

HEMEROTECA

CAPÍTULO 2. Determinación de los puestos de trabajo

Hemeroteca

Tras finalizar la lectura de las publicaciones sobre determinación de los puestos de trabajo, contesta las preguntas adyacentes.

- *Noticia 1*

EL MUNDO

Jueves, 10 de febrero de 2011

*La escuela Le Roches elegida la más prestigiosa
en formación hotelera*

La escuela internacional de alta dirección hotelera Les Roches Marbella, situada en esta localidad malagueña, ha sido calificada como **la más prestigiosa de España** en la formación de estudiantes en la gestión y administración hotelera para el desarrollo de una carrera internacional, según un estudio realizado por Taylor Nelson Sofres (TNS).

Esta consultora ha realizado, a través de TNS Travel & Tourism, entidad especializada en proyectos de investigación y consultoría centrados en las industrias de ocio, hotelería, turismo y viajes; este estudio entre 69 responsables de recursos humanos, incluidos directores generales, procedentes de **24 empresas diferentes del sector** de la hostelería, restauración y turismo de los cinco continentes.

Su papel directivo hace que sean estos profesionales quienes se encargan de reclutar y contratar los recursos humanos para sus respectivas compañías, según han precisado desde Les Roches Marbella a Europa Press.

Así, han indicado que a todos ellos se les pidió que eligieran las tres mejores escuelas que desarrollan su actividad formadora en España en función de su criterio **a la hora de seleccionar personal**. La metodología empleada y avalada por TNS garantiza un 95 por ciento de fiabilidad de los datos obtenidos, han aclarado.

Las tres escuelas de formación que obtuvieron mejor puntuación, en función del nivel de elección de los directores encuestados, fueron: **Les Roches Marbella, incluida por el cien por cien de los entrevistados**; Universidad de Bellaterra de Barcelona, por el 59 por ciento; y la Escuela Superior de Hostelería de Sevilla, incluida por el 43 por ciento.

La directora general de Les Roches Marbella, María Teresa Gonzalo, ha subrayado la relevancia de los datos de este estudio “que confirman nuestro liderazgo en el mercado español”. Es la primera vez que en España se realiza un estudio de estas características, ha precisado.

“Sus conclusiones muestran algo que nosotros siempre hemos pensado, que el **trabajo bien hecho y la apuesta por la calidad** tienen su mejor confirmación en la excelente opinión que las empresas de nuestro sector tienen acerca de Les Roches Marbella y nuestros graduados”, ha asegurado.

Les Roches Marbella comenzó su actividad en 1995 y en su campus conviven estudiantes de **50 nacionalidades** y ofrece programas académicos impartidos en inglés que son una combinación de la tradición hotelera suiza con la “eficacia del sistema educativo norteamericano”.

En este sentido, han precisado que los alumnos de la escuela están “continuamente solicitados”. Les Roches está integrada en Laureate Hospitality Education (LHE), con sede en Suiza, una división de Laureate International Universities (LIU). LHE constituye la primera red mundial en hospitality, con aproximadamente 18.000 estudiantes repartidos en todo el mundo.

Fuente: Europa Press, Málaga

http://www.elmundo.es/elmundo/2011/02/10/andalucia_malaga/1297341823.html

Tras leer el texto responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo piensas que pueden aprovechar las empresas la buena formación que aportan este tipo de escuelas? ¿Debería existir mayor sinergia entre el sector educativo y el empresarial?
- ¿Deben las empresas realizar programas de desarrollo profesional similares a las escuelas de formación?

- *Noticia 2*

EL PAÍS

Jueves, 2 de agosto de 2001

¡Camarero! No, gracias

La falta de mano de obra en la hostelería obliga a la patronal a recurrir a personal no cualificado

Lograr inculcar a los jóvenes la vocación por la hostelería y captar a inmigrantes para este sector se antojan como dos posibles soluciones al insuperable problema de la falta de mano de obra que azota a uno de los pilares básicos de la economía valenciana: el turismo. Lo que en un principio se consideró como una carencia coyuntural, el déficit de empleados en la restauración se ha revelado como un problema estructural que amenaza la 'calidad' de la oferta de servicios de la Costa Blanca. De esta opinión es el presidente de la Asociación Provincial de Hoteles de Alicante, Vicente Marhuenda, a quien 'urge' la búsqueda de soluciones a un problema que en Alicante comienza a ser, en sus palabras, 'acuciante'.

Los más optimistas cifran entre 6.000 y 7.000 el número de plazas vacantes en el sector restaurador y de la hostelería en la provincia; estimaciones que se disparan con la llegada del estío y la consiguiente avalancha de turistas, según apuntan otros empresarios.

Nadie cuestiona la 'dureza' de estos trabajos por sus interminables horarios, que no respetan ni fines de semana ni festivos, señala el presidente de la Comisión de Turismo de la Cámara de Alicante, Rafael Navarro. Fernando Porras, de 24 años, es uno de los muchos jóvenes que prefiere trabajar en otras ramas a la hostelería 'por muy duras que sean'. 'En la obra al menos hay un horario fijo, es muy duro pero tienes los fines de semana libre y puedes ir de marcha', añade.

En los últimos años, los sindicatos han alertado de la fuga progresiva de los jóvenes al sector de la construcción, a priori, uno de los 'más sacrificados'. 'Los chicos no están dispuestos a agotar su tiempo de ocio por un empleo con difícil horario, aunque esté bien remunerado', declara Rafael Navarro. 'Llevo cinco temporadas trabajando en hostelería', explica César Bosch, de 22 años. 'No me gusta nada' prosigue, 'pero en verano es lo único que encuentras en Alicante'.

El presidente provincial de los hoteleros alicantinos advierte de que la escasez de mano de obra lleva a la patronal a recurrir a trabajadores sin cualificación. Marhuenda reitera que la formación es un factor 'clave' en la calidad del servicio. 'Si no contratas a profesionales cualificados te alejas de la excelencia, y ofreces peor calidad', apostilla.

Entretanto, y ajeno a la realidad laboral, el tejido empresarial de la hostelería en Alicante sigue su constante aumento. A ello, hay que añadir que el turismo se ha desestacionalizado en determinadas zonas de la provincia, indica el presidente de la Asociación Hostelera de Benidorm y Costablanca (Hosbec), Pere Joan Devesa. Sólo en el área de Benidorm, entre 10.000 y 15.000 personas trabajan de manera continua en este sector. 'Aquí la situación no es desesperante', agrega, 'pero cada vez es más complicado cubrir los puestos de trabajo'. Marhuenda apuesta por la contratación de mano inmigrante, sobre todo suramericana, para cubrir la demanda laboral. 'Los hispanos se caracterizan por su amabilidad y su gran desarrollo del servicio', subraya.

Sea cual sea, la solución ha de ser 'inmediata', según la patronal, ya que su demora puede tener efectos 'irreparables' en un sector que aporta el 14% del PIB valenciano.

Fuente: R. Llorente, Alicante

http://elpais.com/diario/2001/08/02/cvalenciana/996779881_850215.html

Tras leer el texto responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el papel que desempeña el departamento de recursos humanos en este tipo de situaciones?
- ¿Cómo crees que puede evitarse este tipo de problema en el sector de la restauración?

CAPÍTULO 3. Planificación del personal dependiente de la estructura organizativa

Hemeroteca

Tras finalizar la lectura de la publicación sobre planificación de plantillas de trabajo, contesta las preguntas adyacentes.

EXPANSIÓN

Jueves, 6 de septiembre de 2007

“Las contrataciones estivales suelen integrarse en la plantilla”

Miguel Ángel Aller es director de recursos humanos de Sol Meliá, una compañía turística cuyo periodo de máxima actividad económica se concentra en los meses estivales, desde mayo a octubre. El reclutamiento de personal cualificado se planifica desde principio de año mediante una base de datos que se actualiza durante todo el año.

¿Con cuánto tiempo se organiza la gestión de la actividad en el periodo estival? Las gestiones para preparar la temporada de verano se inician a principios de año, centrando nuestros esfuerzos en potenciar y dinamizar las fuentes de reclutamiento más adecuadas a nuestras necesidades, tales como foros de empleo, escuelas de hostelería o centros de formación especializados. Disponemos de una base de datos con personal cualificado para afrontar la campaña. No obstante, la selección del personal de nuestros hoteles se realiza en dos fases. En un primer momento, aproximadamente dos meses antes de la reapertura de los hoteles, nos centramos en perfiles de jefatura y mandos intermedios, dejando para una segunda fase el personal base, aproximadamente con un mes de antelación.

¿Cómo se organiza el reclutamiento en Sol Meliá y qué porcentaje de las nuevas contrataciones se subcontrata? ¿Recurren a ETTs u otros proveedores o hay bolsas de trabajo a las que se recurre habitualmente?

Sol Meliá apuesta por una política de contratación propia, con el fin de promover el sentimiento de pertenencia y la mejora continua en la calidad del servicio, inculcando nuestra filosofía y valores a todos los niveles de la organización, especialmente en todo lo relacionado con la experiencia del cliente. Por ello, el nivel de subcontratación es mínimo, por no decir nulo. Nuestras fuentes de reclutamiento no se limitan a bolsas de trabajo. Apostamos apuesta por una política de reclutamiento proactiva dentro del mercado laboral, potenciando nuestra presencia en los foros acordes a nuestra actividad tales como ferias especializadas, escuelas, etcétera. Además, Sol Meliá cuenta con una gran imagen como empleador dentro del sector, lo que facilita enormemente las tareas de reclutamiento.

