

pre-textos  infonomia

Osmosis

Gloria Poal



Índice

1. Del rincón al escenario	3
2. Humagement	4
3. Condición necesaria, no suficiente	5
4. Una tendencia irreversible	6
5. Diversidad de perfiles	7
6. Empleados/clientes	8
7. Empleados/clientes II	9
8. B2E business to employee I	10
9. B2E Business to Employee II	11
10. B2E Business to Employee III	13
11. UNION.COM	15
12. Llegaron para quedarse	16
13. ¿De dónde dices que vienes?	17
14. Valores y ética en/de la empresa	18
15. Aprender y/o desaprender I	19
16. Aprender y/o desaprender II	20
17. Reducción de costes	22
18. The 24/7 economy	23
19. Un viaje en el tiempo	25
20. Roles múltiples en RRHH I	27
21. Roles Múltiples en RRHH II	29

1. Del rincón al escenario

Como todos los que llegan nuevos a la empresa, a Deral le es asignada una pequeña mesa en un rincón de una sala con muchos otros compañeros. Al principio nadie la conoce, ni parecen saber para qué está allí.

Pronto alguien descubre la capacidad de Deral para obtener información que hasta entonces era difícil de encontrar y le pide ayuda. Al cabo de un tiempo, la mayoría de los compañeros acaban confiando en ella cuando necesitan información. Claro que siempre hay alguno que continúa haciéndolo con sus propios métodos de siempre. Un día, alguien “de arriba”, convencido de sus capacidades informativas, encarga a Deral un nuevo proyecto: montar una especie de escaparate transportable de productos y servicios que permita que los clientes conozcan mejor la compañía y, en definitiva, captar también nuevos clientes. El proyecto, una vez implementado, es un verdadero éxito. Pero a pesar de ello la empresa no considera pertinente avanzar en nuevos desarrollos de éste, y Deral empieza a aburrirse. Justo entonces alguien le ofrece un nuevo trabajo en otra compañía, que decide aceptar, arrastrando consigo a algunos de los mejores profesionales de la organización, ante la impotencia de una parte del equipo directivo, y el alivio de la otra parte.

En su nuevo trabajo, Deral se encarga de construir una plataforma que integre información proveniente de clientes, proveedores y empleados, organizándola de forma accesible y que permita una elevada interactividad. De manera imperceptible, Deral consigue atraer hacia el proyecto multitud de recursos. Esto no levanta precisamente simpatías entre todos sus compañeros, que sienten cómo su propio tiempo y el de sus colaboradores se esfuma en ello. Otros en cambio están sencillamente entusiasmados con el tema. Pero el trabajo es arduo. Además, Deral es versátil y tiene un gran potencial, pero deja muy claro siempre que aunque ella marque el rumbo, es el equipo quien debe decidir para qué le ha de servir la plataforma a la compañía, en base a qué criterios deberá ser gestionada, etc. Y aunque no todo el mundo está acostumbrado a que le animen a pensar, para casi todos el proceso está resultando enriquecedor. Tampoco todo el mundo entiende exactamente en base a qué principios se mueve Deral pero, casi como por ósmosis, van adaptándose a ella. Pero ¿quién es Deral?. Bueno..... sólo se ha de leer el nombre al revés. Son dos las reflexiones que básicamente subyacen al texto anterior, y que entiendo como introductorias para el resto de las aportaciones de este espacio.

La primera: El impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las personas que trabajan en una organización dependerá del uso que ésta haga de las TIC. Así, el impacto sobre los trabajadores no será el mismo en una empresa que utiliza la red sólo para mantener una web informativa, que en una organización que se aventura en comercio electrónico, o en una compañía que rediseña todo su modelo de negocio (y por tanto su organización interna) en base a las potencialidades de las TIC. No debemos olvidar este matiz cuando hablemos del impacto en las personas. Pero en mi opinión sí que hay algunas tendencias generales de las que podemos hablar. Estas tienen que ver con la idea de que las TIC no sólo inciden en los RRHH de una empresa vía lo que la empresa hace, sino vía cómo ha cambiado el entorno laboral general en la nueva economía. Y si algún impacto claro han tenido en éste es convertir a los trabajadores en un bien escaso y por tanto modificar radicalmente conceptos como el compromiso o la estabilidad.

Esto nos lleva a la segunda idea: la función de RRHH de una organización debe tener en cuenta que, incluso aunque el “intorno” quede poco afectado por el impacto de las TIC en esa empresa, el entorno lo está mucho porque la(s) red(es) presenta(n) características de liderazgo. Es decir, está(n) ejerciendo una función de líder global. La red es visionaria, atrae recursos, marca el rumbo pero exige y facilita que sean las personas las protagonistas, provee de información y ayuda a integrarla, aglutina iniciativas, cataliza potencialidades, e imperceptiblemente va transformándolo todo. Y si nos despistamos acabará arrastrando a algunos de nuestros mejores activos humanos. La función de Recursos Humanos, pues, ¿debe autopercebirse y actuar con un enfoque exclusivamente “interno”?, ¿o debe entender que las TIC han difuminado las barreras entre lo externo y lo interno, y que el impacto de lo primero sobre lo segundo es mucho mayor que antes?. La función de RRHH ¿puede permitirse que su propia capacidad de liderazgo sea menor que la capacidad de liderazgo del desarrollo tecnológico en sí mismo y de las modificaciones que éste está imprimiendo a la economía?. La función de RRHH, ¿puede permitirse no liderar una situación en que las personas que trabajan en la empresa también han pasado “del rincón al escenario”?.

2. Humanagement

Este término es uno de los que aparecen en el libro Funky Business (J.Ridderstrale y K.Nordström), y se basa en la siguiente contradicción aparente. En la nueva economía el éxito de una empresa se basa en la forma en que ésta trata a sus clientes, proveedores y empleados, ya que todos ellos están más informados, son más exigentes y disfrutan de más libertad de elección que nunca. Pero esto, no sólo no quita protagonismo al liderazgo y a la función de "management", sino que la convierte en imprescindible.

Para los lectores asiduos de Extra-Net e Infonomia.com, Funky Business (que ha sido recientemente traducido al castellano por Prentice-Hall y Expansión) contiene algunas ideas ya conocidas, pero ello no obsta para que, desde mi punto de vista, resulte un libro sugerente y recomendable. Más información en Amazon (<http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0273645919/infonomia>), y en las páginas en español (<http://www.pearsoneducacion.com/funky/index2.htm>) y en inglés (<http://www.funkybusiness.com/business/>).

Pero incidamos en el "humanagement". ¿Por qué resulta lo comentado en el primer párrafo una contradicción aparente?

Contradicción: Si ahora los trabajadores de una empresa disponen de mayor capacidad de decisión y de elección (por ser un bien escaso y por ser los propietarios del bien máspreciado: el conocimiento), si se les exige proactividad, capacidad de innovación e iniciativa, ¿para qué se necesitan líderes, por qué siguen siendo éstos importantes e incluso más que antes?

Aparente: Porque es precisamente la importancia que tienen hoy las personas en las organizaciones la que determina la relevancia del liderazgo, por supuesto en el sentido de que éste se halle más distribuido (menos concentrado en el sentido "jerárquico"), pero también en el sentido de que existan líderes que "aglutinen" ideas y personas alrededor de objetivos corporativos. Y aunque esto no sea del todo nuevo, sí presenta hoy en día matices interesantes que hacen imprescindible este tipo de liderazgo. En este sentido, podríamos resumir en dos los componentes principales (emocional e intelectual) del "humanagement":

Componente emocional: El/la líder actual debe ser capaz de establecer campos de fuerza que resulten atractivos para los trabajadores, teniendo en cuenta sentimientos y pasiones, apelando a aquello que hace "vibrar", utilizando recursos como la estética, la imaginación, la fantasía, la sorpresa, la intuición o la diversión. Por otra parte, y a medio terreno entre lo emocional y lo intelectual, podríamos hablar de los valores. El/la líder actual debe ser capaz de definir y transmitir los valores que considere pertinentes para su organización y atraer a personas que ya dispongan de éstos (aunque quisiéramos obviarlos, los valores existen, y no son demasiado "entrenables" a posteriori).

El componente intelectual. El/la líder actual: Debe ser capaz de crear entornos en que se acepte la complejidad y donde se fomente la diversidad (es decir entornos que representen un reto para las personas y favorezcan la innovación) . Pero a la vez debe ser capaz de encontrar y formular las "ideas-fuerza" que ayudan a los demás a comprender el sentido de las cosas, los "hilos conductores" que atraviesan y enlazan lo que se halla o se percibe como disperso, los "puntos en común" que dan sentido de pertenencia y fomentan el compromiso.

Debe poder definir una serie de cuestiones que permitan focalizar lo esencial y contribuir a generar los "estados mentales" necesarios para alcanzarlo. Debe fomentar en la organización una situación de comunicación multidireccional permanente, contribuir a establecer puentes que permitan el intercambio entre personas o colectivos cuando resulta necesario, convertirse a sí mismo en un hilo conductor.

Resumiendo, el/la líder debe ser capaz de cuestionar (transcender lo obvio), de interpretar (leer entre líneas), de aglutinar, de conceptualizar y de vincular. Las personas que estamos en el ámbito de RRHH, ¿entendemos nuestra propia función de liderazgo en la línea de lo descrito?, además ¿no formaría parte de nuestra responsabilidad fomentar este tipo de "humanagement" en la organización?

3. Condición necesaria, no suficiente

Un 39% de los trabajadores que poseen planes de "stock options" no saben nada o muy poco sobre sus propios planes, y el 35% sólo sabe alguna cosa.

Son éstos datos de un estudio reciente de la compañía OppenheimerFunds. Así pues, vemos que el 74% de los encuestados no sabe nada, muy poco, o sólo algo, de los planes de opciones sobre acciones que ha pactado con la compañía. Aunque evidentemente esta información es matizable y las explicaciones serían muchas, permitidme algo de simplificación. Este dato ¿demuestra el gran valor que dan al dinero los poseedores de dichas opciones? (en el sentido de que el simple hecho de tener este tipo de beneficios ya es suficientemente atractivo como para además preocuparse de los detalles), ¿o demuestra exactamente lo contrario? (que el dinero no es lo que los candidatos más valoran al aceptar trabajar en una compañía, ni es lo que les retiene una vez dentro). Pero siguiendo con el estudio, cuyo resumen encontraréis en http://www.businessweek.com/careers/content/sep2000/ca20000918_405.htm), encontramos otros datos interesantes. Por ejemplo que más de la mitad de los encuestados reconocieron no haber buscado ningún tipo de consejo (personal o profesional) cuando ejercitan su paquete de opciones.

