

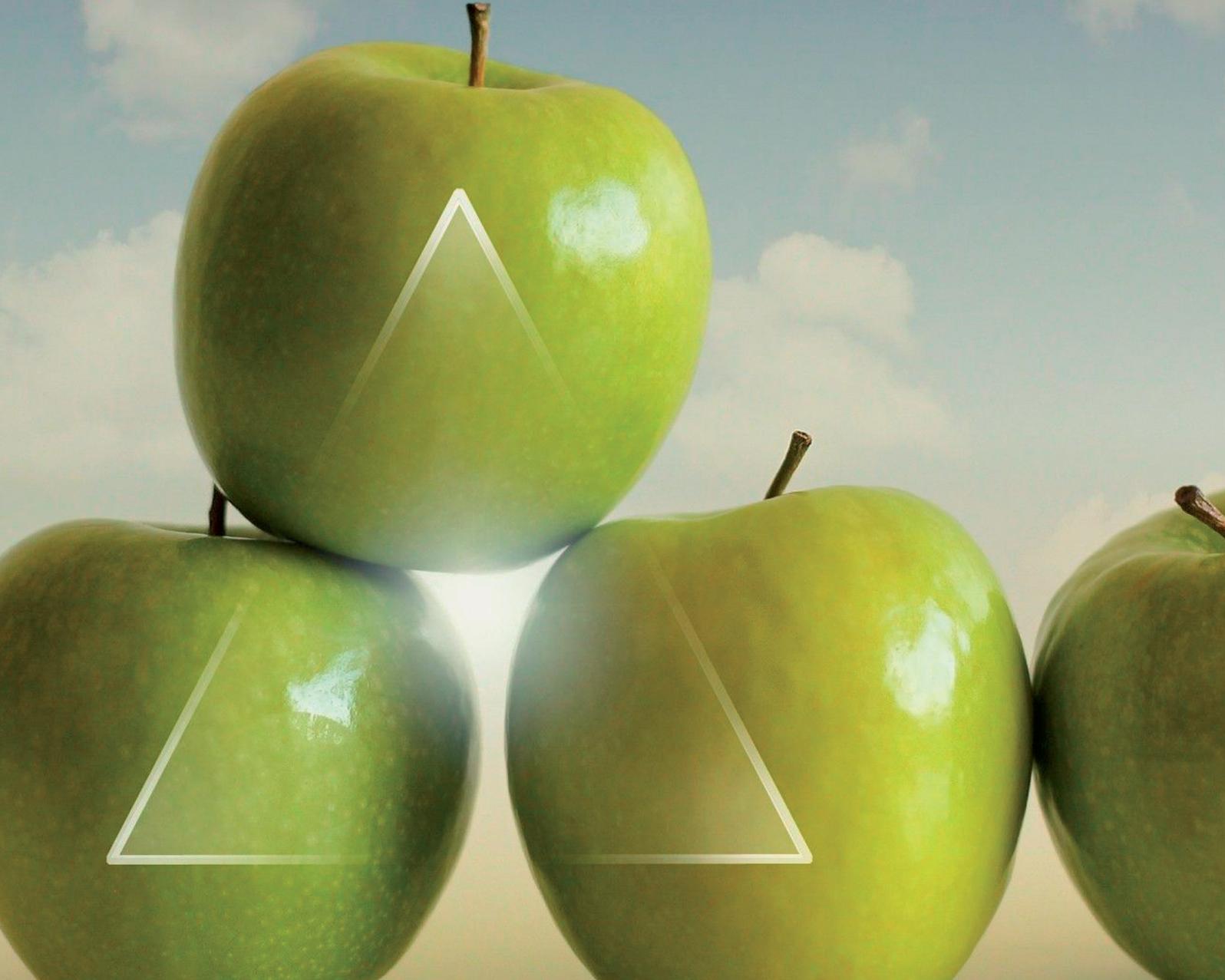
••• CONFIANZA

JOSÉ MARÍA GASALLA, Conferenciante, escritor
y profesor en DEUSTO Business School.

