

# 2013: EL AÑO QUE SALIMOS DE LA CRISIS

Diálogos con Personas y Empresas

*líderes*

GRUPO  
**persona**

 **Foro Recursos Humanos**  
*10 años con personas y empresas*

# 2013: EL AÑO QUE SALIMOS DE LA CRISIS

## **Autora**

Pilar García Lombardía

## **Dirección académica**

José Ramón Pin

## **Coordinación**

Ángela Gallifa

Este estudio ha sido realizado en el IRCO, *International Research Center on Organizations* del IESE, gracias a la colaboración de Grupo Persona Metaplacement y el Foro de RRHH, a quienes agradecemos su dedicación a esta investigación. Asimismo, agradecemos a todos los directivos que han participado en los debates su disponibilidad.

Madrid, noviembre de 2013



## 2013 REINVENTANDO LOS FUNDAMENTOS

El mundo no va a cambiar: *ya* ha cambiado. Somos nosotros, unos más que otros, los que seguimos resistiéndonos a una transformación que ha marcado un antes un después en la forma de hacer las cosas y, sobre todo, en la forma de ganarnos la vida. La actividad económica es el eje en torno al cual gira la organización social y el salto definitivo de una economía industrial a una economía conectada y virtual nos arrastra, queramos o no, a reinventar las relaciones sociales, el ocio y la estructura social.

Podría pensar el lector que la virulenta y profunda crisis global vivida en los últimos 5 años es un acontecimiento único y sin precedentes. Pero no es así. La irrupción definitiva de la era industrial a principios del siglo XX produjo sin duda transformaciones sociales y económicas tan profundas como las que vivimos actualmente. Si nos fijamos en la economía de Estados Unidos a principios del siglo pasado, por ejemplo, embarcada en una revolución industrial sin precedentes, observamos una nación enfrentada a un grave problema de desabastecimiento de mano de obra capacitada para trabajar en las nuevas cadenas de montaje y las fábricas. La forma de trabajar y ganarse la vida a finales del siglo XIX había dejado de ser efectiva, y ahora se necesitaban otro tipo de trabajadores: obreros disciplinados, dispuestos a trabajar en tareas mecánicas y repetitivas, dispuestos a cambiar sus sueños por un puesto en la cadena de producción. A cambio, recibirían la promesa del Estado del Bienestar: se cuidaría de ellos y de sus familias, antes y después de su jubilación, tendrían empleo y el desarrollo llegaría para todos. Si uno hacía todo lo que le pedían, con empeño y constancia, la recompensa llegaría. Y el modelo funcionó. Durante casi cien años. Pero hoy ya no funciona. ¿Por qué?

La promesa se ha roto. La crisis ha puesto de manifiesto que aunque uno haga todo lo que se le pide, se licencie, haga un máster, trabaje duro en cualquier trabajo –si es que tiene la suerte de encontrar uno- no hay garantías. Ya no vivimos en una economía industrial, sino en una economía interconectada en la que las ideas, las personas, la información y los productos y servicios se intercambian a gran velocidad en cualquier punto del globo. El consumidor tiene hoy mucho más poder, y lo ejerce, y las empresas deben responder a gran velocidad a sus demandas, o serán otras las que lo hagan. En este nuevo modelo de intercambio, las capacidades y actitudes propias de los trabajadores industriales ya no sirven.

Porque, no nos engañemos, muchas oficinas siguen siendo, en realidad, fábricas; funcionan aún con esquemas de trabajo más propios de una cadena de montaje industrial. Masas de empleados, con importantes títulos universitarios, que se limitan a obedecer y a cumplir de manera mecánica con el papeleo, pulsando teclas con una actitud similar a la del operario que suelda o atornilla. Seguimos ofreciendo resistencia a un cambio que ya se ha producido y que, desde luego, no va a tener marcha atrás.

Y hoy volvemos a sufrir un grave problema de desabastecimiento, como sufriera Estados Unidos a principios del siglo XX. Sí, desabastecimiento de personas, aún con seis millones de parados. Desabastecimiento de personas con altas dosis de liderazgo y, sobre todo de autoliderazgo. Personas capaces de comprender que nadie les va a decir exactamente lo que deben hacer, qué carrera universitaria reglada y cerrada deben estudiar o que trayectoria vital y profesional les

llevará, sin desvíos, a la estabilidad y el éxito. Buscarse los mentores que puedan orientar en las distintas etapas de la vida es una de las tareas del autoliderazgo. Buscar formas de reciclaje y formación para cada una de esas etapas es la otra, junto con la reconstrucción de las redes de contacto que serán diferentes para cada una de estas fases. Porque en ese esfuerzo de adaptación a las nuevas situaciones que se suceden con rapidez hay que buscarse la ayuda una y otra vez.

No hay garantías y no hay promesas. El siglo XX representa, por decirlo así, la infancia de la sociedad: las personas que cumplen las normas reciben su recompensa en forma de seguridad. Como los niños, que tan solo deben preocuparse de obedecer a sus padres, pero ni se plantean si a la hora de comer habrá un plato en la mesa, o no. La crisis nos ha hecho madurar: ahora debemos asumir la responsabilidad sobre nuestras decisiones como ciudadanos y como trabajadores. Y eso implica, en primer lugar, tomar esas decisiones. Las trayectorias profesionales lineales y ascendentes han pasado la historia. La duración media de un empleo en 2012 en España era de 4.5 años, mientras que en la década de los 60 era de 40 años.

Ya no sólo no hay empresas desde la cuna hasta la tumba. Ni siquiera hay para cada persona una profesión desde la cuna a la tumba. Lo que antes se llamaba cambiar de trabajo, hoy se llama cambiar de profesión. Vamos de una sociedad de empleados y empleadores a otra de profesionales, que a lo largo de su vida alternarán empleos por cuenta ajena con periodos de ejercicio profesional como autónomos o empleadores. Prepararse en un periodo para el siguiente y posteriores es una de las tareas más importantes de cada uno.

La mayoría no sabe cómo actuar ante esta transformación y se encuentran paralizados por el miedo, buscando resquicios del antiguo paradigma industrial y sus promesas de estabilidad. Pero ese camino tiene un recorrido escaso: la nueva economía no necesita empleados industriales, ya tiene muchos millones. Necesita personas en permanente formación, abiertas al cambio, con habilidades para la comunicación y el liderazgo de personas y organizaciones, personas dispuestas a trabajar duro pero de manera diferente. La economía conectada sí recompensa a este nuevo tipo de personas.

No es tarde para asumir el cambio, siempre que aceptemos que el objetivo no es la recuperación del status quo anterior: el paradigma industrial, con sus esclavitudes y seguridades nunca volverá. El objetivo es la reinención de un nuevo modelo de relaciones laborales, marcado por un estilo de liderazgo que devuelva el protagonismo a los valores centrales del ser humano: la honestidad, la coherencia y el esfuerzo. Alguien podría argumentar que estos valores no son nada nuevo. Y efectivamente, no lo son: por eso hablo de reinventar los fundamentos. Los valores, como las habilidades propias del ser humano, no han cambiado en los últimos dos mil años: sí cambia nuestra forma de utilizarlos, potenciarlos o enterrarlos bajo tierra.

