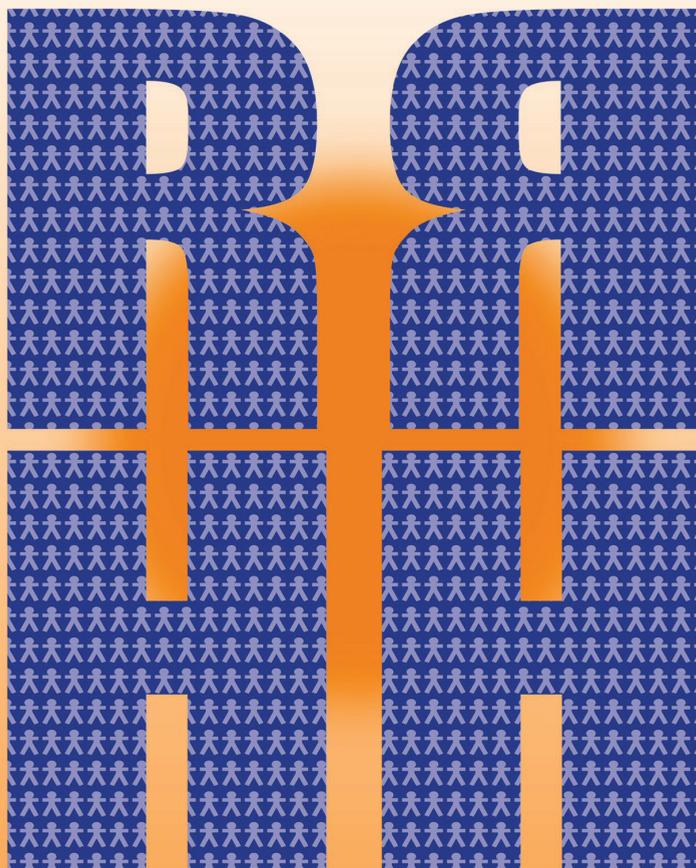


*Más que el conocimiento, que permite actuar con objetividad y pericia,
lo que cuenta es el sentimiento clave que nos guía.*



Cuando las personas son el centro

Cómo abordar la gestión de RR. HH. sin medios



José Javier Villalba Calles

CUANDO LAS PERSONAS SON EL CENTRO.

Cómo abordar la gestión de RR. HH. sin medios

© José Javier Villalba Calles

© De la edición: **PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.**

Se ha puesto el máximo interés en ofrecer al lector una información completa y precisa. No obstante, PUBLICACIONES ALTARIA, S.L. no asume ninguna responsabilidad derivada del uso, ni tampoco por cualquier violación de patentes y otros derechos de terceros que pudieran ocurrir mientras este libro esté destinado a la utilización de aficionados o a la enseñanza. Las marcas o nombres mencionados son únicamente a título informativo y son propiedad de sus registros legales.

Reservados todos los derechos.

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, registrada en sistema de almacenamiento o transmitida de ninguna forma ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro. Queda también prohibida la distribución, alquiler, traducción o exportación sin la autorización previa y por escrito de PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

ISBN: 978-84-941845-4-3

Depósito legal: T. 1436-2013

Revisado por: Alejandra Casaleiz Fuentes y Joan López García

Impreso en España - Printed in Spain

Editado por:

PUBLICACIONES ALTARIA, S.L.

C/ Enric d'Ossó, 2

43005 -Tarragona

email: info@altariaeditorial.com

CONSULTE NUESTRO CATÁLOGO POR Internet:

<http://www.altariaeditorial.com>

Podrá estar al corriente de todas las novedades.

A Isabel María Calles Martín,
que tanto me ha enseñado.

Agradecimientos

A María Luisa Martínez Martín, cuyos consejos me han servido de guía y orientación.

A Juan Carlos Marín Bernad, Socio Director General de Ayanet, que se avino a prologar este trabajo y me brindó la oportunidad de incorporar algunos retos logrados por Ayanet, Consultoría Integral.

A Charo Carrillo, que creyó en mí y me brindó la ocasión de expresarme.

A publicaciones Altaria, S. L., que consideró posible editar un libro de empresa dedicado a las personas.

