



## Gestores de Personas y Soluciones, clave de las empresas que reducen el gap

En un momento de crisis en el que se está destruyendo empleo hay empresas que cuentan entre sus empleados con los mejores avalistas de una buena gestión y los han convertido en los mejores embajadores de su marca. Una de las formas de conseguirlo está en contar con políticas de RR.HH. que valoren los empleados. Otra es conseguir que los mandos intermedios se transformen en Gestores de Personas y Soluciones (GPS). Las personas ya no son cosa de los de Recursos Humanos, si no de sus jefes.

MONTSERRAT VENTOSA GARCÍA-MORATO, directora general del Instituto Great Place to Work

**C**risis, desempleo, recesión, ¡crisis y más crisis! Ya se ha escrito mucho sobre la crisis, cómo hemos llegado hasta aquí y cómo todavía puede ser peor, o no. La verdad es que incluso el Presidente del Gobierno quizás con una visión más amplia de los problemas que afronta nuestro país, ha dicho que no tiene un GPS para

salir de ésta. Y aunque todo el mundo sabe que España tiene más de cuatro millones de desempleados, la tasa de paro más alta de Europa y que nos está afectando a todos, este capítulo en nuestra historia aún no se ha terminado y tampoco es el último.

En este artículo encontrará tres cosas que hoy en día no son muy comunes. La primera son siete buenas noticias, no buenas noticias de mentira, sino ¡de verdad de la buena! En segundo lugar, y basándonos en nuestra investigación con más de 177.000 empleados en los últimos 12 meses, hemos aprendido qué hacer y qué no hacer durante este período de incertidumbre. Y, en tercer lugar y más importante, cómo puede empezar a organizar sus personas para firmar el final de este capítulo en nuestra historia y empezar el siguiente.

### ¡BUENAS NOTICIAS!

La situación actual en España, con más de cuatro millones de parados –la cifra más alta en la Unión Europea– en uno de los países donde se trabaja más horas y en el que la productividad es menor, pone de manifiesto

#### FICHA TÉCNICA

**Autor:** VENTOSA GARCÍA-MORATO, Montserrat.

**Título:** Gestores de Personas y Soluciones, clave de las empresas que reducen el gap.

**Fuente:** Capital Humano, nº 233, pág. 48, Junio, 2009.

**Resumen:** Recientemente se ha publicado la lista de los mejores lugares para trabajar en España. Wolters Kluwer, Microsoft, Cisco, Softonic.com y Grupo Visual MS encabezan las clasificaciones por número de empleados que agrupan a un total de 50 empresas elegidas por sus empleados como las mejores para trabajar. En este artículo encontrará tres cosas que hoy en día no son muy comunes. El análisis de las encuestas realizadas a más de 177.000 empleados demuestra que hay lugares comunes en la gestión de todas estas empresas. Son organizaciones en las que prima la transparencia, el compromiso, el liderazgo. Empresas que han sembrado para recoger la capacidad de sobreponerse a un periodo de incertidumbre como el que estamos viviendo.

**Descriptor:** Gestión de RR.HH. / Best Workplaces / Liderazgo / Compromiso.



que el cambio es necesario. Mucho se ha dicho de la "mano invisible" de la que hablaba Adam Smith. En mi opinión sí se ha actuado pero no del modo en que a muchos les hubiera gustado, al poner de manifiesto la insostenibilidad de muchos comportamientos y actitudes de una cultura del "todo vale" que se ha demostrado ineficiente. Ha sido casi un merecido "cachete" que nos ha servido de revulsivo para buscar nuevas formas de hacer las cosas, siempre con una visión a largo plazo, que garantice la sostenibilidad del sistema.