Las cuatro sesiones de Diálogos con Personas y Empresas Líderes organizados con el Grupo Persona Metaplacement y el Foro de RR HH señalan precisamente los cuatro ejes que sustentan este nuevo paradigma que emerge tras el dolor de la crisis: mercado laboral y confianza, productividad y eficiencia, valores y liderazgo. La separación de cada uno de estos bloques

temáticos es, en gran medida, forzada en aras de una mayor claridad expositiva: en realidad, el flujo de causas y consecuencias fluye de manera constante entre estos cuatro pilares.

Las reflexiones de ponentes e invitados a estos grupos de debate han resultado esclarecedoras y muy útiles a la hora de comprender cómo están enfrentando este cambio las empresas, los empleados y los directores de recursos humanos. 2013 será –está siendo- el año que salimos de la crisis, y 2014 tendrá que ser el año en que, por fin, asumimos el cambio y nuestra mayoría de edad como ciudadanos y como trabajadores, como empresarios y como directivos, con sus nuevas cláusulas de responsabilidad y libertad.

El IRCO-IESE, junto con la empresa Personas Metaplacement, agradece a todos los que participaron en esos grupos de debate sus aportaciones. Sin la colaboración de todos no habría sido posible este trabajo. Un trabajo que corresponde a la mejor tradición de la sociología: avisar sobre las líneas de desarrollo social del futuro. Esperamos que sea útil al lector, para que de acuerdo con las reflexiones contenidas en ellas saque sus propias conclusiones y, sobre todo, tome las decisiones que le ayuden a moverse con provecho en la sociedad del nuevo paradigma del XXI, en el inicio del tercer milenio.



**J. R. Pin Arboledas**  
Profesor IESE Business School  
Director IRCO-IESE



**Pilar García Lombardía**  
Investigadora  
IESE Business School

Madrid, noviembre de 2013

## 2013: EL AÑO QUE SALIMOS DE LA CRISIS

Siempre hay un antes y un después. Desde que el ser humano se organizó socialmente y económicamente existen los procesos recesivos y siempre los habrá. Todo se mueve, todo cambia continuamente.

Gran parte del éxito por alcanzar un objetivo se basa en asumir y aceptar esta situación, “jugamos en este terreno de juego”, en el de los cambios permanentes. Ser consciente de la fase del cambio en la que nos encontramos, junto con la responsabilidad de anticipar lo venidero tiene, al menos, dos importantes efectos: por una parte que el cambio continúe y por otra que seamos capaces de posicionarnos mejor para afrontarlo con éxito.

En febrero de 2013, el Grupo Persona junto con IESE IRCO, nos propusimos tomar conciencia de donde estábamos y a partir de ahí, empezar a anticiparnos al futuro próximo. Así nace este estudio. Con la única pretensión de hacernos reflexionar y permitirnos observar nuevas claves que nos faciliten la gestión de las personas en las organizaciones empresariales.

Para tomar conciencia del movimiento, del cambio en el que estamos inmersos, debíamos encontrar puntos de referencia. Dónde estábamos al inicio del cambio de tendencia económica y social, cómo hemos cambiado en estos últimos 5 años y cómo vamos a preparar la llegada de una nueva situación.

Nuestra experiencia nos enseña que todo resulta más fácil cuando se le pone foco, razón por la cual elegimos algunos aspectos concretos de la vida de nuestras grandes empresas. Mediante conversaciones con sus líderes, moderadas por el periodista y Director del Foro de los Recursos Humanos Francisco García Cabello, analizamos áreas como: **el Mercado Laboral y la Confianza, el Restablecimiento de los Valores, la Eficiencia y la Productividad y por último el Liderazgo y el Rol del Líder.**

Desde aquí mi agradecimiento y el de todo el equipo del Grupo Persona, a las personas que nos han ayudado a hacer esto posible por su amabilidad, disponibilidad y por sus aportaciones. Sin ellas el movimiento dejaría de existir y este estudio no tendría sentido.

Más allá del ajuste necesario que se produce en la estructura organizativa y en los procesos ante un cambio en la tendencia económica, es la persona la que con sus actitudes, comportamientos y conductas hace que esos procesos alcancen los resultados para los que se crearon. Una vez elegidas las áreas de análisis encontramos en todas ellas un denominador común, las personas y las relaciones entre ellas. Hemos vulgarizado tanto el término trabajador que en ocasiones olvidamos que es una persona.

Las personas cambiamos, llevamos cambiando millones de años y además continuamente. Cambiamos porque queremos, de otra manera, nos resistimos a ser cambiados. No es el trabajador, el jefe de equipo o el directivo el que cambia, cambia la persona.

Tratamos de aceptar y adaptarnos a la velocidad de cambio que requiere nuestro entorno. Si miramos al pasado podremos observar que esta velocidad es exponencial. En un mundo global, las organizaciones empresariales responden a las nuevas circunstancias, aunque el propio hecho

de responder signifique que el cambio ya se ha producido. La capacidad de innovar y el foco sobre el cambio lo centramos en aspectos técnicos, organizativos o de procesos, olvidando que junto con ellos la mentalidad, el comportamiento y la conducta de aquellos que se verán afectados se podrá convertir en un freno o en un potenciador del propio cambio o de la respuesta al mismo.

Al no poner nuestro foco en la persona perdemos oportunidades de potenciar las inversiones realizadas, o lo que es peor, las respuestas que damos no tienen el efecto deseado. Somos lentos.

**No hay que buscar que los trabajadores acepten el cambio, sino que lo provoquen y lo alimenten.**

El mercado laboral ha cambiado, en su dimensión y en su composición, en sus aspectos jurídicos, económicos y sociales. Gobiernos, políticos y organizaciones sindicales y empresariales se esfuerzan por conseguir unas nuevas reglas de juego jurídicas, económicas e incluso sociales, adaptadas al nuevo momento de cambio. Retocar la estructura, ajustar incentivos y coberturas, entre otros muchos elementos, facilitan que empresarios y trabajadores puedan generar nuevas oportunidades.

En el mercado de trabajo, como en el financiero, la variable de perturbación es la confianza. Confianza entre trabajador y empresa, auto confianza empresarial y auto confianza del trabajador. La confianza no reside en juristas, economistas ni empresarios o directores, reside en la persona. Las relaciones laborales se ven afectadas por el sentimiento de la confianza, pues las relaciones laborales son relaciones entre personas.

Los valores son conceptos interpretativos que residen en la persona y en las relaciones humanas. Siempre existen, pero la interpretación cambia. No se pueden restablecer las interpretaciones del pasado. El intento de restablecimiento provoca cismas generacionales y grandes costes en la gestión de equipos. Las personas de hoy tienen interpretaciones de los valores distintas respecto a las de ayer y, respecto a las del futuro. Retornar a las interpretaciones del pasado no significa más frenar el proceso de cambio e incrementa la dificultad para que los trabajadores se adapten. Mirar el futuro es aceptar las interpretaciones actuales de los valores y trabajar con ellas para conectarlas con los objetivos empresariales y personales.

Las nuevas generaciones, no sólo en su rol de trabajadores, sino también de compradores, inversores o líderes, demandan respeto a su interpretación de los valores, igual que otras generaciones lo hicieron en el pasado. La imposición no funciona y el convencimiento tampoco (convencer no es más que vencer con argumentos, no deja de ser una manera de vencer) Entramos en una nueva era, donde la influencia será la herramienta de trabajo.