Son diversas las formas de participación financiera que se están poniendo en marcha en las empresas, sea para atraer y retener personal considerado valioso (más frecuentemente), o para motivar / implicar a toda la plantilla (aún en casos excepcionales): opciones sobre acciones, compras de acciones a precio reducido, planes de ahorro a través de acciones, etc. En un mercado laboral competitivo como el actual los paquetes de compensación y beneficios son cada vez más complejos debido a la diversidad de criterios y alternativas a tener en cuenta y a la diversidad de decisiones a tomar. Pero también por la personalización creciente de dichos paquetes y por su vinculación (si es el caso, como acostumbra) con sistemas de retribución por objetivos que son también cada vez más complejos. Esta complejidad, sin embargo, queda compensada en parte por la ventaja que suponen de incrementar la relevancia del factor variable de la retribución en relación al factor fijo. Y aunque las formas de participación financiera son sólo una parte de dichos paquetes, ya que beneficios sociales de diferente tipo han existido siempre en las empresas, son quizá las más novedosas. Y por tanto también las menos conocidas (algunas orientaciones al respecto, concretamente sobre opciones sobre acciones, en <http://www.mystockoptions.com/home/home.cfm>).

Y precisamente por ser menos conocidas se sabe aún poco sobre su efecto real en la atracción y retención de talento, así como sobre su impacto en el nivel de implicación y compromiso del personal. Mi opinión al respecto es que, aunque más recientes, este tipo de medidas se hallan sujetas a una condición semejante a la que siempre ha tenido el salario en la satisfacción laboral de un trabajador. Es decir, son condición necesaria pero no suficiente. Y esto en un doble sentido. El salario siempre ha sido condición imprescindible para que un trabajador acepte continuar vinculado a una compañía, pero habitualmente no es la razón principal por la que decide abandonarla. Es decir, el salario nunca ha sido condición suficiente. Además, hoy en día el salario fijo aún es menos suficiente porque el interés de los nuevos sistemas de compensación y beneficios (complejos, personalizados...) tienden a convertir una oferta laboral en más interesante. Pero a su vez dichos sistemas, que ahora ya se han convertido en necesarios (casi imprescindibles) para atraer y retener personal, tampoco resultan suficientes.

Hay otros factores, como el interés y viabilidad del proyecto empresarial, un adecuado estilo de liderazgo, un clima laboral satisfactorio, las posibilidades de desarrollo, etc. que contribuyen notablemente a mantener en cotas bajas los niveles de rotación de personal en las empresas. Hablaremos más de todo esto en otros artículos, pero para avanzar podemos leer algunas tácticas que recomienda Thomas Kasten, ejecutivo de Levi Strauss, en http://www.fastcompany.com/lead/lead_feature/act_kasten.html .

4. Una tendencia irreversible

El positivo impacto de la economía del conocimiento en el valor atribuido al factor humano en las organizaciones parece una tendencia irreversible.

Recientemente Infonomia.com realizó el tradicional encuentro “¿Qué pasará en internet en el 2.001?”. Ello me dio pie a la reflexión del presente artículo. ¿Qué pasará con la relevancia otorgada al factor humano en las organizaciones, en el 2.001 y en los próximos años?. Desde mi punto de vista, dicha relevancia presenta una tendencia irreversible y relativamente independiente de la coyuntura económica y de la evolución tecnológica. Y ello básicamente por dos razones.

Por un lado porque, “sensu stricto”, el incremento de la importancia que se da en las organizaciones al factor humano ha sido más bien paulatino, y su inicio es previo a la generalización (también paulatina, pero más espectacular y reciente) de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y al impacto de éstas en la economía. Pongamos como ejemplo el interés y dedicación de esfuerzos, en las organizaciones, por captar y mantener actualizado a su personal. Hace ya muchos años que en psicología se estudian y debaten los mejores métodos para seleccionar al personal más adecuado. Otro ejemplo sería la importante y creciente dedicación de recursos a formación de personal, o el hecho de que el modelo de Kirkpatrick para la evaluación de acciones formativas date, inicialmente, de 1.959. Sin olvidar, por poner otro ejemplo, que la semilla del tema de gestión por competencias, posteriormente tan popular, data de 1.972 (con la elaboración por McClelland y Dayley de la “Entrevista de Incidentes Críticos” la cual, resumiendo, intenta descubrir qué elementos prácticos determinan un desempeño en el entorno laboral superior al habitual). Sin embargo hay dos aspectos en que la denominada economía del conocimiento ha incidido claramente en la relevancia dada al factor humano en las organizaciones. Uno es cuantitativo: esta relevancia se ha catapultado de forma espectacular y se ha consolidado. Retomando la metáfora que utilizábamos en el primer artículo, ha hecho que el factor humano pase “del rincón al escenario”, incluso en el sentido público del término: los medios de comunicación hablan con frecuencia de la importancia de retener talento. Y éste es el segundo aspecto (más cualitativo). El énfasis se había puesto hasta hace poco en el impacto positivo de una buena gestión de los RRHH en el rendimiento de la empresa. En estos momentos, no nos engañemos, el objetivo es el mismo (y perfectamente legítimo, una empresa que no es rentable difícilmente sobrevive), pero quizá con un matiz importante. Se hace mayor hincapié en los elementos que permitan compaginar los intereses de la empresa y los del trabajador, intentando fidelizar a éste a través de todo tipo de incentivos (económicos pero también motivacionales, de liderazgo pero también de competitividad salarial).

Es fácil creer que esto se debe a que hoy en día la bonanza económica y la escasez de profesionales obliga a establecer estrategias de retención de personal. Y probablemente es así, y no sólo en los niveles directivos o en los perfiles tecnológicos, sino también en determinados oficios. Un interesante artículo al respecto explica la necesidad de establecer mecanismos de retención en entornos intensivos en mano de obra “clásica” y con alta rotación, así como resultados de algunas experiencias en plantas de procesamiento cárnico y en fundiciones (<http://www.fastcompany.com/online/41/hill.html>). Pero incluso aunque la actual coyuntura económica cambie, retener a las personas va a continuar siendo una necesidad crítica. Por un lado porque no es previsible una inmediata mejora en la cantidad de profesionales disponibles en determinados niveles, profesiones u oficios. Y por otra porque la globalización (y por tanto la competencia feroz) es irreversible, y en situaciones económicas menos favorables la lucha por disponer de perfiles valiosos desde el punto de vista de las actitudes, valores y capacidades puede ser incluso más intensa. O sea, que es probable que la importancia que se dé en las organizaciones al factor humano siga siendo alta y constituya una tendencia irreversible. Y acabe formando parte de lo que Xavier Creus en el mencionado encuentro de Infonomia.com denominó “la nueva normalidad”.

5. Diversidad de perfiles

Mi hija mayor (9 años) pide insistentemente desde hace un tiempo que le compremos una máquina de escribir y le enseñemos mecanografía.

Debo decir que tiene ordenador infantil, Game-Boy y Play-Station, que desde los 4 años accede libremente a uno de los ordenadores (de adultos) de la casa para jugar con CD-ROMs, y que más recientemente ha empezado a utilizar Internet. De hecho, la máquina de escribir la ha visto en un anuncio (juguetes campaña navideña), pues en casa no hay ninguna desde antes de que ella naciera. La niña nos ve con frecuencia ante pantallas de ordenador, pero por lo visto lo que le ha fascinado es el no tener que mirar el teclado y la posibilidad que ello permite de “expresarse rápido” (su ilusión es escribir cuentos). Efectivamente, saber mecanografía (o sea automatizar la parte mecánica de la relación persona-máquina) permite que las ideas fluyan libremente sin la distracción permanente de mirar el teclado. O sea, permite una conexión directa neurona-pantalla que facilita la creatividad e impide el olvido o desconexión entre las ideas y conceptos a hilvanar. Respecto a la máquina de escribir, lo que ha fascinado a mi hija en el anuncio es la inmediatez absoluta entre la escritura y el resultado, la tangibilidad de la letra impresa en el papel, sin tener que esperar a que la impresora nos devuelva físicamente nuestras ideas.

En mi opinión las empresas necesitan hoy día disponer, al mismo tiempo, de una gran capacidad de innovación y creatividad, pero también de una gran autodisciplina, eficiencia y capacidad de gestión. Y necesitan trabajar al mismo tiempo con tangibles y con intangibles. Ninguna de las cuatro cosas (innovación, gestión, tangibles e intangibles) son suficientes, deben convivir complementándose. Ante esta necesidad una empresa puede, por ejemplo, centrarse en reclutar personas con perfiles mixtos (emprendedores con capacidad de gestión o gestores creativos, visionarios con habilidades prácticas o a la inversa). Pero los perfiles mixtos, aunque existan, no son tan habituales. Otra opción es reclutar personas con perfiles más “puros” pero asegurar que en la empresa se dan dos condiciones: un tipo de estructura y cultura que permita que todos estos perfiles se sientan cómodos, y un tipo de organización que no sólo permita sino que exija que trabajen coordinadamente.

Algunas empresas punteras, de relativamente reciente creación y probado éxito, están contratando básicamente perfiles de carácter emprendedor, y basan su modelo organizativo y su forma de retener personal en ofrecer la posibilidad a cada individuo de desarrollar su propio proyecto. Algunos retos de estas organizaciones son, sin embargo, el evitar una excesiva competencia interna, el asegurar resultados tangibles, y el alinear la suma de creatividades e iniciativas hacia una meta común. La figura del líder, que ve “más allá” que los demás, que marca el rumbo y que genera campos de fuerza centrípetos, resulta imprescindible. Como también lo es la figura del gestor, que planifica y organiza recursos, evita desviaciones o resuelve problemas. Y también necesarios son los perfiles operativos (no todo es subcontratable al 100%). En estas empresas puede ser necesario asegurar esta (y otras) diversidad(es) desde el principio, evitando la tentación de sobredimensionar los perfiles exclusivamente emprendedores en detrimento de otros.

Por otra parte, algunas empresas más consolidadas, habitualmente muy grandes en tamaño de plantilla y en historia a sus espaldas, están también afrontando con éxito la competitividad actual a base (entre otras cosas) de una clara apuesta por la renovación tecnológica y por la contratación de perfiles más emprendedores. Con frecuencia estas empresas disponen de líderes claros y en ellas abundan los gestores, así como personal con funciones más operativas. Un reto en estos casos es dotar de mayores niveles de autonomía a personal habituado a entornos e intornos más estables. Otro gran reto es conseguir que las personas con perfiles más emprendedores puedan, efectivamente, desarrollar su creatividad, sus propios proyectos y su iniciativa en un intorno y una cultura habitualmente más jerárquica, así como multidimensional en cuanto a centros de toma de decisiones se refiere. Pero si algo tienen todas las empresas en común es la necesidad de afrontar retos complejos y la posibilidad de hacerlo a través de reglas simples, tal como recomiendan K. M. Eisenhardt y D. N. Sull en “Strategies as simple rules” (<http://www.hbsp.harvard.edu/hbr/explore/>)

6. Empleados / clientes

Considerar a los empleados clientes internos es habitual hace ya tiempo, pero ahora se dan también similitudes entre empleados y clientes externos.

En mi último artículo señalaba que algunas empresas de éxito probado basan su forma de atraer / retener personal en: contratar personas emprendedoras y fomentar que cada una de ellas desarrolle su propio proyecto. Vemos aquí un ejemplo de similitud (o de ósmosis) cada vez mayor entre el intorno y el entorno. Es decir, entre las personas que trabajan “dentro” de una organización, en este caso con perfiles básicamente emprendedores, y el “exterior”, que es donde tradicionalmente se han encontrado hasta ahora los emprendedores.

