como clientes internos y les aplicamos las técnicas que utilizamos para conocer, retener y fidelizar a nuestros clientes externos, estaremos en un camino que marcará la diferencia respecto a la competencia. Si está demostrada –como a lo largo de este trabajo ha quedado patente– la relación de causalidad que existe entre satisfacción de los trabajadores con la satisfacción de los clientes y ésta con la mejora de los resultados financieros, sería un ejercicio de torpeza no hacer una gestión en este sentido. Hay que comenzar a vender y a satisfacer las necesidades de nuestra gente para que nuestros clientes quieran y deseen comprarnos.

En tercer lugar, y como ya hemos dicho, es hora de que las áreas de Gestión de Personas utilicen las soluciones que las tecnologías de la información ofrecen para mejorar la relación, comunicación, satisfacción y desempeño de los profesionales. Insisto, no se puede competir sin tecnología y el área de RR.HH. no debe ni puede ser la excepción.

En cuarto lugar, debemos ser capaces de buscar la relación entre los resultados del negocio y la gestión del capital humano. Gestionar el capital emocional es el factor crítico para conseguir la motivación de los empleados, y las empresas deben ser conscientes de ello. Aquellas empresas que lo están haciendo bien, han generado en torno a un 25 por ciento más de dividendos para sus accionistas que aquellas otras que no lo hacen; además, según diversos estudios, estas organizaciones que apuestan por la gestión del capital emocional como un elemento clave para su éxito, obtienen un 15 por ciento más de beneficios que sus competidores. La gestión del conocimiento y del capital emocional no es tampoco función de un área o departamento único, sino de todas las áreas de la organización, pero es una oportunidad para los expertos en gestión de personas. Es una prioridad de negocio, en la que RR.HH. puede jugar un papel clave ⁷⁵.

A pesar de todo, no desespere. Sea consciente de que vive en una economía tradicional en la que las economías del alma son ignoradas o cuando menos incomprendida. Aunque las claves del éxito son ahora las personas no olvide que, como dice Aries de Geus –prestigioso gurú considerado el padre de la organización que aprende–, «Las empresas se han visto atrapadas en la prisión del lenguaje económico y por eso es por lo que muchas empresas sufren muertes prematuras. Por decirlo de una manera diferente, las empresas tienden a morir pronto porque sus líderes y ejecutivos se centran en la producción y el beneficio y olvidan que la corporación es una institución, que es una comunidad de seres humanos que deberían estar en la empresa para que sobreviva y no para que muera después de un corto tiempo» ⁷⁶.

7. LA CONQUISTA DEL IMPERIO DE LOS TATAS

Con TATA quiero significar el tipo de personas que añaden un valor diferencial y que son, por tanto extraordinarias ⁷⁷. No son por tanto corrientes ni ordinarios; sino personas fuera de lo corriente, profesionales con talento. Como todo el mundo habla de talento y de su gestión, con el vocablo TATA quiero significar a ese tipo de trabajador que destaca y sobresale entre los demás; he intentado buscar un acrónimo o juego de letras que defina lo que quiero decir. TATA pretende significar que Talento es a Aptitud lo que Talante es Actitud, ambos ingredientes se dan sólo en los mejores. Son esas personas la clave, las que hacen y mantienen a las empresas en sus negocios y son a ellas especialmente a las que hay que atraer y mantener en nuestras filas organizativas si deseamos conquistar el imperio de la competitividad. Son éstas, y no otras, las almas que dan valor real y garantías de futuro a nuestras empresas.

7.1. Gestionar el compromiso.

Conforme con la definición del profesor D. ULRICH ⁷⁸, por *talento* deberíamos entender el producto de multiplicar competencia por compromiso. Competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien una función. El compromiso, que es el factor multiplicador de las consecuciones, es el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea. El compromiso es el factor diferencial. Quizá por ello, Ángel Corcóstegui –ex Consejero Delegado de un banco que ocupa a más de 110.000 trabajadores– resaltara, durante la celebración de unas jornadas de gestión, que «el compromiso del empleado es la clave del éxito del Banco Central Hispano» ⁷⁹;

De acuerdo con las investigaciones de MEYER, ALLEN y SMITH ⁸⁰, deberíamos distinguir distintos tipos de compromiso, como son el afectivo, el continuista y el normativo. El compromiso *afectivo* se da en aquellos trabajadores que están en la empresa porque quieren y desean hacerlo, porque para ellos es el mejor lugar para trabajar; el compromiso *continuista* se produce en esos trabajadores que continúan en una organización porque no tienen otra opción; por último, el compromiso *normativo* se aplica a aquellos otros que están en la compañía porque creen que así deben hacerlo.

Está demostrado que los profesionales con alto compromiso afectivo son menos propensos a abandonar la empresa, están mucho más entregados a su trabajo, trabajan pensando más allá de lo que significa la tarea que están haciendo en el día a día, son más flexibles y receptivos, menos oportunistas, más altruistas en las relaciones con otros empleados, y están más dispuestos a entregar no sólo sus manos, sino además su talento y esfuerzo en pro de la empresa para la que trabajan. En este sentido, el compromiso es el resultado de la aceptación y creencia de los empleados en los fines y valores de las empresas.