La eficiencia y la productividad son “el dorado” de las organizaciones económicas y en el futuro también de las sociales. En un mundo con recursos cada vez más escasos y con la inmediatez como elemento de valor, la eficiencia y la productividad se ven afectadas por la estructura de la organización, por la calidad de los procesos y por términos tan “vaporosos” como el compromiso, la confianza o la motivación de las personas que los llevan a cabo.

Hace años que el profesor Maclellan nos enseñó cómo estos términos influyen de manera directa en los resultados. Mientras que el avance tecnológico y la ingeniería de procesos nos permiten afinar la organización, las estructuras y los procesos se hace necesario que los equipos de trabajo desarrollen el foco de la mejora continua. Por tanto, que provoquen y alimenten el cambio.

La mejora continua no es un proceso, es una forma de pensar. Mentalidad que se desarrolla desde la visión de la persona, no desde el rol de trabajador. **La confianza afecta de manera directa a la capacidad de motivarnos y la motivación es la palanca fundamental del compromiso con el objetivo.**

Sin altas tasas de productividad la competitividad en mercados globales será cada vez más difícil, y sin altas tasas de eficiencia la productividad no se podrá realimentar. Hacia el futuro el estado del clima laboral toma una dimensión de especial importancia pues, si es el adecuado a las personas que componen los equipos de trabajo ahorra costes, focaliza la mejora continua y ejerce de multiplicador de los incentivos.

El liderazgo y el rol del líder es el pegamento de las organizaciones. Hablamos de liderazgo situacional, en función de las circunstancias y de los momentos de acción, pero las situaciones concretas no se pueden convertir en la generalidad. Los líderes son quienes modelan las situaciones, afectan a la comprensión de los valores, a la eficiencia y la productividad y llegan a marcar las pautas del mercado de trabajo y la confianza.

En situaciones especialmente difíciles tienen un papel aglutinador, marcan las metas a conseguir, trasladan su visión al equipo de trabajo, dirigen, ordenan y mandan. Trabajan en función de la situación reinante.

Poniendo la vista en que las situaciones son cambiantes, su forma de actuar no servirá para el futuro, luego una de las competencias clave del líder ha de ser la flexibilidad, su capacidad de adaptación a lo que debe prever que vendrá. Como referente de un equipo de trabajo su ejemplo es el principio del desarrollo de la influencia.

El liderazgo es un bien escaso y es la piedra angular de la gestión eficiente de personas porque es desde él, de donde parte el establecimiento de un clima laboral adecuado al equipo. Para conseguir una mentalidad de mejora continua el líder deberá centrar su atención en las personas, gestionar sus emociones, alinear sus valores y garantizar a través de ellas los objetivos propuestos.

Hoy existen multitud de soluciones, ligadas a la gestión de las personas, que nos permiten afrontar con optimismo el cambio que se avecina. El uso de los programas de *outplacement* para centrar la responsabilidad de la búsqueda de empleo en el trabajador, reduciendo el impacto sobre el clima laboral interno, la formación y desarrollo de equipos de alto rendimiento, el establecimiento de sistemas de *management* fijados en la calidad total, los programas de desarrollo de liderazgo fundamentados en las relaciones humanas, *el coaching* ejecutivo, *el mentoring* o la comunicación efectiva son algunos ejemplos.

**La formación es necesaria, pero no es suficiente para el desarrollo de competencias y habilidades personales y profesionales. En este terreno las emociones juegan un papel clave.**

Los líderes de los diferentes niveles organizativos necesitan aprender a gestionar sus propias emociones y estados de ánimo para con ello gestionar las de sus equipos.

Este estudio se ha construido con el objeto de generar reflexión y debate y así espero ocurra a medida que lo lean. El simple hecho de parase a pensar produce cambio.

**Javier Martín de la Fuente**  
Socio Director y CEO  
Grupo Persona



Madrid, noviembre 2013

# Introducción

## 2013: LO QUE DEJAMOS ATRÁS

Una crisis supone una coyuntura de cambios de cierta envergadura en cualquier aspecto de una realidad organizada pero inestable, sujeta a evolución. Cuando estos cambios producen como consecuencia transformaciones profundas en la estructura y el funcionamiento del organismo (persona, animal, institución, sociedad...) que sufre la crisis, podemos hablar de revolución, especialmente si se produce en un período corto de tiempo. ¿Salimos de una crisis o de una revolución? Lo que parece claro es que lo vivido en los últimos 5 años ha sido mucho más una recesión económica.

El objetivo de este trabajo no es reflexionar sobre el pasado sino señalar los hitos del camino que enmarcan el futuro. No obstante, para comprender de dónde estamos saliendo es necesario hacer una breve reflexión, casi esquemática, de lo ocurrido, especialmente en España, en los últimos 5 años. Ha tenido lugar una recesión económica global, sin duda. Pero también se ha producido una quiebra social con impacto en la mayoría de los ámbitos de la vida de los ciudadanos. Parte de la salida de la crisis –o revolución- está precisamente en asumir ese impacto y sus consecuencias e incorporarlo en la agenda de las próximas décadas.

El informe FOESSA de 2013, titulado “Análisis y perspectivas 2013: Desigualdad y Derechos Sociales” desvela algunos datos que deberían ser objeto de análisis y reflexión, puesto que van a marcar necesariamente el futuro de la sociedad española:

### **Renta e ingresos de las personas**

- En los últimos cinco años, la renta media ha caído un 4%, mientras que los precios se han incrementado en un 10%.
- Los ingresos de las personas con rentas más bajas han caído un 5% desde 2006.
- Cae la tasa de cobertura social, pues una de cada tres personas sin empleo no recibe prestaciones.
- El número de beneficiarios de las rentas mínimas se ha duplicado en cinco años.

### **Paro**

- Tasa de paro superior al 26%.
- La tasa de paro de la persona principal del hogar ha pasado del 6% al 21,4%.
- La tasa de paro de los menores de 25 años es del 55%.

### **Pobreza**

- Existe un 26,8% de personas en situación de pobreza y exclusión social.
- 78.000 ejecuciones hipotecarias en 2012.
- Además, el 50% de los hogares mantiene retrasos en el pago de la vivienda.

Hablar de la crisis sólo en términos de magnitudes macroeconómicas puede desvanecer la realidad social que el deterioro de dichas magnitudes implica. Esta es la realidad social de la que estamos saliendo y que, por su extrema gravedad, justifica hablar de un cambio radical en las relaciones sociales y laborales. La salida de la crisis significa recuperar a miles de personas que han quedado en la cuneta de la sociedad a lo largo de estos cinco años. El esfuerzo, por tanto, debe ser mayor: es imprescindible empezar a hacer las cosas de manera diferente.

Las empresas juegan un papel protagonista en la recuperación socioeconómica y en el diseño de un nuevo modelo inclusivo, sostenible, justo y equilibrado de sociedad. Esta es la auténtica y profunda dimensión de la responsabilidad corporativa, que trasciende con creces los límites de acciones puntuales materia social o medioambiental. La justicia en las relaciones laborales y velar por su sostenibilidad son los ejes de actuación del sector empresarial en el siglo XXI.