Vivimos un momento único en el que estamos escribiendo historia, en el que estamos tomando decisiones que impactarán en el nuevo status quo mundial, y estamos dibujando las empresas en las que nuestros hijos y nuestros nietos trabajarán. Estamos en un momento en el que se necesita buscar soluciones y no culpables, se necesita buscar un punto de encuentro y acuerdo de las personas, abrazando el cambio como una oportunidad de hacer mejor las cosas, y ¡no hay tiempo que perder! Algunos de los datos que arrojan la encuesta de los 50 Best Workplaces en España 2009 demuestran que

es posible tener éxito en estos tiempos, 7 ejemplos lo demuestran:

### ¿QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER?

No fomentar el miedo pues requiere de paralizantes dosis de burocracia y de excesivos controles que restringen el movimiento y, por tanto, las ideas y la creatividad desaparecen, redundando en una limitada capacidad de adaptación e innovación que no

### ¿QUÉ TIENEN LOS BEST WORKPLACES ESPAÑA 2009?

Las 50 Mejores Empresas para Trabajar 2009 han crecido un 20 por ciento.

Han creado 2.500 puestos de trabajo.

Las Mejores cuentan con el compromiso de su equipo, 9 de cada 10 empleados recomiendan su empresa para trabajar y, por supuesto, para comprar a otros.

Las personas se ausentan menos, cuentan con un absentismo del 2,9 por ciento frente a un 4,8 por ciento de la media nacional.

Un 75 por ciento de las personas que trabajan en las Mejores Empresas consideran que sus jefes hacen lo que dicen que van a hacer.

Un 79 por ciento afirma que las mejores se preocupan por las personas y cuando hay que tomar decisiones difíciles se hace con cariño.

Un 70 por ciento considera que existe un sentimiento de estar todos en el mismo barco, el "divide y vencerás" da paso al "divide y perderás".

conviene en estos tiempos. Por el contrario, la confianza tiene un efecto balsámico que fomenta el movimiento de conversaciones e ideas en todas direcciones, creando así el campo de cultivo favorito de la innovación. Desde la confianza se abordan problemas para encontrar soluciones, desde el miedo se evitan problemas, se eluden responsabilidades y por tanto es más difícil encontrar soluciones. Desde la confianza se abraza el cambio, desde el miedo se resiste.

El miedo causa serias deficiencias en el sistema inmunológico de las empresas que sufren de desconfianza llegando a poner en riesgo la supervivencia de la misma. Todos hemos conocido en algún momento de nuestras vidas el desastroso impacto que tiene la destrucción de la confianza a todos los niveles. Si reflexionamos sobre la causa de esa ruptura de la confianza, la mayoría estaremos de acuerdo en que la culpa la tuvo una mentira. Por el contrario, la culpa de la confianza la tiene la verdad.

La confianza implica reciprocidad, las personas confían en su empresa a través de sus jefes y sienten, también a través de sus jefes, que la empresa confía en ellos. Es el lubricante eficiente que reduce los costes de las transacciones de cualquier tipo, y acelera el compromiso, que juega un papel clave en la competitividad. El compromiso contribuye a que las personas decidan hacer un trabajo

excelente en lugar de bien, regular, mal o fatal. La confianza es también extremadamente contagiosa, se multiplica en las interacciones y se transmite en cada momento en que una persona de nuestra organización interactúa con un cliente. Los expertos en marketing llaman 'momentos de la verdad' a los momentos en que el cliente interactúa con la empresa, momentos en los que se experimenta con la marca.

El objetivo de las organizaciones es el de conseguir clientes, atraerlos, retenerlos, hacer que compren más, que compren los productos y servicios de nuestra organización en lugar de los de nuestra competencia, que recomienden nuestra marca a las personas de su entorno. Pero, ¿realmente se puede tener una experiencia con una marca? Una parte vital de la marca existe en el momento en que los clientes interactúan con las personas que representan esa marca.

Las Mejores Empresas han aprendido que la efectividad de su marca depende en gran medida de su capacidad para reducir el gap existente entre la promesa de la marca y la realidad de la experiencia con la marca. En otras palabras, el gap entre cómo los clientes perciben la empresa y cómo la empresa es percibida por los empleados. Cuando el gap no existe o es casi imperceptible se crea una marca de verdad que atrae y retiene clientes a través de los empleados que se convierten en embajadores de marca.

