

Dimensión Educativa de un Director de Recursos Humanos

El desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de gestión y retención de RR.HH.

EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL ESTÁ CONSIDERADO ACTUALMENTE COMO UNO DE LOS FACTORES MOTIVADORES MÁS DECISIVOS EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO. POR MEDIO DE ÉL SE PRETENDE CAPACITAR A LOS TRABAJADORES PARA RESPONDER A UN ENTORNO LABORAL DIFERENTE. COMO SE TRATA NO TANTO DE ADQUIRIR CONOCIMIENTOS COMO DE DESARROLLAR EL TALENTO Y LOS HÁBITOS DE COMPORTAMIENTO, EL APRENDIZAJE ES MÁS DE TIPO EMOCIONAL Y PRÁCTICO QUE INTELLECTUAL Y TEÓRICO. POR ESO SE ADQUIERE MÁS EN EL EJERCICIO DEL TRABAJO QUE EN EL AULA.

LA GESTIÓN DE RRHH EN LA EMPRESA ESTÁ ADQUIRIENDO ASÍ UNA CLARA DIMENSIÓN EDUCATIVA.

PALABRAS CLAVE: MOTIVACIÓN HUMANA, DESARROLLO PROFESIONAL, COMPETENCIAS PROFESIONALES, APRENDIZAJE EMOCIONAL.

AT PRESENT, IT IS WIDELY RECOGNIZED THAT PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IS ONE OF THE MOST DECISIVE MOTIVATIONS IN JOB PERFORMANCE. FROM THIS PERSPECTIVE, THE EMPLOYEES COULD BE LEAD TO COMPETENTLY RESPOND TO A DIFFERENT WORK ENVIRONMENT. BUT SINCE THIS IS FOCUSED NOT SO MUCH ON THE ACQUISITION OF KNOWLEDGE AS ON THE DEVELOPMENT OF ABILITIES AND HABITS, LEARNING IS PRINCIPALLY PRACTICAL AND AFFECTIVE, RATHER THAN INTELLECTUAL AND THEORETICAL. CONSEQUENTLY, IT IS BEST ATTAINED ON-THE-JOB RATHER THAN IN THE CLASSROOM. IN THIS CONTEXT, THE MANAGEMENT OF RRHH IN THE BUSINESS ENTERPRISE HAS A MANIFEST EDUCATION DIMENSION.

KEY WORDS: HUMAN MOTIVATION, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, AFFECTIVE LEARNING, PROFESSIONAL COMPETENCIES.

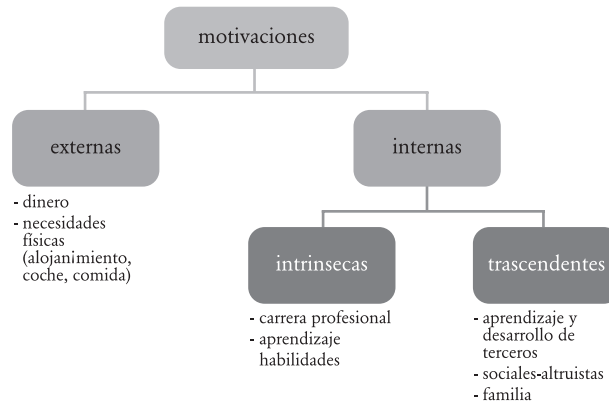
Nb002

Rosa Lacunza

Directora de RR.HH.
HP Services
Iberia
rosa_lacunza@hp.com

CON CIERTA FRECUENCIA EN MI TRABAJO he tenido la oportunidad de preguntar a diversos profesionales -bien recién graduados en busca de su primer empleo, bien profesionales cualificados con una extensa trayectoria profesional- acerca de dos cuestiones: '¿Para qué quiere incorporarse al mercado laboral y trabajar?' (o bien, '¿Para qué trabajar?') y '¿Qué quiere hacer en su vida?' Las respuestas, dependiendo de diversas variables -edad, situación laboral del individuo, madurez personal, etc.- oscilan generalmente entre la satisfacción de tres tipos de motivaciones: externas e internas, y dentro de estas últimas, intrínsecas o trascendentes (Pérez López, 1994: 55), en congruencia -dentro de la reciente disciplina de Teoría de la Organización (Scott, 1992)¹- con los tres grandes grupos de teorías o modelos explicativos del funcionamiento de las organizaciones: modelos mecánicos, modelos orgánicos y modelos antropológicos.