La Gestión del Compromiso es una de esas nuevas áreas de preocupación para las empresas que quieren tener éxito. Aunque todavía no se dispone de una medida estándar, ya existen las denominadas *High Trust Organizations* o *Citizen Corporations*, las cuales están consiguiendo resultados superiores a sus competidores. La revista *Fortune* utiliza una medida llamada *The Great Place to Work Trust Index* para distinguir a las 100 mejores empresas estadounidenses en Gestión del Compromiso. En esta relación, en los últimos años, aparecieron –por ejemplo– empresas como Southwest Airlines, Microsoft, Merck, Hewlett Packard, etc. Pero no debemos olvidar que para obtener resultados en la gestión del compromiso tenemos que haber sido capaces de generar previamente confianza. La confianza es el requisito previo para conseguir el compromiso, o ¿acaso cualquiera de nosotros se compromete con alguien en quien no tenga confianza?, ¿iniciaríamos una aventura empresarial con alguien en quien no confiásemos?, ¿nos uniríamos afectivamente con una persona en la que no tuviéramos depositada toda nuestra confianza? No. Entonces, ¿por qué hemos de entregar nuestro talento y lo mejor de nuestras vidas a una empresa en la que no confiamos?

Podríamos decir que la confianza sería algo así como la capacidad para hacerse interdependiente de otra persona al estar convencidos de que puede cumplir lo que dice y ser capaz de mantenerlo. Confiar significa dar libertad de actuación y control sobre lo que hace la otra persona; es, de alguna forma, ponerse en manos del otro. Pero no debemos olvidar que para confiar en otro, lo primero que tenemos que conseguir es ser capaces de confiar en nosotros mismos. Algo nada fácil y que parece costar un gran esfuerzo a muchos directivos de nuestras empresas. Quien es desconfiado, desconfía de sí mismo. La confianza es una cualidad con la que deberían contar, al menos, todos los directivos. Estoy convencido de que la confianza es la base y el principio de la empresa, e incluso, de la comunidad social. Por ello, quizá la actual desaceleración económica tenga algo importante que ver con la pérdida de confianza.

A pesar de todos los esfuerzos que algunas empresas han hecho, los estudios demuestran una escasa confianza en las empresas y sus directivos. En un artículo, publicado por *Business Week* en 1998, Aarón BERNSTEIN resaltaba los datos de una investigación que son esclarecedores en este tema. La confianza de los profesionales había disminuido hasta bajar por debajo del 50 por ciento en 1997. Lo peor de todo: los altos directivos creían y estaban convencidos de que sus empleados confiaban en ellos ⁸¹.

Es evidente que el primer paso, generar confianza, debe darlo la empresa. A este respecto, hay que destacar además, que el talento comprometido, más que dinero, busca significado. Podríamos decir que todo hombre busca permanentemente sentido a su vida y lo consigue mediante el signifi-

cado que otorga a las cosas que hace día a día. El significado es el motor que inspira nuestras decisiones y nuestros comportamientos, está en la puerta de salida de nuestros valores individuales y se mueve en función de nuestras expectativas. Los diseños de una empresa están en función de los resultados que consigue, y éstos son el fruto de una secuencia que se produce en la actuación de la gente. Bajo este planteamiento, todas las personas tenemos una serie de valores (V) y ante cualquier acontecimiento en nuestra vida le otorgamos un significado (S); según sea este significado y su impacto en nuestro patrón de valores, las personas adoptamos un comportamiento (C) u otro; y según sea éste –positivo o negativo– se produce un resultado (R) correlativo y alineado –o no– con los intereses de la empresa. Si ambos intereses coinciden, los diseños y el futuro (F) de la empresa serán los deseados ⁸².

$$V + S + C + R = F$$

Desde nuestro punto de vista, tal es el proceso de generación de comportamientos, y éstos son críticos para conseguir resultados positivos. El que los comportamientos apoyen, toleren o incluso vayan en contra de lo que la empresa quiera conseguir, depende fundamentalmente del compromiso de los trabajadores.

Cómo conseguir el compromiso de los nuevos talentos, de las personas extraordinarias, es –como ya hemos señalado– otro de los grandes retos de nuestros días. Sin embargo, no es fácil. Peter SENGE ⁸³ asegura que «el 90 por ciento de la parte de compromiso que creemos que tienen nuestros profesionales, no es compromiso sino conformidad», y añade además que «las personas en algunas organizaciones no han estado nunca comprometidas con nada de nada en toda su carrera».

Estamos obligados a construir contextos empresariales en el que pueda florecer el compromiso afectivo, que es el único que genera pasión en el trabajo. Como dice Juan Carlos CUBEIRO, «la pasión es nuestro mayor recurso natural, del que parten la energía y la iniciativa» ⁸⁴. La pasión es un ingrediente fundamental para triunfar en la vida y es crítica en las organizaciones; porque a parte de la consideración placentera, la otra cara de la pasión es el padecimiento; ser capaces de sufrir y padecer por aquello que deseamos alcanzar; algo más que necesario en momentos de dificultades como los actuales. Pero además, esta capacidad de sufrimiento es la que fortalece al ser humano. En no pocas ocasiones la adversidad y sus consecuencias ayudan al ser humano a conocerse mucho mejor a sí mismo. Como Santiago ÁLVAREZ DE MON expone claramente en su última obra «sólo a través de experiencias de sufrimiento y prueba el alma del ser humano se fortalece, la visión se aclara, la ambición se inspira y eleva, y el verdadero éxito se alcanza» ⁸⁵.