¿Es habitual hacer evaluaciones de las contrataciones veraniegas?

La compañía realiza evaluaciones de todas las fuentes de reclutamiento para conocer el grado de efectividad de cada una de ellas, con la finalidad de mejorar la calidad de las futuras contrataciones. Analicemos el éxito del reclutamiento como el desempeño del personal contratado. Quien se incorpora a Sol Meliá se va a encontrar políticas claras, consistentes de compensación, reconocimiento y promoción.

¿Qué porcentajes de ingresos/beneficios totales da la actividad de los meses de verano al grupo? El porcentaje de ingreso/beneficios del periodo comprendido entre mayo y octubre del pasado año es del 37,13 por ciento.

¿Qué tipo de perfiles son los más solicitados?

La política de Sol Meliá con respecto a la selección externa de nuevos empleados se centra en personal base en los departamentos de restaurante/bar, cocina, recepción, pisos, mantenimiento y actividades. Dicho colectivo tiene la oportunidad, en función de su desempeño, de optar a unos programas de desarrollo para cubrir futuras vacantes de mandos intermedios, ya que la compañía apuesta por una política de promoción interna. Existen siete programas específicos dependiendo del colectivo o la posición afectada.

¿Ha crecido o disminuido el número de contrataciones?

El número de la plantilla no ha experimentado cambios significativos en los dos últimos años, aun habiéndose incrementado de forma considerable la actividad y la operativa. Ello ha sido factible gracias a la implantación de sistemas que han permitido la optimización de los recursos descargando a los hoteles de la actividad no directamente relacionada con el huésped. ¿Suelen hacerse contrataciones fijas después de la época estival?

Uno de los pilares de Sol Meliá es la promoción interna, y la época estival supone una excelente oportunidad para contratar de forma indefinida el personal que ha demostrado un desempeño excelente. La compañía promueve una política de traslados, de forma que nuestros trabajadores, tras la temporada de verano, pueden reubicarse en nuestros destinos de invierno.

Fuente: Marga Castillo, Madrid

http://archivo.expansionyempleo.com/2007/09/06/mercado_laboral/1032500.html

Tras leer el texto responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Coincides con el sistema de planificación de personal realizado por Sol Meliá?
- ¿Qué tipo de programa de reclutamiento ofrecerías tú para cubrir el periodo estival?

CAPÍTULO 4. Reclutamiento del personal

Hemeroteca

Tras finalizar la lectura de la publicación sobre reclutamiento de trabajadores, contesta las preguntas adyacentes.

LA RAZÓN
Martes, 12 de junio de 2012

Tener un currículum en LinkedIn es 10 veces más efectivo que un e-mail.

Compartir el currículum vitae a través de la red LinkedIn es 10 veces más efectivo que enviarlo por correo electrónico, según ha explicado a Europa Press la experta en redes sociales y CEO de Global Human Capital Group, Amparo Díaz-Llairó.

12 de junio de 2012. 00:00 h Ep. Barcelona.

“Esta red actúa como un escaparate de talento que permite a las empresas ahorrarse los intermediarios y contactar directamente con los empleados en los que puedan estar interesados”, ha valorado Díaz-Llairó tras participar en el congreso anual de directores de recursos humanos “2012 HR Directors Summit”, que se celebra este martes y miércoles en el Hotel Rey Juan Carlos I de Barcelona.

La también autora del bestseller *El talento está en la red* ha destacado que las empresas no publican las ofertas de todos sus puestos vacantes, y acuden a la red directamente, ahorrándose costes y dinero.

“Utilizan filtros mucho más precisos y ven recomendaciones, evitando el tiempo de contactar y pedir referencias de los candidatos”, de los que se calcula que un 70 por ciento de internautas se conectan a diario a la red.

No obstante, Díaz-Llairó ha señalado que sólo el 50 por ciento utiliza Internet para buscar empleo, cuando en realidad es una “gran oportunidad” para que las personas que no tienen trabajo dediquen media hora a insertar su currículum en la red.

Fuente: Ep. Barcelona

http://www.larazon.es/detalle_hemeroteca/noticias/LA_RAZON_465441/historico/8479-tener-un-curriculum-en-linkedin-es-10-veces-mas-efectivo-que-un-e-mail

Responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Existen determinados trabajos para los que el uso de redes sociales como medio de reclutamiento está más justificado?
- ¿Piensas que este tipo de sistemas ayuda a tamizar el proceso de reclutamiento, abreviando el proceso de selección?
- Después de leer el artículo, ¿crees que este cambio es para mejor o para peor?
- ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de este tipo de métodos de preselección?

MATERIAL COMPLEMENTARIO

El siguiente vínculo incluye un vídeo de un proceso de selección, ¿qué tipo de proceso de selección es (personal, masivo, entrevista...)?

<http://www.gruporestalia.com/trabaja-en-restalia>

Hemeroteca

EL MUNDO RUBÉN FOLGADO Madrid Actualizado: 18/03/2014

Oportunidad laboral

Con una tasa de paro que supera el 26% de la población activa, las alternativas para encontrar un empleo se hacen cada vez más complicadas por lo que los nichos digitales donde buscar trabajo ganan enteros. El estudio de Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo 2013 desgrana que el 64% de los reclutadores se decantan por perfiles de personas que sean activas en las redes sociales.

Actividad digital

El estudio confirma que las redes sociales se han convertido en un apoyo fundamental en la búsqueda de profesionales por parte de los reclutadores y una vía más para acceder a ofertas de empleo por parte de los candidatos. Adecco concluye que el 70% de los candidatos, un 20% más que en el 2011, reconoce haber buscado empleo a través de las redes sociales. Además, durante los dos últimos años, la evolución de los candidatos que se han inscrito en una oferta de empleo conocida a través de las redes sociales ha aumentado casi un 25% respecto a 2011 y alcanza el 66%.

Los núcleos del empleo

En referencia a la red social que más utilizan, Facebook ocupa la primera plaza con un 88%, seguida de LinkedIn con un 60% y Twitter con un 49%. Los principales motivos por los que los encuestados decidieron abrir sus perfiles en estas redes son el contacto de amigos o familiares (un 86% así lo asegura), la posibilidad de encontrar oportunidades de empleo (lo afirma el 78%, un 11% más que en 2011), encontrar y mantener contactos profesionales (73%) y conocer las últimas oportunidades de su ámbito profesional (69%). En cambio, LinkedIn desbanca a Facebook en referencia a la idoneidad para encontrar empleo, ya que aumenta un 18% respecto a los datos de 2011 y es la opción preferida para el 72% de los encuestados. Facebook disminuye un 6% y obtiene un 53% seguida de Twitter con un 40%.

Actividad de debate con la hemeroteca:

- ¿Consideras las redes sociales una ventaja o una desventaja a la hora de buscar trabajo?
- ¿Dónde está el límite de la privacidad de la persona?

CAPÍTULO 6. Integración del personal en la empresa de restauración

Hemeroteca

Tras finalizar la lectura de las publicaciones sobre integración de personal, contesta las preguntas adyacentes.

- *Noticia 1*

EXPANSIÓN

Miércoles, 26 de abril de 2006

El chef: gestor entre fogones

La carrera de chef exige una formación integral que permita al alumno desarrollar su profesión más allá de los fogones, adquiriendo a la vez una mentalidad de empresa.

La gran vocación que hoy existe por la cocina, en el marco de un país inminentemente turístico como el nuestro –con una extraordinaria riqueza gastronómica– se ha llevado al campo profesional de una forma coherente, realista y eficaz. “La competitividad que mueve el mundo empresarial nos obliga a impartir una formación integral que permita al alumno desarrollarse profesionalmente más allá de los fogones”, dice Pedro Oliver, director académico de la Escuela de Hostelería de Sevilla.

Para conseguir un gran chef, dentro y fuera de las cocinas, se necesita mucha madurez personal y profesional. “La escuela enseña el camino, guía al alumno y le ofrece oportunidades”, añade Oliver. La Escuela de Hostelería de Sevilla está participada por la Caja de Ahorros de Huelva y Sevilla y por el Grupo Lezama, responsable de la gestión de la escuela. En Sevilla se ofrece una diplomatura técnica en cocina, de dos años de duración, a la que pueden acceder alumnos de 4º de ESO, y una diplomatura técnica superior de tres años para la que es necesario haber terminado los estudios de bachillerato.

En el Centro Superior de Hostelería de Galicia, vinculado a la Universidad de Santiago de Compostela, se imparte el Certificado de Elaboración y Gestión en Cocina, de dos años de duración, donde se alternan las clases prácticas con las teóricas. El centro gallego exige haber concluido el ciclo superior de FP o 2º de Bachillerato, además de superar pruebas específicas de inglés y otros tests y entrevistas “para analizar las actitudes y aptitudes del alumno”, explica Andrés Nieto, profesor de Marketing del centro. Una vez terminados los estudios, las salidas profesionales son claras, explica Nieto: “Pueden ser jefe de cocina en hotel, restaurante o catering y restaurador independiente”.