clasificación de las motivaciones



I. MODELOS MECANICISTAS (MOTIVACIÓN EXTERNA)

El supuesto de base de estos modelos es que la acción humana, y su motivación, depende de las circunstancias externas. Es decir, la única fuente de estímulos de motivación, y por tanto de recompensas para el individuo, procede de elementos externos (*dinero, coche, casa*, etc.). Desde las teorías encuadradas en este modelo no cabe más objetivo para la organización que el de maximizar la eficacia (Pérez López, 1994: 76 y ss.; Taylor, 1985; Fayol, 1949:110; Simon, 1976; Milgrom y Roberts, 1992). Para ello dependen de su capacidad para generar un 'fondo de incentivos' externos que sea suficiente para motivar a las personas a actuar tal como la organización lo requiere.

Desde este punto de vista, los candidatos en las entrevistas de selección

¹ Aunque es difícil determinar el momento de aparición de la Teoría de la Organización como área de estudio independiente, el autor concluye que ésta se produce a finales de los años 1940.

suelen estar muy motivados por temas de carácter eminentemente pecuniario como conseguir un incremento de sueldo con un cambio laboral, etc. Generalmente, estas motivaciones no se presentan de forma pura y aislada sino que existe una mezcla de motivaciones que también incluyen otras pertenecientes a los siguientes apartados. El peso relativo o importancia concedida a cada uno de estos grupos de motivaciones por cada candidato varía, tal y como avanzaba al comienzo del artículo, según diversas variables.

2. MODELOS ORGÁNICOS O PSICO-SOCIOLÓGICOS (MOTIVACIÓN INTERNA, INTRÍNSECA)

Las teorías basadas en este paradigma parten del supuesto de que la acción humana debe ser explicada en función del logro de unas metas personales y no sólo de unas circunstancias externas. Las personas tienen por tanto motivaciones externas y motivaciones internas (*aprendizaje y desarrollo de habilidades personales y profesionales*) y las organizaciones deben operar teniendo en cuenta explícitamente ambos tipos de motivaciones, pues pueden influir en ambas. La 'piedra de toque' de las auténticas teorías psico-sociológicas está en el 'doble objetivo' que consideran: la eficacia de la organización y el logro de objetivos personales (Mayo, 1945; Lewin, 1948; Likert, 1961; Argyris, 1957; Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1960; Homans, 1950).

Desde este punto de vista, los candidatos en las entrevistas de selección muestran un gran interés por temas que afectan a sus posibilidades de desarrollo profesional: nuevas habilidades y conocimientos que aprenderán y pondrán en práctica con el nuevo empleo, por ejemplo.

3. MODELOS ANTROPOLÓGICOS O HUMANISTAS (MOTIVACIÓN INTERNA, INTRÍNSECA Y TRASCENDENTE)

Estos modelos incluyen una concepción de la motivación humana según la cual las personas actúan buscando el logro simultáneo tanto de unos motivos externos como internos. Sin embargo, dentro de los motivos internos distinguen los motivos intrínsecos (ligados a la propia realización y desarrollo personal con el trabajo) y los motivos trascendentes (*el servicio o utilidad que ese trabajo reporta a terceras personas*). Como exponentes de este modelo puede citarse a Barnard (1968), Selznick (1957), Kotter (1985) y (1988) y Pérez-López (1994). Dentro del campo de la psicología, más propiamente de la psicoterapia, Frankl (1962) presenta también un tratamiento científico de las necesidades humanas con esta visión antropológica del hombre.