## **Metodología**

A partir de este planteamiento, el equipo de trabajo integrado por el grupo Personal, el IRCO y el Foro de RR. HH. han diseñado una metodología de trabajo basada en el diálogo con expertos, la reflexión y la investigación documental. Los ejes básicos del trabajo han sido los grupos de debate convocados en torno a cuatro líneas temáticas identificadas esenciales: mercado laboral y confianza, productividad y eficiencia, restablecimiento de valores y liderazgo. En cada una de estas sesiones ha participado un invitado principal y un grupo de directivos. Las sesiones, grabadas en video, están disponibles en las páginas web de los organizadores. El objetivo de este documento es, por una parte, presentar al lector un resumen de cada uno de los grupos de trabajo y, por otra, establecer el hilo argumental que une a todas ellas y que se materializa finalmente en un conjunto de recomendaciones finales para salir fortalecidos de esta crisis.

# MERCADO LABORAL Y CONFIANZA

## Diálogo

### Ficha técnica

#### **Invitado**

Alfonso Callejo, ACCIONA

#### **Moderadores**

José Ramón Pin, IESE

José Ignacio Echegaray, Grupo Persona

Francisco García Cabello, Foro de RR. HH.

#### **Asistentes**

Ana Matarranz, Willis Iberia

Tomás Pereda, Unidad Editorial

José Antonio González, Iberia HP

César Collados, Hibu

Juan Suanzes, Ars Outplacement

José Félix Alarcón, Wolters Kluwer España

**Link al video de la sesión:** [Mercado Laboral y Confianza](#)

¿En qué piensan los empresarios y directivos españoles al hablar de mercado laboral y confianza, el título de esta sesión de trabajo? Con esta pregunta se abre la reflexión que lleva, en primer lugar a una visión positiva del pasado. España ha cambiado sustancialmente en los últimos 20 años: con errores y aciertos, la sociedad española ha accedido a niveles de modernidad y desarrollo que equiparan a nuestro país con su entorno. Esta evolución del pasado debe ser una de las claves en la reconstrucción de la confianza.

En segundo lugar, los asistentes hacen referencia a la confianza interna de las empresas, la confianza mutua entre la dirección y los empleados y la responsabilidad con la que en muchos casos están actuando los sindicatos. En los casos en que esto es así, las empresas pueden afrontar nuevos retos, pueden ser más flexibles y el resultado final, la sostenibilidad, beneficia a todos.

Un mismo contexto puede aparecer como positivo o negativo en función del nivel de confianza interna de la empresa. Surge el tema, por ejemplo de la movilidad internacional, la globalización y la fuga de talento. Cuando existen fuertes lazos de confianza dentro de la empresa, la movilidad internacional es una gran oportunidad de incrementar el talento en la organización y para el empleado es también una manera de mejorar sus propios conocimientos y su experiencia. Si no existe tal confianza, el empleado puede interpretar que está siendo apartado o forzado a la movilidad y tratar de cambiar de empresa a la primera oportunidad, lo que la organización percibirá como una pérdida de talento.

Respecto a la confianza fuera de la empresa, surge una reflexión de calado: la reputación y la imagen tradicional del empresario en la sociedad. En otros países de nuestro entorno, la figura del empresario es una figura muy valorada socialmente. En España, sin embargo, por razones quizás culturales e históricas, el empresario no está bien visto socialmente, existen reticencias y prejuicios que impactan negativamente en la reputación de esta figura: no se le ve como una

persona con capacidad para crear empleo y riqueza, sino más bien como una suerte de explotador. En este sentido, el papel de los medios de comunicación adquiere cierta relevancia: habitualmente se da más relevancia mediática a los comportamientos cuestionables en los que de manera puntual pueden incurrir empresarios particulares. Esto hace que, por extensión, la figura del empresario adquiera tintes negativos.

El modelo de relaciones laborales, por otra parte, está claramente obsoleto y excesivamente politizado: la profesionalización de los sindicatos, la transparencia por parte de las empresas y la responsabilidad de los trabajadores son las nuevas bases sobre las que se apoya el paradigma de las relaciones laborales que deberá surgir de esta crisis.

Por último aparece el papel que deben jugar las instituciones públicas responsables del marco normativo del mercado laboral. Los asistentes insisten en la necesidad de establecer canales de comunicación permanente y efectiva, que funcione en ambas direcciones: el Gobierno sólo puede ser certero en las reformas laborales y otro tipo de medidas si escucha de verdad a quienes tienen un papel activo y protagonista en el mercado, es decir, empresas y sindicatos. Nuevamente la confianza aparece como elemento clave para diseñar nuevas estrategias de comunicación y acción política y regulatoria que permita que ninguno de los grupos de interés implicados se sienta perjudicado o sometido a una legislación en cuyo diseño no ha sido tenido en cuenta.

# Reflexión

El mercado laboral español se ha visto seriamente dañado por el impacto de la crisis. El daño más evidente aparece en las cifras de paro, pero no es el único efecto. A medio y largo plazo, las consecuencias de la pérdida de confianza tanto en el sistema como en los agentes que operan en él pueden ser aún más graves.

Confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. Esta confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. Por tanto, la confianza se proyecta en el futuro, pero mira al pasado en tanto que se basa en los comportamientos observados. Tiene además la peculiaridad de que facilita y simplifica las relaciones de todo tipo y, en este caso, las relaciones sociales y laborales. Cuando una persona confía en otra, se reducen notablemente los trámites y formalismos necesarios para cualquier interacción, ya sea la prestación de un servicio o la organización de una actividad lúdica. Del mismo modo, dentro de una empresa, cuando un directivo confía en su equipo, puede implantar medidas de flexibilidad, se reducen los mecanismos de control, etc. Podemos ir más allá, considerando que cuando las relaciones entre sindicatos y empresa se basan en la confianza, las negociaciones y el diálogo son mucho más eficientes

Comprender el grave deterioro sufrido por el mercado laboral español requiere analizar, aunque sea de forma breve, la evolución seguida en los últimos años. Entre 1995 y 2007, se produjo un rápido aumento de la población ocupada, que pasó de 12 a 20 millones de personas. A una primera etapa de fuerte incorporación de mujeres y jóvenes al mercado de trabajo le siguió una segunda marcada por la entrada en el mercado laboral de dos millones de inmigrantes, lo que supone nada más y nada menos que la mitad del empleo generado en España entre 2000 y 2008. Este dato ha de tenerse en cuenta al analizar la rápida destrucción de empleo observada desde 2008.

La extraordinaria capacidad mostrada por el mercado laboral español para crear y destruir tal cantidad de empleo en un periodo tan corto de tiempo ha provocado, además del evidente impacto en la economía y en el empobrecimiento de la sociedad, una crisis de confianza en el propio mercado. Por una parte, quienes se han quedado a las puertas de este aparente paraíso del empleo, los jóvenes, han visto sustituidas sus expectativas de empleo rápido por unas tasas de paro de cerca del 50%. En dos o tres años. Esa misma desconfianza está presente en las mismas relaciones laborales, entre los principales agentes del mercado: empleadores, sindicatos y legislador. Y, por último, en los últimos años han ganado protagonismo como grupos de interés a tener en cuenta nuevos actores del mercado laboral: organismos internacionales, ETT's, estudiantes, demandantes de empleo, medios de comunicación, etc.