Durante los ocho meses de cada curso en el centro de Santiago se alternan las semanas teóricas (con siete horas de clases diarias) y las prácticas (con ocho horas de clases diarias) combinando asignaturas de gestión empresarial, como marketing, recursos humanos, idiomas o economía con la práctica de las técnicas y el saber hacer profesional del sector hotelero, en el área de cocina. La filosofía profesional de estas escuelas gira en torno a la teoría de aprender haciendo: “El alumno adquiere una mentalidad de empresa, con prácticas de cara al público, una formación muy viva y actual, enfocada al mercado, renovándonos cada vez para ser más competitivos”, afirma Oliver.

Postgrado

En la Academia de Cocina Aiala, una iniciativa que Karlos Arguiñano puso en marcha en 1996, se imparte el Ciclo Formativo de Grado Medio de Técnico en Cocina y un Máster en Gastronomía Europea, con asignaturas como Cocina Moderna, Repostería Moderna, Charcutería Europea, Carnicería, Vinos de Europa, Dietética y Nutrición Avanzada, Organización Hostelera, Gestión de costos y Atención al cliente, y pueden asistir alumnos con los estudios aprobados de FP Hostelería y Turismo especialidad cocina o experiencia laboral probada. “Hasta la fecha hemos formado a profesionales de dieciocho países”, dice Raúl González, director de la academia. Este curso de postgrado “presenta lo mejor de la gastronomía europea: España (sobre todo Cocina Vasca), Francia, Suiza, Alemania e Italia”, explica González. El curso cuesta 3.500 euros y se completa con prácticas en empresas de alto nivel del sector.

Fuente: Ana Colmenarejo / Madrid.

http://archivo.expansionyempleo.com/2006/04/26/desarrollo_de_carrera/977372.html

Responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el papel que desempeña el departamento de recursos humanos en este tipo de situaciones?
- ¿Cómo crees que puede evitarse este tipo de problema en el sector de la restauración?

- *Noticia 2*

EXPANSIÓN

Miércoles, 26 de abril de 2006

Director de hotel: un director general al servicio del cliente

La figura del director de hotel puede equipararse a la del director general de una pequeña o mediana empresa. Además de gestionar el presupuesto y coordinar al equipo humano, este ejecutivo es responsable de resolver los problemas con los clientes. El ascenso a la cumbre de estos profesionales, diplomados o licenciados en turismo u hostelería principalmente, suele comenzar desde la recepción del hotel. La movilidad geográfica es la principal baza para no quedarse estancado y hacer carrera.

“Ser director de un gran complejo hotelero en España o en el ámbito internacional es comparable en autonomía, complejidad, impacto económico, responsabilidad y retribución a ocupar el cargo de director general en una empresa mediana de otro sector. Además, la diversidad de hoteles permite realizar una carrera de desarrollo en el puesto que puede durar toda la vida”, explica Delfín Pérez, director de recursos humanos de Sol Meliá.

Marta Matín, responsable de selección y desarrollo de NH Hoteles, señala que “este ejecutivo es responsable del resultado de explotación del hotel y de la satisfacción de los clientes, así como del cumplimiento de los procedimientos internos, estándares de calidad y de la eficiencia de las operaciones. Para ello, organiza y coordina al equipo humano a su cargo, realiza acciones de promoción

comercial y se responsabiliza de la resolución de incidencias con los clientes. También es el interlocutor principal con los servicios centrales”.

La mayoría de estos directivos han comenzado en la base ¿como recepcionistas?, después de haber obtenido la diplomatura en hostelería y turismo y han promocionado internamente. “Cada vez somos más exigentes con la escuela de procedencia del candidato que incorporamos. Además, valoramos los estudios de postgrado, especialmente si son profesionales que llegan de otras licenciaturas”, comenta Ignacio Jiménez, subdirector de recursos humanos del grupo Barceló. La movilidad geográfica, tanto fuera como dentro de España, es clave si se quiere promocionar, sobre todo cuando se ocupa el puesto de director de un hotel, ya que el ascenso se realiza hacia otro centro de mayor volumen de negocio y categoría. Ser responsables de varios hoteles, de la cadena, o trabajar en los departamentos de servicios centrales son otras de las salidas para estos ejecutivos. “Saber inglés es excluyente en el proceso de selección y es muy valorado desenvolverse en francés, alemán o italiano, dependiendo de la zona donde se trabaje”, señala Jiménez. En general, está mejorando mucho la cualificación y preparación de estos perfiles pero, según José María García Tomás, socio de la firma de cazatalentos Ray & Berndtson, “en España faltan buenos directores de hotel y vocaciones por esta profesión, que es dura y sacrificada en términos de horarios continuos y trabajo los fines de semana. La dedicación de un buen ejecutivo en este área es altísima”.

Capacidad para liderar y desarrollar un equipo humano diverso, perfil comercial, orientación a la calidad, al cliente y a los resultados, iniciativa y don de gentes son las principales cualidades que se le piden a estos profesionales, en opinión de los expertos en recursos humanos de las cadenas hoteleras.

Dormirse en los laureles

La demanda de los directores de hotel es fuerte en estos momentos en las cadenas españolas, tanto para ocupar puestos dentro como fuera de las fronteras. Habitualmente, las empresas dan prioridad a la promoción interna, pero en ocasiones deben salir al mercado a reclutar a estos profesionales. “Las deficiencias generales de este perfil son los idiomas y la disponibilidad geográfica”, indica Marta Martín. Jiménez explica que “los candidatos españoles no deben dormirse. Actualmente, encuentras profesionales de otras nacionalidades con una cualificación extraordinaria, con dominio de cuatro o cinco idiomas y sin ningún problema de movilidad geográfica”.

Retribución

Las bandas salariales en las que se mueven estos directivos varían mucho en función del tamaño y la categoría del hotel. “El salario fijo suele empezar en torno a los 40.000 euros fijos al año y van progresando en su carrera según van cambiando de destino. No suelen tener comisiones como los comerciales, sino que son dirigidos por objetivos y en función de resultados. A esto hay que añadir otros complementos en especie, como la vivienda”, señala José María García de Tomás.

Fuente: Pilar Trucios/ Madrid

http://archivo.expansionyempleo.com/2006/04/26/desarrollo_de_carrera/977010.html

Responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué ventajas e inconvenientes piensas que tiene un programa de perfeccionamiento de personal de plantilla?
- ¿Crees que la promoción interna es siempre la mejor opción?

Hemeroteca

Hay diversos factores que influyen a la hora de tomar una decisión sobre si abandonar o no una empresa por sentirse poco valorado. Éstos tienen que ver con lo material, lo profesional y los valores, cuestiones en las que debe haber un nivel mínimo y un equilibrio entre todos ellos. Ésta es uno de los aspectos que apuntan los especialistas en el mercado laboral de escuelas de negocios y universidades al responder a la segunda cuestión planteada en este nuevo debate: ¿qué hago si me empresa no me valora?

El código de valores de la empresa y de la persona, incluso la personalidad y, sobre todo, que haya una cierta compatibilidad entre ambos son aspectos clave que se deben tener en cuenta a la hora tomar una decisión sobre la carrera profesional que se está desempeñando. Pero, además, el profesional debe sopesar cuestiones como que no solo se avanza ascendiendo, sugieren los expertos. También se crece al acceder a puestos de trabajo que requieran aprender nuevas habilidades o, por ejemplo, con una experiencia internacional.

Pero cuando los empleados se sienten desatendidos en su desarrollo profesional, advierten también los especialistas, es que algo falla en las políticas de la empresa encaminadas a retener el talento, y cuando un profesional está en un puesto por el que no siente motivación, la compañía está desperdiciando un activo importante.

En cuanto al trabajador que se plantea la falta de valoración por parte de su empresa, es recomendable que haga un análisis de cuestiones como su actitud -que sea positiva es fundamental- o incluso preguntar al departamento de Recursos Humanos si en efecto no le valoran porque puede que sí lo hagan y les interese retener su talento atendiendo a sus ganas de progreso en la compañía. Aunque, en definitiva, como dicen estos especialistas, el que diseña su carrera es uno mismo.

Éstas son las respuestas de los expertos consultados por *EL PAÍS* a esta cuestión:

- **Mi empresa me valora, pero siento que no avanzo profesionalmente: ¿debo marcharme? ¿Tiene sentido permanecer en una compañía que no te abre caminos claros de desarrollo profesional?**

MARGARITA MAYO / Vicepresidenta de la European Academy of Management y profesora de Organizational Behavior en IE Business School

La decisión de permanecer o marcharse de una empresa es complicada y hay que tener en cuenta muchos factores. Es fundamental que exista un encaje entre la cultura de la empresa y los valores del empleado. Las empresas, como las personas, tiene un código de valores e incluso, podríamos decir que una cierta personalidad. Igual que en un matrimonio, debe de haber una compatibilidad para que la relación funcione. Por ejemplo, si tu valoras participar en la toma de decisiones y tener autonomía y flexibilidad a la hora de realizar tu trabajo, entonces estarás más satisfecho, y probablemente seas más productivo, en una empresa que se caracteriza por una cultura orgánica y poco jerarquizada.

Uno de los valores más importantes para muchos empleados es el desarrollo profesional. Sin embargo, este deseo y necesidad de avanzar profesionalmente puede tomar muchas formas distintas y no necesariamente tiene que ir asociado a un cargo de mayor responsabilidad o una posición más alta en la jerarquía. Ahora que muchas organizaciones están apostando por estructuras más planas este tipo de avance no siempre es posible. Por lo tanto, otras formas de crecer profesionalmente es acceder a nuevos puestos que requieren el aprendizaje de nuevas habilidades o nuevas experiencias. Por ejemplo, el reto de una experiencia internacional es una gran oportunidad de desarrollo profesional.