Desde este punto de vista, los candidatos en las entrevistas de selección se interesan por sus responsabilidades profesionales y ámbito de influencia sobre otras personas dentro de la nueva organización, el equipo de trabajo del que van a disponer y posibilidad de ejercer las habilidades de liderazgo y de desarrollo de otras personas en su potencial nuevo empleo.

Con no poca frecuencia la tentación en el mundo profesional estriba en hacer caso omiso a las investigaciones y modelos teóricos y rápidamente

NOTAS

DIMENSIÓN EDUCATIVA DE UN DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

EL DESARROLLO EN LA EMPRESA, PIEDRA DE TOQUE, DENTRO DEL MARCO DE POLÍTICAS DE GESTIÓN Y RETENCIÓN DE RR.HH.

instalarse en el erróneo y fácil reduccionismo característico de los modelos mecánicos. Esto resulta patente en los periodos económicos de gran incertidumbre o de gran expansión en las que no pocas veces se hace uso de prácticas de gestión de Recursos Humanos a corto plazo para retener el talento vía exclusiva de la remuneración o compensación. Sin embargo, no sólo desde la Teoría de la Organización sino también desde la investigación aplicada, la conclusión acerca del papel del desarrollo profesional como uno de los mayores factores motivadores de las personas, es consistente. Así lo certifica un informe elaborado por Hay Group² en el año 2000 (p. 18-19) en el que entre los factores más motivadores para los profesionales, aparecen en los primeros puestos: ‘las posibilidades de aprendizaje continuo, compartir una misión con la empresa en la que se ejerce el trabajo y el desarrollo de la carrera profesional. Más recientemente, un estudio empírico realizado en España en el año 2001, sobre una muestra de 150 organizaciones y un total de empleados de 429.239, ha verificado que existe una diferencia estadística significativa más baja en la rotación externa de empleados de las empresas que sistemáticamente se preocupan y realizan acciones de desarrollo entre sus empleados (APD y Hay Group, 2001:59-60³).

Vistos los datos arrojados desde el marco teórico y empírico cabe

Estudio de Factores Motivadores Situación en España de la
Gestión del Talento (Hay Group)

¿En qué medida los siguientes aspectos suponen un factor de motivación para él?

	muy motivador
1. Aprendizaje continuo	8,8
2. Compartir de una misión	8,7
3. Desarrollo de carrera	8,3
4. Equilibrio vida personal profesional	8,2
5. Trabajar con personas que aprecio	8,1
6. Retribución atractiva	7,6
7. Trabajar organización de prestigio	7,5
8. Reconocimiento social	6,9
9. Seguridad en el puesto	5,8
	poco motivador

preguntarse ¿Por qué es tan valorado el desarrollo profesional en la actualidad? Partimos de un modelo antropológico humanista en el que el entorno laboral, como marco de desarrollo personal y profesional, es importante siempre porque entronca con las motivaciones básicas del ser humano –intrínsecas y trascendentes–: desarrollarse a sí mismo y

² Hay Group (2000) *Situación en España de la Gestión del Talento*, Madrid, pp. 18-19.

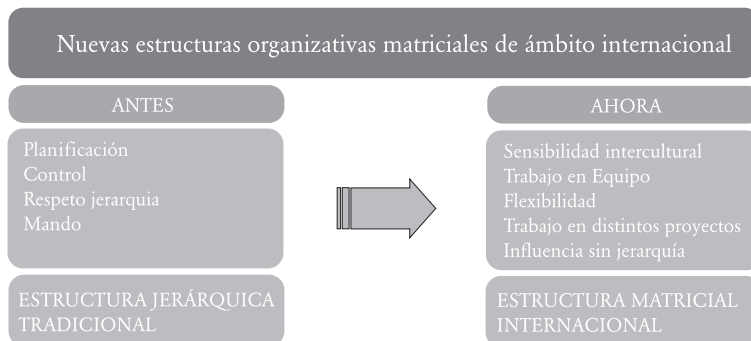
³ APD & Hay Group 2001, Informe benchmarking de Gestión del Talento en la empresa española, Madrid, 2001, pp. 59-60.

desarrollar a los demás. Lo que ocurre en nuestros días es que su importancia aparece realzada por las circunstancias contextuales de *incertidumbre* en el mercado laboral actual. Y esta incertidumbre es aplicable tanto a las empresas como a los empleados.