Tal vez las empresas debamos comenzar a dar más importancia a cosas que generen un compromiso afectivo y que despierten la pasión, y para ello empezar a plasmar visiones empresariales acorde con los principios y valores emergentes de la sociedad actual. Ello supone seguir determinadas acciones que a más de algún empresario, centrado en el corto plazo, pueden parecer innecesarias o incluso inútiles.

En este sentido, es muy conveniente:

a) Preguntar a las personas para que ayuden a crear planes y a proponer objetivos de abajo arriba. Es plausible que esta tendencia esté dando resultados satisfactorios; así se desprende, entre otros, de un estudio ⁸⁶ llevado a cabo mediante entrevistas realizadas a 500 altos ejecutivos de compañías de ocho países diferentes, entre ellos España. Según esta investigación, la compañía que actualmente mantiene los índices de permanencia más altos entre sus profesionales lo consigue, entre otras causas, porque utiliza un enfoque «inclusivo» ⁸⁷ en el desarrollo de la estrategia a todos los niveles de la organización, haciendo partícipes a los empleados en los procesos de toma de decisiones de la compañía. De hecho, un 60 por ciento de los ejecutivos, que describieron a sus compañías como «líderes» en el cambio, afirmaron que utilizan este método «inclusivo» para el desarrollo de su estrategia. En lo que se refiere a España, las empresas están muy divididas en cuanto a sus técnicas de desarrollo de estrategia: un 48 por ciento asegura que sus empresas cuentan con un enfoque «inclusivo» y continuo, mientras que el 37 por ciento confía en los altos cargos para gestionar la estrategia global de la compañía para, a continuación, ir familiarizando al resto de la plantilla con dicha estrategia.

Es imprescindible que los directivos estén previamente comprometidos con los valores y objetivos que predicán. Es imposible convencer a nadie de aquello en lo que nosotros mismos no creemos. En este sentido, que la dirección esté comprometida con la visión de la compañía es un requisito previo para que el resto de la empresa haga lo propio.

- b) «Hacer que nuestros profesionales se sientan libres para elegir» ⁸⁸. Si un profesional de nuestros días se siente coaccionado, puede que manifieste conformidad, pero no compromiso.
- c) Demostrarles una preocupación sincera y desinteresada por aquellas cosas que más les importan –principalmente sus familias– y darles apoyo en los momentos de crisis o sufrimientos familiares (separaciones, pérdida de seres queridos, etc.).

Cuanto más estudio y reflexiono sobre el compromiso, más convencido estoy de que su gestión será fundamental para garantizar el éxito de la empresa. Creo profundamente que ser capaces de generar confianza es el paso previo para ganar el compromiso, y que éste es fundamental para las empresas que se propongan gobernar las olas de cambio que, cada vez, se sucederán con mayor frecuencia y nos acarrearán nuevas y grandes paradojas en la gestión.

Muchos análisis técnicos y casos concretos de la vida empresarial respaldan este convencimiento personal. Sirvan como ejemplo, el ya citado caso, de Calgon Carbon, cuyos responsables aseguran que por cada aumento del 10 por ciento en confianza, la empresa puede conseguir entre un 20 y un 30 por ciento de aumento en resultados financieros en un plazo de dos años ⁸⁹.

En el mismo sentido podríamos resaltar el caso de Verizon Communication, en el que su unidad de servicio de red, compuesta por más de 60.000 empleados, llegó a la conclusión de que su cuota de mercado estaba en relación y dependía de la valoración que de su servicio hicieran los

clientes, lo que a su vez dependía de cómo les trataran a éstos los empleados de Verizon. Esta empresa elaboró un instrumento de medida que denominó «índice de compromiso de los empleados», basado en un indicador cuantificado en torno a una estructura de siete preguntas, que permitía obtener una medida del comportamiento de los empleados en su relación con los clientes. Verizon comprobó que un aumento del 1 por ciento en su índice de «compromiso de los empleados» se traducía en el incremento de un 0,5 por ciento en el grado de satisfacción de los clientes con sus servicios.

Las empresas, necesariamente y con carácter prioritario, deben comenzar a diseñar los procedimientos necesarios para medir esta nueva magnitud. Ya hemos señalado que muchas compañías estadounidenses lo están haciendo, e incluso hemos referido que la revista *Fortune* utiliza una medida de Gestión del Compromiso para determinar las denominadas empresas de alta confianza.

Esos procedimientos no sólo deben detectar el compromiso afectivo de nuestra gente, sino que –por supuesto– deben fomentarlo y premiarlo. Ello implicará vincular este nuevo aspecto a nuestros sistemas de evaluación y correlacionarlo con los sistemas de promoción y compensación. Deberíamos recordar que el compromiso no se compra, no se alquila, no se exige... se merece.

Cuando un trabajador se incorpora a la empresa se establece una relación contractual mediante un documento escrito. Este contrato formal estipula los elementos básicos de la relación, pero no concreta los pormenores del trabajo que el empleado va percibiendo día a día. Son una serie de obligaciones y derechos que se basan en percepciones y que constituyen lo que se ha dado en llamar contrato psicológico o social. Cuando una organización incumple el contrato psicológico los empleados se dan cuenta de inmediato.