Reconstruir la confianza en el mercado laboral y entre todos los *stakeholders* implicados es una tarea prioritaria para lograr el objetivo común: generar un mercado laboral sostenible, capaz de generar empleo estable y de calidad. La confianza solo puede reconstruirse a través de la acción: la honestidad, la racionalidad y el compromiso por parte de todos es lo que irá generando la confianza. Desde las negociaciones colectivas hasta la contratación, pasando por el desempeño

profesional y el diseño del marco normativo, todos los procesos relacionados con el empleo se verán simplificados y resultarán mucho más eficientes si se basan en la confianza.

Pero no debemos dejar todo el trabajo a la confianza: ésta debe ir arropada por sus compañeras inseparables: la responsabilidad, la capacidad y la voluntad. Si la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada, eso significa la creencia en que ese grupo o esa persona *querrá, podrá y sabrá* actuar de determinada manera. Voluntad para querer, capacidad para poder y conocimiento para saber.

La importancia de esta cuestión ha llevado al equipo de trabajo de 2013, el año que salimos de la crisis a plantear el primer grupo de debate sobre este tema. El objetivo es conocer de primera mano cómo viven desde las empresas la cuestión de la confianza en el entorno del mercado laboral. A continuación se presenta el resumen del debate, así como las recomendaciones para empezar la reconstrucción de este pilar básico de la construcción del futuro.

# Recomendaciones de acción

José Ignacio Echegaray  
Socio Grupo Persona



- La confianza se ve afectada por situación económica, que ha estado generando un “clima emocional” contrario a su generación. Debemos abordar esta situación trazando mapas emocionales, acercándonos más a los colaboradores y trabajadores e introduciendo nuevos marcos culturales que potencien el trato personal y no solo el profesional.
- La generación de la confianza de los equipos es clave en la eficiencia y la productividad. Los programas de desarrollo a futuro deben contemplar tres puntos básicos:
  - Potenciar la experiencia y la competencia de las personas
  - Establecer ámbitos de relación sinceros y transparentes
  - Generar altos grados de credibilidad entre colaboradores y éstos con la dirección
- El mercado laboral continuará siendo deficitario por el lado de su oferta de empleo. Las empresas deben hacerse responsables frente a la sociedad, sus clientes, sus trabajadores y sus accionistas del apoyo a aquellos que por la razón que sea tengan que abandonar su puesto de trabajo. Potenciar el uso de los programas de *outplacement*, su seguimiento, la colaboración con los servicios públicos de empleo. Exigir que en las próximas reformas laborales se busquen fórmulas que disminuyan el impacto de los despidos.

# EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

## *Diálogo*

### Ficha técnica

#### **Invitado**

Pablo Pastor, IBM

#### **Moderadores**

José Ramón Pin, IESE Business School

Juan Carlos Cantero, Grupo Persona

Fran García Cabello, Foro de RR. HH.

#### **Asistentes**

Mónica Lurguie (FRANCIS LEFEVRE)

Manuel Domínguez (AXA)

Samuel Rodríguez (AVIVA)

Eduardo Miguel (CAMPOFRIO)

José Luis Grima (BP)

Javier Martín de la Fuente (Grupo Persona)

### **Link al video de la sesión: [Eficiencia y Productividad](#)**

La mejora de la productividad y la eficiencia en la empresa no se improvisa, no admite estrategias oportunistas. Los resultados de los esfuerzos sobre ambas dimensiones se ven a medio y largo plazo. Por eso es fundamental tener ambas variables siempre a la vista, como criterios de decisión y como objetivo. La crisis supone, no obstante, una gran oportunidad para promover un cambio en la organización: los números que reflejan la realidad del estado de una compañía en términos de competitividad, eficiencia y productividad deben servir como motor para su mejora.

Situar a la persona en el centro de este cambio implica, por una parte, centrar el foco en su capacidad para aprender, lo que supone permitir un cierto margen de error. Por otra parte, el entorno de crisis genera en las personas estados emocionales conservadores, buscan la seguridad y se pueden volver menos innovadores. Desde los departamentos de recursos humanos deben impulsarse políticas y acciones que generen confianza y que premien la innovación y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, especialmente si estas nuevas formas son más eficientes.

Al hablar de eficiencia y productividad resulta casi inevitable hablar de procesos. No es prudente perder de vista que una organización trabaja con personas que coordinan sus funciones en procesos. La mejora de estos procesos es sin duda otra clave relevante en la mejora de la eficiencia. Ahora bien, para que los procesos funcionen deben estar alineados no sólo con los objetivos de la empresa, sino con los objetivos personales de los empleados.

La integración de personas y procesos culmina en una cultura orientada a la mejora permanente: esa es la clave de la eficiencia y la productividad y, por tanto, de una cultura competitiva. Premiar la innovación y el inconformismo de los empleados, sobre la base de la confianza y el compromiso, lleva a un cambio cultural similar a la capacidad de los seres vivos para adaptarse y sobrevivir en su entorno. Los resultados no deben esperarse en el corto plazo, al menos los resultados consolidados, por lo que el trabajo en esta línea debe empezar cuanto antes.

# Reflexión

La competitividad, caballo de batalla de la economía española, tiene en la productividad y la eficiencia sus principales aliados. Dicho de forma rápida y sencilla, la cuestión radica en hacer más con menos, puesto que ambos conceptos recogen, en definitiva, la relación entre lo producido y los recursos necesarios para producirlo.

Es más que probable que todos estemos de acuerdo en que en eficiencia y productividad son muy deseables. El problema puede venir a la hora de determinar cómo mejorar ambas variables. En un modelo de organización mecanicista, en el que los empleados son percibidos como mero recurso o factor de producción, una posible vía de mejorar la eficiencia es conseguir la misma producción, en términos de calidad y cantidad, con menos recursos, es decir, con menos empleados. Es muy posible que en las primeras fases de la economía industrial el modelo respondiera más o menos a este esquema.

Pero la medición y la mejora de la eficiencia y la productividad en la economía interconectada y global en la que vivimos introducen otras claves y una mayor complejidad en la ecuación. La productividad de las empresas depende en gran medida de su capacidad para innovar y para adaptarse a mercados en permanente cambio. Estas necesidades se transfieren de forma inmediata a las personas que las integran: la gestión del talento (selección, promoción, movilidad y retribución del talento) se convierte en una pieza fundamental a la hora de incrementar las cotas de eficiencia y productividad.

Desde paradigmas de dirección de corte humanista y antropológico, que reconocen el protagonismo diferencial de la persona como factor de producción, incorporan esta gestión del talento y la motivación de las personas como elementos esenciales del estilo de dirección y de todas las políticas de recursos humanos. Las empresas eficientes y productivas –y por ende, competitivas- buscan empleados emprendedores, no se asustan ante trabajadores con capacidad para generar ideas e iniciativas y que buscan nuevas formas de hacer las cosas. El compromiso con el trabajo y la responsabilidad van asociadas a la generación de confianza mutua tratada en el apartado anterior y, bajo esas condiciones, la eficiencia y la productividad se convierten en el eje de la competitividad empresarial y personal.