Y podemos hallar más paralelismos, en este caso en la línea de similitud entre el personal de una empresa y los clientes externos. Por ejemplo:

Oferta – demanda: anteriormente las empresas luchaban por el cliente, pero habitualmente podían permitirse el lujo de escoger personal. Ahora siguen luchando por el cliente, pero luchan también por encontrar y retener personal. Su marketing ya no se dirige sólo al cliente sino al candidato, al empleado potencial. Y el cliente es más exigente y tiene más donde escoger. Igual que los candidatos (cuando buscan un trabajo) o los empleados (una vez dentro).

El valor del tiempo: en relación a la usabilidad de los “sites” se habla de la importancia de no cargar las páginas para evitar que el tiempo de espera ahuyente al cliente. Igualmente, cada vez más el personal de una empresa tolera peor, en relación al factor tiempo, los retrasos o los excesos. Así, las áreas de negocio de una empresa sufren gran presión del exterior, y tienden a exigir de los proveedores de servicios (sean externos o internos, y un Departamento de RRHH puede ser uno de ellos) gran rapidez de respuesta a sus necesidades. Otro ejemplo sería lo que se observa en formación de personal: que las personas cada vez toleran peor formatos formativos que exijan gran dedicación. La poca tolerancia a la frustración y a la espera que caracteriza al cliente-internauta, su deseo de respuesta y resultados inmediatos se instaura en el lugar de trabajo, en las cadenas de clientes-proveedores internos que existen en toda empresa.

La validez de lo sencillo: en Internet se da un claro mecanismo de selección natural en beneficio de lo simple. Cuanto más fácil y transparente de utilizar una web, más probabilidades tiene de sobrevivir, es decir, de que el cliente la use e incluso compre. Paralelamente, como citábamos también en el último mensaje, K. M. Eisenhardt y D. N. Sull nos recuerdan que afrontar retos complejos requiere establecer una serie muy limitada de criterios e indicadores concisos. Según su opinión y datos, esto permite que los esfuerzos, creatividad y energía de la empresa (o sea, entre otros, de sus recursos humanos) se canalicen más adecuadamente obteniendo mejores resultados, incluso con grandes márgenes de maniobra personales.

Los prescriptores: hay modelos de negocio en Internet, que permiten al cliente obtener dinero (o beneficios) si recomienda el “site” a otros. De igual manera, algunas empresas que luchan por retener talento fomentan en sus empleados que traigan a la empresa a sus amigos, conocidos, familiares... para incorporarlos a los procesos de selección. O, a la inversa, como Cisco (<http://www.cisco.com/jobs/friends/>) que invita a los potenciales candidatos a “hacer un amigo en la empresa” antes de entrar (y que probablemente incentiva internamente a su personal a que se presten a hacer de amigos de potenciales empleados).

Podría continuar con las similitudes pero, por favor, os animo a que lo hagamos juntos en el foro. Este es un tema polémico, por supuesto. De hecho, se me ocurren también bastantes diferencias entre empleados y clientes externos. Veremos alguna importante en el siguiente artículo.

7. Empleados / Clientes (II)

Aunque hoy en día se observan algunas similitudes entre el personal de una empresa y los clientes externos, también hay importantes diferencias.

Una de estas diferencias es que determinados aspectos que una empresa está dispuesta a tolerar en un cliente no está dispuesta a aceptarlos en un colaborador interno. Por supuesto toda empresa se reserva el derecho a prescindir o incluso rechazar a determinados clientes, por ejemplo a los que no cumplen sus obligaciones de pago. Pero el nivel de compromiso y responsabilidad que exige a un empleado acostumbra a ser superior que el que exige a un cliente. Y aunque la situación no sea igual en todos los países (en algunos como España la legislación tiende a proteger al empleado, mientras que en EEUU la situación es la inversa) la empresa puede prescindir de un trabajador si se da un incumplimiento claro de sus compromisos. O sea, de sus compromisos en relación a su trabajo en la empresa (productividad, confidencialidad...) y no, lógicamente, en relación a su vida privada, sobre la cual no existe compromiso con la empresa.

Pero imaginemos los siguientes casos: Un empresario (A) descubre que uno de sus clientes tiene una página web personal pornográfica de "pay per view". Otro empresario (B) descubre lo mismo pero en este caso el "exhibicionista electrónico comerciante" es uno de sus empleados. Son páginas web privadas, pero se encuentran en el medio de comunicación público por excelencia. ¿Quién es probable que sea más beligerante?. ¿El empresario A con su cliente o el empresario B con su colaborador interno?. El cliente puede ser cliente de muchas empresas, pero el empleado sólo trabaja en una y se le identifica más claramente con ésta. La web privada de dicho colaborador no afecta a su rendimiento laboral, pero puede afectar a la imagen de la empresa. Dicha web se halla en un medio público, pero no deja de ser una web privada y por tanto de libre expresión. ¿Dónde empiezan y acaban los derechos y deberes de cada una de las partes en casos como éste?

Los pleitos relacionados con Internet son mucho más escasos en Europa que en Estados Unidos, país donde el uso de Internet está mucho más extendido. En dicho país, casos como el descrito empiezan a resultar ya un problema para diversas empresas, tal como podemos leer en el interesante artículo de Business 2.0 <http://www.business2.com/content/magazine/ebusiness/2001/01/15/24934?page=1>

Resulta claramente deseable que las empresas elaboren y comuniquen internamente a sus empleados su "Internet Policy", o sea el uso que se espera y permite se haga de Internet en la empresa. Y no tanto en el sentido de si los empleados pueden o no utilizar el e-mail con fines privados o consultar páginas web de interés personal en horario de trabajo. Determinadas empresas, en su intento de fomentar la conciliación vida laboral - vida familiar, y con el objetivo de retener talento, facilitan que sus empleados puedan ver a sus hijos en la guardería a través de Internet mientras trabajan. Las "Internet Policy" deberían orientarse más a casos en que el mal uso que se haga de Internet resulte perjudicial u ofensivo para terceros, casos en que se pone claramente en riesgo la seguridad de la empresa, etc. Así y todo ¿puede una empresa contemplar en su "Internet Policy" que un trabajador no tenga una página web privada con determinados contenidos o determinados fines?. Buen tema para el debate en el foro, ¿no?.

Y por seguir con las diferencias entre los empleados y los clientes externos. Una empresa puede prescindir de un cliente, pero no acostumbra a hacerlo de forma masiva. Desgraciadamente, la desaceleración del crecimiento económico (entre otros factores) está empezando a repercutir en despidos masivos de trabajadores, sea en algunas "punto.com" (Amazon) como en otras "brick & click" (General Electric). Si el proceso de concentración empresarial que ya se está dando en el sector de Internet continúa, los despidos pueden crecer en consecuencia. Y quizá puedan empezar a aparecer más fenómenos como el de WashTech, un peculiar sindicato de trabajadores tecnológicos que se autodenomina "A voice for the digital workforce" (<http://www.washtech.org/index.php3>).

8. B2E business to employee I

Son diversas las aplicaciones que pueden considerarse B2E: utilización de Internet para formación virtual, reclutamiento de candidatos, intranets, portales...

Tan diversas como los nombres (e-HR, HRIT...) que, según el contexto, las características o la compañía se adjudican a ideas similares: establecer mecanismos electrónicos de información/comunicación /gestión que afectan a la relación empresa-empleado y facilitan el trabajo de éste. En los próximos tres artículos nos centraremos en los aspectos de B2E aplicados a la utilización interna, (habitualmente en formato intranet o portal), es decir de relación empresa-trabajadores propios. Dejaremos para artículos posteriores (y monográficos) temas, que podrían contemplarse también como B2E, como el reclutamiento de candidatos externos a través de internet.

Los objetivos del B2E podrían resumirse en los siguientes:

Incrementar el acceso del trabajador a la información sobre las políticas y sistemas de RRHH así como a los procedimientos de personal.

Aumentar la autonomía de los empleados en relación con gestiones que afectan a su trabajo o a sí mismos y, consecuentemente, agilizar claramente determinados procesos de servicio.

Aumentar las posibilidades y autonomía de los trabajadores en relación con sus oportunidades de desarrollo y, consecuentemente, incrementar las posibilidades de mejorar y retener talento por parte de la compañía.

Aumentar la capacitación y autonomía de los directivos/managers para ejercer su función en relación al manejo de personas y, consecuentemente, contribuir a hacer realidad la idea de que la función RRHH es una función compartida entre el Departamento de RRHH y los directivos/managers de la compañía.

Disminuir la carga administrativa de los Departamentos de RRHH y, consecuentemente, permitir que éstos se centren en aspectos más estratégicos y de valor añadido.

Promover el intercambio de información y de conocimiento en diversas direcciones (vertical, horizontal, diagonal) y, consecuentemente, contribuir a avanzar hacia una organización más transparente, global y dinámica.

Facilitar al empleado el acceso a una cobertura integrada de las diferentes necesidades que tiene en relación a su trabajo diario y a su desarrollo permanente.

No todos los anteriores objetivos hacen referencia a un mismo concepto de B2E, sino que pueden considerarse expuestos de forma que representan grados progresivos de evolución. Resulta difícil sintetizar, pero podríamos decir que hay dos grandes niveles de desarrollo en B2E (dentro de los cuales pueden existir, a su vez, diferentes niveles de sofisticación y evolución):

A. Un nivel es el correspondiente a intranets dirigidas a la totalidad del personal de una compañía. Estas habitualmente son de acceso universal (todos los empleados por igual) y se orientan a dos tipos de necesidades del empleado: las relacionadas con aspectos que afectan a la realización de su trabajo, y las relacionadas con aspectos que afectan a su desarrollo profesional, si bien tienden a centrarse más en estas segundas.

B. El otro nivel de evolución es el que hace referencia a portales personalizados / personalizables, vinculados a perfiles de usuario, desde donde un empleado accede a todo tipo de información, conocimiento, herramientas, etc. que le permiten tanto realizar su trabajo más inteligentemente como desarrollarse profesionalmente.

En el próximo artículo describiremos una serie de funcionalidades habituales en las intranets tipo "A", y en el siguiente resumiremos algunos aspectos de los portales tipo "B" y haremos algunas consideraciones generales en relación al B2E. Hasta pronto.

9. B2E Business to Employee II

En el concepto 'B2E' la palabra inglesa 'Business' puede considerarse en su doble acepción de 'empresa' o de 'negocio'.