En los últimos tiempos y sobre todo a raíz de la crisis de 2001, muchas empresas han roto ese contrato implícito. La seguridad en el empleo ha desaparecido y las empresas solicitan compromisos a sus trabajadores sin darles ninguna otra cosa a cambio. En esta situación en la que la seguridad laboral deja de ser un hecho, en la que la feroz competitividad exige como requisito la flexibilidad y en la que los despidos y las reestructuraciones de plantillas están a la orden del día, ¿qué pueden hacer las empresas para recuperar la confianza de sus profesionales?, ¿qué deben hacer para ganarse el corazón y la razón de su principal activo?

Las respuestas vienen de la mano de la sinceridad –decir siempre la verdad aunque pueda parecer difícil o doloroso– y del desarrollo profesional y de la inversión en la formación y capacitación de nuestra gente, de lo que en su momento se dio en llamar *empleabilidad*⁹⁰.

Para ello, evidentemente, las empresas no sólo deben invertir en capacidades específicas que sólo benefician a la propia organización, sino también en capacidades genéricas que ponen el acento en la formación y preparación general y mejoran el nivel profesional del empleado, abriendo el abanico de sus posibilidades de empleo. Los profesores C. GALUNI y J. WEEKS aseguran que las investigaciones por ellos realizadas confirman esta tesis; en este sentido, un estudio realizado en

entidades de seguros dio como resultado que las inversiones en formación genérica aumentaban considerablemente el compromiso de las personas con la empresa, lo que se tradujo en mayor grado de satisfacción de los empleados, mayor rentabilidad y aumento de beneficios ⁹¹.

Ser generosos con las inversiones en competencias genéricas supone hacer a nuestros trabajadores más empleables, lo que entraña el riesgo de que puedan irse más fácilmente a la competencia. Sin embargo, hay fundadas razones para considerar que es un riesgo limitado. Aquella generosidad es muy probable que refuerce notablemente el compromiso afectivo de las personas con la empresa. Como dice el antropólogo Marcel MAUSS, «la generosidad crea obligaciones»; y está comprobado que cuando los empleados reciben algo de valor, lo devuelven con creces a la organización que se lo procura.

Así lo atestigua el ejemplo de British Airways. Bajo la presidencia de Colin Marshall, puso en marcha un programa denominado *Managing People First*, que se estructuró en torno a la generación de competencias genéricas de liderazgo y desarrollo personal. Dicho programa fue determinante para aumentar la dedicación de los empleados en la transformación y reinversión de la propia empresa, que pasó de ser una compañía en la que nadie creía a convertirse en una de las más admiradas y deseables desde el punto de vista empresarial.

Un elemento fundamental para este tipo de profesionales talentosos –TATAs– a los que más que el dinero les preocupan una cierta calidad de vida y la resolución de problemas que a la empresa pueden parecer triviales, es una buena estrategia de retención de los mejores; se trata de ayudarles y facilitarles la vida; es lo que denominaremos como *facilitating life*.

7.2. *Facilitating Life*.

Es esencial, y no sé por qué las empresas no están haciendo más en este campo. Sin duda, estoy convencido de que debe ser una nueva área de gestión en la empresa moderna. Se trata de facilitar nuevos servicios de apoyo a medio camino entre lo retributivo y el desarrollo profesional y personal, como el asesoramiento legal, fiscal, financiero e inmobiliario, acuerdos de vacaciones, acuerdo con jardines infantiles, información sobre cuidados de la tercera edad, sanidad familiar, acuerdos con centros formativos en el extranjero para hijos de profesionales de la empresa, gimnasios, programas para dejar de fumar, tintorerías, sastrerías, masajes, etc. ⁹². La existencia de esta función se basa en las necesidades emergentes; demandas y exigencias que los trabajadores de la *generación X* e *Y* reclaman para trabajar en una empresa u otra. Además, ya están surgiendo las primeras empresas especializadas en prestar este tipo de servicios, incluso en nuestro país ya existe alguna.

La satisfacción y bienestar de los trabajadores produce resultados superiores. Está comprobado que aquellas empresas que sitúan a sus trabajadores en primer lugar y buscan su satisfacción obtienen ratios de retención de clientes en un 10 por ciento superiores a sus competidores y su rotación no deseada se sitúa por debajo de un 10 por ciento ⁹³.

Bajo el convencimiento de que el bienestar de los trabajadores produce resultados superiores, gran número de empresas (como la mayoría de la lista de *Fortune* de «Las 100 Mejores Compañías para Trabajar en América»), incluyen políticas vanguardistas que ponen su acento en la preocupación por el bienestar de sus profesionales. Actualmente, por sorprendente que parezca, se está hablando de bienestar en todas sus dimensiones, que según Marilyn Barr, catedrática de Bienestar en la Southern Methodist University of Dallas, comprende, además de salud física, bienestar emocional e incluso espiritual. Para la doctora Barr, que imparte programas de bienestar para directivos sobre el estado de la salud, «el bienestar es mucho más que sentirse bien –físicamente– porque uno corre tres kilómetros cada mañana; supone tener unas relaciones sociales gratificantes, incluye aspectos emocionales, como saber manejar la tristeza o la ira y contempla una dimensión espiritual, que es la más importante, ya que implica encontrar significado y propósito en nuestra vida profesional y personal»⁹⁴.