Este tipo de talento, alejado del modo industrial de concebir las relaciones laborales y el trabajo mismo, es escaso, entre otras cosas porque el sistema educativo aún obedece a patrones industriales. Por tanto, seleccionarlo, retenerlo y promoverlo es una tarea fundamental. Nuevas técnicas de formación y desarrollo, como el *coaching* o el *mentoring*, son de gran ayuda para aquellas organizaciones y personas que apuestan por el cambio.



# Recomendaciones de acción

**Juan Carlos Cantero**  
Socio Grupo Persona



La eficiencia junto con la productividad será el indicador de salud de una organización. Sin altas tasas de crecimiento continuo de ambas medidas la empresa tenderá a desaparecer.

Para evitarlo y minimizar el riesgo en los momentos de salida de un proceso económico recesivo, debemos centrar nuestros esfuerzos en algunos aspectos clave.

- Crear un entorno y clima que favorezca en las personas la asunción de mayor iniciativa y responsabilidad que lleve a la búsqueda constante de "nuevas formas de hacer las cosas versus cumplir con las funciones establecidas en la descripción del puesto de trabajo" Los programas de *mentoring*, las escuelas de desarrollo por especialidades (ventas, marketing, finanzas...) son imprescindibles.
- El estilo de Liderazgo es clave en la mejora de la eficiencia y la productividad. El modelo auto-conocimiento-conocer a la persona- **ESTILO DE LIDERAZGO**- clima-motivación-compromiso-productividad, ofrece las bases para esta transformación cultural. Establecer sistemas contrastados en el mercado, poco utilizados, pero que ya existen. *LEAN Management o Total Quality Management (TQM)*, por ejemplo
- Desarrollar a través de toda la organización sesiones de trabajo que incidan en la estructura mental de las personas, en la potenciación de un sentido positivo y responsable frente a las circunstancias del futuro.
- Monitorizar las relaciones personales. Las empresas son algo más que personas, son relaciones entre las personas. Aquí los programas de *coaching* grupal o individual, los sistemas de *feed back*, continuo o por evaluación, el establecimiento homogéneo de la generación de planes de acción, por ejemplo, cobran una importancia vital

## RESTABLECIENDO VALORES

### *Diálogo*

#### Ficha técnica

##### **Invitado**

Manuel Labrado, Banco de España

##### **Moderadores**

Angela Gallifa, IESE

José Manuel Arribas, Grupo Persona

Fran García Cabello, Foro de RR. HH

##### **Asistentes**

Heliodoro Mariscal, Atlantic Cooper

Gerardo Lara, Acciona

Ignacio Izquierdo, Aviva

Luis Manuel González, Roche Farma

Rosa Lacunza, Sándoz

Ramón del Caz, AXA

Manuel Pino, Cremonini

Luis Pérez Capitán, Correos

Iñaki Cebollero, Atento

Joseba Arano, Leche Pascual

Pedro González, Univ. Francisco de Vitoria

Miguel A. García Lozano, Mercedes Benz

Antonio de la Fuente, ONO

**Link al video de la sesión:** [Restableciendo Valores](#)

Hablar de la necesidad de restablecer los valores implica necesariamente que éstos se han perdido, deteriorado u olvidado. Todos los invitados coinciden en señalar que la actual crisis económica tiene claramente un trasfondo ético: son muchas las voces que afirman que una profunda crisis de valores atraviesa los cimientos de la crisis económica. El final del siglo XX estuvo marcado en España por la exaltación de la denominada “cultura del pelotazo” o, dicho en términos más formales, la cultura del comportamiento oportunista con excelentes beneficios a corto plazo. Este tipo de culturas suponen, en términos de motivación, la exaltación y el impulso de la motivación puramente extrínseca en detrimento de otros tipos de motivación, fundamentalmente la motivación trascendente. El riesgo es evidente: si las personas se acostumbran a actuar buscando sólo el beneficio económico a corto plazo, en el momento que dicho beneficio deja de estar disponible (por una crisis económica, por ejemplo), la frustración y la parálisis aparecen de manera inmediata.

No todas las empresas están viviendo con la misma intensidad esta situación. Aquellas organizaciones con una sólida cultura basada en el esfuerzo y la responsabilidad, el desempeño profesional y valores como la justicia y la coherencia se encuentran ahora en mejor situación para afrontar la crisis y la salida de la misma.

Precisamente ese es el tipo de cultura o, si se prefiere, esos son los valores en los que las compañías deben apoyarse para salir de la crisis, y hacerlo fortalecidas. Por eso urge el restablecimiento de los valores en estos momentos. Para conseguirlo es necesario que la

dirección asuma el reto de ejercer un estilo de liderazgo basado en el ejemplo, la coherencia y la justicia, promoviendo en los empleados la adhesión a la misión, el compromiso, la confianza y la responsabilidad.

Decir lo que se hace y hacer lo que se dice, norma básica de la coherencia que aplica directamente en el ámbito de la comunicación, tanto externa como interna. En ocasiones, los mensajes externos no coinciden con la situación interna de la empresa, o con las prácticas o el estilo de dirección que los empleados viven en su día a día. Es preciso velar por la consistencia y la coherencia de la comunicación interna y externa, y entre ésta y los comportamientos, políticas y estilos en la organización. Lo contrario lleva a un estado de frustración y desconfianza. Los fallos en este terreno pueden dar al traste con la mejor de las estrategias de mejora del clima laboral o promoción de valores.

# Reflexión

Impulsar la salida de la crisis no es la única razón para buscar el restablecimiento de los valores. El papel de las empresas en la sociedad como agentes de cambio y transformación es innegable: es parte de su responsabilidad como organizaciones humanas promover ese cambio ético no sólo dentro de sus límites como empresa, sino en toda la sociedad, generando confianza en todos aquellos grupos de interés que mantienen una relación con la compañía. Eso nos lleva a determinar que, además de incluir los valores y el comportamiento ético en las políticas de recursos humanos, hay que comprometerse y buscar la ejemplaridad en las relaciones con proveedores y clientes, con la Administración, etc. La puntualidad y la justicia en los pagos, la calidad en el servicio o estrategias de comunicación y marketing consistentes son algunos ejemplos de cómo las empresas pueden promover el restablecimiento de los valores en la sociedad.

Este argumento lleva de nuevo al tema de la generación de confianza en el mercado laboral. La justicia y la coherencia en el comportamiento es la base de esta confianza que, como se ha visto, simplifica los procesos, las relaciones y mejora por tanto la eficiencia.

## **El rol de los recursos humanos en el restablecimiento de los valores**

Cualquier debate sobre valores corre el riesgo de convertirse en una declaración de buenas intenciones que termine en una suerte de relativismo existencial. El concepto de valor se muestra escurridizo, sin límites claros. Por ello, y dado que el contexto de este debate es la acción directiva y el establecimiento de políticas dirigidas a reconstruir la confianza, el compromiso y la ilusión de los empleados en las empresas, es útil plantear la cuestión en términos de motivación.

La motivación es una de las piedras angulares en este reto del profesional de los recursos humanos. Las diferentes políticas pueden favorecer un tipo de motivación u otra, es decir, pueden hacer que las personas se muevan exclusivamente por el beneficio económico o bien que lo hagan, además de por una remuneración justa, por el afán de aprender y por aportar valor al logro de la misión de la compañía, en beneficio de clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto. Impulsar este tipo de motivaciones permite a la empresa contar con una plantilla de buenos profesionales que comparten determinadas creencias y valores.

