

# Posiciona tu empresa: 10 claves para mejorar la eficacia de tu equipo.

Organizado por la Cátedra Prosegur de la Universidad de Alicante con el apoyo, entre otras entidades, del Círculo de Economía de la Provincia de Alicante, se ha desarrollado el Taller de CEGOS: "Posiciona tu empresa: 10 claves para mejorar la eficacia de tu equipo", con Oscar Miralles, director de CEGOS para la Comunidad Valenciana.

El objetivo del taller -al que asistieron más de 100 personas entre alumnos de la Universidad, empresarios y directivos- en palabras de la directora de la Cátedra Prosegur, profesora Reyes González, era ayudar a posicionar la empresa en este entorno tan competitivo, a través del desarrollo del talento directivo y del talento de todos los trabajadores ya que, según apuntaba, el factor clave de diferenciación es, en estos momentos, el que aportan las personas de la compañía.



Y en esos términos se desarrolló el taller partiendo de un breve análisis del contexto para centrar el contenido en las claves de gestión de las personas, capaces de dar respuesta a situaciones complejas que a partir de ahora serán las habituales en las empresas.

En ese análisis del entorno que afecta a las empresas, el ponente apuntaba que ante el cambio producido y la constatación de que ese seguirá siendo el signo de nuestro tiempo, el foco es necesario ponerlos en las personas, por lo que para tener éxito resulta imprescindible contestar correctamente a las preguntas, "¿cómo podemos gestionar a las personas de la empresa para obtener ventaja competitiva?", "la forma en que hacemos habitualmente las cosas, ¿es siempre la mejor forma?".

En el análisis del contexto, el ponente planteaba que hoy la mayor parte de los mercados son de oferta, existen muchas posibilidades de elección para los clientes, muchas ofertas de productos iguales o alternativos en entornos muy próximos (la tecnología está prácticamente toda disponible, por lo que no es, en general, un factor diferencial), lo que provoca que la diferenciación, más que en el producto, esté vinculada al servicio asociado a ese producto (presentación, atención, cualificación de empleados, servicio post venta, etc.), lo que exige empleados implicados, comprometidos con la empresa, con capacidad de decisión en situaciones complejas. En estas condiciones, solo la cualificación, la confianza en las personas y el compromiso marcan el camino, y esa es la función básica de los gestores de personas en las empresas hoy: transmitir ilusión a su gente, convicción, pasión por lo que hacen, y transmitirlo desde el ejemplo.

Este concepto genérico de gestión es necesario concretarlo para que resulte útil a las empresas, lo que se puede conseguir a través de **10 claves**:

**1.- Deja claro el rumbo.** Asegúrate de que todas las personas conocen los objetivos globales y los que les afectan directamente (la visión compartida es fundamental en las empresas y, sin embargo, poco frecuente).

Aún es habitual el concepto de que la estrategia y los objetivos deben ser determinados y compartidos solo por la alta dirección, cuando para la eficacia en su aplicación en la empresa es necesario contar con la participación de todos en la elaboración, sin menoscabo de la responsabilidad final que sobre ambos temas tiene la dirección de la compañía, pero conseguir que todos en la empresa hagan suyos sus objetivos supone muchos pasos avanzados en el camino del éxito.



Algunas recomendaciones para aplicar esta primera clave, son:

- Antes de decidir, pregunta a tu gente.
- Comunica la estrategia y los objetivos (no es necesario el documento completo del análisis realizado, pero sí las conclusiones más importantes. Transmite a la plantilla las decisiones relevantes y no confidenciales de la Dirección).
- Pregunta a clientes y proveedores, que forman parte imprescindible de tu cadena de valor y te pueden aportar muchas ideas para adaptación de la empresa al entorno.
- Relaciona (explica) cualquier decisión importante en relación con la estrategia de la empresa, de manera que se entienda claramente la coherencia de la actuación.

**2.- Apuesta por la transparencia.** Haz que las personas sepan qué está ocurriendo.

Frente al concepto anterior de que la información es poder y que compartir la información nos hace vulnerables, se impone el nuevo paradigma: la confianza en las personas, la transparencia, es la clave del éxito.

Para ello,

- Es necesario crear un sistema periódico de información interna para que todos los empleados sepan qué está pasando (un cuadro de mando que permita que toda la empresa conozca la evolución de los indicadores básicos de gestión).
- Publica y difunde entre empleados, clientes y proveedores tus cuentas anuales.
- Rompe reinos de taifas en tu organización (crea grupos de trabajo interdepartamentales).

**3.- Crea espacios de participación.** Sin implicación no hay compromiso, lo que exige hacer realidad en la empresa la aplicación del concepto -evidente, pero no siempre entendido- de que quien mejor conoce un puesto de trabajo es el empleado que lo desempeña que es, por tanto, quien más puede aportar para su mejora.