La empresa Norteamérica NIIT es una de las que se ha sumado a la iniciativa de la profesora Barr y aplica programas de bienestar en sus tres dimensiones: social, emocional y espiritual, e incluso recompensan a los profesionales que alcanzan un estilo de vida equilibrado. Como consecuencia de esta iniciativa y alguna otra, ha conseguido rebajar su rotación del 20 por ciento al 5 por ciento. Su presidente sostiene «que si uno da el 10 por ciento obtendrá 10 veces más de retorno en lealtad».

El desarrollador de software SAS Institute, de Cary, Carolina del Norte, que ocupó el tercer puesto, en 1999 en la revista *Fortune*, de la lista de «Las 100 Mejores Compañías para Trabajar en América», está obteniendo unos magníficos resultados económicos, además de no tener problemas de rotación; su cifra es menor del 4 por ciento, lo nunca visto en la industria del software. Además de horarios flexibles, guardería en la empresa y cuidado de los niños en vacaciones escolares, los empleados disfrutan de una gama de beneficios en bandeja, como los programas de educación sobre salud y bienestar, cuidado de ancianos, educación en temas vinculados a la problemática de la adolescencia, no establece límites en las bajas por enfermedad, decora sus oficinas con obras de arte en todas sus paredes, cada miércoles distribuye M&Ms entre sus empleados, ofrece servicios de lavandería, clases de baile, cafetería con música de piano, billares, ping pong, etc. En definitiva, facilita la vida a sus empleados y les hace ésta más fácil, cómoda y divertida.

Otro caso vanguardista es Patagonia Inc., empresa fabricante de indumentaria informal con sede en Venture, California. Su lema es hacer negocio ético y sostiene que la creación de un ambiente familiar adecuado contribuye a retener el talento. Por ello, la empresa estimula el activismo social y ambiental, la orientación familiar y otras preocupaciones éticas, de modo tal que la vida familiar y profesional son partes inseparables de un todo continuo. Además concede a sus empleados dos meses de vacaciones cada año para que militen en sus causas ideológicas favoritas.

En 1994, American Express Financial Advisory puso en marcha un programa de competencia emocional. Desde entonces sus ventas han aumentado más de un cien por cien. Ejemplo curioso puede ser también el de Extensity, proveedor de software en Silicon Valley, que ofrece a sus profesionales tanto dinero como diversión; con este espíritu sus profesionales, por ejemplo, pueden disfrutar de una cabaña en las montañas.

AG Communication Systems ha establecido un programa a través del cual fomenta la relación social fuera del trabajo. Organiza campeonatos de fútbol, una liga de golf, tiene acuerdos con clubes de deportes, etc., de tal manera que abandonar la empresa significa abandonar la red de relaciones sociales que la compañía patrocina. Asimismo, Intersil, una empresa de semiconductores, ha establecido lugares de trabajo en pequeñas localidades en las que la calidad de vida es mejor que en las grandes ciudades y los profesionales con niños pequeños están aceptando y apreciando el modelo; su rotación ha pasado del 20 al 2 por ciento y sus resultados financieros han mejorado significativamente.

Otro caso es Sun Microsystems que ha puesto en marcha el programa «red de lugares» dirigido a crear un entorno de trabajo y una infraestructura que dará a la mayoría de sus 40.000 empleados la libertad de elegir en qué momento trabajar, en qué lugar y cómo relacionarse con sus colegas.

Intentado ampliar la lista de acciones innovadoras, tendentes a solucionar los problemas y ganar el corazón de los trabajadores, que está llevando a cabo empresas del selecto grupo que integra la prestigiosa lista de «Las 100 Mejores Compañías para Trabajar en América», podríamos añadir, a modo de ejemplo y como curiosidad, los casos de:

- Bureau of National Affairs, en Washington, ofrece a las mujeres embarazadas, y a partir de la semana treinta y tres, *parking* gratis en –o cerca de– las oficinas en las que trabajan.
- MBNA, Delaware, pone a disposición de los trabajadores que se casan una limusina, les regala 500 dólares en el día de su boda y una semana más de vacaciones. Además, esta misma empresa ofrece una tintorería, una tienda de reparación de calzado y servicios de belleza para sus trabajadores.
- Pfizer, en Nueva York y Eli Lilly, en Indianápolis, ofrecen medicamentos, recetados por la empresa, de forma totalmente gratuita para sus empleados. Lo más curioso es que entre estos medicamentos se incluyen algunos como el Prozac o Viagra.
- WRQ, en Seattle, ofrece horario flexible al 95 por ciento de sus empleados y ciertas habitaciones especialmente preparadas para que la gente pueda echarse una pequeña siesta después de la comida.
- Valassis Communications, Livonia, Michigan, ofrece sustitución de coches cuando el empleado está en el taller y servicio del hogar y gourmet para llevar comida a la casa de sus empleados en situaciones especiales.
- JM Family Enterprises, en Florida, provee servicios de peluquería y manicura; dos gimnasios, una piscina cubierta abierta todos los días del año y el uso del jet privado de la compañía para emergencias familiares.

Podríamos seguir poniendo ejemplos de políticas que pretenden hacer más cómoda y divertida la vida a los empleados, pero sólo se trata de considerar que son muchas las cosas que pueden hacerse para ganar el corazón y la razón de los empleados y garantizar que tenemos entre nosotros los mejores TATAs. Facilitarnos la vida es algo que todo apreciamos y cuando se nos presta atención a cosas que para nosotros son muy importantes, las personas tendemos a no olvidarlo.