Prólogo

Tuve la suerte de conocer a Javier Villalba hace ya casi treinta años, precisamente en mi proceso de selección para una empresa del incipiente sector TIC en aquel momento. Fue en 1985, año en que IBM empezó a distribuir a través de canales externos, los llamados “Agentes Oficiales IBM”. Entonces ya me di cuenta de sus excelentes dotes para seleccionar personas, y a lo largo de todos estos años hemos mantenido una relación profesional que se ha convertido en personal gracias a la cercanía y a la exquisitez de Javier en el trato con las personas. Siempre dispuesto a prestar ayuda, a dar un buen consejo y siempre con la sonrisa presente.

Cuando nos conocimos, yo apenas alcanzaba la treintena y él acababa de estrenarla. Le estoy muy agradecido porque para mí fue el inicio de mi carrera profesional; en efecto, fui creciendo con la empresa hasta llegar a Socio Director General, llegando a tener bajo mi mando a más de sesenta personas, con un alto grado de formación y responsabilidad.

En estos casi treinta años nos hemos tenido que reinventar varias veces, desaprender y volver a aprender, utilizar nuevas herramientas, lenguajes, sistemas... Todo ha cambiado; las necesidades de los clientes, su grado de conocimiento y de exigencia; las infraestructuras y las comunicaciones, la forma de distribución y las relaciones con los fabricantes. Los procesos de cambio, que en otros sectores han durado cientos de años, en el sector TIC se han producido escasamente en un cuarto de siglo.

Dirigir grupos de personas, muy cualificadas, en este entorno tan cambiante, es una tarea verdaderamente difícil para cualquiera, pero gracias a seguir los consejos de Javier Villalba y a aplicar la política de gestión del personal que él defiende, he tenido la posibilidad de ‘enamorar’ y de hacer partícipes de este proyecto a numerosos colaboradores, en un ambiente muy profesional al mismo tiempo que distendido. Reconozco que también he tenido graves errores en la gestión de personas y que éstos han coincidido con la época en que nuestro contacto con Javier ha sido escaso, incluso nulo, debido a sus obligaciones profesionales que nos han mantenido separados durante un tiempo en el que no ha estado a nuestro lado para recordarnos los principios de la gestión de personas.

En este libro encontrarán, de forma profunda y estructurada, todas las enseñanzas que se necesitan para gestionar un grupo de personas y podrán darse cuenta de que no es tan difícil si siguen el principio de que “LAS PERSONAS SON EL CENTRO”.

Juan Carlos Marín Bernad,
Socio Director General de Ayanet, Consultoría Integral.

Sitio web central: <http://www.ayanet.es/>

Índice general

Agradecimientos.....	5
Prólogo	7
¿A quién va dirigido este libro?	15
Resumen del libro.....	15
Presentación	17
Idea guía.....	17
CAPÍTULO 1. Valor personas	21
1.1 Guiar la idea	21
1.2 Hacia un modelo.....	22
1.3 Empezar a actuar	24
1.4 Un salto cualitativo	27
1.5 Buscar el compromiso.....	29
1.6 Trabajar feliz.....	31
1.7 Capitalizar el factor humano.....	35
CAPÍTULO 2. Valor trabajo	39
2.1 Decisiones con consecuencias	39
2.2 Un asunto muy serio.....	40
Función de supervivencia	42
Función contributiva.....	42
Función inclusiva	43
Función de realización	43
Función de activación automática	43
2.3 Un derecho en crisis.....	44
CAPÍTULO 3. Un asunto que va de personas	47
3.1 De personas irrepitibles.....	47
3.2 De personas capaces.....	49

3.3 De personas con talento.....	51
3.4 De personas con conciencia	53

CAPÍTULO 4. Valor valores..... 55

4.1 El germen de la complicidad	55
4.2 La formulación cultural	57
4.3 El estilo que nos caracteriza.....	58
4.4 Abiertos al futuro.....	67
4.5 Renovación y cambio	68
Documentar los cambios	69
Comunicar hacia dentro.....	69
Comunicar al exterior.....	70
Difundir nuestro mensaje entre los particulares.....	70
Amplificar el lema fuerza.....	70
Difundir nuestro mensaje a la sociedad.....	70
Difundir nuestro mensaje por La Red	70
4.6 Fortalecerse.....	71