Si tu empresa no te abre caminos claros que tu consideras importantes para tu desarrollo profesional entendido de una forma amplia, entonces hay dos alternativas. Si estás contento con la cultura general de tu empresa, lo primero sería buscar la oportunidad de mayor crecimiento profesional dentro de la propia empresa. Un cambio interno puede ser la solución más sencilla que a veces puede pasar inadvertida. Si, por el contrario crees que en tu empresa actual no puedes prosperar, puede ser el momento de empezar a buscar alternativas. No hay porqué tener miedo al cambio siempre que se realice después de un análisis profundo y estratégico de cuáles son tus motivaciones y aspiraciones en el futuro. Uno de los mayores cambios en el mundo empresarial actual es que el diseñador de tu carrera profesional eres tú mismo.

TOMÀS RUBIÓ / Director del Máster en Dirección de Recursos Humanos en las Organizaciones de la Barcelona School of Management – UPF

Unas adecuadas políticas de recursos humanos tanto en temas de desarrollo como de retención de talento debidamente alineadas con la estrategia de la organización son fundamentales para la consecución de los objetivos de ésta.

Cuando un profesional se siente desatendido por su empresa en uno de sus aspectos relevantes, como es su desarrollo profesional, es que algo falla en las políticas de retención del personal.

La decisión de una persona de marcharse o no, dependerá de una serie de factores internos y externos que le van a condicionar en su decisión final.

En cuanto a las razones para permanecer o para marcharse están relacionadas con los factores. El primer grupo de factores son intrínsecos a la persona, por ejemplo la aversión al cambio e inseguridad personal; ciertos derechos adquiridos (antigüedad, indemnizaciones, beneficios sociales etc.); situaciones personales y familiares (hijos o hipotecas, entre otras); nivel de empleabilidad personal (profesión, sector, etc.). El segundo grupo de factores son externos o de entorno, entre ellos, la crisis económica generalizada; la precariedad del mercado laboral; el clima laboral en el trabajo; el nivel retributivo.

Las razones para marcharse corresponden principalmente al ámbito de la motivación personal. Entre estas encontramos el espíritu emprendedor y la implicación en nuevos proyectos que atraen a los profesionales inquietos y con talento. Así, un nuevo reto que represente un avance en el desarrollo profesional en una nueva empresa puede captar la atención de cualquier persona que aspire a crecer en el mundo laboral y decantar la decisión de la misma.

La empleabilidad y el nivel competencial personal son elementos claves para el desarrollo profesional tanto en la propia empresa como en una nueva organización. En este sentido, la formación continua especializada constituye una herramienta imprescindible en el desarrollo profesional.

SANDALIO GÓMEZ LÓPEZ-EGEA / Profesor Emérito del IESE

Para que una persona permanezca en una empresa necesita tener cubiertos tres planos motivacionales: el plano material, el plano profesional y el plano de los valores. Si no existe un nivel mínimo en cada uno de ellos, no existe el equilibrio necesario para la estabilidad y la permanencia en la empresa y es una razón más que suficiente para marcharse en cuanto se le presente una oportunidad. En este caso no se alcanza el nivel mínimo en el plano profesional.

La persona siente que la empresa se cuenta con él y se le valora, condiciones necesarias para el equilibrio en el plano de los valores. No nos informa de su situación en el plano material, es decir, sobre su nivel de retribución y sobre sus condiciones de trabajo, por lo que hay que suponer que está razonablemente cubierto. El problema, por tanto, se plantea únicamente en el plano profesional. La empresa no le ofrece ni una función en la actualidad que tenga un contenido acorde a sus posibilidades, ni unas perspectivas profesionales que le permitan un desarrollo de sus capacidades, una promoción profesional y unas expectativas de futuro ilusionantes.

De todas maneras y para completar la explicación, hay que tener en cuenta, que ese equilibrio personal, cuesta alcanzarlo, hay que tener empeño en conseguirlo y las circunstancias de la vida han de ser propicias. Hay que ser realistas, para no sobrevalorarse y pretender objetivos fuera de nuestro alcance, que conducen a la frustración. Hay que tener paciencia, constancia en el esfuerzo, humildad y madurez para ser conscientes y asumir con realismo las cualidades y las limitaciones de cada uno, lo que se llama “fortaleza reflexiva”. Hay una frase muy oportuna, que resume esta idea: “Hay que tener firmes las manos en el arado, es decir, ser realistas y conocer bien nuestras posibilidades... y a la vez tener un hilo atado a una estrella, es decir, ser audaces en los retos a plantarse.... sin dejar las manos del arado”. Es la diferencia entre “audacia”, retos alcanzables con esfuerzo que dejan un poso de satisfacción, y “utopía”, retos inalcanzables, que conducen a la frustración permanente.

En mi opinión, una vez constatado que la situación es tal como se describe, se produce un desequilibrio que no puede mantenerse durante mucho tiempo. Lo lógico es que aguante en la empresa mientras no tenga otras oportunidades, pero mi consejo es que se ponga a buscar otra empresa que le ofrezca unas posibilidades mayores que le permitan demostrar sus capacidades, plantearse retos cada vez mayores y alcanzar un equilibrio personal y profesional.

Actividad de debate con la hemeroteca:

- ¿Qué harías para integrar a tus empleados en la organización?
- ¿Cómo demostrarías a tus empleados el valor que tienen para la empresa?

CAPÍTULO 7. Plan de formación de los miembros de la organización

Hemeroteca

JOSÉ IGNACIO LÓPEZ SÁNCHEZ / Director del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid

Si usted es un profesional cualificado, con experiencia y formación adecuada para el puesto que desempeña y piensa que no avanza profesionalmente, quizás su empresa no le está valorando como usted considere que se merece. Cuando una persona siente que su carrera profesional ha llegado al tope en una empresa debe dar un paso y continuar su vida laboral en otra compañía. Ahora bien, en las circunstancias actuales, de fuerte crisis económica, sobre todo en algunos sectores, deberá valorar si usted podría encontrar trabajo en otra empresa que le permitiera no sólo encontrar la motivación necesaria si no que le garantice desarrollar su carrera profesional para dar ese importante paso.

Cuando más tiempo permanezca una persona en un puesto por el que no siente ninguna motivación y, lo que es peor, no prevé encontrarla en un futuro, la empresa estará desperdiciando un activo importante y usted estará dañando e hipotecando su futuro profesional. Cuanto antes se decida a dar ese paso más posibilidades tendrá de alcanzar sus expectativas.

Para dar este paso debe estar seguro, puede ser que usted considere que no está bien valorado pero la empresa crea lo contrario. Si la empresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, que evalúa adecuadamente a sus empleados tendrá una valoración de los mismos. A la empresa le interesaría retener al mejor talento y que este no vaya a la competencia. También puede ocurrir que, aunque su empresa reconozca que es un buen profesional, la actividad que realiza no le permita desarrollar todo su potencial. Para ello sus directivos deberían informarle para reorientar su carrera, mediante formación, hacia otras actividades con mayores oportunidades de crecimiento. Es importante diferenciar si lo que impide su promoción es el tipo de actividad que desempeña (el puesto) o que la empresa considera que usted no puede promocionar más (la persona).

Mi consejo es que elabore su currículum y acuda a una empresa de selección (en función del puesto que desempeña actualmente) que le asesore. Tantee el mercado, póngase en valor y si encuentra una oportunidad que le permita satisfacer sus expectativas, adelante. De lo contrario no debe arriesgarse a perder su puesto sin estar seguro de lo que puede encontrar. No olvide que aunque usted considere que no le valoran adecuadamente si el mercado, en este caso las empresas, no lo ve así no encontrará otro puesto que satisfaga sus expectativas.

MARGARITA ÁLVAREZ / Directora de Márketing y Comunicación de Adecco

Hay una frase que aprendí hace tiempo y es que cada uno hace su puesto. Y es mucho más cierto de lo que pensamos en la mayoría de los casos.

Si te sientes valorado pero crees que no avanzas profesionalmente, deberías hablarlo con tu superior, mostrarle tus logros y fortalezas y ver con él de qué manera podrían ampliarse funciones o responsabilidades para que puedas sentir que progresas.

Si tienes talento y tu empresa lo valora, te será sencillo trazar un plan conjunto. Para ello es importante que te muestres como una persona siempre activa, enérgica y positiva.

También es aconsejable seguir formándote, seguir aprendiendo de tu área y de las áreas de la empresa que tengan relación con tu cometido. Eso amplía tus posibilidades de crecimiento y sobre todo permite que otras personas de la compañía puedan conocerte y contar contigo en un futuro.

Y sobre todo: no olvides nunca que, decidas lo que decidas, una actitud positiva es fundamental. La inquietud por aprender y las ganas de aportar son las que te ayudarán, elijas lo que elijas. Y desde luego saber encontrar en cada paso cuáles son las motivaciones para una

opción u otra, te ayudará a sentirte más lleno con lo que hagas, que en la mayoría de los casos es la receta del éxito.