Algunas recomendaciones para su concreción en la empresa, son

- Que los directivos pasen un tiempo en la línea (cuando se incorporan a la empresa y en diferentes momentos de su trayectoria profesional). Es la forma de tomar el pulso real al negocio.
- Implica a los empleados en la mejora efectiva de los sistemas de trabajo (buzones de sugerencia, círculos de calidad, equipos de proyecto, etc.).
- Genera canales de comunicación “abajo-arriba”, de manera que las percepciones, inquietudes, éxitos y problemas detectados por los empleados puedan llegar a los ámbitos de dirección de la empresa.

#### **4.- Haz de la responsabilidad personal el principal estilo de actuación.**

Frente al concepto más extendido de la importancia de contar con buenos líderes que arrastren a los empleados –que no hay que descartar, por supuesto- lo realmente importante hoy es contar con un liderazgo compartido, con empleados cualificados y capaces de tomar las decisiones oportunas en su puesto de trabajo.

Para ello,

- Implanta sistemas de evaluación del desempeño. Consta que las personas hacen lo que deben hacer.
- Adecúa la retribución a la aportación de cada empleado. Evita sistemas de retribución a todos por igual. El salario debe ser variable dentro, lógicamente, de la legalidad vigente, y asociado al trabajo y aportación que realiza cada trabajador.
- Implanta la política de la “no justificación” (prohibido utilizar expresiones como “es que ....”. Las cosas que ocurren son responsabilidad de cada uno).

**5.- Se amable y exigente.** Se amable y exigente. Practica el reconocimiento y la sinceridad para buscar la mejora.



Evita el concepto ya superado de que “para hacerte respetar, se distante” y confía en las personas. Los procesos, los recursos, las estrategias ... ayudan a avanzar hacia los objetivos, pero solo las personas los consiguen. Los resultados dependen de las personas, por lo que en función de lo que esperes de las personas, obtendrás de ellas.

Algunas pautas en este sentido, pueden ser

- Acércate a las personas y mantén un estilo coloquial. Un leve cambio en tu tono o en el gesto ya muestra que algo pasa.
- Las dificultades ayudan a crecer. Pon a las personas ante retos y actuaciones retadoras.
- Fomenta el aprendizaje basado en el esfuerzo personal.

**6.- Cuestiona constantemente la forma de hacer las cosas.** No te conformes.

Pon en duda el concepto de que cuando las cosas se han hecho siempre así es por alguna razón, que no hay que cambiar lo que funciona. Implanta la mejora continua en la organización. Ten la humildad de pensar que las cosas se pueden hacer de otras maneras que quizás mejoren tus prácticas actuales.

Para ello,

- Genera sistemas de calidad.
- Escucha a tus clientes (ten en cuenta que ninguna empresa tiene derecho a subsistir; ese es un tema que hay que ganarse día a día).

### **7.- Convierte la política de gestión de personas en un socio del negocio.**

Desde la gestión de personas, es necesario acompañar a los colaboradores para que consigan resultados de negocio, para lo que es imprescindible trabajar en su motivación reforzando las buenas prácticas y reorientando las mejorables, para lo que es imprescindible

- La gente de RRHH deben entender del negocio de la empresa.
- Los objetivos de RRHH deben ser traducibles a resultados de negocio.
- Las herramientas de gestión deben ser entendidas, también en su aportación a la empresa, por todos los empleados.
- Descentraliza la gestión de personas en sus responsables directos (la función de RRHH debe ser la planificación la orientación, la definición de políticas, dejando la aplicación concreta, las tácticas, la responsabilidad primera en la gestión de los responsables directos de las personas. No se trata, decía el ponente, de repartir el pan, sino de facilitar la levadura para que cada unidad prepare su pan).

**8.- Promueve pasión y entrega.** La diferencia la marcan las personas. Haz que lo hagan posible.

Algunas recomendaciones en este punto, son

- Los modelos de presencia deben dar paso a sistemas de objetivos.
- Exigir entrega no es explotar. La entrega es dedicar el tiempo necesario para hacer las cosas bien a la primera.
- Mantén el equilibrio entre la vida personal y profesional de los empleados.
- Ten en cuenta que los errores de intención (que permiten el aprendizaje rápido) son mejores que los aciertos mediocres.

**9.- Practica el lenguaje claro y meditado.** Habla sin dar rodeos pero explicando el por qué de las cosas, para lo que debes tener en cuenta

- A la hora de dar una instrucción, explica por qué y para qué.
- Cuando tengas que dar feed back, no des rodeos. Se asertivo, respeta y se constructivo, pero claro.

Las personas exigen personas honestas que digan lo que piensan.

**10.- Disfruta de los resultados, genera un ambiente positivo y de ilusión,** frente al paradigma antiguo de que mantener la tensión y la amenaza ayuda a obtener resultados positivos.

Para ello, es importante

- No dar por normales los resultados positivos. Carga las pilas de positividad para cuando sea necesario gestionar problemas a resolver (agradece lo normal y felicita lo extraordinario).

- Vigila el lenguaje, elige palabras positivas.
- La amenaza solo es útil un tiempo.

Y una conclusión final: **Somos espejo y ejemplo para nuestros empleados.** Las palabras pesan muy poco comparadas con lo que pesa el ejemplo.