Blog: www.gasalla.com

Redes Sociales: LinkedIn Twitter YouTube

www.josemariagasalla.es



PERSONAS, CONCIENCIA,
COLABORACIÓN Y
CONFIANZA (PC³)

Las organizaciones cada vez tienen que ser más humanas en el sentido de no solo permitir sino facilitar el desarrollo de la persona como ser humano integral. Y esto implica la constitución de la organización como un multiespacio que posibilite ese sentirse bien, ese confiar que acompaña necesariamente al “ir siendo feliz” de cada persona que trabaja en ella. No se trata de que la empresa dé la felicidad, pero sí de que no la quite, la dificulte o la frene. Y a partir de esta premisa nos podemos preguntar: ¿por dónde y cuáles son los parámetros en los que basarse para la elaboración de unas políticas de Dirección y Desarrollo de Personas [DDP]?

La sabiduría consiste en saber cuál es el siguiente paso; la virtud, en llevarlo a cabo

DAVID STARR JORDAN. Naturalista e ictiólogo estadounidense



Este año estoy celebrando un doble aniversario, el 70/45 le llamo. 70 años de celebración vital y 45 años investigando, aprendiendo, trabajando modelos, ideas, sistemas, metodologías... referentes a los, mal llamados, Recursos Humanos. Y estoy haciendo una revisión de lo que ha sucedido en este período de tiempo. Y, al mismo tiempo, estudio, analizo cuáles son las tendencias, los nuevos caminos de las personas al trabajar como profesionales en una organización.

Lo primero que me sorprende (¡me encanta dejarme sorprender!) es todo lo que sabemos teóricamente y el contraste con lo poco que, con frecuencia, aplicamos de eso que sabemos. Y lo poco que ha quedado “aprehendido” en las organizaciones por mucho que nos empeñamos en denominarlas *Learning Organizations*. He estado repasando los modelos y teorías de los denominados “gurús del Management” de los últimos 50 años (por cierto, bastantes de ellos se podrían quedar en “gurucitos”) y he “husmeado” en las cosas que han dicho o dicen 99 de ellos. Ha sido una tarea muy entretenida.

En este devenir se encuentra de todo: una “recuperación del pasado” apoyándose en la filosofía greco-latina o la filosofía oriental; modelos más universales y otros de aplicación en ámbitos específicos; teorías más sostenibles en el tiempo y otras más caducas; modelos sólo válidos en su enunciado y otros en su aplicación... modelos que no son modelos, “inventos de la abuela”... interesante.

Y en mi caminar como investigador aplicado para tratar de entender el funcionamiento de las organizaciones desde distintos prismas o enfoques, he

estado apoyado y validado de alguna manera por mi formación en diferentes áreas: administración y economía, y la psicología.

Al final, “el secreto” está en la conexión de personas, ideas, procesos y tecnologías. Sabiendo, eso sí, que la naturaleza de la conexión es dinámica, en continua revisión y reinención. Y sabemos que, la conexión, la interrelación, se instrumentaliza a través de la conversación, que permite un continuo comenzar, que es parte importante de la misión del ser humano.

Pero, el pasado... ya pasó y nosotros seguimos. Y los que hemos trabajado siempre alrededor y con la “Dirección y Desarrollo de Personas” [DDP] [mejor que Recursos Humanos ¿no?] nos seguimos preguntando e intentamos adivinar cómo va a ser el futuro y si hay caminos más rápidos, eficientes, cómodos y posibles, claro está, para llegar allí. Los que estamos en continuo contacto y relación con todo tipo de empresas somos conscientes de la variabilidad que existe entre unas y otras. Entre empresas grandes y pequeñas, globales o locales, públicas o privadas, familiares o no... Y ya no sólo



El ser humano necesita y cada vez exige más claridad. Más entender, comprender lo que hace, lo que tiene que hacer, el resultado de lo que hace



por su naturaleza están en una situación diferente, sino también se detecta una forma distinta de entender, tratar, dirigir, “gestionar” a las personas dependiendo de la cultura y posición en el ciclo de vida de cada una. Dicho lo cual, en el momento de plasmar aquí cual podría ser el camino o los factores clave a tener en cuenta al diseñar esas políticas de DDP, nos encontraremos con que unas empresas están en posiciones avanzadas, otras por en medio y el resto, apenas comenzando.