Por parte de las empresas existe una fuerte competencia por la atracción de los mejores profesionales en un entorno laboral en el que cada año se incorporan menos profesionales que el anterior: las cifras de natalidad han descendido progresivamente desde la década de los 80 y continúa esta tendencia, de tal forma que España ha llegado a ser uno de los países más envejecidos del planeta (*‘mientras que casi siete millones de personas en España tienen más de 65 años –el 16% de la población– ;un 14,7% tiene menos de 14 años’*; Fernández, 2002:1, 5, 8). Cuidar el desarrollo de los empleados se convierte en un importante factor diferenciador y de valor añadido de la empresa frente a los competidores. Adicionalmente las estructuras organizativas han cambiado sustancialmente pasando de las tradicionales estructuras jerárquicas estables a las cambiantes estructuras matriciales internacionales actuales. En este tipo de entorno las competencias antaño tan valoradas –planificación, control, respeto a la jerarquía y mando– se revelan insuficientes e inadecuadas. Por el contrario, cada vez ganan más peso competencias tales como: sensibilidad intercultural, trabajo en equipo, flexibilidad y adaptación al cambio, capacidad de trabajo simultáneo en diversos proyectos y liderazgo y capacidad de influencia sin jerarquía.

Es necesario por tanto desarrollar a los empleados para que sepan

NOTAS
 DIMENSIÓN EDUCATIVA DE UN DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
 EL DESARROLLO EN LA EMPRESA, PIEDRA DE TOQUE, DENTRO DEL MARCO DE POLÍTICAS DE GESTIÓN Y RETENCIÓN DE RR.HH.



responder a un entorno laboral diferente, para potenciar su capacidad de adaptación, de reinventar constantemente y de moverse en entornos turbulentos: *“lo importante no es buscar el equilibrio, sino saber vivir en desequilibrio”* (Arbonías, 2001).

Si la empresa tiene poderosas razones para preocuparse por el desarrollo de la gente, también las tiene el empleado. En un mercado laboral donde cada vez menos organizaciones pueden garantizar el empleo de por vida, el desarrollo es uno de los activos más valiosos que la empresa puede poner en la balanza para corresponder al compromiso que le pide al empleado: *‘el*

desarrollo es revalorización profesional en la empresa y en mercado' (Fernández y Moreno, 2002:19). El aprendizaje es un proceso en sí atractivo, que se valora cada vez más como factor de motivación y retención por parte de los empleados.

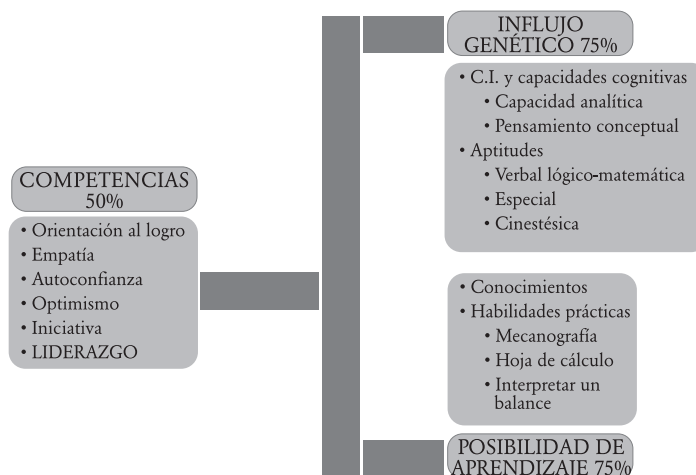
Constatada la importancia actual del desarrollo en la empresa cabe preguntarse acerca de la eficacia de los programas y políticas de formación que se ocupan de la satisfacción de tan relevante necesidad. En un reciente estudio realizado por el Consejo de Estadísticas Laborales de los EE.UU., se llegaba a la conclusión de que el 70% de lo que los empleados sabían acerca de su trabajo no lo habían aprendido a través de actividades formativas en las empresas, sino a través del aprendizaje informal adquirido en el trabajo (Fernández y Moreno, 2002:20). ¿Significa esto que los 100 billones de dólares que las empresas norteamericanas invierten en formación sólo cubrirían el 30% de lo que los empleados conocen de su rol a desempeñar? ¿Significa esto que el 70% de los programas de formación no se traducen en mejoras en el desempeño porque cubren sólo un 30% del puesto? Con este interrogante acerca de la eficacia de los programas de desarrollo y formación en las empresas el *Educational Development Center* –organización de reconocido prestigio en el mundo de la investigación educativa– abordó un ambicioso estudio para conocer la naturaleza del aprendizaje en el lugar de trabajo confirmando que: el 70% de lo que aprenden los empleados en su trabajo es a través de aprendizaje informal; las empresas y sus directivos pueden influir en el aprendizaje informal a través de sus sistemas y prácticas de gestión; finalmente, cuando los programas de desarrollo no se traducen en mejoras del desempeño suele haber detrás un desconocimiento de qué capacidades son la clave del buen desempeño en un trabajo y contexto y de cómo se desarrollan.