CAPÍTULO 5. Atraer valor 73

5.1 Interesar para captar	73
5.2 Informarse para acertar	75
Perfil de requerimientos	76
Perfil competencial	78
5.3 Buscar donde hay que buscar.....	86
5.4 Un reclamo, tres objetivos	87
Crear marca	88
Atraer	89
Autodescartar.....	90
5.5 Gestión de respuestas.....	91
Anuncios ciegos.....	92
Anuncios nominativos	93
Respuestas estándar	94
Respuestas personalizadas.....	96
Respuestas masivas.....	97
Función orientadora	99

CAPÍTULO 6. Personas idóneas 101

6.1 Zapatero a tus zapatos.....	101
---------------------------------	-----

6.2 Ahorrarse problemas	103
6.3 Tres llaves	104
6.4 Interesar	106
Alerta o detección de una necesidad.....	106
Análisis de la necesidad	107
Adaptación y conformación de la oferta.....	108
Difusión del reclamo	109
Fuentes internas	110
Fuentes externas	112
Obtención de respuestas	116
Prefiltrado o depuración de respuestas	117
6.5 Nos interesa	119
Toma de contacto.....	120
Pruebas psicotécnicas	120
Otras técnicas	121
Entrevista en profundidad.....	122
Obtención y examen de referencias	123
Conformación de ternas.....	124
Presentación y promoción de candidatos	126
6.6 Nos interesamos.....	127
Seguimiento y validación de resultados.....	128

CAPÍTULO 7. Hacer para hacer hacer 129

7.1 Crear lazos	129
<i>Networking</i>	130
Portales para el reclutamiento de directivos	131
<i>Headhunters</i>	131
<i>Interim Manager</i>	133
Vivero de directivos.....	133
7.2 Crear capacidades	134
7.3 Crear talento	137
7.4 Crear horizontes	140
El papel de los tutores	142
Ficha personal	143

CAPÍTULO 8. Acoger para integrar 144

8.1 La magia de las palabras	145
8.2 Hacer empresa	147
8.3 Agenda de iniciación.....	148
Desarrollo de la actividad.....	149
Actividades complementarias	151

Plan de continuidad	153
CAPÍTULO 9. Informar para influir	154
9.1 Edificar el diálogo	155
9.2 Poner en valor la información	158
Relevancia informativa	159
Consistencia informativa	160
Diálogo	160
Multicanalidad	160
9.3 Definir el formato informativo	161
Noticias y avisos	162
9.4 Establecer criterios	163
Clases de noticias	164
Novedad	164
Datación	165
Preservación	165
Número de contenidos en simultáneo	165
Canales de noticias	166
Prelación	166
Recolocación	166
Audiencias	166
Fuentes informativas	167
Autoría	167
Anonimato	167
Usos alternativos	168
9.5 Organizar la información	168
Representación social de los trabajadores	172
Alertas	172
Otros emisores	173
Naturaleza de la información	176
CAPÍTULO 10. Informarse para movilizar	179
10.1 Medir para objetivar	179
10.2 Encuadrar la realidad	180
10.3 Entender las necesidades	189
10.4 Escuchar para reformular	196
CAPÍTULO 11. Empezar a comunicar	201
11.1 Una función en construcción	201
11.2 Averiguando la importancia	204

11.3 Fijando principios.....	214
11.4 Regulando procesos.....	217
11.5 Creando bases	222
Superar el <i>gap</i>	223
De lo extraño a lo cotidiano	223
¿Por dónde empezar?	223
Documentar el proyecto.....	224
Apoyarse en una comunidad de práctica.....	225
¿Cuál es el valor?	226
Una venta que hacer.....	227
11.6 Un paso más	227
Nueva herramienta de comunicación interna	228
Situación actual.....	228
Limitaciones actuales.....	228
Definiendo la necesidad comunicativa.....	229
Condiciones de los mensajes	229
Condiciones del canal.....	230
Ventajas frente a otras alternativas en vigor.....	230
Elección de plataforma	231

CAPÍTULO 12. Valor responsabilidad..... 233

12.1 Valor reputación.....	233
12.2 Valor rentabilidad.....	234
12.3 Valor social	237
Sociedad	239
Clientes	240
Trabajadores	240
Colaboradores	242
12.4 Propuesta de valor	243
Compensación	244
Trabajo	245
Innovación.....	245
Salud.....	245
Prestigio	245

CAPÍTULO 13. Involucrar para ganar 247

13.1 Generando compromiso.....	247
Un caso particular	249
El nacimiento de un proyecto.....	250
Barreras y condiciones	252

Comunidades de práctica	254
13.2 Generando valor.....	257
13.3 Personas que resultan.....	260
Epílogo	263
Las siete llaves.....	263
Referencias bibliográficas y bibliografía	267
Referencias bibliográficas	267
Bibliografía.....	270

¿A quién va dirigido este libro?