En la serie de artículos que iniciábamos en el mensaje anterior hemos optado por considerar la acepción 'negocio' como uno más de los aspectos incluidos en la acepción más amplia de 'empresa'. Es por ello que consideramos el B2E como una serie de mecanismos que contribuyen a la relación empresa – 'employee', quedando la de carácter comercial incluida en una relación más amplia. En el presente artículo, y como estaba prometido, nos centraremos en describir las intranets que en el anterior mensaje considerábamos de tipo 'A', las cuales representan un primer nivel de desarrollo, menos avanzado que el siguiente: los portales de tipo 'B'. Hemos clasificado en tres las funcionalidades que acostumbran a incluir dichas intranets de tipo 'A': Obtención de información, gestión de información / tramitaciones diversas, y gestión de procesos vinculados al desarrollo de personas y equipos. Concreticemos estas funcionalidades:

A.- Obtención de información: esta utilidad permite que la persona obtenga información que le afecta por su condición de trabajador de la empresa, pero que no puede modificar (ni 'on-line' ni presencialmente) ya que trasciende de su ámbito de competencias. Es por ello que el nivel de interactividad es nulo (excepto la simple navegación). Ejemplos al respecto serían:

a.1.- Regulaciones que afectan al personal: políticas y sistemas de RRHH (retributiva, de formación y desarrollo o de movilidad interna), normativas diversas (de confidencialidad o de relación de los empleados con los medios de comunicación, entre otras) o, por ejemplo, acuerdos alcanzados con los representantes de los trabajadores.

a.2.- Información de utilidad para las personas de nueva incorporación: características generales del sector, del tipo de compañía (ejemplo: 'qué supone trabajar en una multinacional'), y de la compañía en sí, o procedimientos básicos de utilidad práctica.

a.3.- Información que afecta al trabajo cotidiano o a los intereses de las personas: altas y bajas de trabajadores, seguridad y salud laboral, beneficios sociales, estructura de la nómina o iniciativas sociales (Clubs o actividades internas), entre otros tipos de información.

B.- Gestión de información/tramitaciones diversas: en este apartado se incluyen facilidades que no podían realizarse previamente a la existencia de la intranet, o bien tareas que acostumbraban a realizarse centralizadamente y que, 'on-line', facilitan una mayor agilidad de trámite, optimizan recursos, y otorgan mayor autonomía al trabajador. Ejemplos:

b.1.- Búsqueda de oportunidades internas y gestión de éstas: acceso a información sobre posiciones vacantes (búsqueda activa en base a diversos criterios de 'job-search'), introducción de los propios datos profesionales y tramitación de solicitud.

b.2.- Actualización de datos de carácter personal: de tipo administrativo (nacimiento de un hijo, a efectos fiscales o cambio de domicilio) o de carácter profesional (incremento de nivel de conocimientos de un idioma u obtención de alguna certificación académica externa a la compañía).

b.3.- Solicitud de asistencia a actividades: por ejemplo a actividades de formación presenciales o reserva de cita para revisión médica.

b.4.- Solicitud de recursos que afectan al propio trabajo: 'kit' de material y medios para personal de nueva incorporación (ordenador, conexiones y cuentas de correo, teléfono, códigos y tarjetas de acceso), material vinculado a la prevención de accidentes o protección de la salud (gafas, filtros, cascos, reposapiés), gestión de notas de gastos o seguimiento de reembolsos pendientes.

b.5.- Gestión de beneficios opcionales: compra de acciones de la compañía a precio especial para empleados o, por ejemplo, gestión de las opciones sobre acciones.

b.6.- e-Commerce: compras 'on-line' de productos/servicios de la propia empresa o de aquellos en los que la empresa ha obtenido descuentos para sus empleados.

C.- Gestión de procesos vinculados al desarrollo de personas y equipos: en esta tercera funcionalidad, que incluyen las intranets de tipo 'A', podrían incluirse el acceso a entornos virtuales de auto-formación, a comunidades de intercambio de conocimiento o la facilitación de procesos vinculados a gestión por competencias. Así, por ejemplo, Microsoft dispone de una intranet en la que son posibles aspectos como realizar encuentros virtuales entre empleados y 'managers' que permiten oportunidades internas de carrera, conocer los mapas de competencias de las diferentes carreras en la compañía y auto-situarse al respecto, acceder al 'feedback' agregado obtenido en una evaluación 360 grados o, otra posibilidad interesante, obtener (en el caso de los 'managers') puntuaciones de efectividad y salud organizativa de su equipo y compararla con las medias obtenidas por el departamento en que se ubica, la compañía y la empresa en general.

Continuaremos en el siguiente artículo. Hasta entonces.

10. B2E Business to Employee III

Portales corporativos, portales de empleado, 'e-workplace'... o: estrategias B2E de mejora de la productividad y facilitación del desarrollo profesional.

En los anteriores artículos de este mini-ciclo sobre el B2E hemos señalado lo que consideramos objetivos generales de esta estrategia de relación empresa-empleado que incluye, pero no se limita a, el concepto de 'business' como negocio, y hemos descrito las intranets que hemos denominado de tipo 'A'. En el presente artículo hablaremos de los portales de tipo 'B' y realizaremos una serie de consideraciones sobre el B2E.

Estos portales corporativos, de empleado, 'e-workplace', están diseñados como el 'centro de trabajo' de la persona. Desde allí se accede -sin necesidad de buscar ni saber dónde está el recurso, qué formato tiene o cómo acceder a él- a todas las aplicaciones, contenidos y servicios que el empleado requiere para avanzar en su desarrollo profesional, así como para realizar su trabajo de forma más eficaz/eficiente. Estos portales integran, pues, los aspectos mencionados en las intranets de tipo 'A' (más vinculadas a aspectos de RRHH) en un entorno de trabajo orientado también a mejorar la productividad. Igualmente, disponen de dos características diferenciales (que en las intranets de tipo 'A' también pueden darse pero no acostumbran): son de acceso personal -vinculado a perfil de usuario- y de carácter personalizable. Es decir, que al ser de acceso personal incluyen las aplicaciones, contenidos y sistemas de información que cada trabajador necesita según perfil (por ejemplo entrada a CRM en caso de perfiles comerciales o aplicaciones de gestión de colaboradores en caso de perfiles de 'manager'). El hecho de ser de carácter personalizable determina que cada empleado pueda, además, adaptar el entorno y sus funcionalidades a sus necesidades, intereses y gustos. En este sentido, por ejemplo, lo que en una intranet de tipo 'A' sería un apartado con información sobre la política de la compañía en 'compensación y beneficios' aquí sería 'mi salario, mis beneficios'. A su vez, un empleado puede decidir tener ese botón (o cualquier otro: información de mercados, agenda electrónica, gestión de viajes...) en su pantalla, y otro empleado puede decidir tener otros accesos y contenidos. Otra característica de este tipo de portales es que se orientan claramente a ser la vía de contacto del empleado con todas las comunidades internas, proveedores externos, clientes o socios de negocio corporativos. Igualmente, estos portales permiten 'transparentizar' la posición de la persona o su departamento en los procesos de negocio / cadenas cliente-proveedor, de aprovisionamiento o tablas de indicadores.

Veamos, finalmente, algunas consideraciones generales -pero no finales, éste es un tema sobre el que profundizaremos o que actualizaremos en posteriores artículos- respecto al B2E:

Implantar una estrategia B2E permite de forma clara compartir determinadas funciones y toma de decisiones entre los tres agentes principales implicados en la gestión de RRHH: el Departamento de RRHH, los 'managers' (de diferentes niveles) y los propios empleados (no olvidemos que en muchos de los aspectos de 'recursos humanos' el trabajador es un 'pro-sumer', es decir productor y consumidor).

Esto implica a su vez que, por una parte, determinados perfiles (de carácter más administrativo) existentes en un Departamento de RRHH deben adaptarse y que, por otra parte, los perfiles más técnicos/directivos pueden concentrarse en tareas de mayor valor añadido. El hecho de que se implante una estrategia B2E no debe hacernos olvidar que nada sirve para todo, y que hay muchos aspectos de la gestión y liderazgo de personas que nunca podrán ni deberán realizarse de manera telemática. Este tipo de estrategias B2E permiten una plataforma permanente de comunicación rápida con los empleados de forma que se pueden incorporar con rapidez, y una probabilidad de respuesta mayor, herramientas de opinión o termómetros de 'clima', por ejemplo.

Establecer una estrategia B2E acostumbra a indicar una tendencia en la empresa hacia la concepción del empleado no sólo como 'recurso' sino también como 'cliente'. Y esto no tanto en el sentido comercial del término (como consumidor, e-commerce...) sino en el sentido que ya apuntábamos en otro artículo y en el sentido que se apunta en artículos como el de Eric Ransdell en FastCompany (<http://www.fastcompany.com/online/34/ideazone.html>).

La implantación de una estrategia B2E es enormemente compleja a la vez que muy enriquecedora, y ello por la misma razón: requiere la clarificación de procesos y flujos, e incluso la de puestos y perfiles, y en ocasiones su redefinición. La implantación de este tipo de estrategias es altamente costosa en tiempo y en recursos económicos.

11. UNION.COM

En 1999 el número de afiliados sindicales de TUAC en el Reino Unido y Norteamérica creció por primera vez en dos décadas.

El Trade Union Advisory Committee (TUAC, <http://www.tuac.org/about/about.htm>) es una organización sindical internacional que ejerce de entidad consultiva de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, <http://www.oecd.org/>) y sus diversos comités. Recojo estos datos del artículo “Digital workplaces, unions and trust”, de John Evans (<http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/414>). Igualmente, según el autor, la CWA (organización sindical norteamericana de trabajadores de comunicaciones) ha visto crecer en decenas de miles sus afiliados entre los trabajadores de sectores como los de telefonía móvil (más información sobre estos temas en el artículo de Cristina Català sobre la Organización Internacional del Trabajo frente a los retos de la nueva economía del conocimiento. No olvidemos tampoco el nacimiento de nuevos sindicatos como el Washtech (Washington Alliance of Technology Workers), del cual ya hablamos en otro artículo.

Parece claro que hoy en día existen aspectos bastante asumidos como, por ejemplo, que los empleos ya no son de “por vida”, o que la empleabilidad de las personas es algo por lo que deben velar tanto empresas e instituciones como los propios trabajadores.

Pero también parece claro que aspectos conseguidos hace décadas en la mayoría de sectores todavía son un logro a alcanzar en otros. Así, por ejemplo, en las empresas de telecomunicaciones o en las de Internet, el vertiginoso ritmo de los proyectos expone a situaciones de tensión y dedicación muy considerables a todos los trabajadores, tanto a los que aportan los conocimientos técnicos, como a los que se dedican a la elaboración de contenidos, al marketing, o a cualquier otra área del proyecto.

Veamos otro aspecto curioso que diferencia la situación actual de la anterior y que incide en lo que señalábamos. Hoy día ordenadores y redes han invadido no sólo los despachos sino también los domicilios. En las casas, la informática e Internet están sirviendo tanto para facilitar el trabajo escolar de los hijos o su entretenimiento, como para ayudar en el auto-estudio o en la contabilidad doméstica de los adultos, así como para hacer viable el teletrabajo. Y los operarios o técnicos que reparan lavadoras, neveras o tuberías, sólo se desplazan a los domicilios durante “su” horario laboral que, por supuesto, no coincide con “tu” horario laboral (con el evidente problema derivado para cualquier pareja en la que ambos trabajan). En cambio, ¿cuántas veces un comercial de un operador de telecomunicaciones se desplaza a un domicilio en horarios cómodos para el cliente (o sea, de tarde-noche) para explicarte una nueva tarifa? Las que hagan falta. O ¿cuántas veces un informático de las empresas de apoyo técnico se desplaza a un domicilio a la hora que le vaya bien al cliente y se queda hasta que el problema está resuelto, sea la hora que sea? Muchas. Y tan normal nos parece que el técnico de la lavadora venga en “su” horario (aunque nos dé rabia) como normal nos parece que el sufrido informático venga a casa en “nuestro” horario y se quede hasta mucho más allá de su horario hasta que el problema se repare.