Las investigaciones neurofisiológicas nos permiten diferenciar dos tipos de aprendizajes claramente distintos. El primero es el aprendizaje intelectual, de los conocimientos, que se desarrolla en la corteza cerebral, la zona más reciente del cerebro en la evolución humana. El segundo es el aprendizaje emocional, que involucra tanto la corteza cerebral como el sistema límbico, la zona más primitiva del cerebro humano. Para adquirir conocimientos, los métodos tradicionales (asistir a un curso y atender a las explicaciones de un profesor, etc.) son adecuados. Sin embargo, para desarrollar hábitos de comportamiento los enfoques 'clásicos' no funcionan porque es necesario involucrar algo más que la razón para practicar nuevas conductas hasta convertirlas en hábitos. Ahora bien ¿son los hábitos algo trasnochado y carente de atractivo en el mercado laboral actual? *'Los hábitos no son un 'opcional' para el líder. Sin hábitos valiosos no hay, en sentido estricto buen gobierno (...). La ausencia de hábitos produce personas sin fines claros, con ansias desmedidas por lograr frutos inmediatos (...). Demasiados directivos no son sino inmaduros desmedidamente ascendidos, a quienes queda grande la labor que les ha sido encomendada. Con palabras de un clásico: isólo quien se autogobierna, gobierna!'* (Fernández Aguado, 2002:46). Lejos de estar 'pasados de moda' los hábitos constituyen el pilar fundamental sobre el que se asienta el buen gobierno de un directivo y de una organización, ya que aquellos que no son capaces de

llevar el timón de su propio barco, sólo por casualidad acertarán a la hora de empuñar el de una organización. Un estudio reciente realizado por la Revista *Fortune* para identificar las empresas globales más admiradas por los empleados, aportaba conclusiones muy reveladoras sobre cómo las empresas que desarrollan de forma eficaz el talento directivo y el liderazgo ocupaban los primeros puestos de este *ranking*.

Hemos visto que los métodos tradicionales resultan insuficientes a la hora de desarrollar los hábitos, a la hora de formar directivos. Llegados a este punto uno puede preguntarse: pero realmente ¿El talento directivo nace o se hace? ¿Cómo enseñar el talento directivo?

Pues en parte nace y en parte se hace ya que la ‘heredabilidad’ de las competencias características del directivo –como por ejemplo, la orientación al logro, la empatía, la autoconfianza, el optimismo o la iniciativa– está estimada por debajo del 50%, y por ello se pueden conseguir mejoras sustanciales siempre que se siga una aproximación adecuada: el talento directivo no se aprende en las aulas sino a través de experiencias de aprendizaje profesionales y personales.