El libro que tiene entre las manos pretende aportar una visión global sobre el papel que juegan las personas en las organizaciones y la manera de gestionarlas para alcanzar el máximo potencial de ambas partes, generando unas relaciones laborales en las que ganen las personas y las organizaciones.

Por lo tanto, el libro pretende dirigirse a todos aquellos que quieren ver las organizaciones desde otra perspectiva, tanto desde las áreas y puestos encargados de gestionar personas (**profesionales de RR. HH. o mandos medios y alta dirección**) como por los **empleados** que quieran encontrar un nuevo camino en sus relaciones profesionales.

Asimismo, puede ser un libro idóneo para el **mundo académico**, ya que los estudiantes podrán acercarse al mundo de las organizaciones desde una visión integral que les ayudará a entender esta realidad en su conjunto.

Puede comprobar que el libro no es excluyente o únicamente dirigido a un sector concreto del mundo de las organizaciones, sino que por el contrario, me gustaría que la visión que comparto dentro del mismo llegue al **máximo de colectivos y personas**, para intentar entre todos normalizar e interiorizar la tan necesaria doble dimensión en la gestión de personas.

Resumen del libro

Resulta obligado anticiparle la orientación de esta lectura, ya sea con la finalidad de animarle a ahondar entre párrafos como, si es el caso, ahorrarle el esfuerzo de destinar su tiempo a unas líneas que no formen parte de sus intereses.

¿Qué nos hemos propuesto conseguir con esta publicación? Si bien no es fácil garantizarle el resultado, la intención está clara. Pretendemos servir de incentivo para definir una marca interna centrada en las personas. El grito de guerra **Impulsando personas** nos gusta y lo abanderamos. Queremos dotarlo de identidad, estamos determinados a definir un estilo que lo represente y que nos imprima carácter. Un sello singular que estampamos en un cuadrifolio de valores: respeto, cercanía, compromiso e innovación. Y lo enarbolamos para proponer –a mujeres y a hombres de empresa; trabajadores al fin– posicionarse respecto de su grupo de interés interno, del que también somos parte, y tomar partido por él. ¿Por qué no? Creemos que es posible edificar un lugar deseable para trabajar, un lugar en el que las personas perciban el interés por ellas y, por ello, se transformen en **personas que resultan**. Conocemos la piedra angular para sostenerlo: reputarse internamente sobre la base de las propias

actuaciones iluminadas por un solo principio: **Nos guían los hechos**; único argumento incontrovertible para influir en los hombres y en las mujeres de hoy y para ser seguidos por las personas que –está demostrado– son nuestra principal fuerza para acometer proyectos perdurables. No le quepa duda, todos estamos embarcados en la misma causa y de todos nosotros depende transformarla en un motivo que merezca la pena.

Si lo conseguimos, o no, usted lo dirá.

Presentación

Idea guía

La clave de la dirección de personas es la gestión de la lealtad.

Este libro se orienta a compartir reflexiones personales, si se quiere subjetivas, inspiradas en la experiencia al frente de proyectos de empresa; misiones complejas que invariablemente necesitan encontrar su hueco para apalancarse en una función reconocida, y por ello susceptible de intermediar entre las tensiones suscitadas por la lucha de la prevalencia cuando se confrontan necesidades empresariales y colectivas, una dialéctica de poder, entre la demanda y la concesión, cuyo impacto, positivo o negativo, pues no hay acción de empresa neutra, finalmente siempre irrumpe con afectación a las personas.

Proyectos centrados en las personas consideradas como recursos y siempre al servicio de la organización, dirigidos a gestionar mejor el componente humano, a favorecer la óptima comunicación en y con dicho grupo de interés, persiguiendo edificar una cultura organizativa con eje en los protagonistas de la acción y, finalmente, para corresponsabilizar personas y empresa en un proyecto común con aporte de valor social.

Más de treinta años de experiencia ayudando a las organizaciones a aprovechar el factor humano como ventaja competitiva son razón suficiente para convencerse de que la clave de la gestión de personas se encuentra en la gestión de la lealtad. Un intangible, un sentimiento personal y libre, una elección individual que vincula y en virtud de la cual el sujeto se compromete voluntariamente, produce, rinde y crece.