En otro orden de cosas, el teletrabajo implica la dispersión de trabajadores en centros físicos diferentes de los habituales hasta hace poco y, en ocasiones, de forma que se hallan en continuo movimiento. Esto conlleva también otro tipo de problemas para el trabajador (y también para las empresas y las instituciones, por supuesto), tal como señala Ana Blajot en su artículo “Aspectos jurídicos relacionados con el teletrabajo II” .

12. Llegaron para quedarse

Algunas tendencias organizativas y de cultura de trabajo llegaron con la nueva economía; otras ya estaban y se afianzaron, ¿hasta qué punto permanecerán?

En un artículo de Eric Wahlgren en el Businessweek (http://www.businessweek.com/careers/content/mar2001/ca20010320_628.htm), se analiza brevemente esta cuestión señalándose una serie de aspectos que previsiblemente permanecerán. Entre ellos, algunos aparecieron netamente como consecuencia de la nueva economía y otros eran previos, pero ésta contribuyó a su clara generalización y consolidación. De forma resumida podríamos señalar los siguientes temas sobre la permanencia o no de las tendencias organizativas y de la cultura del trabajo, que hemos agrupado en dos bloques: la forma en que las personas perciben su trabajo y la forma en que las empresas se organizan su cultura de trabajo.

En relación al primero, y sólo a título de ejemplo, si antes las personas tendían a optar por un camino lineal y lento pero seguro (trayectoria ascendente en un mismo track funcional), ahora pueden tender a optar por un camino más semejante al de la polinización (cambios más frecuentes y en diferentes sentidos). Igualmente, las motivaciones actuales se vinculan más a ideas como ¿este trabajo me aporta experiencias de aprendizaje, me ilusiona como proyecto?. Las motivaciones intrínsecas, pues, adquieren relevancia respecto a las de carácter extrínseco. En relación a la forma en que las empresas se organizan y a su cultura, la idea básica es que aquellos aspectos que tenderán a permanecer son los que ayuden a las empresas a afrontar aquello que también ha llegado para quedarse: la velocidad del cambio y la necesidad permanente de avanzarse, de diferenciarse. Ejemplos serían: el aprovechamiento del potencial de cada empleado a través de ubicaciones funcionales más “itinerantes” (en función de capacidades e intereses), en vez de asociadas a puestos de trabajo o estructuras permanentes; mayor participación de los empleados más jóvenes en las cuestiones de negocio y estratégicas; disminución del número de puntos de control en la toma de decisiones con el objetivo de agilizarla, y mayor autonomía de los empleados para decidir sobre su propio trabajo (dónde, cómo, con quién, cuándo).

Este último punto (mayor flexibilidad sobre dónde y cuándo producir) nos lleva a otro aspecto: el del teletrabajo. Las tecnologías permiten trabajar de forma asíncrona en el tiempo y no coincidente en el espacio, algo que antes era mucho más complicado o imposible. Pero aunque el teletrabajo realmente se ha facilitado con la llegada de Internet y previsiblemente permanecerá y aumentará, que tecnológicamente sea viable no quiere decir que siempre sea posible. Hay aspectos culturales (de las empresas y de las personas), aspectos prácticos (de los espacios domésticos, no siempre preparados para el trabajo no-doméstico) o incluso tecnológicos (dotación de infraestructura en zonas rurales), que continúan obstaculizando la implantación del teletrabajo.

Lin Grensing-Pophal, en su artículo “10 Considerations in Developing Telecommuting Policies and Agreements” (<http://www.hr.com/HRcom/index.cfm/2/4D22C984-6900-11D4-9AA5009027E0248F?ost=feature>), señala una serie de aspectos que deben asegurarse, consensuarse e incluso plasmarse por escrito para asegurar la efectividad del teletrabajo. Entre éstos podríamos señalar:

- Tipo de trabajo, siendo los más adecuados aquellos que requieren escasa actividad física, tienen objetivos claros y medibles, así como plazos de entrega a largo plazo.
- Tipo de trabajador: alta productividad, estabilidad en situaciones de presión, madurez personal, buen nivel tecnológico o predisposición para mantener informada a la persona a quien reporta.
- Equipamiento tecnológico adecuado/funcionamiento y mantenimiento óptimo.
- Compromisos mutuos (empresa-empleado) en cuanto a aspectos de seguridad física del trabajador y de protección de la información y los datos de la empresa.
- Establecimiento de encuentros presenciales periódicos (disponibilidad física parcial) y de pautas y criterios claros en cuanto a la comunicación (interlocución, frecuencia, etc).

13. ¿De dónde dices que vienes?

Está disponible en el Wall Street Journal on-line un listado de empresas relacionadas con Internet que ya han desaparecido o están despidiendo personal.

Las categorías de clasificación utilizadas son: Empresas de comercio electrónico, consultorías de e-varios, portales de contenido y empresas de ADSL / acceso a Internet (no incluye, por ejemplo, las de sectores relacionados, como el de telefonía móvil). Los hipervínculos a otros artículos que incluye dicho listado no son de acceso gratuito (a pesar de lo cual desgraciadamente el propio Wall Street Journal on-line es también una de las empresas citadas). Pero el listado en sí (<http://interactive.wsj.com/public/resources/documents/dotcomlayoffs.htm>) resulta interesante, y llama la atención (sin ánimo de estudio estadístico) que en muchas de las empresas que sobreviven un porcentaje muy habitual de despidos estaría entre el 15% y el 25% de la plantilla.

Aparte de las razones obvias (dificultades de financiación) surgen varias dudas sobre la existencia, o no, de otras posibles causas: ¿la plantilla estaba sobre-dimensionada y ello ha contribuido a las dificultades de la empresa?, ¿estaba correctamente dimensionada para el momento de “despegue”, pero, una vez consolidada la compañía, ya no resulta necesario tanto personal?. Y, sobre todo, surgen dudas sobre las consecuencias: para los usuarios (como ya dice Alfons Cornella en su último artículo, ¿sabríamos vivir sin determinadas empresas de Internet?, para las propias empresas (¿qué clima predominará cuando los despidos son masivos y amenazan con ser crecientes?, ¿podrán sobrevivir las empresas sin porcentajes tan elevados de su plantilla?), para las personas afectadas (¿les resultará sencillo recolocarse en una situación económica menos favorable que antes?), para el mercado (¿podrá absorber a tantas personas?).

La situación no resulta alentadora, pero más vale buscar algún aspecto positivo, y considerar que el hecho de que hayan sido “devueltas” al mercado laboral personas que han vivido experiencias en empresas de Internet es una gran oportunidad para el resto de empresas.

Por una parte, la existencia del “boom” Internet ha supuesto que, durante el tiempo que duró, personas recién tituladas accedieran a una experiencia laboral e incluso a una experiencia de negocio (en los emprendedores) que difícilmente hubieran tenido tan rápido y tan masivamente en otra coyuntura económica (cuando el tiempo transcurrido entre acabar los estudios y acceder a un trabajo era mayor). Por otra parte, el tipo de aprendizaje que las personas que han trabajado en dichas empresas han podido adquirir resulta muy útil para otros entornos empresariales. Tanto si provienen de las áreas de marketing, de contenidos o tecnológicas, el tipo de aprendizaje que pueden haber hecho es aplicable a cualquier otra empresa, puesto que el trabajo en red y a través de la Red es algo que permanecerá. Aún cuando sin euforias excesivas sobre sus posibilidades, parece evidente que cosas como el teletrabajo, el e-Learning, el e-Procurement o el e-Commerce no tienen vuelta atrás. Y en este contexto empresarial las personas que provienen de empresas vinculadas a Internet pueden resultar muy útiles.

Pero como en todo, una oportunidad sólo se percibe como tal si se está abierto a ella. Sería una lástima que se instaurara (como a veces parece en algunos medios) un cierto ánimo de “revancha” hacia las empresas vinculadas a Internet, y que ello se extendiera a la percepción que se tiene de las personas que han trabajado en ellas. Tan ilógico era el excesivo triunfalismo que se mostraba en ocasiones durante el “boom” de estas empresas, como ilógico sería que ahora se considerara un “fracasado” a todo aquél que proviene de una start-up que ha debido cerrar o de una empresa vinculada a Internet que está ajustando plantilla. Deberían evitarse razonamientos del tipo “si en una reducción de plantilla han prescindido de esta persona y no de otra será porque es menos válida”, o del tipo “qué ingenuo fue, los problemas de estas empresas ya se veían venir”. Por supuesto no quiero decir que cualquier persona que provenga de estos entornos es válida por el hecho de provenir de ellos (sus competencias deben ser valoradas como en cualquier proceso de selección habitual). Simplemente me parece necesario alertar contra el riesgo contrario.

Me encantaría poder debatir sobre estos temas con vosotros en el forum . Hasta pronto.

14. Valores y ética en / de la empresa

¿Podríamos considerar los valores y la ética como un eje de interés para la toma de decisiones en la empresa en estos tiempos que corren?

No sin antes mencionar lo resbaladizo de este tema y la imposibilidad de tratarlo adecuadamente en un artículo corto como el presente, quiero dar mi propia respuesta afirmativa a la pregunta inicial.

He tomado como hilo conductor la toma de decisiones puesto que considero que normalmente el tema de la ética tiende a verse bajo la perspectiva del “control”. Control de las Administraciones Públicas para que las empresas cumplan sus compromisos éticos (con el medio ambiente, con sus trabajadores, con sus clientes y proveedores). Control de las empresas, habitualmente en forma de un Departamento de Compliance y parcialmente también de Recursos Humanos, para que los empleados cumplan sus compromisos éticos (de protección y confidencialidad de la información, de utilización correcta de los recursos, de no apropiación indebida de bienes). Estos mecanismos de seguimiento, control e incluso sanción son inevitablemente necesarios, pero también lo son otros de carácter más preventivo. Y es que resulta necesario incorporar el eje valores/ética en la toma de decisiones sobre selección, formación, compensación, etc. Evidentemente son muchas las empresas que ya lo hacen, pero la empresa es un mundo complejo en que los intereses incluso más legítimos pueden conducir a disyuntivas de carácter ético.

