

Liderar en tiempos de cambio

“Estamos moldeando el mundo más deprisa de lo que nosotros podemos cambiar, y estamos aplicando al presente los hábitos del pasado”
Winston Churchill

Llevamos tantos años aludiendo a los rápidos cambios que se producen en el contexto empresarial y a la importancia de responder a los mismos sin demora para seguir siendo competitivos que este mensaje se ha convertido en una especie de letanía sobre la que ya ni siquiera reflexionamos, ni mucho menos, actuamos. En este sentido, ¿cómo podrían los empresarios y directivos de a pie predecir y prepararse para la oleada de falta de liquidez, impagos, recortes de plantilla, cierres de empresas de referencia o deslocalizaciones forzosas cuando ni expertos ni gobernantes supieron adelantarse a lo que se avecinaba? Es en épocas de incertidumbre como la que vivimos cuando palabras como cambio, competitividad o globalización toman forma en nuestras cabezas. Emprender cambios en las prioridades, herramientas e incluso en los valores de la dirección no representa ya una manera de anticiparse al resto, sino una auténtica necesidad para sobrevivir. El escenario empresarial actual demanda, más que nunca, líderes. Las crisis hacen que efectivamente destaquen los temas de liderazgo porque el futuro

se hace incierto y necesitamos a alguien que nos lo muestre y que nos dirija. Se precisan líderes claros, abiertos y transparentes, que faciliten el flujo de información y no la atesoren para incrementar su poder. La pregunta ahora es, ¿vamos a ser capaces de generar este tipo de líderes? Desde una perspectiva multidisciplinar, y con la dirección técnica de Grupo P&A y Zenger

I Folkman, APD celebró el pasado mes de octubre en Madrid y Santiago de Compostela las Jornadas sobre Liderazgo Empresarial en las que destacados expertos trataron temas tan variados como vigentes en el ámbito de la dirección de personas y organizaciones. bajo los siguientes títulos: “La Gestión del Compromiso: Hallazgos y Herramientas del Conference Board”, a cargo



Jack Zenger durante su intervención en la Jornada de Madrid el pasado 20 de octubre.

de Pablo Riera, presidente de Grupo P&A; “Cómo hacer que el Desarrollo Directivo Perdure”, cuyas respuestas dio Jack Zenger, CEO de Zenger I Folkman; “Dirección estratégica de Recursos Humanos”, de la mano de Cristóbal Paus, director de RRHH de Air Nostrum; y “Generación Y, Web 2.0 y Aprendizaje Móvil”, tema en el que se centró Gerry Griffin, fundador y CEO de Skill-Pill Mobile Learning, consultora que prepara formación dirigida a directivos a través de píldoras para visualizar en la web, la blackberry o el iPod.

Inspiradores y carismáticos

Los mejores líderes empresariales son aquéllos capaces de inspirar y motivar a sus colaboradores, no obstante, ésta es la competencia en la que más suelen fallar. En el estudio “The Extraordinary Leader Research España 2008”, realizado por la consultora Zenger I Folkman y donde se analizaron a más de 20.000 líderes de todo el mundo, se describe a los líderes inspiradores -también denominados carismáticos-, a través de una serie de atributos

considerados clave, como ser buenos modelos de conducta, defensores del cambio o por su capacidad de iniciativa. Para Zenger, este tipo de líderes reúne un conjunto de comportamientos comunes como la capacidad para marcar objetivos ambiciosos, tener una visión clara del negocio, ser buenos comunicadores, saber trabajar en equipo, desarrollar a sus colaboradores, tener un perfil innovador y, posiblemente el más complejo de ellos, tener capacidad para transmitir emociones. Atributos y habilidades que, según él, “pueden adquirirse y aprenderse, por tanto no hay excusa para no mejorar”. Durante la jornada celebrada en Santiago, Pablo Riera dio a conocer los resultados del citado estudio en el que se caracteriza al líder español a través de una serie de habilidades como su elevado nivel competencial, su gran iniciativa, la orientación a resultados y su integridad y honestidad. Por otro lado, pone de manifiesto algunas de sus debilidades, siendo la principal de ellas las relaciones interpersonales entre las que se incluye el

trabajo en equipo, el desarrollo de otros, la construcción de relaciones o la comunicación interpersonal. El informe también refleja la correlación entre los resultados empresariales y el liderazgo. De tal modo, las empresas con mejores líderes logran una ren-

“Los atributos pueden adquirirse y las habilidades aprenderse, por tanto no hay excusa para no mejorar”

tabilidad hasta un 18% mayor, una menor rotación de sus empleados, mayor retención de clientes, y el incremento de las ventas y del compromiso entre sus trabajadores. Esta imagen arroja un perfil de los líderes españoles semejante al de los líderes internacionales, si bien ligeramente inferior a la media en cuanto a sus puntuaciones.



De izda. a drcha.: José Bernardo Silveira, Enrique Sánchez de León, Pablo Riera, Jack Zenger, Gerry Griffin y Cristóbal Paus.