Además, el camino cada vez es menos lineal y tiene muchos recovecos, curvas cerradas y abiertas, idas hacia adelante y hacia atrás, subidas y bajadas... Todo a nuestro alrededor se está volviendo más incierto, complejo, volátil, global, ambiguo y paradójico. Se hace necesario actuar de forma diferente a como lo hacíamos cuando la realidad no era así. Y sabemos, sin embargo, que no existen ya ni fórmulas mágicas ni milagrosas... ni siquiera fórmulas que pudiesen valer para todos. Al igual que en el área de la salud vamos aceptando cada vez más que hay que saber tratar al enfermo más que a la enfermedad. Y cada enfermo es diferente.

A partir de aquí, que cada uno coja lo que le parezca que le pueda encajar en su tiempo y espacio. No estoy propugnando una posición relativista sino más bien contingente a partir de una filosofía y principios determinados.

Y ¿cuál es mi propuesta?

Aquí van mis 10 parámetros de diseño y gestión para trabajar con las personas en las nuevas realidades.

1. PERSONALIZACIÓN]

¡Ya está bien con tanto “Recurso Humano”! A nadie le gusta ser denominado y consecuentemente tratado como un abstracto, una cosa a ser utilizada, un recurso... ni siquiera un activo. Una persona es mucho más que todo eso y no lo será si no se le considera como tal. Cada uno de nosotros es único aunque en su actuación diaria tenga señalados unos límites que la organización determina de cara a la eficiencia de la misma. Y sólo vamos a hacer aflorar el tan manoseado “talento” si partimos de esa premisa: la consciencia sobre cada uno es decir, como dice Maturana, “*la legitimación del otro como legítimo otro*” que, señala, “*es el comienzo del amor*”.



La confianza no es algo que se pueda pedir y mucho menos exigir, la confianza se inspira. Y nos trae el futuro al presente, al contrario de los miedos que suelen traer el pasado al presente

2. AGILIDAD]

Nada es como ayer ni como hace un rato. Los acontecimientos van a gran velocidad, a veces sentimos que aceleradamente o, incluso, precipitadamente. Es difícil reaccionar con soltura a todo lo que nos inunda, nos presiona, nos impele desde afuera, y también desde adentro cuando tenemos un organismo, una estructura, un andamiaje pesado y sofisticado. La agilidad es el primer paso a dar en el camino de la fluidez. Agilidad en las personas, en el cambio, en el aprendizaje.

3. FLEXIBILIDAD]

Y como me decía el Dr. Peregrina hace ahora 40 años, flexibilidad no es lo mismo que maleabilidad, ni el dejarse llevar por los acontecimientos ni un relativismo que todo lo acepta. La flexibilidad tiene que estar asentada en unos principios y valores. Él me contaba una metáfora en la que contrastaba el significado del acero con la plastilina. La DDP tiene que estar dispuesta a ser la impulsora del cambio, que es la vida. “*En el principio fue el verbo*”. El verbo es la dinámica, la evolución, la adaptación, el anticiparse. El sustantivo es la cristalización, es la muerte. Suelo decir que tenemos que evolucionar de “la organización al organizarse de continuo”.

4. SENCILLEZ]

Con frecuencia nos hemos encontrado con políticas, estrategias, procedimientos, normas complejas, sofisticadas, complicadas. A veces, quizás para dar la impresión a los demás que detrás había mucho conocimiento, sabiduría, ciencia. Y se ha utilizado un lenguaje retorcido, inescrutable, oscuro. En momentos de incertidumbre, velocidad, volatilidad y complejidad es necesaria la sencillez, que no lo simple. El ser humano necesita y cada vez exige más claridad. Más entender, comprender lo que hace, lo que tiene que hacer, el resultado de lo que hace. Y eso solo se conseguirá desde planteamientos sencillos y no elucubraciones mentales y operativas que en algunos casos tratan de justificar el “trabajo” de ciertos “trabajadores sesudos”.