8. ÚLTIMOS APUNTES

Volviendo a una de nuestras reflexiones previas, preguntémonos: cuando tomamos la decisión de prescindir de trabajadores, ¿estamos vulnerando la confianza y matando el compromiso de nuestros profesionales?; y si pensamos intentar recuperar la confianza –para cuando vuelva la época de bonanza–, ¿cuánto dura la memoria de una empresa?, ¿cuánto se tarda en confiar en alguien cuando éste nos ha fallado?

La actual crisis económica ha obligado a muchas empresas a salvar su economía tradicional pero puede haber matado la economía del alma. En el año 2001 las empresas estadounidenses mediante el procedimiento de despidos colectivos prescindieron de 1.890.000 trabajadores; durante el año 2002 esta cifra se redujo, por el mismo procedimiento, cerca de un 27 por ciento, situándoles en una cantidad de 1.640.000. Con esta medida estas compañías mejoraron sus resultados operativos pero redujeron sus resultados netos. Si seguimos reduciendo la capacidad de producción puede que llegue en un momento en que no tengamos nada que reducir. Reducir el denominador no siempre es la mejor solución.

¿No estaremos imitando al granjero de la fábula de Esopo? Dicha fábula relata que hubo una vez un granjero que cuando fue a recoger los huevos de las gallinas se encontró que una de ellas había puesto uno que parecía de oro. Al principio el granjero no creía lo que veía y cuando estaba a punto de tirar el huevo, pensó: quizás sea de oro. Llevó el huevo a un especialista y comprobó que efectivamente era de oro. Al día siguiente se encontró que la misma gallina había puesto otro huevo de oro. Así día tras día la gallina ponía un huevo cada mañana. El granjero llegó a ser sumamente rico, a medida que aumentaba su riqueza aumentaba su avaricia; cada día iba antes a recoger los huevos, esperaba impaciente, regañaba a la gallina si un día se retrasaba en la hora de poner el huevo. Su avaricia fue tan grande que decidió matar la gallina para sacar todos los huevos que tuviera dentro. Sin embargo, cuando abrió la gallina se encontró que estaba vacía.

La moraleja de esta fábula es que la eficiencia y el futuro dependen de la producción (los huevos) y de la capacidad de producción (la gallina). Las organizaciones deben guardar un equilibrio entre el producto y la capacidad de producción; es decir, las personas que trabajan en la empresa y las arquitecturas que soportan los procesos. De no ser así, puede que en cuanto la tormenta de la crisis escampe nos encontremos que no tenemos las personas necesarias para continuar nuestra aventura empresarial.

Creo que continuar por el mismo camino argumental resultaría redundante. A lo largo de este trabajo he intentado utilizar el ejemplo de empresas y éstos podrían seguir, pero hay que poner punto y final, por lo demás, creo que éstos han abundado. Con ellos, he tratado de hacer aún más evidentes las tesis sustentadas desde las primeras páginas. Las personas son el principal activo de la empresa. En sus conocimientos y en su compromiso reside el factor diferencial que permitirá alcanzar el éxito en este siglo apenas iniciado.

La gestión del capital humano es mucho más compleja de lo que la mayoría de las organizaciones consideran; es una gestión mucho más difícil que la del mero salario. Se trata del alma de las empresas; como tal se sabe que existe, pero apenas se conocen su naturaleza, su importancia para el cuerpo empresarial, sus problemas y sus remedios.

En este sentido, me sorprende –y me preocupa– que se hable tanto de la importancia del capital humano y que se sepa tan poco acerca de cómo gestionarlo. Quizá es un discurso vacío, hueco, del que hay que ocuparse sólo en momentos de bonanza económica; una especie de retórica empresarial a usar en foros y actos públicos cuando las cosas van bien. Sinceramente, yo no lo creo así. Creo que hasta que las empresas no consideren a sus recursos humanos –en toda la amplia y compleja dimensión de ese calificativo *humanos*– como auténtico capital, y le otorguen tanta importancia como al capital financiero, no avanzaremos. Seguiremos sumidos en la gestión de paradojas casi esquizoides que minarán la confianza, impedirán el compromiso y disociarán el alma y razón de nuestra más importante ventaja competitiva: nuestras personas.

NOTAS

- ¹ Mi buen amigo Javier FERNÁNDEZ AGUADO titulaba con «Gestión de lo Imperfecto» una conferencia que impartía hace un año y medio a un grupo de directivos de la Caixa de Catalunya. Javier FERNÁNDEZ AGUADO, es profesor del CEU, autor de más diez libros sobre gestión y uno de los mayores expertos españoles en *management*.
- ² JERICÓ, Pilar. *La Gestión del Talento*. Prince Hall, Madrid, 2001.
- ³ CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El valor de la persona: nuevos principios para la gestión de capital humano*. Prentice Hall, Madrid, 2003.
- ⁴ CASADO GONZÁLEZ, José Manuel y otros. *Management Español: Los Mejores Textos*. Ariel, Barcelona, 2002.
- ⁵ G. BUCKINGHAM. «Directivos desinteresados». *People Management Review*, febrero 2000.
- ⁶ HERMAN, Roger E. y GIOIA, Joyce L. *Lean & Meaningful: A New Culture for Corporate America*. North Carolina, Oakhill Press, 1998.
- ⁷ CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El Directivo del Siglo XXI*. Gestión 2000. Segunda Edición, Barcelona, 2001.
- ⁸ EPA, Encuesta de Población Activa.
- ⁹ Diario *Expansión*, martes, 13 de noviembre de 2001.
- ¹⁰ LAWLOR, Julia. *Working Woman*. Noviembre, 1994.
- ¹¹ «Diferencias entre Hombres y Mujeres para el Trabajo». *Nueva Empresa* n.º 454, septiembre 2001.
- ¹² CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El valor...* *Op. cit.*
- ¹³ Diario *Expansión*, 18 de junio de 2002.
- ¹⁴ KAUFMANN, Alicia. *Líder Global: en la vida, en la empresa*. Universidad de Alcalá Servicio de Publicaciones. Madrid, 1999.