CEFERÍ SOLER / Profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización de Esade

Hay una serie de criterios que ayudan a decidir cómo planificar la carrera profesional. Las actuaciones de la empresa que nos llevarían a salir o quedarnos en la compañía son las siguientes:

- Si revisa los programas de movilidad internacional, por ejemplo, definiendo el número de años mínimo para rentabilizar la expatriación y asegurar tu participación: quedarse.
- Si no actualiza cada dos años las estrategias de la gestión de talento interno en la empresa: salir.
- Si define las competencias emocionales clave para asegurar la movilidad nacional e internacional como factor clave de éxito: quedarse.
- Si hay falta de coherencia en las políticas de movilidad con los objetivos de cada año sobre la gestión de talento: salir.
- Si no tiene en cuenta los recursos internos de talento antes de movilizar recursos externos de mayor coste y menor garantía de encaje a corto plazo: salir
- Si actualiza y cambia los indicadores de referencia (acerca del número y calidad de los jefes) sobre la actuación profesional: quedarse.
- Si hay retorno de las personas que estuvieron en el extranjero y regresaron a la empresa ocupando un lugar que nos parece adecuado: salir
- Si los actores protagonistas de talento se han quedado en la primera etapa de su actividad profesional cuando el mapa de talento tienen largo recorrido: salir
- Si se actualizan los contenidos de los programas de dirección y liderazgo basados en valores sociales pragmáticos, éticos sociales y de desarrollo: quedarse
- Si diseña nuevos modelos de dirección y liderazgo de personas en base a eficiencia, valores espirituales para el desarrollo de la felicidad y para alcanzar un modelo universal de coherencia en el liderazgo: quedarse.
- Si pone dificultades en la creación de blogs profesionales, acceso a Twitter y Facebook para evitar la promoción del capital social de cada empleado: salir
- Si crea un grupo de expertos internos con categoría directiva para ejercer los roles de mentor y *coach* de los mejores evaluados en la gestión del desempeño: quedarse.

Actividad de debate con la hemeroteca:

- ¿Cómo podrías retener en la empresa a un trabajador que no se siente valorado?
- ¿Crees que la formación es la única vía para retener al personal?

CAPÍTULO 8. Motivación e implicación laboral

Hemeroteca

El ejecutor

En estos tiempos de gran depresión económica, de reestructuraciones y despidos por doquier, la figura del director de recursos humanos ha cobrado protagonismo en la empresa, que ha hecho que su función cambie por completo. Así lo reflejan los responsables de personal encuestados por ICSA Grupo el pasado mes. Para la mitad de ellos, la crisis ha aumentado su carga de trabajo y cambiando sus funciones porque, en este caso, el 60% constata que ha habido un vuelco en la estrategia de gestión de las personas de su compañía. Las relaciones laborales y las políticas salariales han duplicado su presencia en el quehacer de los responsables de las plantillas, mientras la selección caía en la misma proporción y se dedicaban menos recursos a la promoción de carreras.

“Los directores de recursos humanos hemos tenido que hacer los ajustes”, explica Pedro Díaz, exdirector del área de Vodafone España. “Y si antes de la crisis se empezó a dar más importancia al perfil de desarrollador de personas de este directivo, según ha avanzado la recesión se le ha dado a su enfoque más técnico, en temas de desvinculación”, opina Víctor Pereira, director de recursos humanos de Dunkin Coffee en España desde hace seis meses. “Hemos pasado de ser desarrolladores de personas a ejecutores de despidos y controladores del gasto”, resume Pablo Cegarra, todavía director de recursos humanos de Darty, en proceso de extinción en España.

Tras los recortes, el reto actual de estos directivos es motivar al personal

Y esta función se ha convertido en un plus en el currículum de estos profesionales que antes apenas si se valoraba, señala Pereira, “te da empleabilidad”. De hecho, aunque el grueso de los despidos colectivos de esta crisis se haya producido ya, según David Díaz, socio de Baker & McKenzie, todavía muchas empresas buscan un director de recursos humanos para liderar los ERE que van a acometer. Cegarra ha participado en varios procesos de selección de compañías que estaban interesadas en su experiencia en reestructuraciones. Desde 2008 que llegó a Darty para montar el departamento de personal, ha participado en dos ERE antes del cierre definitivo de la cadena de 43 tiendas en España, con casi 650 empleados. “Resulta paradójico que el director de recursos humanos negocie un ERE que le afecta a él, sus propias condiciones de salida”, asegura.

Saben que son los malos de la película, dice Pereira; los parapetos que usa la empresa para despedir, según Cegarra, pero también saben que su cotización ha subido con la crisis, al menos un 20% entre 2007 y 2013. Porque aunque las decisiones de reestructuración las tome la dirección general, son ellos quienes las ejecutan. Y, además, son menos los casos de los directores de recursos humanos que abandonan la empresa tras los ajustes que los que se quedan. “Cuando los despidos se gobiernan adecuadamente genera una imagen de respeto y confianza que la empresa quiere capitalizar”, señala el director de recursos humanos de Dunkin Coffee, que ha negociado despidos colectivos en varias de las compañías en que trabajó antes.

Un trabajo cada vez mejor pagado

Desde 2007, la cotización del director de recursos humanos ha aumentado una media del 20%, ha sido uno de los miembros del cuadro ejecutivo que más ha incrementado su retribución, mientras los salarios del personal de convenio han bajado en picado. La remuneración anual que percibe este profesional es de 69.500 euros de media en España en

2013, según el estudio elaborado por ICSA Grupo, que aprecia importantes diferencias entre los directores de recursos humanos que trabajan en las grandes empresas (con un sueldo que supera los 85.000 euros) y los que lo hacen en las pequeñas, con 53.500 euros anuales. También entre unos sectores y otros. Comunicación, cultura y deporte, banca e industria son los que mejor pagan, mientras que comercio y turismo y transporte, los que peor.

Con entre 30 y 50 años de edad, el responsable del área de personal en las empresas españolas suele ser hombre (aunque es una de las direcciones que destaca en presencia femenina, con un porcentaje cercano al 31% del total), dispone de estudios universitarios (el 49%) y de máster o posgrado (45%), indica el estudio.

Pedro Díaz es el caso contrario. Se ha desvinculado de Vodafone meses después de realizar un ERE que ha afectado a más de 600 personas y ha modificado las condiciones laborales de al menos otras 200. “Se necesita un nuevo director de recursos humanos para recomponer la compañía, que motive a la gente e introduzca un nuevo sistema de trabajo”, explica, tras haber dedicado cinco meses a redefinir puestos de trabajo y funciones para los próximos cinco años. Tras 12 años en Vodafone, da por terminado un proyecto para abordar nuevos retos profesionales que espera le conduzcan a apoyar el crecimiento de una empresa más que a seguir reestructurándola.

Díaz cree que a los despidos colectivos les queda poco recorrido en España, salvo en la banca. Y que las compañías que saldrán adelante en esta crisis serán las que tengan unas plantillas motivadas. “Es el momento de revitalizar al personal. Después de tantos recortes la gente no cree a pies juntillas en las empresas en que trabaja. Hay que motivar, llevar el emprendimiento a los empleados, cambiar el proyecto de empresa. El director de recursos humanos va a ser una especie de animador para conseguir que la gente se encuentre a gusto y asuma riesgos en la organización”, explica.

No le falta razón. Según dicen los directores de recursos humanos encuestados por ICSA, los retos que les toca asumir ahora mismo son mantener el clima laboral y la motivación del personal, en primer lugar, y continuar con la reducción de costes de personal, con y sin despidos dependiendo de la empresa de que se trate, en segundo.

“Ahora los directores de recursos humanos son gestores del cambio, agilizadores de los cambios de estrategia empresarial. Los buenos directivos son los hombres fuertes de los consejeros delegados”, indica Ignacio Suárez de Puga, de Spencer Stuart, que asegura que la demanda de estos ejecutivos aumenta; “todas las empresas del Ibex están buscando a profesionales con experiencia fuera de España, un perfil internacional que muy pocos directivos españoles tienen”.

Fuente: Carmen Sánchez-Silva, La función del director de recursos humanos da un vuelco con la crisis, Madrid, 6 de octubre de 2013.

Actividad de debate con la hemeroteca:

- ¿Para qué consideras que la figura del director de RRHH en una empresa es importante?
- ¿Consideras ético que las empresas contraten a directores de RRHH únicamente para gestionar despidos?
- ¿El perfil del director de RRHH al igual que otros debe reinventarse? ¿Cómo? ¿Por qué?

CAPÍTULO 9. Dirección de equipos

Hemeroteca

Patricia Mir: “No hay nada más rentable que tratar bien a los colaboradores”
35 años. Directora de personas y valores del Grupo Intercom, que cuenta con 800 colaboradores. Está comprometida con demostrar a otras empresas que no hay nada más eficiente y sostenible que ser cómplice del bienestar de los colaboradores.