5. DIVERSIDAD Y LO GLOBAL]

Aprovechemos lo que no tenemos. Lo diferente, lo complementario, el contraste, lo paradójico. Tendremos que luchar contra nuestras inercias, nuestros automatismos, nuestras programaciones obsoletas. Y animarnos a salir de nuestra zona de confort y control donde, sin darnos cuenta, buscamos lo parecido, lo igual, lo de siempre ¡Qué lástima! ¡Que poco emocionante! Además sabemos que para saber más de nosotros mismos, es muy importante enfrentarnos, contrastarnos con realidades y personas diferentes... en personalidad, nacionalidad, género, edad, idioma, religión, formación... y todo lo que encontremos en la infinitud de la diversidad. Sin embargo, a veces da la sensación que a más de uno le gustaría vivir o trabajar con clones suyos... ¡Pobrecito! Lo mal que lo iba a pasar.

6. CREACION DE VALOR E INNOEFICIENCIA]

¿Para qué estamos? ¿Para estar? ¿Para elaborar normas procedimientos, políticas...? Está claro que para aportar valor al negocio. Podemos utilizar muy diversos caminos, darle importancia a “lo bueno, bonito y barato” pero, al final, tenemos que demostrar con hechos, cifras, resultados, que no somos una carga, un problema, sino una fuente de aportación de valor al negocio. Y para eso tenemos que entender de qué va el tema. Tenemos que ir sedimentando una cultura de innovación eficiente. No basta con crear productos o servicios nuevos a cada rato.

Es cuestión de ir recreando el negocio e ir recreando nuestra mente cuestionando lo que hay y lo que podría haber. Es tiempo de impulsar la pasión por generar valor.

7. COLABORACION RADICAL Y REDES]

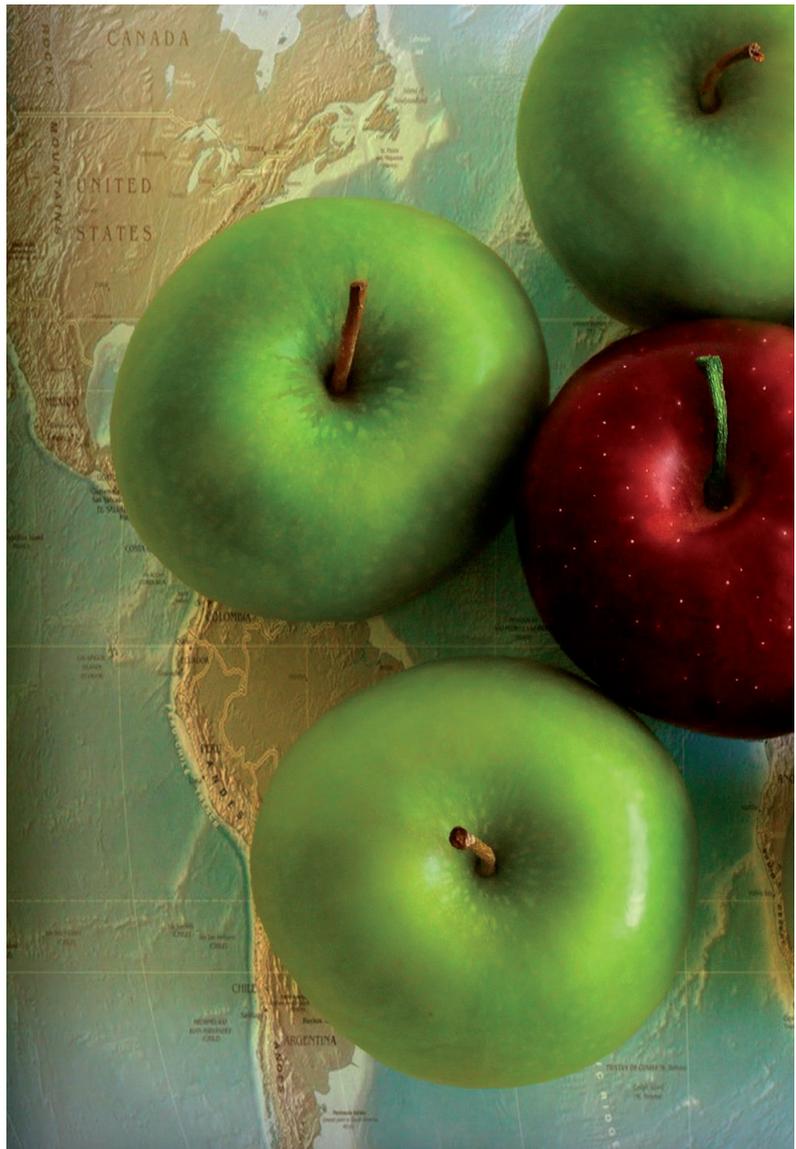
Con unos y con otros. Más o menos permanentemente o temporalmente. Con conocidos y por conocer. Con los de al lado y con los más lejanos. Con los que nos caen bien y los que nos caen menos bien... pero los necesitamos. Y esto implica aprender muchas “nuevas cosas de siempre”, como aprender a dar y a pedir, a ofrecer y a reclamar. A presentar, a persuadir, a negociar.