- 15 La denominación es la misma que el título del libro de MICHAEL y AXELROD.
- 16 *Expansión*, 24 de enero de 2002.
- 17 Accenture y Wirthlin Worldwide es un grupo de investigación de reconocido prestigio que lleva a cabo todo tipo de estudios e investigaciones para el mundo empresarial.
- 18 «*Occupational Outlook Quarterly*». Bureau of Labor Statistics, January 2000.
- 19 *Cinco Días*, mayo 2000.
- 20 International Data Corporation
- 21 *Perspectivas demográficas y de tasa de paro*. Servicio de Estudios BBV. Bilbao, 1998.
- 22 CATES, Karen L. y RAHIMI, Kimia A. «Lecciones de álgebra para los trabajadores de más edad». Diario *Expansión*, 16 de mayo de 2002.
- 23 CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El valor de la persona... Op. cit.*
- 24 CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El Directivo del Siglo XXI. Op. cit.*
- 25 «El Reto de Combinar Trabajo y Familia». *Actualidad Económica*, 24 a 30 de septiembre de 2001.
- 26 RIDDERSTRALE, J. y NORDSTRÖM, K *Funky Business*. Prentice Hall, Madrid, 2001.
- 27 Accenture y NOP Global Research Limited. «*The High Performance Workforce. Separating The Digital Economy's Winners from Losers*». Marzo, 2001.
- 28 «Study of the Emerging Workforce». Saratoga Institute. Interim Services, Inc. 1997.
- 29 CASADO GONZÁLEZ, José Manuel y otros. *Coaching Directivo: Desarrollando el Liderazgo*. Ariel. Barcelona, 2003.
- 30 El prestigioso sociólogo –y amigo– Amando DE MIGUEL resalta en un libro reciente que la producción es una de esas profecías que sí se cumplieron en el siglo XX (*Las profecías no se cumplieron*. Ediciones Nobel. Oviedo, 2001).
- 31 LUCAS MARÍN, Antonio. *Sociología de la Empresa*. Ibérico Europea de Ediciones. Madrid, 1990.
- 32 DEL CAMPO, Salustiano. *La Sociología Científica Moderna*. IEP. Madrid, 1969.
- 33 CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El Directivo del Siglo XXI. Op. cit.*
- 34 BARBER, William. *Historia del Pensamiento Económico*. Alianza Editorial, Madrid, 1984.
- 35 CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El valor de la persona... Op. cit.*
- 36 VERMOT-GAUD, C. *Le Politique Sociale de d'entreprise: du project d'entreprise au tableau de boar social*. Éditions Hommes et Techniques, París, 1986.
- 37 DAVENPORT, Thomas. *Capital Humano*. Gestión 2000. Barcelona, 2000.
- 38 WELCH, J. (con BYRNE J.A.). *Hablando Claro: Las memorias del ejecutivo del siglo que lideró General Electric durante dos décadas*. Bergara/Bussiness. Barcelona, 2002.
- 39 David ULRICH es profesor de la University of Michigan School of Business y uno de los mayores expertos internacionales en el área de conocimiento del capital humano.
- 40 *Expansión*, 8 de noviembre de 2001.
- 41 *Expansión*, 25 de abril de 2001.
- 42 *Vedior Soluciones*. Periódico de información con soluciones para su empresa. N.º 1 Año 1.
- 43 *ABC, Nuevo Trabajo*, 20 de enero de 2002.
- 44 «*La Nueva Gestión del Capital Humano para Generar Valor en la Empresa*». Organizadas por APD en Madrid el 12 de febrero de 2002.
- 45 *Expansión*, miércoles 23 de abril de 2003.
- 46 The Economist y Accenture. *Visión 2010*. Chicago, 1998.
- 47 Diario *Cinco Días*, miércoles, 9 de abril de 2003; Diario *Expansión*, domingo, 13 de abril de 2003; *ABC*, miércoles 9 de abril de 2003; *Diario de Málaga*, 21 de abril de 2003, etc.
- 48 IESE y Burson-Masteller. *La Gestión Empresarial en el Año 2001*. Diciembre, 2001 y *La Gestión Empresarial en el año 2002*. Diciembre, 2002.
- 49 TATAs: más adelante –en el apartado siete– explicaremos el término; aunque, es un intento por denominar a un tipo de profesional que conjuga talante y talento.