A la izquierda Santiago Sesto, Director de APD Noroeste, junto a Joaquín Varela de Limia, director general del IGAPE, y Pablo Riera

El compromiso de los empleados

A pesar de que los estudios demuestran una fuerte correlación entre compromiso y resultados de negocio, sólo un 26% de los empleados están fuertemente comprometidos con sus empresas, y entre el 15 y 20% de empleados están “activamente no-comprometidos”. Como puede suponerse, el coste de esta falta de compromiso es enorme.

Pablo Riera

Presidente y fundador de Grupo P&A

El compromiso de los empleados es un factor clave en la efectividad de una organización. Una extensa investigación demuestra que está directamente relacionado con la productividad, el crecimiento sostenido y la rentabilidad; está ligado a una baja rotación del personal y a la eficiencia del sistema de gestión, y es el indicador clave de la efectividad del Management.

Ahora bien, ¿qué es exactamente el compromiso? ¿Cómo medirlo? ¿Qué diferencias de grado encontramos entre los distintos estudios que se han ocupado del tema? Estas preguntas son necesarias porque la definición del compromiso entre diferentes autores dista de ser homogénea, al igual que son diferentes los niveles obtenidos mediante distintas herramientas. Obviamente, esta situación no facilitaba a los directivos mucha ayuda a la hora de definir estrategias seguras en esta materia.

La mejor fuente actual para la investigación del compromiso de los empleados es, sin ninguna duda, The Conference Board, la organización sin ánimo de lucro fundada en Nueva York en 1.916 y dedicada a la investigación empresarial. Entre los años 2000 y 2006, llevó

a cabo un análisis de los mayores estudios y aplicaciones realizados sobre el compromiso, incluyendo las publicaciones, así como la perspectiva de los más importantes “gurús” y pensadores del tema.

Este esfuerzo integrador concluyó con la herramienta “TCB’s Global Engagement Survey”, puesta a prueba en 2008 por Louis Allen Worldwide, licenciada con sus partners

Los líderes y directivos son pilares centrales de este compromiso y han de crear y dar soporte a un entorno de trabajo favorecedor

locales para investigar, mejorar y aplicar el compromiso aplicando la citada herramienta. Allen emprendió en 2008 una vasta aplicación, en la que participaron 13 empresas internacionales y más de 80.000 personas en 11 países, entre ellos Estados Unidos, Francia, Alemania, Rusia, India, Brasil, China y Japón.

Gracias a estos antecedentes se han conseguido aislar los elementos que componen el compromiso. El resultado es un

solo índice sencillo que mide un fenómeno específico: el Índice de Compromiso del Empleado. Este índice general emerge de diferentes variables, entre las que se encuentran, junto a la satisfacción con el puesto y el jefe, el interés, variedad y reto que aporta el trabajo, el sentimiento de logro, el aprecio por la empresa, la motivación para hacer esfuerzos extraordinarios, el no tener planes para dejar la empresa y la disposición a recomendarla a otros.

De interés primordial fue comprobar si eran homologables los niveles que pudieran obtenerse en empresas y entornos diferentes. La respuesta a esta cuestión es afirmativa, porque el índice de compromiso ha obtenido resultados y niveles muy consistentes en todos los países, culturas y zonas estudiadas, y por tanto se puede considerar universal.

Otro descubrimiento de alto interés tiene que ver con los facilitadores del compromiso, así como con la forma de medir su impacto en la empresa. Al contrario que los índices de compromiso, que son homogéneos en todas las situaciones estudiadas, el impacto específico de los 27 facilitadores, y su importancia relativa, varía al mismo tiempo que cambia el

entorno cultural y local. El conjunto de los facilitadores se agrupan en los siguientes temas: Salud, cultura y políticas de la organización, Excelencia en management, Diseño de puestos, Entorno de trabajo y recursos, y Recompensas. Es importante hacer notar que, no obstante su variabilidad, estos facilitadores explican, al menos, el 67 % del compromiso en todos los países y culturas estudiadas.

¿Y cuando no hay compromiso?

Ahora bien, cuando los líderes dejan de estar comprometidos, se multiplica por tres la probabilidad de que descienda el compromiso de los empleados; de igual forma disminuye su deseo de continuar en la empresa, pierden su capacidad de iniciativa e innovación y aumentan su nivel de frustración con los sistemas y procesos de la organización, en porcentajes muy apreciables.

Debemos afirmar sin género de dudas que el compromiso de los empleados es esencial para el alto desempeño de la organización, pero también que los líderes y directivos son pilares centrales de este compromiso y han de crear y dar soporte a un entorno de trabajo favorecedor. Para ello, deben enfocar con claridad la acción y poner en marcha las oportunas prácticas de gestión. Volviendo a los facilitadores, encontramos que la comparación entre el nivel real de cada uno y su impacto en una organización, zona o colectivo nos sugiere la mejor estrategia a seguir. Centrarse en estos facilitadores específicos aportará a la organización una enorme ventaja competitiva local, colocándola en la liga de los mejores.