Así pues, el desarrollo del talento directivo no sólo es posible sino que coloca a las empresas que consiguen realizarlo de forma eficaz entre las primeras del ranking de las más deseadas por los empleados. ¿Cuáles son las condiciones que requiere un programa de formación de directivos para ser efectivo? Entrando en detalle y analizando las diversas vías de desarrollo profesional del talento directivo que mejores resultados han dado se pueden establecer una serie de elementos comunes a todas ellas: *‘suponen un reto atractivo al que enfrentarse, ofrecen claridad respecto a lo que es crítico para el éxito en un determinado contexto organizativo o para superar un reto, proporcionan feedback externo que ayude al conocimiento de uno mismo y, finalmente, hay una motivación personal para mejorar puesto que acercará a la persona hacia sus valores y objetivos más personales’* (Fernández y Moreno, 2002: 23). El punto clave a considerar en el desarrollo del talento directivo es que no se aprende en las

NOTAS

DIMENSIÓN EDUCATIVA DE UN DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS
EL DESARROLLO EN LA EMPRESA, PIEDRA DE TOQUE, DENTRO DEL MARCO DE POLÍTICAS DE GESTIÓN Y RETENCIÓN DE RR.HH.

aulas sino que al tratarse de un arte eminentemente práctico se aprende y desarrolla al ejercerlo. Un entorno en el que abunde el buen ejemplo de otros directivos es un elemento esencial para modelar los comportamientos de los directivos más inexpertos.

En Hewlett-Packard, conscientes de las implicaciones que para el crecimiento tanto de los empleados como de la organización tiene el contar con directivos excelentes, se extrema el cuidado con el que se desarrolla este talento directivo a través de diversas vías (programas basados en feedback personalizado –*Feedback 360º y Assessment Centres*–, *Executive Coaching*, programas de desarrollo de habilidades específicas, asignaciones para el desarrollo, foros de *best practices* tanto internos como externos, etc.)

Sin embargo, todo lo hasta aquí expuesto respecto a la importancia del desarrollo en la empresa y a la importancia del papel del directivo, debe ir convenientemente arropado por un marco coherente y global de políticas y prácticas de gestión de RRHH incluso en las épocas de mayor incertidumbre o expansión económica. Por ello, Hewlett-Packard Española viene practicando desde hace más de 20 años unas reglas que han permitido a la compañía: haber crecido 28 de sus 30 años de vida con doble dígito, haber incrementado en los últimos 10 años la facturación 8 veces siendo la primera compañía del sector en facturación con casi 2 millardos de Euros en el último año fiscal.

Podríamos resumir estas reglas así⁴:

1ª regla) Mantener el nivel de rotación de la empresa entre un 4% y un 7%

Un 4% de rotación debe ser esperada, pues indican entre otras cosas que el talento que tenemos dentro de la compañía es de valor en el mercado. En cualquier período, tanto ahora en momentos de ralentización económica como en otros momentos de mayor actividad, consideramos que intentar *anular la rotación vía compensación es un error* porque solucionar éste problema a corto plazo produciría otros males crónicos en la organización, como la falta de oportunidades de promoción.

En HP pensamos que no debemos compensar por encima de lo que es la parte alta del mercado donde hemos decidido posicionarnos frente a nuestros competidores, por ello, al no traspasar dicho límite asumimos que una parte del talento excepcional dejará la empresa para posicionarse por encima de dicho margen.

Así mismo tenemos muy presente que no es el salario, de acuerdo con nuestro seguimiento, el principal motivo de rotación voluntaria sino más bien las oportunidades de carrera, y la ampliación de responsabilidad laboral.

Usar la compensación para anclar al profesional en su puesto,

⁴ Cfr. Soto, Juan –presidente de Hewlett-Packard Española– (2002) en una mesa redonda organizada por la Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid.

colocándole por tanto fuera de riesgo en el mercado, tiene problemas muy graves a largo plazo. Al no haber rotación, hay escasa promoción. Con el tiempo, la edad de estos profesionales se incrementa pareja al salario y al final cualquiera de las difíciles soluciones aplicables supone un alto coste económico y social tanto para la empresa como para los empleados.