Así, en muchas ocasiones las “frivolidades” contrarias al cumplimiento de compromisos y normas sociales o empresariales no se basan tanto en la intencionalidad negativa de determinadas personas, sino en una mala interpretación o en un mal uso de un interés tan legítimo como la obtención de beneficios o clientes. En su artículo “The Ins and Outs of Ethics”, Michael Rion menciona los “loyalty blinders” (algo así como “cegados por lealtad”, http://www.businessweek.com/careers/content/may2001/ca20010514_305.htm) en referencia a que ser demasiado leales a un objetivo específico de la organización puede hacer perder la visión de conjunto y olvidar los límites en determinadas conductas. Esto, lógicamente, no sólo va en detrimento del trabajador si se da el caso, sino de la empresa, que puede quedar perjudicada por las actuaciones de determinados empleados paradójicamente excesivamente fieles. En este sentido el autor señala la necesidad de disponer de programas sistemáticos de explicitación de los valores y ética empresarial. Así menciona desde algunas preguntas a hacer en las entrevistas de selección, hasta preguntas que deben hacerse las personas en su día a día (¿Por qué me intranquiliza esta situación? ¿A quién más afecta? ¿Estoy teniendo en cuenta a todos los agentes implicados?). Igualmente enfatiza la necesidad de (in)formar a los empleados sobre las razones que subyacen a las normas y sus consecuencias (por ejemplo, ¿En qué consiste determinada ley? ¿Por qué resulta tan crítica para la empresa? ¿Cómo quedaría socavada la confianza de nuestros clientes si algún empleado incumpliera dicha ley?) para evitar que se considere que los valores y ética es “sólo” una cuestión de determinados Departamentos.

En relación a este último punto (formar en aspectos éticos) coincido, sin embargo, con los autores del libro *Funky Business* (J.Ridderstrale y K.Nordström), sobre los que ya hablé en uno de mis primeros artículos. Éstos señalan que el/la líder actual debe ser capaz de definir y transmitir los valores que considere pertinentes para su organización y seleccionar/retener a personas que ya dispongan de éstos. Aunque quisiéramos obviarlos, los valores existen, y no son demasiado “entrenables” a posteriori.

Para finalizar, permitidme hacer una simple mención a un espacio nuevo en Businessweek. En su sección de tipo práctico “Careers / Tools and Resources” la revista ha creado un nuevo apartado consistente en un listado de empresas y titulado “Who’s hiring” (Quién está contratando) <http://bwnt.businessweek.com/recruiting/index.asp?r=1>. Este apartado tiene un objetivo de orientación a estudiantes de MBA (Master in Business Administration) respecto a qué Escuelas de Negocio escoge cada una de las empresas de la lista para reclutar nuevos empleados. Por tanto sólo hace referencia a grandes y famosas compañías y sólo a la contratación de personas con un MBA. Pero me parece inteligente y significativo que la revista haya incluido este nuevo apartado. Y aunque los resultados no son del último mes, resulta refrescante en estos momentos de despidos frecuentes ver la considerable cantidad de contrataciones realizadas.

15. Aprender y/o desaprender I

Un par de preguntas: ¿Para desaprender es necesario haber aprendido antes? ¿Para aprender es necesario desaprender?.

Vayamos por la primera. En principio la respuesta parece obvia: no se puede desaprender algo que no se ha aprendido previamente. Y, sin embargo, ante determinadas propuestas en relación a la nueva economía, algunas personas se sienten inducidas a supuestamente “desaprender” cosas que en realidad no han conocido nunca.

Probablemente todos nos hemos topado con personas u organizaciones que, para justificar su tendencia a la simple improvisación o para esconder su incapacidad para la planificación, se escudan en la necesidad de respuesta y maniobra rápidas que requiere el entorno actual. ¿Resulta necesario que alguien haya conocido y usado la reingeniería de procesos para considerarla superada? ¿Resulta necesario que alguien sepa planificar y lo haya hecho de forma habitual para permitirse a sí mismo considerar que la planificación ya no resulta útil en un mundo en constante transformación?

Me decanto por una respuesta afirmativa. Parece lógico pensar que sólo es posible criticar y superar aquello que se conoce suficientemente. O que sólo se “destruirá” (desaprenderá) de forma creativa sobre las bases del conocimiento previo, que sólo el conocer las claves de una determinada forma de trabajo permite saber qué es olvidable u obvia y mantener lo esencial.

En relación a la segunda pregunta (¿para aprender es necesario desaprender?), la respuesta también parece obviamente afirmativa. Probablemente todos conocemos personas u organizaciones que, precisamente por tratar durante mucho tiempo con los mismos mercados, clientes, procedimientos o sistemas, o sea, por su exceso de saber, son incapaces de “desaprenderlo” llegado el momento. En esta línea resulta lógico pensar que sólo sobre un “cerebro virgen” pueden aprenderse conductas y hábitos completamente nuevos. Por tanto, “el saber sí ocupa lugar”, y debe dejarse espacio en el cerebro para los nuevos aprendizajes. Pero deberíamos ser capaces de saber qué es lo que es necesario desaprender para construir nuevo conocimiento, encontrándonos en ocasiones situaciones paradójicas.

Por ejemplo, tiende a creerse que en una sociedad como la actual, con aparatos que nos solucionan casi todas las necesidades cotidianas (domésticas o laborales), en una situación de estímulo y de cambio permanente, y con escenarios siempre inciertos, determinados aspectos se convierten en innecesarios. Entre ellos podríamos encontrar la capacidad de sistematización, la paciencia, la autodisciplina o la constancia (en ocasiones se observa que en el sistema educativo éstos son “valores a la baja”).

Es obvio que en las circunstancias actuales aspectos como la creatividad, la capacidad de maniobra rápida o el manejarse bien en el caos son imprescindibles. Pero, ¿son incompatibles con los que hemos señalado?. Desde mi punto de vista no sólo son compatibles, sino que son complementarios. Es decir, no es necesario desaprender los primeros para adquirir los segundos. Si efectivamente el ciclo de vida de los productos es más corto, si el ciclo de vida de los conocimientos es más corto, ¿no resulta necesario disponer de una gran autodisciplina y constancia para mantenerse permanentemente actualizado, para cumplir con plazos muy ajustados o para filtrar continuamente el bombardeo de información y estímulos? Si el entorno es turbulento, además de visión tipo rayos “X” (que traspasa las sombras), ¿no resulta también necesario ser capaz de sistematizar? La sistematización contribuye a evitar los bucles, solapamientos y lagunas que a menudo se producen en los entornos de trabajo, y es previsible que sobre esta mayor eficiencia se apoyen muchas innovaciones. No olvidemos que Edison decía algo así como que la innovación proviene de un pequeño porcentaje de inspiración y un alto porcentaje de transpiración.

Podríamos resumir diciendo que tan necesario es adquirir (aprender) como prescindir (desaprender), pero que sobre esta idea básica debemos también ser críticos. Y, para acabar, ¿tenemos en nuestras vidas y en nuestras empresas establecidos sistemas de aprendizaje y desaprendizaje adecuados? Por supuesto no tengo la respuesta, pero intentaré esbozar algunas ideas en el siguiente artículo. Entretanto permitidme una pequeña broma: ¿Podríais imaginaros un sistema de “e-deslearning”?.

16. Aprender y/o desaprender II

¿Disponemos de sistemas de aprendizaje y desaprendizaje en nuestras vidas y en nuestras empresas?

Es difícil responder a la pregunta, pero intentaremos plantear algunas ideas para, como mínimo, convencernos de que dichos sistemas son necesarios y avanzar hacia ellos.

Una idea sería: La persona debe tomar las riendas y ser el principal agente activo de su propio aprendizaje / desaprendizaje (en adelante A / DA) el cual debe ser un proceso permanente y no un elemento puntual en su vida. Algunas consecuencias al respecto: nadie aprenderá / desaprenderá por nosotros, o: nadie conseguirá que otro aprenda / desaprenda si éste no quiere, o: debemos tomar el A / DA como hilo conductor de muchas de nuestras decisiones personales y laborales. Por ejemplo, a la hora de decidir cambiar de trabajo. Respecto al trabajo a abandonar: ¿sigue ofreciéndome oportunidades de aprendizaje, o, agotadas todas necesito buscar nuevos horizontes? ¿He desaprendido todo lo que se requería desaprender o he sido incapaz y por eso me siento incómodo (en tal caso quizá fracase en un nuevo trabajo)? Respecto al nuevo trabajo que busco o que me ofrecen: ¿me plantea suficientes ámbitos y oportunidades de aprendizaje? ¿Seré capaz de desaprender todo lo que este nuevo reto me obligará a desaprender?

Otra consecuencia en relación a que la persona debe tomar las riendas de su A / DA y convertirlo en un proceso permanente: ¿quién mejor que uno mismo puede establecer su sistema personal de A/DA? Siguiendo la clasificación que en ocasiones Alfons Cornella ha planteado sobre estilos de aprendizaje: no es sólo leyendo o escuchando como se aprende (estilos de tipo “observación”) sino también escribiendo o hablando y, por supuesto haciendo (estilos de tipo “actuación”).

Son diferentes estilos, que deben adaptarse a las diferentes necesidades de aprendizaje (me atrevería a decir que ninguno sirve para todo) y que previsiblemente se encuentran todos en cada persona, si bien es probable que uno u otro sea predominante en cada uno de nosotros. Y en esto las personas tenemos dos responsabilidades básicas: Por una parte, descubrir cuál es nuestro propio estilo predominante para basarnos en él, y, por otra parte, establecer un sistema permanente de aprendizaje en varios frentes y combinando estilos. Poner el aprendizaje como eje de actividad supone, por ejemplo, procurar que tu trabajo principal sea cualificante y complementarlo con actividades que te permitan también aprender. Probablemente la gente que, por ejemplo, da clases / conferencias, escribe artículos/libros, o participa en asociaciones profesionales no lo hace solo por prestigio, dinero o deseo de “networking”. Probablemente además lo hace porque elaborar un artículo/libro favorece el aprender leyendo (para documentarse) y el aprender escribiendo (al hilvanar ideas aparecen otras que no sabía que tenía). O porque impartir docencia favorece el aprender hablando (al elaborar discurso), o el aprender escribiendo (al sistematizar ideas para los asistentes). Y ya en el ámbito de lo personal, relacionarse con personas de distintas edades, procedencias o intereses ¿no contribuye más a un sistema de A/DA que limitarse siempre al mismo “grupo de amigos de toda la vida”?

Pero aún cuando establecer sistemas de A / DA sea básicamente responsabilidad del individuo, la empresa tiene también un papel esencial al respecto. Por supuesto, ofrecer oportunidades de formación o establecer mecanismos de gestión del conocimiento resulta imprescindible. Pero también lo es establecer entornos de trabajo cualificantes, que permitan desarrollar al máximo las capacidades de A/DA de las personas. Y esto implica que el tipo de estructura, organización y liderazgo entiendan el A/DA como uno de los ejes de actividad y toma de decisiones.

¿Cuántas veces al decidir un tipo de estructura o de forma de organizarse se plantea si afectará a las posibilidades de A/DA de las personas?

¿Cuántas veces se siguen asignando proyectos o funciones sólo en base a cargas de trabajo o a que la persona ya dispone de los conocimientos, sin arriesgarse a que los individuos estén siempre un poco tensionados por trabajos que les suponen un reto?

¿Con qué frecuencia un manager utiliza un único estilo de liderazgo con todos sus colaboradores sin darse cuenta de que cada uno de ellos en cada momento necesita diferentes dosis de apoyo/exigencia/delegación (todos ellos aspectos relacionados con el A/DA) ?