“Hace tres años y medio me contrataron para velar porque la cultura y los valores de nuestra empresa inspiraran a las personas que forman parte nuestra organización. Lo primero que hicimos fue reunirnos 40 personas de la compañía para reflexionar sobre lo que de verdad importa. Entre otras cosas, llegamos a la conclusión de que pensar en el bienestar de los colaboradores es rentable. Y que es necesario fomentar un ambiente laboral donde la gente pueda trabajar con alegría y pasión. Nos hemos dado cuenta de que como compañía somos capaces de lograr cualquier cosa, aprendiendo a pensar en grande con humildad. El reto consiste en que estos valores no solamente aparezcan escritos en un díptico, sino que nos atrevamos a ponerlos en práctica. Hemos despedido a unas cuantas personas por no predicar con el ejemplo. No creemos en los horarios. Aquí nadie ficha. Nuestros colaboradores pueden trabajar desde casa y confiamos en ellos cuando nos dicen que están enfermos; no es necesario que presenten un certificado. No queremos esclavos, sino gente responsable y libre. Cuando controlas el horario de tu gente pones de manifiesto que no confías en ellos. Parte de nuestro éxito es que solo contratamos a personas maduras emocionalmente, comprometidas con su propio autoconocimiento. Más que nada porque si no te conoces, no sabes cómo generarte tu propia motivación y felicidad, con lo que esperas que los demás te motiven y te hagan feliz. El objetivo es que nuestros colaboradores no tengan ningún motivo para quejarse por sus condiciones laborales. Sólo así pueden centrarse en dar lo mejor de sí mismos. Y lo cierto es que funciona: ahora mismo, en plena crisis, sabemos que el bienestar de nuestra cuenta de resultados es directamente proporcional al bienestar emocional de nuestros empleados”.

Mañana es lunes. Volverá a sonar el despertador demasiado pronto. Y tras soltar un bostezo descomunal, de nuevo lo retrasaremos cinco minutos. Remolonearemos bajo las sábanas aprovechando los últimos retazos de sueño. Finalmente nos levantaremos, quitándonos las legañas de los ojos con cierta apatía. Caminaremos medio dormidos hasta el baño. Apuraremos la ducha de agua caliente. Nos lavaremos los dientes a cámara lenta, mirándonos al espejo con cara de pocos amigos. Seguidamente nos vestiremos, desayunaremos lo de siempre y saldremos de casa a toda prisa.

La mayoría cogeremos el transporte público. Casi todos a la misma hora. Apretujados, nos miraremos unos a otros sin mediar palabra. Y como cada día entre semana, volveremos a ver las mismas caras largas, tan llenas de resignación, cansancio e incluso tristeza. Ensimismados cada uno en nuestras cosas, entre todos generaremos un silencio perfecto. Si tenemos la oportunidad nos distraeremos con algún que otro periódico gratuito. Tal vez repasemos de forma mecánica la agenda. O nos entretendremos jugando con el teléfono móvil.

Mientras, el resto seguiremos atrapados en medio de un atasco de tráfico. Ahogados por el humo de los tubos de escape y por el irritante ruido de los cláxones, pondremos la radio como antídoto para no dejarnos llevar por la impaciencia. Tras soltar a los niños delante del *cole* –sin apenas tiempo para cariñosas despedidas–, aceleraremos la marcha para llegar puntuales a nuestro puesto de trabajo.

Entraremos en la *oficina* a toda prisa, haciéndonos los despistados para no saludar al personal que trabaja en recepción. Los lunes no solemos estar de humor para intercambiar las habituales de preguntas de cortesía. Y una vez en nuestro *cubículo*, dejaremos nuestras cosas sobre el escritorio y encenderemos con desgana el ordenador. Como cada lunes, se nos acercará uno de nuestros compañeros para hacernos la pregunta de costumbre: “¿Qué tal el fin

de semana?” Y como si de un *déjà vu* se tratara, contestaremos la misma respuesta de siempre: “Corto, ¿y el tuyo?”

Tras hablar un poco de *esto* y de *aquello*, iniciaremos nuestra jornada laboral echando un vistazo a nuestro correo electrónico. Pero antes, seguramente recibamos una llamada de nuestro jefe, quien, estresado y de mal humor, nos comunicará con cierta hostilidad que hay que repetir –una vez más– el informe en el que llevamos varias semanas *currando*. Y por si fuera poco, nos dirá que se trata de un asunto urgente, exigiéndonos que pospongamos el resto de temas pendientes para tenerlo terminado en cuanto antes. Y a diferencia de lo que hace Patricia Mir, volverá a utilizar la expresión “lo necesito para ayer”.

Nada más colgar el teléfono nos invadirá una tímida sensación de impotencia. Y mientras notamos como ésta es cada vez mayor, seguramente pensemos en “mandarlo todo a la mierda”. Eso sí, lo más probable es que se quede en eso, en un simple pensamiento. Una semana más, no nos quedará más remedio que aguantar a nuestro jefe y cumplir con sus desmesuradas exigencias. Como todos bien sabemos, nuestra existencia se asienta sobre un sistema monetario. Y ello conlleva que *tengamos que* trabajar para ganar dinero con el que sufragar nuestros costes de vida. Por eso hay quienes dicen –medio en broma, pero muy en serio– que “la esclavitud no se ha abolido; tan sólo se ha puesto en nómina”.

Mónica Fernández: “No hay nada peor que trabajar para una persona infeliz”
35 años. Vive en pareja. Periodista. Se encuentra en plena transición laboral, formándose para emprender una nueva profesión. Ha trabajado en numerosas organizaciones y en todas ellas ha convivido con jefes conflictivos.

“Al salir de la facultad tenía muchas ganas de enrolarme en un proyecto empresarial donde poder desarrollarme profesionalmente y sentirme útil. Me apasiona la comunicación. Esta es la razón por la que en los últimos ocho años he trabajado en diferentes departamentos de comunicación corporativa. Durante este tiempo, he tenido todo tipo de jefes, la mayoría bastante tóxicos. En una ocasión, por ejemplo, estaba debatiendo con mi jefe un proyecto en el que la toma de decisiones era estratégica. Mi criterio profesional difería bastante del suyo, y me sentí en el deber de hacérselo ver... No me dejó ni siquiera terminar lo que estaba diciendo. Empezó a gritarme con vehemencia, diciendo que él era el único que sabía como debían hacerse las cosas. Y que le importaba muy poco lo que yo pensara, pues mi función se limitaba a cumplir sus órdenes. Es decir, que en vez de razonar, se puso a la defensiva, convirtiendo nuestra conversación en un ataque personal. Su autoritarismo generaba un ambiente laboral hostil, donde no se valoraba ni aprovechaba el talento de los profesionales que trabajábamos allí. No quería colaboradores con iniciativa, sino subordinados sumisos a quienes explotar. Su inseguridad le impedía confiar en los demás. Se limitaba a controlarnos todo el día, cercenando nuestra creatividad y motivación. Muchos terminaron quemándose y, como yo, marchándose de aquella institución. No hay nada peor que trabajar para alguien que se cree que por ser tu jefe puede pagar su malestar contigo. Esta actitud refleja una profunda ignorancia y falta de autoconocimiento. Considero que respetarme a mí misma implica no seguir aguantando según que actitudes y conductas. Por eso he decidido montármelo por mi cuenta”.

Curiosamente, esta sensación de impotencia, resignación y esclavitud generalizada tiene mucho que ver con la etimología de la palabra “trabajo”. Su origen procede del vocablo *tripalium*, que en latín significa “tres palos”. Por lo que relatan los historiadores, consistía en un instrumento de tortura utilizado en siglo VI. En aquella época, se amordazaba a los esclavos a una especie de cepo compuesto por tres trozos de madera. Una vez inmovilizados, los presos eran azotados de forma cruel y despiadada.

Con el tiempo, *tripalium* derivó en el verbo *tripaliare*, que quiere decir “torturar”. De *tripaliare* surgió posteriormente *trebajo*, cuya traducción literal implica “esfuerzo”, “sacrificio” y “dolor”. Finalmente, *trebajo* evolucionó hasta dar a luz a la palabra contemporánea “trabajo”, que actualmente se vincula con la idea de “tarea” o “labor”. Es decir,

que no sería descabellado afirmar que trabajar consiste en realizar una tarea que implica esfuerzo, sacrificio y dolor, pudiendo llegar a convertirse en una tortura.

Prueba de ello es el malestar generalizado en nuestra sociedad, que en parte se debe a cómo nos relacionamos con nuestras circunstancias laborales. Al menos siete millones de empleados españoles padecen estrés, según una encuesta realizada por la Universidad de Alcalá de Henares. De hecho, cada vez más médicos afirman que trabajar más de 10 horas al día tiene consecuencias perjudiciales para nuestra salud física y emocional. Lo cierto es que el estrés crónico puede generar ataques de ansiedad, anginas de pecho e incluso infartos.

Según esta misma encuesta, cerca de cuatro millones de asalariados padecen “el síndrome del trabajador quemado”. Y este se caracteriza por sentir una constante sensación de fatiga, desazón y malhumor, síntomas que en algunos casos ponen de manifiesto que la función que se realiza carece de propósito y sentido. Así, las personas quemadas son aquellas que han llegado a una saturación de malestar, agotando por completo su depósito de ilusión y energía. Literalmente “ya no pueden más”. Esto es precisamente lo que le sucedió a Mónica Fernández.

Como consecuencia, la depresión se ha convertido en un fenómeno normalizado. Según la Organización Mundial de la Salud, al menos seis millones de españoles sufren –en mayor o menor medida– “un profundo sentimiento de vacío, tristeza y apatía”. Más allá de esta cifra, se estima que las empresas españolas se gastan más de 750 millones de euros en bajas laborales cada año, sin contar el impacto brutal que tiene esta rotación sobre su productividad. En paralelo y a modo de *parche*, tres millones de empleados admiten “consumir alcohol, hachís y/o cocaína para hacer frente a su jornada laboral”, según un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo.