Y lo que envuelve a todo: a conversar. La organización se tiene que ir convirtiendo en una interacción de espacios conversacionales. Es importante la conversación permanente de la línea con el staff, y la “conversación trasversal” que constituye la médula espinal del enfoque en procesos en los que al final esté el cliente. Y las redes trascienden la organización. Todos pertenecemos a redes que nacen, evolucionan, mueren y se reinventan. Y la vida fluye por ellas. Y las personas y organizaciones se desarrollan por, en y a través de ellas. Participación, colaboración de todos en redes fluidas. ¡Colaboración radical!

8. EXPLOSIÓN TECNOLÓGICA]

Y tenemos que estar ahí. En el vértice tecnológico. Aprovechando los avances y las capacidades digitales. usando métricas y todo tipo de “analytics” para medir nuestros avances, nuestras aportaciones, nuestros errores y nuestros éxitos. Es tiempo para que la DDP se acerque, se sienta y converse animadamente con la gente tecnológica. Unos y otros se necesitan. La tecnología nos va ayudar muy significativamente en el desarrollo de la función. Nos acercará a cada persona de la organización de la misma forma que la función comercial y de marketing ya lo está haciendo con los clientes. Lo complejo aparecerá como más sencillo. Es el tiempo de la inteligencia predictiva y la eclosión de modelos estadísticos.

Ah! Y no confundamos tecnología con mecanicismo ni con falta de humanismo. Por el contrario, de nuevo una paradoja: “A más tecnología, más humanismo”.



9. SOSTENIBILIDAD]

La visión nos tiene que conducir necesariamente hacia movimientos, proyectos y acciones que propugnen la integración de intereses, la coherencia y la supervivencia a largo plazo. No es cuestión de satisfacer conveniencias y objetivos de un stakeholder a costa de los demás.

Las organizaciones son cada vez más sistemas abiertos que influyen y son influenciados por otros. Al final, todos estamos en el mismo barco que no puede naufragar. El “efecto mariposa” cada vez es más notorio y el mantenimiento del equilibrio a nivel global de una forma duradera se está convirtiendo en “el gran desafío”. No se puede pensar únicamente en términos económicos. Es necesario tener en cuenta el clima, la demografía, la religión, las corrientes migratorias, los grupos de presión de cualquier naturaleza, las desigualdades y todo tipo de diversidad... el sistema de sistemas.

10. CONFIANZA, COMPROMISO, FELICIDAD]

No vamos a sentir el talento, ni vamos a funcionar bien en red, ni vamos a ser innoeficientes, ni vamos a conseguir el espíritu de pertenencia ni “sentir los colores del equipo” si no creamos espacios de confianza. La raíz y esencia de la dimensión de las personas son la confianza mutua y el compromiso de sus profesionales con la organización. Estos dos elementos se refuerzan mutuamente aunque en mi enfoque, la creación de un espacio de confianza es imprescindible para conseguir el compromiso de las personas que aparecen como un output de la ecuación.

La confianza se puede conceptualizar como la simiente de una cultura organizacional en la que la palabra de una persona constituye un contrato de autorresponsabilidad y compromiso. Pero, la confianza no es algo que se pueda pedir y mucho menos exigir, la confianza se inspira. Y nos trae el futuro al presente, al contrario de los miedos que suelen traer el pasado al presente.