Las políticas de recursos humanos constituyen una de las herramientas a disposición de la dirección para promover motivaciones más elevadas que la puramente extrínseca. El director de RRHH juega un rol definitivo dentro de la organización empresarial. Tiene capacidad para impulsar políticas y acciones que premien el desempeño ético, el esfuerzo y el compromiso a largo plazo. Este reconocimiento no tiene por qué ser únicamente retributivo: el director de recursos humanos tiene en sus manos muchas herramientas para dar visibilidad y reconocimientos a empleados que sean adalides de esta cultura basada en los valores.

Además, las diferentes políticas deben ser coherentes con los valores que la dirección quiera promover en la cultura de la empresa. En este sentido, por ejemplo, una retribución

excesivamente alta en determinados niveles de la organización puede crear incoherencia respecto a valores como la justicia.

### **El rol de la alta dirección**

El fortalecimiento de los valores en la cultura de la empresa debe proceder de la alta dirección. Desde los departamentos de recursos humanos se puede –y se debe- hacer una gran labor en el diseño y la aplicación de políticas que reconozcan y premien los comportamientos deseados, pero la alta dirección tiene el deber de, como suele decirse, “predicar con el ejemplo”.

En efecto, la ejemplaridad es la mejor manera, si no la única, de mostrar y hacer patente el compromiso de la dirección con los valores de la empresa y con su misión: solo desde la coherencia del respeto a estos valores se puede exigir el cumplimiento al resto de la compañía. Este es el fundamento último del liderazgo en valores.

Son muchas las ocasiones y oportunidades de que dispone la alta dirección para demostrar su compromiso y la coherencia de sus decisiones. Una de ellas, la remuneración, ya se ha mencionado, vinculada al valor de la justicia. El respeto a los acuerdos establecidos, la búsqueda de la justicia en las relaciones institucionales, la imagen externa de los altos directivos de la empresa son ejemplos de situaciones en las que la dirección debe dar ejemplo.

# Recomendaciones de acción

**José Manuel Arribas**  
Socio Grupo Persona



Los valores constituyen el conjunto de principios o reglas esenciales del juego bajo las cuales se van a guiar las actitudes y conductas de las personas. Serán estas actitudes y no solo los procesos organizativos y productivos los que determinen la capacidad de competir de las organizaciones.

Para generar una actitud y una conducta que facilite la permanencia de la empresa hay que trabajar sobre cuatro aspectos fundamentales:

- **Comunicación:** los directivos de la organización deben aprender a comunicar en un nuevo entorno de valores. Las personas de hoy no son las de hace 20 años. Ser coherentes, estructurados y constantes en la comunicación interna y externa no es suficiente. Hay que aprender a comunicar entendiendo que siente y que entiende el que recibe la comunicación.
- **Potenciar el liderazgo por influencia.** Los valores están íntimamente vinculados a la cultura, por lo que la actuación de los directivos en consonancia con los valores son fundamentales, la ejemplaridad de las actuaciones es parte necesaria en la transmisión de los mismos.
- **Establecer programas y sistemas de toma de decisiones** donde las personas se sientan partícipes. Contar con las personas no es lo mismo que tenerlas en cuenta. Los directivos deben ser capaces de explicar a través de los valores organizacionales cuales son las expectativas que se tienen en los equipos.
- **Formar a los equipos de primer y segundo nivel** en la puesta en marcha de los valores definidos por la organización. Los valores se convierten en tales a través de conductas y actitudes. La simple definición sin una ligazón a esas conductas no servirá en futuro próximo.

# LIDERAZGO

## Diálogo

### Ficha técnica

#### **Invitados**

Antonio Peñalver, Grupo Persona  
José Ramón Pin, IESE Business School

#### **Moderador**

Fran García Cabello, Foro de RR. HH.

#### **Asistentes**

Mireia García Fdez, Santalucía  
Alfonso Gordon, Grupo Eulen  
Ana Morales, Medtronic  
Dolores Sarrión, Acciona  
Joaquín Álvarez, Europ Assistance  
Ignacio Peironcely, Maxan  
Regina Latonda, Daiichi-Sankyo  
Jesús Álvarez Toledo, Feuvert  
Juan Carlos Rivilla, Cigna  
Lucio Fernández, Antena 3  
Luis Expósito, Tele 5  
Mayte Vizoso, Hibu  
Eduardo Martínez Osorio, Equifax Ibérica  
Valle Rodríguez, Amadeus

**Link al video de la sesión:** [Liderazgo](#)

Hablar de liderazgo en momentos de crisis supone necesariamente hablar de cambio, de compromiso, de valores, de confianza y, por supuesto, de comportamiento ético. En una situación como la actual, las empresas necesitan líderes que tengan una visión diferente, capaces de señalar el medio y largo plazo y sacar a las personas y a las compañías del cortoplacismo. Pero además de tener esta visión, el líder que necesitamos debe saber cómo implementarla y comunicarla.

En épocas de bonanza es suficiente con ser gestor y no líder pero, en momentos de crisis y cambio, el liderazgo es imprescindible. ¿Cuál es el rol de RR. HH. en estos momentos? Los asistentes al debate coinciden en señalar que el desde el área se debe saber muy bien a qué líder poner al frente de los diferentes retos del negocio que se van planteando. Además, las estrategias, políticas y acciones de recursos humanos deben impulsar el descubrimiento del liderazgo oculto que exista en la organización.

Los tres pilares fundamentales que permiten responder al reto del liderazgo en estos momentos son los siguientes:

- a) Liderazgo personal
- b) Saber gestionar las relaciones con los demás, desarrollando la capacidad de influir positivamente en los demás.
- c) Los líderes tienen que saber gestionar el negocio, disponer de las aptitudes, técnicas y conocimientos necesarios que permitan a la empresa asumir y superar con éxito los retos del mercado.

El verdadero líder tiene una dimensión estratégica, relacionada con la misión: es capaz de ver más allá, en el largo plazo. Además, debe poseer una segunda dimensión relacionada con la comunicación y el manejo de las personas, es decir, con la capacidad de motivar y conseguir el compromiso de su gente. Por último, la tercera dimensión fundamental del líder está relacionada con la ética: debe ser capaz de generar confianza basada en un comportamiento coherente y beneficioso para todos.

# Reflexión

La gestión del cambio es la principal tarea del líder. Para realizarla con éxito, debe tener una visión distinta de la realidad de un momento concreto. No es necesario que sea algo extraordinario, no ha de ser un visionario: basta con que sea capaz de ver más allá del futuro inmediato para imaginar un futuro y diferente y dirigir a la empresa y a las personas hacia él. Por tanto, una segunda característica del líder es que ha de ser capaz de comunicar esa visión y de concitar las voluntades alrededor de la misma. Por último, ha de ser capaz de generar confianza y credibilidad, lo que sólo se logra a través del comportamiento ético y coherente a lo largo del tiempo. Estos son los líderes que necesitamos siempre, pero más aún en momentos de incertidumbre como los actuales.