Así, la gestión utilitarista y mecanicista presente en casi todas las empresas provoca que sólo el 19% de los empleados españoles esté “totalmente comprometido con su organización”, según una encuesta nacional realizada por la firma Towers Perrin-IRS. El resto de colaboradores reconoce anónimamente “rendir por debajo de sus posibilidades y capacidades, haciendo el mínimo esfuerzo para cumplir con sus obligaciones profesionales”. Eso sí, sólo uno de cada diez empleados “piensa seriamente en cambiar de empleo”. Es decir, que la gran mayoría se quedan anclados en la denominada “zona de comodidad”, resignándose a llevar una existencia alienada, monótona y gris en la que se sienten seguros, pero no satisfechos.

Frente a esta situación de insatisfacción y parálisis, lo normal es utilizar la crisis económica como excusa para justificar este sinsentido común generalizado. Sin embargo, todos estos datos, porcentajes y cifras corresponden a encuestas e informes realizados entre los años 2006 y 2007, cuando España y el resto de países *desarrollados* se hallaban inmersos en uno de los periodos de mayor bonanza económica de la historia.

Josep Burcet: “Cuando empecé a ser jefe me di cuenta de lo complicado que es liderar a otros”.

41 años. Casado, con una hija. Tras obtener el título de MBA trabajó 15 años en diversas multinacionales, llegando a ser un destacado ejecutivo. Al dirigir equipos de alto rendimiento, se dio cuenta de su falta de competencia emocional para asumir dicho rol. Ahora es experto en gestión de equipos y liderazgo.

Josep Burcet / CATERINA BARJAU

“Me metí en el mundo de las multinacionales porque creía que podría disfrutar muchísimo. Y así fue. Descubrí culturas y mercados que de otra forma no hubiera conocido. Sin embargo, con 27 años mi primer gran jefe fue poco ejemplar. No me preguntaba nunca “¿cómo estás hoy?”, sino “¿cuándo vas a tener lo que te pedí ayer?” Ahí empezó mi relación con el ‘mundo real’. Empecé a ser jefe a los 33 años, liderando un equipo de unas 25 personas. Adopté la imagen de un profesional rígido, la cual no se correspondía con lo que sentía por dentro. Y dado que seguía teniendo jefes que aun siendo excelentes personas esperaban resultados, yo trasladaba diariamente esa presión a los profesionales que tenía a mi cargo. Muchas veces me sentía solo e incomprendido por ambas partes. Finalmente me abrí a la autenticidad, mostrando

mi lado más vulnerable. Empecé a comunicarme con transparencia y honestidad. Así fue como comencé a priorizar parte de mi tiempo para escuchar las necesidades de mi equipo, viendo la manera de facilitarles su trabajo sin dejar de exigirles. Al demostrar un sincero interés por la mejora y el aprendizaje de mis colaboradores, recibí una respuesta formidable, traducida en mayor productividad. Ahora sé que los jefes son, ante todo, seres humanos. También sufren lo suyo. Muchos aparentan seguridad y confianza en sí mismos. Pero en general se trata de una máscara que esconde sus propios complejos, miedos y frustraciones. El verdadero liderazgo no surge como consecuencia de cursar un MBA o de una formación para ejecutivos. Para liderar a los demás es imprescindible aprender a liderarse a uno mismo. Y para lograrlo solo hay un camino: conocerte a ti mismo”.

La empresa se ha convertido en la institución predominante en nuestra sociedad. La mayoría nos pasamos más de un tercio de nuestra vida en los cubículos de nuestra *oficina*, rodeado de personas que no hemos elegido y a quienes vemos más que a nuestra propia familia y amigos. Así, el jefe se ha convertido en una de las personas con más influencia en nuestra existencia. Casi todo el mundo trabaja para alguien. A día de hoy son muy pocos los que han logrado emanciparse, trabajando solamente para sí mismos. Como bien sabe Josep Burcet, incluso los jefes de nuestros jefes también tienen que rendir cuentas a consejos de administración y demás accionistas.

Si bien cada persona cuenta con su propia personalidad, “la gran mayoría de jefes ejercen un liderazgo egocéntrico y autoritario, orientado excesivamente a lograr resultados en el corto plazo”, afirma Ken Blanchard, experto en comportamiento organizacional. A su juicio, “estos jefes suelen centrar su pensamiento y su conducta más hacia el cumplimiento de las tareas profesionales que en el vínculo con las personas con las que trabajan”. De ahí que “suelan obsesionarse porque el trabajo se haga como ellos dicen que debe hacerse, creyendo erróneamente que las broncas son necesarias para corregir los errores de los colaboradores”.

Por más que el “orden y mando” sea un rasgo común en muchos jefes, “se trata de una limitación que demuestra muy poca inteligencia emocional”, añade Blanchard. Y es que una vez que el error se ha producido, “la bronca sólo sirve para empeorar el problema, no para solucionarlo”. Este estilo de liderazgo refleja una profunda ignorancia e inconsciencia. Sobretudo porque echar broncas genera resultados de insatisfacción para el que las emite, para el que las recibe y para la organización donde se producen. Así, “el autoritarismo contribuye a resquebrajar el ambiente laboral, creando una cultura organizacional basada en el miedo a ser castigado, lo que incrementa la inseguridad y la desmotivación de los colaboradores”. Eso sí, “mientras este tipo de jefes pagan su mal humor con sus subordinados sin reprimirse lo más mínimo, suelen ser muy dóciles, hipócritas y obedientes al interactuar con sus superiores”, concluye Blanchard.

Fruto de esta situación, más de seis de cada 10 empleados españoles “no confía en su jefe” y un tercio se queja de que “nunca escucha”, según una encuesta nacional realizada por la consultora Otto Walter. De ahí que muchos utilicen los adjetivos “tóxico”, “nocivo” o “desquiciante” para describir el vínculo que mantienen con superior directo. De hecho, la mitad de la población activa española señala a su jefe como “la principal fuente de tensión, preocupación y malestar” derivada de su trabajo, según el estudio de la Universidad de Alcalá de Henares.

Curiosamente, este informe pone de manifiesto la cultura de la queja imperante en nuestra sociedad. Además de quejarse de sus jefes, muchos empleados también critican al resto de miembros de su equipo. Así, el 60% de los asalariados españoles dice que lo que más le incomoda de su empleo es el “mal ambiente” que se respira entre sus propios compañeros. Y este se debe a “la falta de apoyo y de comunicación”, así como “a las envidias y rivalidades” que se dan entre los colaboradores que ocupan un mismo rango profesional.

Los jefes, por su parte, también han tenido la oportunidad de juzgar la actitud y el comportamiento de la mayoría de sus colaboradores. Según la encuesta de Otto Walter, nueve de cada 10 directivos españoles opinan que es difícil encontrar en el mercado laboral personas responsables, competentes, motivadas y comprometidas con el proyecto que dirigen.

Ignacio Orce: “No hay otro secreto: liderar consiste en servir a los demás”. 57 años. Separado, con tres hijas. Lleva 28 años como consejero delegado y presidente de Asistencia Sanitaria Colegial, que cuenta con 190 empleados. A los 14 años entró como botones en esta institución sanitaria, que funciona como una cooperativa; más tarde estudió la carrera de Medicina y a día de hoy ha sido reelegido siete veces por los 5.000 médicos accionistas.

“Desde muy joven supe que tenía dotes para el liderazgo. En mi caso se dio manera natural; es algo innato. Ejercí de consejero delegado desde los 29 años. Los accionistas de esta compañía son a partes iguales los 5.000 médicos que cada día atienden a nuestros pacientes. Somos una empresa con alma: nuestro objetivo no es ganar dinero, sino servir a la sociedad. Tenemos expresamente prohibido retribuir a nuestros médicos accionistas más allá de la justa compensación económica por su actividad profesional. No tenemos que rendir cuentas a nadie más que a nosotros mismos. Tenemos muy claro que la codicia y el afán de lucro atentan contra la ética profesional. Queremos ser coherentes con la labor médica que tanto amamos y respetamos. Gozamos de un índice de permanencia de nuestros asegurados de 17 años, mientras que la media del sector se no alcanza los siete años. En la sanidad privada existe una perversa paradoja: la mayoría de entidades incrementa el precio de la póliza según va envejeciendo el asegurado, con lo que muchos terminan dándose de baja justo cuando más asistencia necesitan. Para no dar la espalda a las personas mayores, nuestro modelo apuesta por que el joven de 20 años pague más de lo que sería necesario para que el de más de 65 pueda pagar menos de lo que se necesitaría para poder sufragar su nivel de consumo sanitario, que suele ser muy intenso en edades avanzadas. Es una fórmula mucho más justa, que nos permite acompañar a nuestros asegurados toda su vida. Desde el inicio de la crisis no hemos despedido a nadie. Mi visión es no prostituir ni un milímetro la calidad de los servicios que damos. Así es como saldremos de la crisis fortalecidos. En tiempos de incertidumbre es cuando más se necesita un liderazgo basado en sólidos valores. Nuestros socios y empleados necesitan referentes que les den confianza y seguridad. Liderar consiste en servir lo mejor posible a otros seres humanos. Si no actuara de esta manera, ¿qué ejemplo le estaría dando a mis hijas? Es una cuestión de integridad, de ser coherente con uno mismo”.