#### DECÁLOGO DE LOS GESTORES DE PERSONAS Y SOLUCIONES (GPS)

Da ejemplo y actúa como quieres que las personas de tu equipo actúen.
Habla con tu equipo, invierte tiempo en explicar el porqué y aprende a decir no y a comunicar las malas noticias.
No practiques el "monólogo bidireccional" y escucha efectivamente, toma acciones con la información recibida.
Trabaja para tu equipo, no para ti, el liderazgo es una actitud que hace grandes a las personas de tu equipo.
Reconoce el esfuerzo y el buen trabajo, no te pongas todas las medallas, da las gracias en el día a día y cuida los pequeños detalles.
Sé un embajador de tu marca y alinéate con la estrategia, la misión y los valores de tu empresa.
Sé coherente – haz lo que dices que vas a hacer, y si no puedes cumplirlo ¡dilo!
Implica a las personas de tu equipo en decisiones que les afectan y delega no solo aquello que no te gusta hacer.
Practica las 3Hs –humanismo, humildad y humor– conoce tus puntos fuertes y tus limitaciones, puedes decir 'no sé' porque nadie lo sabe todo –el conocimiento debe estar en el equipo–.
Acércate a primera línea del negocio, no esperes que se acerquen a ti.

#### GESTIONANDO EL GAP

Pero ¿qué es la verdad? Existen numerosas teorías sobre la verdad y no pretendo aquí filosofar sobre su significado que, según Aristóteles, es algo tan sencillo y tan complejo como "decir de lo que es que es y de lo que no es que no es". Podemos definir "verdad" como la correspondencia entre expectativas y realidad, entre palabras y acciones, entre realidad interna y externa o, en otras palabras como coherencia, congruencia, consistencia, que curiosamente en física se define como "interconexión que mantiene unidas las moléculas de un cuerpo". Una marca es efectiva cuando es coherente y serlo depende de que la realidad percibida por los empleados y los clientes sea la misma o muy similar. Cuando las expectativas de los clientes se cumplen, pasamos de una venta a un cliente; cuando no se cumplen ya sabemos lo que pasa.



Trabajar con las Mejores Empresas para Trabajar me ha permitido observar una característica que tienen en común y es la coherencia entre la imagen percibida por los clientes y la imagen percibida por los empleados. Cuando se gestiona el gap y se consigue que ambas imágenes, que ambas realidades, converjan el gap es inexistente o muy pequeño y las empresas son favoritas para sus empleados y, por ende, para sus clientes.

Las empresas favoritas para sus empleados apuestan por un liderazgo basado en la confianza que hace que las personas crean y se identifiquen con la marca, convirtiéndose en embajadores de marca que consiguen hacer que los clientes confíen en la promesa de la marca. La confianza es contagiosa y cuando los empleados confían en la empresa y existe una coherencia interna éstos se van a esforzar por cumplir la promesa que la marca hace a los clientes y la realidad es igual a las expectativas.

Convertir empleados en embajadores de la marca radica en gran medida en la habilidad

de los 'jefes' en gestionar personas con confianza. Y éste es uno de los retos de la era postcrisis, conseguir que los mandos intermedios se transformen en Gestores de Personas y Soluciones (GPS). No es tarea fácil pero no es imposible, las mejores empresas ya lo están consiguiendo. Las personas ya no son cosa de los de Recursos Humanos sino de sus jefes. Los departamentos de RR.HH. se están transformando en *Business Partners* proveedores de apoyo a los GPS. Mi experiencia me ha permitido aprender algunos básicos que pueden servir de guía a las personas con personas a su cargo y que se pueden agrupar en un decálogo del GPS.

En la vida después de la crisis va a ser un requisito imprescindible crear un clima interno de confianza desde la creación de una imagen de marca coherente que atraiga y retenga clientes a través de los embajadores de marca que son las personas que forman las organizaciones. Guiadas por GPS de verdad que lideran con confianza, siendo coherentes y con la verdad por delante. ¿A qué espera? ▲

### Idiomas en España

#### PHONE AND LEARN

Clases de inglés y francés por teléfono, un complemento necesario para adquirir confianza en todos los entornos



2 primeras clases gratis

#### IDIOMAS IN-COMPANY PARA EMPRESAS

Cursos de inglés, francés, español, alemán, etc. en su empresa y en cualquier punto de España



#### CURSOS EN NUESTRAS AULAS EN MADRID

Inscríbete a uno de nuestros cursos:

##### Curso de Fluidez en Inglés

Basado en método definitivo que te dará confianza para hablar con soltura

##### Curso de Mantenimiento de inglés

Solo para personas con un nivel alto de inglés que noten que lo están perdiendo

### Idiomas en el mundo

Profesionales Ejecutivos

Adultos

#### TE HACEMOS HABLAR EN EL MUNDO



jóvenes  
Adultos  
Profesionales Ejecutivos

Cebi idiomas

2009



te hacemos hablar

# 902 889 354

C/ Orense, nº 27 escalera A -1º izq. 28020  
www.ebi.es // languages@ebi.es



Reportaje fotográfico: Julián Jaén.