Cómo comprometer a las personas en un proyecto de empresa es la pregunta que todo mánager y directivo se formula, que todo empresario quisiera saber responder sin titubeo alguno, ya que el compromiso representa la piedra filosofal del rendimiento. ¿Cómo aunar voluntades? ¿Cómo hacer que nos sigan? ¿Cómo entusiasmar a nuestra 'hueste' en esta guerra por la supervivencia de las empresas?

Interrogantes de cuyas respuestas depende, en buena medida, el éxito o el fracaso de todas las organizaciones, cuya finalidad última, no nos engañemos, es permanecer en el tiempo de los clientes; o dicho de otro modo, un mercado de votos que ya no son cautivos y que se encuentran en evolución continua y sin los cuales no se consigue crear riqueza; un bien cuyos artífices son las personas, auténticas protagonistas de la dinámica empresarial que hoy necesita evolucionar de la exigencia al entusiasmo.

Una sola es la idea que guía este libro, las personas son el eje que articula y da vida a las empresas; sin personas no hay empresas, luego las personas son el factor clave en el que apalancar la actividad de la empresa. Tenerlas a favor es un principio de éxito, por lo que cada vez es más necesario hacer girar el foco de atención de los empresarios hacia su principal grupo de interés, el interno. Edificar un posicionamiento de empresa cimentado en la mejora de las relaciones con el grupo de interés interno es orientarse a incrementar la productividad y tener así una opción para lograr beneficios sostenibles.

No cabe duda de que los trabajadores representan un valor y que es en las personas en las que reside el conocimiento, lo que las coloca en un lugar destacado. Sirva tomar como referencia de la afirmación el modelo *Intellectual Capital Statement made in Europe* –InCas–, de medición y gestión del capital intelectual, propuesto por la Cátedra UAM-Accenture en Economía y Gestión de la Innovación (Accenture, 2012), según el cual el capital intelectual de las organizaciones está constituido por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

InCas interpreta el capital humano como la suma del conocimiento individual y colectivo de los trabajadores, sus habilidades o saber hacer, su experiencia, creatividad y motivación, todo lo cual constituye un factor relevante a los fines empresariales. Pero también interesa destacar que son las personas quienes se ocupan de definir y reformular la cultura de empresa, diseñan procesos o procedimientos, crean rutinas y, en suma, explicitan el conocimiento tácito para convertirlo en una parte del *know how* de las compañías. Al igual que son las personas las que aportan sus interacciones al capital relacional de la

organización, tanto a nivel de cooperación interna como para la creación y mantenimiento de lazos con sus *stakeholders*. Queda claro que, al fin y a la postre, las personas conforman el telón de fondo de toda obra empresarial.

Reputarse internamente como una empresa en la que merece la pena trabajar, y saber comunicar hacia el exterior el atractivo real que la empresa tiene para las personas, no cabe duda de que es fuente de competitividad cuando se logra tener al factor humano de parte de la empresa. El estudio citado demuestra que existe una relación positiva entre la gestión de los intangibles y los resultados del negocio o, lo que es lo mismo, que aquellas organizaciones que mejor gestionan su capital intelectual tienen mayor productividad que la media de su sector. No es ésta una cuestión únicamente debida a las personas, pero conviene admitir que se trata de un asunto en el que el factor humano se demuestra un elemento clave.

Accionar a favor el capital humano pasa por fomentar actitudes, pero las actitudes dependen de la percepción que cada ser humano tenga, por lo que motivar comportamientos requiere inspirar visiones. Un asunto verdaderamente crucial para las empresas que significa trabajar, al menos, en cuatro planos: Cultura de Empresa, Comunicación Interna, Gestión de Personas y Responsabilidad Social Corporativa.

No es nuestra intención ofrecer un manual didáctico al uso, sino compartir un relato personal que pretende participar una suerte de pensamientos con el propósito de animar a los lectores a contrastar sus pareceres y a tomar partido sobre los asertos que aquí hemos vertido. Reflexiones sobre las que podemos conversar con aquellos lectores que quieran cotejar sus impresiones, para lo que tienen a su disposición el buzón de correo electrónico, cuya dirección es jvillalba@cop.es