Lejos de victimizarnos y echarnos las culpas unos a otros, jefes y colaboradores estamos condenados a entendernos. Sólo así podremos aprender a convivir y cooperar de una forma más constructiva. Al fin y al cabo, todos lo hacemos lo mejor que podemos en base a nuestro grado de comprensión, a nuestro nivel de consciencia y a nuestro estado de ánimo. El gran reto es que cada uno de nosotros asumamos nuestra parte de responsabilidad, aprendiendo de nuestros errores para crecer y evolucionar.

Esto es precisamente lo que promueve el “aprendizaje organizacional”, una nueva disciplina impulsada por expertos en *management* como Fredy Kofman, Richard Barrett o Peter Senge. Y éste consiste en analizar la influencia que tiene la personalidad de la empresa – conocida como “cultura organizacional”– sobre el estilo de liderazgo. Y de medir el impacto que tiene éste sobre el ambiente laboral y, en consecuencia, sobre la cuenta de resultados.

Así, “cada vez que entramos a trabajar en una empresa estamos imbuidos por la forma en que se hacen las cosas ahí”. Es decir, por una serie de “creencias” (que condicionan nuestra forma de pensar), de “valores” (que influyen en nuestra toma de decisiones y comportamientos) y “aspiraciones”, que marcan aquello que se supone que hemos de conseguir, explica Senge. A esta manera de comprender y actuar dentro de nuestra compañía se le llama “paradigma organizacional”.

En paralelo, esta visión subjetiva condiciona las relaciones que se dan en sus tres niveles (alta dirección, mandos intermedios y *staff*), produciendo, a su vez, una serie de resultados a nivel personal (con uno mismo), relacional (con el jefe y los compañeros) y cultural (con la empresa). Y dado el malestar generalizado, en casi todas las compañías españolas se produce el denominado “efecto piramidal nocivo”. En ocasiones, la alta dirección de la compañía critica severamente el trabajo realizado por alguno de los mandos intermedios, el cual –a su vez– paga

su enfado sobre las personas que forman parte de su equipo. Así es como se traslada el mal humor y el estrés de arriba abajo, afectando a un buen número de empleados.

Y esto sucede porque la mayoría de empresas se rigen inconscientemente según el “viejo paradigma organizacional”, sostiene Senge. Es decir, por la antigua concepción de que los seres humanos somos recursos. De ahí que seamos utilizados diariamente para fines mercantilistas, y que muy pocos directivos cuestionen la existencia de un “departamento de recursos humanos”. Sea como fuere, “este viejo paradigma se caracteriza por *creer* que los atributos materialistas (como el dinero, el estatus y el éxito) nos conducen a la felicidad; por *valorar* obsesivamente el lucro en el corto plazo, y por *aspirar* a crecer económicamente de forma ilimitada”, concluye Senge.

Como consecuencia directa, muchas compañías regidas por el viejo paradigma *creen* que cuantas más horas trabajen sus empleados, más productivos serán. De ahí que los mandos intermedios *valoren* que sus subordinados estén físicamente el máximo número de horas posibles. No en vano, los directivos *aspiran* a rentabilizar su capital humano para elevar año tras año el beneficio de su cuenta de resultados. Tal y como ha descubierto Ignacio Orce, este comportamiento empresarial orientado al propio interés ha dejado de ser válido y eficiente, y es del todo insostenible. Principalmente porque genera efectos perjudiciales para la organización en el medio plazo.

Prueba de ello es que los ambientes laborales españoles están protagonizados por el conflicto, el malestar, la resignación y la desmotivación. Frente a esta situación, cabe preguntarse: ¿qué razón tiene un empleado para dar lo mejor de sí mismo cuando se siente tratado como una máquina? ¿Cómo es posible que las compañías mejoren sus tasas de innovación y productividad cuando sus propios profesionales mantienen una *guerra* invisible contra la organización?

Mónica Seara: “Si nos tratan como números es difícil que respondamos como personas”

36 años. Soltera. Ha trabajado 11 años en el ámbito de la obra civil para grandes constructoras. Actualmente está en el paro. La tensión acumulada con sus jefes le llevó a poner en riesgo su salud física y emocional.

“He vivido la época del superboom de la construcción. Reconozco haber trabajado como una loca. Como técnico de prevención a pie de obra llegué a liderar un equipo de 20 personas, siendo responsable de los 600 trabajadores que participaban en la misma. He sido generalmente la única mujer en un mundo dominado por hombres. Con el tiempo mi profesión se convirtió en una fuente constante de estrés, lucha y conflicto. Mis jefes carecían de flexibilidad y empatía. Me trataban como una máquina. Trabajaba fuera de mi horario, pero mi sobreesfuerzo no siempre se veía reconocido ni remunerado. Tenía que llegar a los plazos establecidos fuera como fuera. Si no, es como si no valiera. Mis superiores nunca se planteaban si el equipo estaba bien dimensionado o si se estaban gestionando adecuadamente las cosas. Me pasé meses enteros tratando de apagar fuegos sin manguera ni agua. Y finalmente reventé. En abril de 2008 padecí un ataque de ansiedad. Sentí que me moría allí mismo. Cambié de empresa, pero volví a encontrarme con la misma situación: demasiados jefes insensibles que me forzaban a ir corriendo todo el día para conseguir resultados imposibles. Con la excusa de la crisis, empezaron los despidos masivos. Fue entonces cuando me quité la venda de los ojos. Ahora me doy cuenta de que puse el control de mi vida en manos de corporaciones a cambio de un horario excesivo y un salario ínfimo en relación a lo que hacía. Muchas personas queremos sentirnos útiles. Formar parte de proyectos con sentido, que sirvan para algo. Sin embargo, a las empresas no les importa nuestro bienestar. Somos simples números con los que conseguir aumentar año tras año la cuenta de resultados. Y entonces, ¿para qué darlo todo para una compañía a la que no importas nada? Ahora ya no busco un lugar donde fichar, sino un proyecto más grande donde realizarme como ser humano”.

Los seres humanos no somos recursos. Por eso no nos gusta que nos exploten ni que nos traten como números. Al igual que le sucedió a Mónica Seara, cada vez más personas estamos

cuestionándonos si merece la pena sacrificarnos por las organizaciones para las que trabajamos. Y es que las empresas suelen ser un obstáculo para que podamos cultivar un bienestar y un equilibrio duraderos. Prueba de ello es que los profesionales con más talento e iniciativa están tomando dos tipos de decisiones: formar parte de empresas que les den autonomía y les traten con respeto; o bien se atreven a emprender proyectos por su cuenta.

Esta tendencia social –en la que las personas no se mueven tanto por dinero, sino por valores– está poniendo de manifiesto que la manera tan rentable en la que las empresas han venido creciendo ha dejado de ser eficiente y es del todo insostenible. De hecho, cada vez más sociólogos y economistas coinciden en que este viejo paradigma organizacional está en decadencia y que su transformación es ineludible e inevitable.

Lenta pero progresivamente, una nueva generación de directivos íntegros, responsables y conscientes están promoviendo un “cambio de paradigma” en las organizaciones que dirigen. De hecho, las compañías que apuestan por el desarrollo de su dimensión humana empiezan a regirse por un “nuevo paradigma organizacional”, afirma el asesor de empresas James Hunter, autor de *La paradoja*. Y este motiva a las empresas a alinear su legítimo afán de lucro con el bienestar de sus colaboradores y el respeto por el medio ambiente. También alienta a las organizaciones a crear riqueza real para la sociedad, dejando de ver el dinero como un objetivo en sí mismo para concebirlo como el resultado de dicha contribución.

En paralelo, esta nueva manera de concebir los negocios inspira a que los mandos intermedios desarrollen sus competencias emocionales, de manera que aprendan a gestionar a sus colaboradores de una forma más empática y constructiva. A juicio de Hunter, “el liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos que beneficien a todos los grupos de interés de la compañía”. Más allá del autoritarismo, “los verdaderos líderes gozan de autoridad”. Y esta viene como consecuencia de “servir e inspirar a las personas que forman parte de tu equipo”.

Desde la perspectiva del nuevo paradigma, “el primer cliente es el empleado; por eso hay que hacer todo lo posible para tenerlo contento y motivado, viéndolo como lo más valioso que atesora la compañía”, añade Hunter. En este sentido, “ser jefe consiste en asumir la responsabilidad de que los miembros de tu equipo se conviertan en la mejor versión de sí mismos”. Y para lograrlo, “el reto es saber desarrollar las habilidades emocionales de tus colaboradores, orientando su esfuerzo y su compromiso al bien común”, concluye este experto.

Gracias a este proceso de aprendizaje organizacional, la empresa deja de funcionar por inercia y comienza a evolucionar de forma consciente. Así es como interioriza la filosofía del cambio permanente, permitiéndole afrontar los nuevos retos de futuro con mayor eficiencia y logrando así el fin más deseado: una abundancia económica sostenible. Puede que parezca un proceso largo y complicado, pero como dijo el sabio Lao Tsé, “un viaje de mil kilómetros siempre comienza con el primer paso”.

Fuente: El País, “Sociedad”, Borja Vilaseca, 12 de febrero de 2012.

Actividad de debate con la hemeroteca:

- ¿Cómo definirías al líder perfecto según los diferentes comentarios?
- ¿Necesita un líder estar motivado?, ¿cómo se mantienen los líderes motivados?
- ¿Es necesario que todos los jefes sean líderes?
- ¿Cuál es el peor error que puede cometer un líder?