Un 7% ya es una erosión relevante. Este indicador podría estar mostrando que no somos competitivos en el mercado o que no estamos dando oportunidades de crear valor y oportunidades de carrera suficientes para el talento que se contrata.

2ª regla) Contratar talento potencial antes que conocimiento

Preferiblemente, y siempre que sea posible, directamente de la universidad para poder desarrollarles y educarles dentro de la empresa. Buscamos empleados con gran capacidad y curiosidad intelectual, con capacidad de compromiso y sacrificio, con ganas de ganar y no sólo de participar. Otra capacidad de vital importancia y complementaria a las mencionadas en este punto: que sepa trabajar en equipo.

3ª regla) Atraer a los mejores

“Preferimos tener un exceso de talento y que el vaso se derrame por el borde, antes que quedarnos con los posos”⁵.

Cuando se trata de personas de valía extraordinaria es necesario actuar de forma proactiva y no esperar. Hay que aproximarse a ellos ya que eligen a qué compañía dirigirse y no al contrario. Para ello hay que posicionar correctamente nuestra compañía, para que la conozcan y puedan elegirnos. Así se hace hoy por ejemplo con los Premios Nacionales de Fin de Carrera.

4ª regla) Crecer desde dentro

Todos los puestos, tanto los de nueva creación como las vacantes, se ofrecen primero internamente a todos los empleados de HP a través del nuestro portal (*at@hp*) para que cada uno pueda valorar el ajuste entre los requerimientos demandados en el puesto y sus cualidades profesionales y así decidir si quiere presentarse al proceso de selección. La existencia de candidatos internos en los procesos de selección es una excelente métrica de la dimensión de nuestro talento interno.

5ª regla) Administración de salarios competitiva, equitativa y coherente

Administración de salarios competitiva respecto al mercado externo, principalmente respecto a nuestros competidores más directos, para posicionarlos en un nivel retributivo competitivo. Equitativa internamente, respetando las distintas familias profesionales a las que pertenecen los

⁵ Soto, Juan –presidente de Hewlett-Packard Española– (2002) en una mesa redonda organizada por la Asociación para el Progreso de la Dirección, Madrid.

puestos de trabajo y las responsabilidades de cada puesto. Y finalmente, coherente con el resto de nuestras políticas de gestión de RR.HH.

Este punto es un pilar fundamental en la organización en el que las negligencias y descuidos se pagan muy caros. Tan perjudicial o más que la salida del talento es la permanencia de los poco competitivos. Tan importante es retener a los que quieren y pueden aportar un valor diferenciador como desmotivar la continuidad de los que no lo crean.

6ª regla) Impedir que el empleado se instale, desafío permanente

Nos complace que nuestros profesionales resulten atractivos y sean demandados por el mercado externo ya que es una señal de la calidad del talento interno disponible. Pero sobre todo queremos que cada empleado que trabaja en esta compañía realice, día a día, un ejercicio de elección de seguir trabajando con nosotros porque su trabajo le supone un nivel de reto sostenido que le mantiene con nivel de tensión y de aprendizaje adecuado.

7ª regla) Óptima asignación de los RRHH

Cada vez que se produce una vacante interna la tendencia más cómoda por parte de los jefes es asignar las responsabilidades de dicha vacante a los colaboradores más próximos. Esta forma de actuar no permite optimizar la productividad de la organización. Es necesario mirar escrupulosamente alrededor y asignar las nuevas responsabilidades a los empleados mejor cualificados para ello, y no a los más próximos necesariamente. La asignación de responsabilidades debe realizarse con una visión más a largo plazo, considerando todos los candidatos posibles y valorando el mejor ajuste persona-puesto.

8ª regla) Trabajo de alto valor

La estrategia para retener al talento radica en proporcionar y explicar al empleado cuáles van a ser sus oportunidades para aportar valor, quizás nuevo y muy diferente del que era necesario en el pasado –un desafío para el talento–. Todo ello, teniendo en cuenta que es importante no vender lo inexistente y que únicamente es posible retener talento donde percibe que puede crear un nivel razonable de valor. Por ello, es muy difícil motivar a una persona a que permanezca en una empresa si no ve el valor que aporta.