- 50 RUCCI, KIRN, QUINN. «The Employee-Customer-Profit Chain at Sears». *Harvard Business Review* 76, n.º 1, 1998.
- 51 ARIÑO, Miguel Ángel. «Sin miedo a las turbulencias». *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, n.º 85, marzo 2002.
- 52 *Accenture Outlook*, n.º 3, 2002. *Outlook* es la revista divulgativa de temas empresariales de Accenture.
- 53 BECKER, HUSEILD y ULRICH. *El Cuadro de Mando de RR.HH.: vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- 54 GRATTON, Linda. *Estrategias de Capital Humano: cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. FT, Prentice Hall. Madrid, 2001.
- 55 GRATTON, Linda. *Op. cit.*
- 56 JERICÓ, Pilar. *La Gestión del Talento: Del Profesional con Talento al Talento Organizativo*. Prentice Hall, Madrid, 2000.
- 57 CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El valor de la persona... Op. cit.*
- 58 *Diario Expansión*, 25 de febrero de 2003.
- 59 PFEFFER, Jeffrey. *La Ecuación Humana*. Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- 60 HUSEILD, Mark. *The Impact of Human Resource Management: Practices on Turnover: Productivity and Corporate Financial Performance*, 1995.
- 61 Estudio sobre CRM realizado por Accenture, 1999.
- 62 LARSEN, Carl. *Research based on data from over 2000 managers*. University of Denver, 1996.
- 63 *Expansión*, 20 de septiembre de 2001.
- 64 SAINT-EXUPÉRY. *El Principito*. Alianza/Emecé, Madrid, 2001.
- 65 DEARLOVE, D. *Business the Bill Gate Ways*. Capstone, Oxford, 1998.
- 66 STEWARD, Jonh. «Intellectual Capital». PLENDER, John. «Unbearable Lightness of Being: Never has So Much Stock Value Been Supported by So Few Tangible Assets». *Financial Times*, 8 de diciembre de 1998.
- 67 MERITUM (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management). Los resultados finales fueron presentados en Madrid el 23 y 24 de marzo de 2001.
- 68 «Contabilidad de intangibles». *Expansión*, 21 de noviembre de 2001.
- 69 DAVIDOW, William H. *Why Profits Don't Matter: Until We Measure Intangible Assts Like Goodwill & Management Savvy, Bottom Line Won't Mean Much*. Forbes, abril 1997.
- 70 BECKER, HUSEILD y ULRICH. *El Cuadro de Mando de RR.HH.* Gestión 2000. Barcelona, 2001.
- 71 ERP: Enterprise Resources Planning.
- 72 The Conference Board es una prestigiosa institución especializada en investigación empresarial.
- 73 CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El valor de la persona... Op. cit.*
- 74 MANNARELLI, Thomas. «¿Cómo evitar los siete pecados capitales?». *Expansión*, 14 de mayo de 2002.
- 75 CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El valor de la persona... Op. cit.*
- 76 BROWN, CRAINER, DEARLOVE y RODRÍGUEZ. *Business Mind*. Prentice Hall, Madrid, 2002.
- 77 Nótese que la diferencia entre *extraordinario* y *ordinario* es la de un inapreciable prefijo, pero es el que marca la gran diferencia.
- 78 D. ULRICH es profesor de la Universidad de Michigan y autor de un gran número de textos sobre capital humano, que ya ha sido citado en varias ocasiones a lo largo de este texto.
- 79 *Expansión*, 20 de septiembre de 2001.
- 80 MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. & SMITH, C.A. «Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of tree component conceptualization». *Journal of Applied Psychology*, 1993.
- 81 CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El Directivo del Siglo XXI. Op. cit.*
- 82 CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El valor de la persona... Op. cit.*
- 83 SENGE, Peter. *La Quinta Disciplina*. Granica, Barcelona, 1996.
- 84 CUBERIO, Juan Carlos. *En un Lugar del Talento*. Prentice Hall, Madrid, 2003.
- 85 ÁLVAREZ DE MON, Santiago. *Desde la Adversidad*. Prentice Hall, Madrid, 2003.

- ⁸⁶ NOP Global Research Limited. «The High Performance Workforce». *Separating The Digital Economy's Winners from Losers*. Marzo, 2001.
- ⁸⁷ Entiéndase por inclusivo aquel enfoque que considera y tiene en cuenta las opiniones y participación efectiva de los distintos niveles de la empresa.
- ⁸⁸ BRANHAM, Leigh. *Keeping The People Who Keep You In Business*. Anacom, New York, 2001.
- ⁸⁹ DAVENPORT, Thomas. «El Arte del Trabajo». *Outlook*, n.º 1, 2002. *Outlook* es la revista divulgativa de temas empresariales de Accenture.
- ⁹⁰ Entiéndase por empleabilidad la posibilidad de que cualquier profesional tenga permanentemente posibilidades incrementales en el tiempo de conseguir trabajo en el mercado.
- ⁹¹ GALUNI, C. y WEEKS, J. «¿Formar a los trabajadores para que abandonen la empresa?». *Expansión*, 15 de mayo de 2002.
- ⁹² CASADO GONZÁLEZ, José Manuel. *El Directivo del Siglo XXI*. *Op. cit.*
- ⁹³ «Turnover: Calculate Its True Impact», *Success in Recruiting and Retaining Newsletter*; National Institute of Business Management, McLean, Va., december, 1999.
- ⁹⁴ COMEAU-KIRSCHNER, C. y WAH, L. «El Bienestar Rinde Dividendo». *Revista Gestión de Negocios*, N.º 1, mayo, junio 2000.