// Gestión por confianza

La base del modelo que vengo trabajando trata de evolucionar desde el MIEDO Y CONTROL a la CONFIANZA Y COMPROMISO. Y solo desde la ausencia de miedo podemos avanzar en la aceptación de nuestra vulnerabilidad y potenciar nuestro sentimiento de “ir siendo felices”.

Un modelo de gestión empresarial basado en la confianza surge como respuesta a los nuevos desafíos impuestos por la creciente complejidad, incertidumbre y volatilidad de los nuevos escenarios en los que se mueven las organizaciones. Sabemos de lo indispensable que es la confianza para la construcción de redes de relacionamiento. Asimismo, la confianza torna las relaciones humanas más abiertas y colaborativas, favoreciendo la fluidez y la flexibilidad en todos los niveles de la organización. Las relaciones de confianza ya son vistas como una estructura complementaria de gobierno corporativo.

Confucio decía: *“Tres cosas son necesarias para poder gobernar: armas, comida y confianza. Y si no se pudiesen tener las tres, se deben abandonar en primer lugar las armas y después la comida”.*

Hace poco estuve en la presentación del libro de mi buen amigo Miguel Udaondo *“Tu eres tu coach”*, el cual recomiendo. En el coloquio hice una reflexión respecto a las sensación que a veces tenía de que avanzábamos poco o quizás muy despacio en todo esto del comportamiento organizacional. Al día siguiente, me encontré un recorte de revista en el que aparecía *“Notas de cocina de Leonardo da Vinci”* del libro *“La afición desconocida de un genio”* [Ed. Temas de hoy] [Leonardo y mi padre han sido mis principales referentes vitales]. Si prestamos atención a estas notas de cocina de Leonardo, sin duda, podemos decir que hemos evolucionado *“un montón”*]

De las conductas indecorosas en la mesa de mi señor



- Ningún invitado ha de sentarse sobre la mesa, ni de espaldas a la mesa, ni sobre el regazo de cualquier otro invitado.
- Tampoco ha de poner la pierna sobre la mesa.
- Tampoco ha de sentarse bajo la mesa en ningún momento.
- No debe poner la cabeza sobre el plato para comer.
- No ha de tomar comida del plato de su vecino de mesa a menos que antes haya pedido su consentimiento.
- No ha de poner trozos de su propia comida de aspecto desagradable o a medio masticar sobre el plato de sus vecinos sin antes preguntárselo.
- No ha de enjugar su cuchillo en las vestiduras de su vecino de mesa.
- Ni utilizar su cuchillo para hacer dibujos sobre la mesa.
- No ha de escupir frente a él.
- Ni tampoco de lado.
- No ha de pellizcar ni golpear a su vecino de mesa.
- No ha de hacer ruidos de bufidos ni se permitirá dar codazos.
- No ha de poner el dedo en la nariz o en la oreja mientras está conversando.
- No ha de dejar sueltas sus aves en la mesa.
- Ni tampoco serpientes o escarabajos.
- No ha de cantar, ni hacer discursos, ni vociferar improperios ni tampoco proponer acertijos obscenos si está sentado junto a una dama.
- No ha de conspirar en la mesa [a menos que lo haga con mi señor].
- Tampoco ha de prender fuego a su compañero mientras permanezca en la mesa.
- Y si ha de vomitar, entonces debe abandonar la mesa.

Notas de cocina de Leonardo da Vinci. La afición desconocida de un genio [Ed. Temas de hoy]

¿Qué papel adopta su empresa de cara a la jubilación de sus empleados?

¿Conoce los efectos para su organización de una mala planificación para la jubilación?

¿Sabe cómo valoran sus empleados la inversión que realiza su empresa en los planes de previsión social?



Work
Retirement

Retirement Life Coaching

Un plan para la jubilación puede evitar que los empleados retrasen su edad de jubilación por una mala previsión, impactando de forma positiva en las políticas de gestión del talento y mejorando el compromiso y valoración que los empleados tengan de su empresa.

Descubra las soluciones para la jubilación de empleados del líder global en consultoría de RRHH.

Porque sólo nos jubilamos una vez

aon.es

Riesgos, Reaseguro, Recursos Humanos