Estas características del líder cristalizan en tres dimensiones fundamentales: liderazgo personal o auto liderazgo, liderazgo de influencia y liderazgo de negocio. La primera dimensión incluye el autoconocimiento y la resiliencia como herramientas clave. Para liderar a los demás, la comunicación y la capacidad para generar confianza son esenciales. Y, por último, el líder ha de saber llevar a la compañía hacia el éxito y la sostenibilidad en el mercado.

Establecidas las bases y las dimensiones del liderazgo necesario en estos tiempos de incertidumbre, es momento de preguntarnos qué rol pueden y deben desempeñar los directivos de recursos humanos para descubrir, movilizar y poner en valor a los líderes –visibles u ocultos– de la empresa.

No cabe duda de que el liderazgo no va unido necesariamente a la posición en un organigrama. Puede existir, y habitualmente existe, un liderazgo “oculto” en personas que, sin desempeñar un puesto de dirección, son capaces de ejercer un estilo de liderazgo muy necesario en las empresas. Desde el área de recursos humanos se debe hacer un esfuerzo por identificar, promover y dar visibilidad a este talento.

Una segunda función del área de recursos humanos en relación al liderazgo es, sin duda, crear conciencia y promover las características que todo líder debe tener: autoconocimiento, confianza y humildad. Para ello existen diversas herramientas de diagnóstico, evaluación, etc. que pueden y deben ser utilizadas para este fin. Se trata, en resumen, de poner las políticas y los instrumentos de dirección de personas al servicio de la identificación y la promoción del liderazgo en todos los niveles de la organización.

Parece importante desterrar la imagen del líder como superhéroe que todo lo puede y todo lo sabe. En este sentido, el concepto de líder imperfecto nos acerca a una imagen mucho más realista: el líder genera confianza, tiene una visión diferente del futuro, se preocupa de verdad por las personas, es humilde y honesto, pero no lo sabe todo. Los gestores, los especialistas y los técnicos posiblemente sepan mucho más de aspectos concretos del negocio. Por eso es de enorme importancia que el líder se conozca a sí mismo, sus fortalezas y sus áreas de mejora, para buscar ayuda y apoyo donde y cuando sea necesario para el bien de la empresa.

Porque lo que de verdad hace bien este líder imperfecto es generar ilusión y confianza: de ahí la enorme conveniencia de disponer de este liderazgo en estos momentos. Es capaz de sacar a las

personas de la resignación y el pesimismo, de la apatía en que nos hunde la incertidumbre, para señalar un futuro mejor y, sobre todo, iluminar el camino que conduce a él. No se trata de animar a las personas con buenismos y utopías –actitud profundamente irresponsable- sino de impulsar una actitud proactiva hacia el entorno.

¿Tenemos suficiente liderazgo de este tipo? Todo parece indicar que hay más gestores que líderes, lo que resulta lógico si se tiene en cuenta que los líderes gestionan el cambio y los gestores, las situaciones. Los años de bonanza económica son más favorecedores de la figura del gestor que de la figura del líder. Por eso es tan importante destacar el rol del área de recursos humanos en el descubrimiento y el desarrollo del liderazgo en la empresa. Y también en la asignación de este “liderazgo imperfecto” a las situaciones y a los equipos en que es más necesario.

El actual es un buen momento para hacerlo, porque en tiempos de incertidumbre y cambio, las personas están más dispuestas a seguir a un líder que en momentos de estabilidad y bonanza. Por otra parte, la situación actual puede actuar también como motor en el planteamiento de un reto importante para las empresas: la medición del impacto del liderazgo en la cuenta de resultados. Es el momento de que los directivos de recursos humanos de las empresas pongan en marcha sistemas que permitan diagnosticar, medir y valorar este impacto.

La medición del liderazgo con criterios objetivos permitiría, además, vincularlo por ejemplo a la retribución, lo que supondría el paso definitivo de las musas al teatro en el ámbito del liderazgo. La función de los DRH, entre otras cosas es diseñar los sistemas de dirección (retribución, carreras, diseño del puesto de trabajo, y comunicación e influencia) para generar líderes y liderazgo

## Recomendaciones de acción



**Antonio Peñalver**  
Socio Grupo Persona

El proceso de destrucción económica, organizativa y cultural que provoca la recesión tiene como consecuencia que sean pocos los *managers* que desarrollan comportamientos de auténticos líderes. Hay escasez de líderes.

En un entorno de no crisis es más fácil desarrollar comportamientos de liderazgo eficaz. Sin embargo, el entorno actual exige una mezcla de competencias, aptitudes y actitudes especiales. Se hace necesario fomentar su desarrollo mediante programas a medida, conectados con la realidad que viven. El *mentoring*, el *coaching* son buenas herramientas para ello.

- No existe el líder perfecto y tampoco existe un liderazgo único. El líder es humano y como tal, es imperfecto. Las diferentes situaciones de las organizaciones exigen estilos de liderazgo diferentes y por tanto exigen escenarios de desarrollo de las competencias diferentes. Programas internos y externos que fomenten la continua transferencia a la acción del líder.
- El rol de la función de recursos humanos es la de ayudarle a tomar consciencia de su entorno y rol, así como ayudarle a saber gestionarse. Esto empieza por asumir que la función de recursos humanos sea la primera en tomar consciencia de la nueva situación.
- Los pilares del desarrollo del liderazgo, son: el auto-liderazgo, el liderazgo de los demás por influencia y en consecuencia el liderazgo del negocio.
- Además, del desarrollo de competencias y aptitudes clave y, el líder debe desplegar actitudes críticas como por ejemplo, energía, humildad o humanidad, virtudes ligadas a conceptos personales que se reflejan en la realidad profesional.
- La ética y la profesionalidad son otros aspectos claves que diferencian al líder del tirano.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

### 1. Restablecer la **confianza en el mercado laboral**:

- Entre empleados y empleadores
- Entre empresa y sindicatos
- Entre el regulador y todos los *stakeholders*
- Entre todos los *stakeholders* y el propio mercado laboral

- Promoviendo el liderazgo en toda la organización, basado en el comportamiento ético y coherente;
- Buscando el beneficio de todos los *stakeholders*;
- Actuando con responsabilidad.

### 2. Mejorar la competitividad a partir de la aplicación rigurosa y constante de los criterios de **eficiencia y productividad**

- Situando a la persona en el centro de las estrategias de mejora de la eficiencia;
- Implantando políticas de atracción, retención y promoción del talento;
- Promoviendo una cultura de búsqueda permanente de la excelencia.

### 3. Recuperar y **restablecer los valores** que integran el liderazgo estratégico y de servicio no sólo en la alta dirección, sino en todos los niveles de la organización.

- Promoviendo el liderazgo de influencia, que conduce al logro del compromiso a través de la motivación;
- Cuidando los mecanismos de comunicación interna y externa;
- Premiando y reconociendo las muestras de liderazgo y comportamiento ético en todos los niveles de la empresa.

### 4. Promover y desarrollar el **liderazgo** en toda la organización

- El DRH debe asumir un rol activo, aprendiendo a detectar y desarrollar el liderazgo a través de todas las políticas de RR. HH.;
- A través de la mejora del autoconocimiento y el desarrollo de quienes ocupan puestos de dirección;
- Desde RR. HH. ayudar a los directivos a crecer en autoliderazgo y capacidad de influir positivamente en los demás.