¿Cuántas veces se toman decisiones en el seno de equipos demasiado homogéneos o dentro de un ámbito típicamente funcional sin tener en cuenta que la heterogeneidad y la transversalidad no sólo acostumbran a ser positivas para el resultado final, sino que además resultan muy enriquecedoras para que las personas adquieran nuevas perspectivas y descarten juicios previos?

17. Reducción de costes

En un estudio reciente, uno de cada seis empleados reconocía abiertamente que la reducción de costes no le afecta porque manipula sus datos de gastos.

En momentos de desaceleración económica como el que vivimos, no digamos ya de recesión, las empresas aplican clara y contundentemente programas de reducción de costes. Éstos habitualmente implican, además del recorte en sí, una mayor supervisión de las decisiones sobre gasto antes de que se incurra en éstos y un mayor control sobre los gastos una vez realizados. En el mencionado estudio, realizado en junio por Vault.com para la revista Fortune (http://www.fortune.com/indexw.jhtml?channel=artcol.jhtml&doc_id=203111), el 24% de los encuestados responden que en su empresa el presupuesto no ha sido recortado o incluso ha aumentado (2%), el 34% contestan que la reducción sólo ha afectado a gastos de representación / viajes, el 27% señalan que ha sido severamente recortado y el 15% declaran que el presupuesto se ha reducido pero no les afecta porque ellos, simplemente, amañan los datos.

Aparte de que sorprende que el propio estudio contemple a priori esta pregunta, también es sorprendente que un porcentaje considerable conteste sinceramente que manipula los datos (¿podríamos deducir que el porcentaje es en realidad más alto?). Y la primera pregunta que uno se plantea es si el mencionado 15% es un porcentaje superior o inferior al que se daría en circunstancias normales. La verdad es que desconozco la respuesta, pero en el mismo artículo de Fortune se hace referencia a otros dos estudios. Uno fue realizado en 1.997 por la Ethics Officer Association (EAO), según el cual casi la mitad de los encuestados (el 48%) respondió que las situaciones de presión y estrés les habían conducido a cometer acciones no beneficiosas para la empresa (disminución de los requerimientos de control de calidad, trato inadecuado a los clientes, o abuso en los gastos personales). El otro estudio, más reciente, del Ethics Resource Center (ERC) señala que el porcentaje de empleados que cometen algún tipo de conducta inadecuada o perjudicial para la empresa se eleva al 66% en caso de que la empresa afronte una situación de fusión, adquisición o reestructuración.

Por tanto, en situaciones de “boom” en que el control sobre los costes es menor, es previsible que haya un porcentaje de empleados que “se salten las normas”, quizá escudados en que la presión y el volumen de trabajo es tan alto que consideran que al fin y al cabo esos beneficios “les corresponden”. Y, por otra parte, en momentos de recorte de gastos también hay un cierto porcentaje de empleados que hacen lo mismo. En este caso la razón puede ser similar: si los recortes implican despidos, en ocasiones los empleados que quedan deben aumentar su ritmo de trabajo y reciben más presión. Sin olvidar que toda política de reducción de gastos genera un cierto malestar que, si bien la mayoría de los empleados asume, genera en otras conductas inadecuadas.

Todo programa de reducción de costes va acompañado de un aumento de la supervisión y el control. Pero hay otros aspectos que deberían ser contemplados, tanto para evitar que dichas políticas incidan en el clima, como para evitar que disminuyan los niveles de compromiso con la empresa y que se generen conductas de “evasión de la norma”. Entre los aspectos a considerar hallaríamos: una buena comunicación al respecto, que explique las razones de la contención de gastos y las repercusiones que su no cumplimiento puede conllevar para la compañía, que facilite argumentarios para la explicación de la situación a terceros (si se da el caso: proveedores, clientes), una comunicación que se realice preferiblemente de forma personal (evitando el abuso o el uso exclusivo del correo electrónico) y que llegue hasta los niveles más “bajos” de la pirámide. Otro aspecto a tener en cuenta es que los empleados acatarán mejor una política de contención de gastos si la perciben como razonable. Y es previsible que la perciban como razonable si afecta más a los gastos “superfluos” que a los gastos que implican una inversión a medio plazo (formación, sistemas de información y comunicación), si afecta más a los gastos no comprometidos que a los gastos comprometidos, o si se aplica de manera progresiva. Igualmente, parece lógico pensar que los empleados aceptarán y cumplirán mejor una política de recorte de gastos si han tenido alguna oportunidad para opinar (aunque obviamente no sea vinculante) sobre el tipo de gastos que podrían reducirse y cómo. Sin olvidar otro de los aspectos más importantes: el programa de reducción de gastos debe ser percibido como equitativo, aplicándose de forma lo más homogénea posible (al menos en base a los mismos criterios) en “horizontal” (en todas las Divisiones / Departamentos), y en “vertical” (a través de la línea jerárquica cuando ésta existe).

18. The 24/7 economy

Los avances tecnológicos y cambios sociales permiten una "economía de 24 horas 7 días a la semana", con todos sus "pros y contras".

Hoy podríamos estar activos/conectados el 100% de nuestro tiempo, de manera fija o móvil, y, por tanto, prácticamente en cualquier lugar. Las tecnologías han ampliado exponencialmente nuestras fronteras del tiempo y el espacio. Esto por supuesto es una gran oportunidad para todos nosotros y para nuestras organizaciones. Tenemos acceso casi ilimitado a todos los mercados y tipos de clientes. Pero cuando se trata de los individuos nos encontramos con nuestra frontera natural (y ello plantea lógicamente también límites a las organizaciones): seguimos teniendo un sólo cerebro (pequeño detalle), dos manos (en vez de tres o cuatro) y una boca (afortunadamente). Está claro que la evolución de la especie está yendo mucho más lenta que el resto de evoluciones. Y ello plantea diversos problemas entre los cuales un inadecuado uso de los móviles no es el menor.

Mark Margevicius, de la firma de investigación y consultoría Gartner, estima que aproximadamente la mitad de sus clientes (empresas medianas y grandes) están como mínimo planteándose introducir políticas internas de regulación del uso de los teléfonos móviles por parte de los empleados cuando éstos se encuentran conduciendo un automóvil. Es evidente que el uso del móvil durante la conducción supone un riesgo para las personas (conductores, peatones), pero también lo es para las empresas. De hecho, parece que el uso indiscriminado y continuo del móvil durante la conducción ya está causando algunos problemas legales a empresas en USA, según podemos leer en un artículo de Pamela Mendels en Businessweek (http://www.businessweek.com/careers/content/jul2001/ca20010723_323.htm).

La empresa DuPont fue una de las primeras compañías en introducir las mencionadas políticas, de forma que se prohíben las conversaciones de empleados desde móviles mientras conducen, a menos que se tenga equipamiento de manos libres y activación de voz en el vehículo. Y es la propia compañía quien dota de dichos equipamientos a los empleados, recomendando, a su vez, que las conversaciones mantenidas sean las estrictamente necesarias y de carácter breve.

No es éste un tema fácil. En primer lugar porque resulta casi imposible comprobar el correcto cumplimiento de dicha normativa, y en segundo porque la "economía 24/7" fuerza un tipo de persona permanentemente disponible y multitarea. Además de hablar por el móvil, en los coches engullimos un bocadillo, consultamos un mapa, manejamos los botones de aparatos musicales, a veces incluso leemos y pronto "navegaremos" en diversos sentidos. A las personas nos irritan cada vez más los largos y lentos trayectos de desplazamiento sin poder hacer nada "productivo". Y a las empresas cada vez les resulta más difícil permitirse el lujo de que los trabajadores no se hallen permanente e inmediatamente disponibles.

Y sin embargo, además de establecer normativas, recomendaciones y facilitar aparatos de "manos libres", debería hacerse algo más. Quizá la única solución al respecto es instaurar en la cultura empresarial dos ideas: una, en los empleados, conducir y hablar por el móvil es una conducta inadecuada, y otra, en la propia dirección: estar siempre y rápidamente disponible no es imprescindible.

Y es que limitar el uso del móvil durante la conducción no sólo redundaría en beneficio de la salud pública y la seguridad personal, sino también previsiblemente en la de la empresa. Según la Society for Human Resource Management (SHRM <http://www.shrm.org/>) hablar de temas intelectualmente complejos o emocionalmente intensos (y las conversaciones de trabajo pueden ser ambas cosas claramente) es especialmente peligroso. Pero además es previsiblemente inadecuado para una correcta toma de decisiones y para el mantenimiento de relaciones interpersonales cordiales en el trabajo. La conducción implica inevitablemente distracciones, estímulos, estrés en uno de los interlocutores que el otro interlocutor desconoce (no digamos si además son los dos quienes hablan desde móviles conduciendo). Esto puede conllevar tonos de voz irritados o inadecuada captación del contenido de los mensajes, los cuales pueden conducir a malos entendidos y a interpretaciones erróneas añadidas a las que ya se producen a veces en una conversación normal. Igualmente no parece lógico tomar decisiones que afectan al negocio

(y en una conversación es frecuente tomar decisiones, por acción o por omisión) en una situación con elementos de estrés añadidos e innecesarios. Todo esto es de por sí negativo si de conversaciones entre personas de la empresa se trata. Intentemos simplemente imaginar los efectos añadidos si el interlocutor es un proveedor o, peor aún, un cliente.

19. Un viaje en el tiempo

Este verano he estado en un país donde el uso de la tecnología lleva muchos años de retraso y se está implantando de forma lenta y desigual.

Es decir, he realizado un viaje en el espacio, pero también en el tiempo. Se trata de un país (europeo) donde todo el sistema económico pivota aún sobre una industria pesada en este caso muy obsoleta, y sobre una agricultura casi nualmente automatizada (creo que en mi vida no había visto nunca utilizar una guadaña, ni recuerdo tampoco haber visto en mi país utilizar tracción humana para el arrastre de carros). Pero, incluso a pesar de que pertenezco a una generación de un mundo de servicios, lo que más me ha llamado la atención no es lo anticuado de sectores que me son poco familiares (primario y secundario). Lo que más me ha sorprendido es la no-informatización de un incipiente sector servicios, y las formas de organización del trabajo y repercusiones sociales que ello comporta.

Sinceramente, ya no recordaba la época en la que no se podían reservar billetes de tren desde cualquier lugar. Y no me refiero a Internet, sino a la simple reserva de billetes desde cualquier punto geográfico (físico) de un país. Así, por ejemplo, en la “Central de Reservas” (sita en la capital) habían diversas ventanillas; en cada ventanilla sólo se podían comprar billetes para dos o tres trayectos; cada reserva realizada generaba la composición manual de un complicado billete y su correspondiente registro, también manual, en una gran libreta. Supongo que, para no vender dos veces la misma reserva, los billetes vendidos en la Central de Reservas lo eran de los vagones A, B y C y quizá en alguna otra ciudad del país se podía comprar billetes del vagón D, pero nada más. Confeccionarlos, cobrarnos, facturarnos y entregarnos billetes para un único trayecto de 6 personas le tomó a la empleada casi cuarenta minutos, y, si hubiéramos querido reservar otro trayecto, hubiéramos tenido que hacer otra cola. Una gestión parecida en la Central de la Compañía Aérea nos tomó el mismo tiempo, porque, aunque allí ya habían ordenadores los empleados primero escribían toda la información en un papel a mano, y después la introducían en el ordenador. Cabe esperar que esta introducción de datos se hiciera en una base de datos, aunque creo que sólo lo era a efectos de poder imprimir el billete.