Para el Presidente del Grupo P&A, la conclusión principal es que aún queda mucho camino por recorrer para mejorar el liderazgo, pues “se puede copiar un producto o un proceso pero no a un líder, y por eso tener a un buen representante al frente de la empresa supone una clara ventaja competitiva”.

Experiencias de primera mano

El encuentro de Santiago permitió reflejar también casos de empresas que participaron en el estudio. Pablo Ferreiro, director de Recursos Humanos de Blusens, y José Bernardo Silveira, consejero delegado de Hospital Povisa, expusieron sus respectivos casos coincidiendo en la importancia de la gestión de personas. Pablo Ferreiro afirmó que Blusens trabaja con equipos autónomos, muy participativos y que el papel de mando se entiende como facilitador. En esta línea, explicó que “se fomentan las responsabilidades y toma de decisiones, así como el crecimiento personal”.

Por su parte, José Bernardo

Silveira se refirió a la importancia de hacer partícipes a los trabajadores e incluirlos en la estrategia de la empresa. “Creemos que nuestra ventaja competitiva está en los Recursos Humanos”. El Consejero Delegado de Povisa explicó que trabajan en “un despliegue en cascada de objetivos cuantificables y medibles, conocidos por todos los profesionales”, involucrando a los trabajadores a través de la gestión del desempeño.

RH Club: dialogando con Jack Zenger

La noche anterior al encuentro de Santiago, los Directores de Recursos Humanos de las principales empresas gallegas tuvieron ocasión de asistir a una cena de carácter privado y formato reducido que supuso una excelente oportunidad para el debate y la reflexión sobre el liderazgo y la gestión de equipos con un referente en la materia a nivel internacional. En ella, los asistentes pudieron plantear sus dudas a Jack Zenger, así como compartir conocimientos y experiencias.



Pablo Ferreiro durante su exposición acompañado por Santiago Sesto y José Bernardo Silveira.

GERRY GRIFFIN

Fundador y CEO de Skill-Pill Mobile Learning

“Aprendizaje Móvil: una cuestión de actitud”

Skill-Pills prepara formación dirigida fundamentalmente a directivos a través de píldoras que podemos visualizar en la web o en el móvil. Son minicursos de habilidades prácticas para ver en casa o antes de entrar en una reunión. La idea nace de la película Matrix: una inyección de mundo virtual.



¿Qué son las Skill Pills (SP)?

Un video breve con fines formativos que puede enviarse a un teléfono o blackberry. Las SP ofrecen desde contenidos sobre habilidades, hasta materiales de marketing o motivacionales. Existe una amplia temática que se distribuye a través de Pearson Educación, donde además es posible configurar contenidos a medida orientados a las necesidades de un cliente concreto.

¿Qué ventajas tiene esta nueva manera de formar?

Permite acumular información que puede resultar de gran utilidad para distintas tareas. Por ejemplo, de cara a cómo manejar una reunión sobre ventas o para una presentación corporativa, los empleados pueden hacer uso de la píldora adecuada justo antes de su cometido, elevando así su nivel de rendimiento.

¿Cuál es la duración media de una píldora?

Dos minutos. Su sofisticada

metodología incorpora técnicas de programación neurolingüística para crear vínculos psicológicos con el fin de optimizar su uso.

¿Cuántas personas las utilizan?

Hemos enviado contenidos a miles de profesionales de 40 países del mundo en diversos idiomas (inglés, español, francés y árabe, entre otros).

¿Y qué países han sido más receptivos?

La costa oeste de Estados Unidos y Oriente Medio.

¿Cómo se obtiene el feedback de un usuario?

Nuestra plataforma tecnológica informa sobre el grado de utilización y también sondea a los usuarios sobre su evolución. Nuestro objetivo es aumentar la productividad de los empleados en torno al 10% y doblar su nivel de compromiso.

Afirma que los empleados que crecen con la web 2.0 son prácticos pero tienen un nivel de

atención bajo. ¿Qué hace falta para llegar a la Generación Y?

¡Necesitan las habilidades de toda la vida! Gestión del tiempo, escucha activa, organización de reuniones, culminación de tareas y proyectos.

El usuario de la Generación Y es receptivo a las SP. Pero, ¿y los de generaciones anteriores?

Las personas de la Generación X también son grandes usuarios tecnológicos. No es tanto una cuestión de edad sino de actitud. ¿Usted utiliza el móvil para algo más que para hacer llamadas? Si es así, ya hay una oportunidad de éxito.

Con la crisis surgen contradicciones entre lo que necesitan las empresas y lo que buscan los jóvenes. ¿Quién debe adaptarse a quién?

La crisis ha cambiado las relaciones de poder y los jóvenes tienen que ser más flexibles. A medida que la situación económica mejore, la Generación Y tendrá más oportunidades para cambiar de trabajo y de carrera.