9ª regla) Transparencia y franqueza en la comunicación

Otro punto importante en las prácticas de RR.HH., y sobre todo en momentos de incertidumbre, es mantener la transparencia y franqueza en la comunicación. Un momento importante para la moral de los profesionales es aquel en que hay que poner en marcha una reducción de plantilla. Lo inevitable no debe ser óbice para intentar mantener la confianza del talento. La empresa y su futuro dependen de su capital intelectual y humano más que nunca. Ellos son los dueños del destino de la empresa y deben ser puntualmente informados en cada momento del proceso. No valen reuniones secretas. Debe comunicarse lo bueno y lo malo en cada momento.

Además, la forma y la elegancia con la que se lleve a cabo la necesaria reducción de plantilla, tendrá un impacto directo en la confianza de los

empleados que quedan dentro de la compañía, ya que ellos serán los que hagan la reflexión de *“podría haberme pasado a mí y la empresa me hubiera tratado de esta o de aquella manera”*.

Especialmente para las épocas adversas, de gran incertidumbre en los mercados empresariales, la formación en técnicas y prácticas de dirección no debe detenerse puesto que el buen ejercicio del *management*, es en esos momentos, más que determinante que nunca. Una buena práctica de este ejercicio consiste en reforzarlo con la participación activa de los directivos más *senior* y con mayor credibilidad, que deberán estar involucrados y siempre disponibles para los empleados. ■

I77 ESE N°2 2002

NOTAS

DIMENSIÓN EDUCATIVA DE
UN DIRECTOR DE RECURSOS
HUMANOS

EL DESARROLLO EN LA
EMPRESA, PIEDRA DE TO-
QUE, DENTRO DEL MARCO
DE POLÍTICAS DE GESTIÓN
Y RETENCIÓN DE RR.HH.

BIBLIOGRAFÍA

- APD y HayGroup (2001). Informe benchmarking de Gestión del Talento en la empresa española, Madrid, 2001.
- Arbonés, A. (2001). *Cómo superar la miopía en la Gestión del Conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York: Harper & Row.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press (1ª publicación 1938).
- Fayol, E. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman. (Traducción del original: *Administration, industrielle et générale*, 1919).
- Fernández Aguado, J. (2002). Líderes consistentes: Dirección por hábitos. *Revista Dirección y Progreso*, 179.
- Fernández, C. (2002). La economía se hace mayor. *ABC Economía*, 14 Abril 2002, Madrid.
- Fernández, G. y Moreno, J. (2002). Desarrollar el talento para navegar en la incertidumbre. *Revista Dirección y Progreso*, 179.
- Frankl, V. (1962). *El Hombre en Busca de Sentido*. Barcelona: Herder (1ª publicación 1946).
- Hay Group. (2000) *Situación en España de la Gestión del Talento*. Madrid.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: Crowell.
- Homans, G. (1950). *The Human Group*. New York: Hancourt.
- Kotter, J. P. (1985). *Power and Influence*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: The Free Press.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mayo, E. (1945). *The Human Problems of an Industrial Organization*. New York: The MacMillan Company.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.
- Pérez López, J.A. (1994). *Fundamentos para la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp, Madrid (2ª edición).
- Scott, W. R. (1992). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior*. USA: Free Press, USA (tercera edición, 1ª edición 1945).
- Taylor, F. W (1985). *Management Científico*. España: Ediciones Orbis. (Traducción del original: *The principles of scientific management*, 1911).

I79 ESE N°2 2002

NOTAS

DIMENSIÓN EDUCATIVA DE
UN DIRECTOR DE RECURSOS
HUMANOS
EL DESARROLLO EN LA
EMPRESA, PIEDRA DE TO-
QUE, DENTRO DEL MARCO
DE POLÍTICAS DE GESTIÓN
Y RETENCIÓN DE RR.HH.