El equipo de RR.HH. de Wolters Kluwer en pleno con los galardones obtenidos.

## Entregados los premios a los **Best Workplaces** de 2009

### El gran día de los **mejores lugares** para **trabajar**

**W**olters Kluwer, Microsoft, Cisco, Softonic.com y Grupo Visual MS han encabezado, cada una en su categoría, el palmarés de 2009 de los 50 Mejores Lugares para trabajar en España. Con el telón de fondo del Estadio Santiago Bernabeu, sede de grandes noches futbolísticas, los responsables de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas galardonadas vivieron su momento de gloria. Un momento en el que pudieron recoger una parte de las semillas sembradas a lo largo de muchos meses y muchos años de esfuerzo.

En la presentación del evento Montserrat Ventosa, directora general del Instituto Great Place to Work, destacó el carácter ejemplificador de las compañías que integran la lista, "punta de lanza de buenas prácticas

que ya se están extendiendo en todo el tejido empresarial". Durante la ceremonia se repitieron los mensajes de confianza frente a los tiempos duros, la necesidad de apuntalar la credibilidad mediante la transparencia y el absoluto respeto a las personas, todo lo cual conduce a tener empresas comprometidas, en las que cunden los éxitos y el buen ambiente de trabajo.

También hubo ocasión para analizar porqué es importante ser un Best WorkPlace a través de varios coloquios en los que intervinieron algunos de los directores de Recursos Humanos de las empresas galardonadas. En estos tiempos de crisis, con alrededor de 4 millones de desempleados y la mayor tasa de paro de la Unión Europea, los datos en las Mejores son menos pesimistas. En 2008



crearon 2.500 puestos de trabajo, el índice de absentismo laboral fue del 2,9 por ciento frente al 4,8 por ciento de la media general, su tasa de temporalidad fue del 4,5 por ciento frente al 27,9 por ciento de la media española. Para Montse Ventosa, "empresas como éstas se convierten, a través de sus empleados, en favoritas también para sus clientes, por eso obtienen mejores resultados incluso en tiempos difíciles, creciendo en un 20 por ciento durante 2008".

### RESPECTO, ORGULLO, CAMARADERÍA

En el proceso que el Instituto Great Place to Work lleva a cabo se perciben las cinco características comunes que hacen que las empresas sean excelentes entornos de trabajo:

- Cuentan con **buenos líderes**. Un 76 por ciento de sus trabajadores confía en sus jefes.

- Los empleados **se sienten respetados**. Un 75 por ciento coincide en que se siente valorado en su compañía.
- **Trato justo**. El 72 por ciento de sus empleados siente que son tratados justamente en relación a su retribución, reconocimiento, promoción e igualdad de oportunidades.
- **Orgullo**. El 81 por ciento considera su trabajo enriquecedor.
- **Compañerismo**. El 78 por ciento siente que todos navegan en la misma dirección.

Para destacar estas características también se entregaron sendas distinciones a las empresas que mejor puntuación han obtenido en cada una de ellas. Fueron: Softonic.com, en Credibilidad; Vodafone, en Respeto, Google, en Trato Justo; Kellogg's, en Orgullo; y Wolters Kluwer, en Compañerismo. ▲



Félix Alarcón, director de RR.HH., y Mª Jesús Melendro, recogieron el galardón de Wolters Kluwer.



Los ganadores de las menciones especiales: Wolters Kluwer, Google, Sotonic.com, Kellogg's y Vodafone, con Mtserrat Ventosa, de GPTW, tercera por la derecha.



Jorge Díez Ticio, director de RR.HH., recogió el premio de DKV Seguros.



Coral Gonzalez, directora de RR.HH., con el premio de Sanitas.