En este mismo país, por otra parte, una de cada cinco tiendas es de telefonía móvil, y los “Internet-café” abundan a precios asequibles y con rápidas conexiones. Es decir, telecomunicaciones altamente aceptadas y utilizadas por una población que no siempre puede permitirse siquiera comer han invadido la vida cotidiana. Pero el registro y centralización de datos, su accesibilidad permanente y ubicua, y el consiguiente incremento de productividad y optimización de recursos que las tecnologías de la información y comunicación permiten, no ha llegado aún a la mayoría de las empresas. Es decir, la población en ese país ya ha podido comprobar las virtudes de una información y comunicación inmediatas, pero probablemente no puede ni imaginar cómo les cambiará la vida cuando la tecnología afecte a la gestión (en las empresas, en las administraciones públicas, en los servicios). Ni probablemente puede imaginar el esfuerzo que aún les queda por hacer para adaptar los sistemas de trabajo y para adecuar cuantitativa y cualitativamente los RRHH en las empresas.

Cuando se ven las cosas en retrospectiva, bajo la óptica del tiempo transcurrido y el camino realizado, es cuando realmente se toma conciencia de la profunda dimensión del cambio que en muchos países ya se ha realizado. Y bajo dicha perspectiva, cuando ya se sabe cuál es el resultado de una transformación, cuáles son los resultados finales, resulta más fácil entender hacia dónde y cómo avanzar. En este sentido, en países como el mencionado las empresas, sus directivos y empleados emprenden un camino para ellos complejo, pues están habituados a unos sistemas de trabajo, a unas determinadas formas de organizarse que deben cambiar sin, probablemente, poder imaginar el output final. Su ventaja es que muchos otros ya hemos hecho ese camino. Probablemente las empresas que obtengan una ventaja competitiva en dicho país sean aquellas que:

- tengan la inteligencia (visitando empresas de países más desarrollados) de averiguar cómo es ese output final (cómo será la gestión y organización de la empresa una vez implantados los cambios) y cómo es el proceso para conseguirlo,
- tengan la paciencia de conseguir que sus empleados lo entiendan, lo acepten y lo aprendan,
- tengan la osadía (y la suerte) de conseguir financiación, y

- tengan la constancia de implantarlo a pesar de las dificultades.

Es una buena lección para las empresas del mundo desarrollado, pues el camino en el que estamos no tiene final sino sólo estaciones, y siempre hay alguien en una estación más avanzada del cual podemos aprender.

20. Roles múltiples en RRHH I

Velar por la adecuación y excelencia de los RRHH de una organización es una función compartida que requiere adoptar múltiples roles.

En el presente artículo (el primero de dos consecutivos sobre el tema) abordaré algunas ideas extraídas del libro *Human Resources Champions*, de Dave Ulrich (<http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0875847196/infonomia>). Son tres las asunciones/propuestas básicas del libro:

1. Los departamentos de RRHH de las empresas aún tienden a seguir pensando en sí mismos en términos de “lo que hacen”. Este hecho les conduce a describir (en informes internos de empresa, en conferencias o libros) sus responsabilidades en términos funcionales (compensación y beneficios, formación, selección...) Sin embargo dichos Departamentos deberían comenzar a autopercebirse, a organizarse y a comunicar sobre sí mismos, no en términos de lo que hacen sino en términos de lo que ofrecen, de las garantías y resultados que persiguen y facilitan, del valor añadido (visible y cuantificable) que aportan al negocio.

2. Recursos Humanos es una responsabilidad compartida entre el departamento de RRHH y todas aquellas personas (directivos o mandos) que tienen colaboradores directos. Lo que éstos (profesionales de RRHH y managers) deben hacer conjuntamente es velar por establecer unas competencias individuales, capacidades organizacionales y cultura de trabajo que:

a- permitan impulsar y alcanzar los objetivos estratégicos de negocio,

b- de manera continua (el mejor no es el que tiene el mejor producto, sino el que es capaz de generar siempre los mejores productos),

c- no sea “copiable” (aspectos como la forma de producir o de controlar costes son más fácilmente imitables por los competidores que aspectos como la forma de organizarse y las sinergias que se generan en y entre los equipos de personas).

3. Los departamentos de RRHH deben adoptar un enfoque más estratégico (tal como se propone en otros libros desde hace tiempo, y tal como hacen ya muchas empresas). Pero, y ésta es la diferencia de la aportación de Ulrich y la idea central del libro, dicho enfoque estratégico no debe sustituir a un enfoque más operacional/funcional, sino que debe complementarlo. En este sentido, el autor habla de que la función Recursos Humanos en la empresa debe cumplir diversos roles, que encuadra en torno a dos ejes: Gestión/Estrategia y Procesos/Personas. Si dibujamos mentalmente estos dos ejes observamos que se generan cuatro cuadrantes que representan cuatro roles diferentes. En cada uno de ellos la combinación de responsabilidades entre los profesionales de RRHH y los directivos funcionales/de línea es diferente:

Cuadrante “A”: gestión-procesos. Hace referencia a proveer de servicios que aseguren el correcto funcionamiento de la “infraestructura humana” de la empresa. En este cuadrante se incluyen las funciones habituales de selección, formación o compensación, y su responsabilidad recae casi exclusivamente en el departamento de RRHH.

Cuadrante “B”: estrategia-procesos: Hace referencia a una visión de RRHH como partner de negocio. Supone, por una parte, definir las estrategias de negocio teniendo en cuenta los aspectos relacionados con RRHH y, por otra, establecer prioridades de RRHH que aseguren que la estrategia se cumpla. En este cuadrante la responsabilidad básica es de los directivos/ejecutivos de la Unidad de Negocio, siendo el profesional de RRHH un miembro del equipo directivo que aporta enfoques y valor añadido específico en esta materia.

Cuadrante “C”: estrategia-personas. Hace referencia a la impulsión de cambios de carácter más global y a largo

plazo, que trascienden a las estrategias más inmediatas del negocio. En este cuadrante el autor divide la responsabilidad entre los profesionales de RRHH y los directivos en un 50%.

Cuadrante “D”: gestión-personas. Hace referencia a los esfuerzos destinados a aumentar el compromiso y bienestar de los empleados en el día a día. Según Ulrich, aquí (igual que en el cuadrante “B”) la responsabilidad es básicamente de los directivos, pues sólo ellos pueden asegurar el compromiso, el bienestar y el rendimiento de sus propios colaboradores. El rol del profesional de RRHH es de apoyo directo al management para cumplir correctamente dicha función, así como de apoyo directo a los empleados, si se da alguna problemática específica que requiera una visión desde fuera.

En el próximo artículo completaremos este resumen. Hasta entonces.

21. Roles Múltiples en RRHH II

Para los profesionales de RRHH resulta ineludible asumir la responsabilidad de conocer y comunicar el valor, la rentabilidad, del capital humano de la empresa.

Reflexionaremos sobre ello siguiendo el hilo del libro *Human Resource Champions*, <http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0875847196/infonomia>, que resumimos en mi artículo anterior. En él, Dave Ulrich señala cuatro grandes roles en RRHH, distribuidos en dos ejes: Gestión-Estrategia y Procesos-Personas. Estos roles están interrelacionados; sus flujos de influencia mutua pueden serlo en varias direcciones, y deben ser compartidos entre los profesionales de RRHH y los directivos y mandos. A su vez, en el seno de un Departamento de RRHH la multiplicidad de roles se traduce en la asunción de diferentes roles por parte de las mismas personas en diferentes momentos o en la coexistencia de diferentes perfiles profesionales en el equipo del Departamento.

Pero uno de los aspectos más relevantes es que, para el profesional de RRHH, la multiplicidad de roles supone un posicionamiento que en ocasiones puede ser paradójico, o al menos claramente complejo. Por ejemplo:

- En el rol correspondiente al cuadrante “gestión–personas”, el profesional de RRHH debe ejercer una labor de apoyo directo a los directivos en su difícil tarea de conseguir resultados de sus equipos y, a la vez, ser capaz de confrontar y de retar a dichos directivos para asegurar que ejerzan adecuadamente su labor de liderar personas.

- En el rol correspondiente al cuadrante “estrategia–procesos”, en el que el profesional de RRHH forma parte del equipo directivo de una Unidad de Negocio, éste debe ser partícipe de las estrategias y resultados de negocio y a la vez asegurar que se cumplan unos mínimos requisitos de compromiso con las personas por parte de la organización.

- En el rol correspondiente al cuadrante “estrategia-personas”, el profesional de RRHH debe contribuir a que la empresa balancee la imprescindible necesidad de reducción de costes y de trabajo a corto plazo, con un enfoque de visión a largo plazo orientado a añadir permanentemente valor.

Todo ello determina una función subyacente, de base, en los profesionales de RRHH: la de velar para que objetivos “de negocio” y objetivos “de personas” no se perciban como incompatibles. Ambos objetivos no sólo son compatibles sino que son interdependientes: difícilmente se podrán obtener objetivos de negocio si los colaboradores no han sido adecuadamente seleccionados, no se actualizan permanentemente, no son correctamente recompensados, o no sienten satisfechos sus objetivos de desarrollo profesional. Pero todo esto, bastante obvio para los profesionales de RRHH, no resulta tan obvio para directivos de otras áreas o en coyunturas desfavorables en que los objetivos de negocio se hallan amenazados. Por ello, contribuir a que objetivos “de negocio” y objetivos “de personas” se perciban como compatibles es una labor lenta y continuada, que requiere altas dosis de constancia, mucha capacidad de argumentación, ejercicio de la influencia y, sobre todo, algo poco frecuente: la capacidad de traducir la contribución de los recursos humanos de la empresa (y del propio Departamento de RRHH) en “desempeño financiero”. Avanzar en demostrar la rentabilidad de los activos humanos, del capital humano de una organización, es una de las asignaturas pendientes más imprescindibles, más urgentes y más difíciles que deben abordar los profesionales de RRHH. No resulta fácil traducir lo cualitativo en cuantitativo, lo intangible en tangible; no resulta fácil confrontar la idea de gasto con la de inversión. Pero no por complejo resulta imposible.

Libros como el famoso Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, de R.S. Kaplan y D.P. Norton (<http://www.amazon.co.uk/exec/obidos/tg/stores/detail/glance/-/books/0875846513/infonomia>), o *Intellectual Capital*, de L. Edvinsson y Michael S. Malone (<http://www.amazon.co.uk/exec/obidos/ASIN/0887308414/infonomia>), ambos traducidos al castellano, resultan de especial relevancia en los difíciles tiempos que corren por sus reflexiones y sus ejemplos de cómo traducir intangibles en tangibles. Sin embargo, resultan necesarios más desarrollos sobre este tema. Algunos se están llevando a cabo por los mismos autores, pero hay otros especialistas trabajando en el tema, tal como se señala en: http://www.hbsp.harvard.edu/trainers/hr_scorecard.html.