

BIBLIOTECA
edipe
DE RECURSOS
HUMANOS

EFICACIA DIRECTIVA

BIBLIOTECA AEDIPE DE RECURSOS HUMANOS

Director: Manuel Ordóñez Ordóñez

Miembros del Consejo Asesor:

- D.^ª Isabel Abad Guerrero
Catedrática de E.U. de Organización de Empresas de la Universidad de Málaga.
- D. Ángel Córdoba Díaz
Director de Negocio de Desarrollo Empresarial de Caja Madrid.
- D. Santiago Díaz de Quijano de Arana
Catedrático de Psicología Social de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- D. Federico Durán López
Catedrático de Derecho del Trabajo de la Universidad de Córdoba.
Primer Presidente del CES (Consejo Económico y Social).
- D. Manuel Fernández Ríos
Catedrático de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid.
- D. Diego Galán Trinidad
Director del Consejo Editorial de la Revista *Dirigir personas*.
- D. Antonio González Suárez-Bustamante
Secretario General del Centro Superior de Edificación de la Fundación Camuñas.
- D. Óscar Maraver Sánchez-Valdepeñas
Director Corporativo de Recursos Humanos de Telefónica.
- D. Álvaro Polo Guerrero
Director Corporativo de RR HH de ABENGOA.
- D. José María Prieto Zamora
Catedrático de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

El proyecto editorial de la Biblioteca Aedipe de RR HH, surgió por iniciativa de la Junta Directiva de Aedipe-Agrupación Centro y con vocación de servicio hacia todos los asociados de Aedipe.

Por razones ajenas a la voluntad de Aedipe, esta obra no ha podido ser editada por PEARSON, editora de la colección Biblioteca Aedipe de RR HH. Agradecemos a Díaz de Santos su disponibilidad para editar la presente obra con el mismo rigor y calidad de la colección.

BIBLIOTECA
edipe
DE RECURSOS
HUMANOS

EFICACIA DIRECTIVA

Coordinadores
Santiago de Miguel • Antonio Peñalver

Prólogo
José Luis Gómez Alciturri



Madrid - Buenos Aires - México



Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

Índice de Autores

Coordinadores/editores

Santiago de Miguel Guijarro

Presidente de People Excellence.

Antonio Peñalver Martínez

Director Corporativo de Recursos Humanos de Natia y Consejero de People Excellence.

Prólogo

José Luis Gómez Alciturri

Director General y Director de la División de Recursos Humanos del Grupo Santander.

Autores

Félix Alarcón Castillo

Miembro del equipo de Dirección de Recursos Humanos en Wolters Kluwer España

Elvira Arango Luque

Directora de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos de MAPFRE

Banco Santander

División de Recursos Humanos

Begoña Celis de la Hoz

Directora de Procesos de Recursos Humanos de INDRA

Ignacio Crespo Agudo

Desarrollo de Recursos Humanos de Europac

Manuel Cuadrado Basas

Miembro del equipo de Dirección de Recursos Humanos en Wolters Kluwer España

Santiago de Miguel Guijarro

Presidente de People Excellence

Concepción de la Calle Carballal

Responsable Desarrollo de Telefónica Soluciones

Victor de Vega Hernández

Director de Selección y Formación de ONO

Gregorio del Campo Silva

Desarrollo Directivo de Endesa

Pablo Ángel Félix del Cueto

Gerente de Desarrollo y Directivos de Acciona

Antonio Fernández Aguado

Director de Recursos Humanos de Chemo

Juan Antonio Fernández Cerrat

Gerente Universidad Corporativa de Acciona

José Ángel Fernández Izard

Director de la Universidad Corporativa de Gas Natural

Alfredo Fraile Navas

Director de Formación de Banesto

José Luis Gómez Alciturri

Director General y Director de la División de Recursos Humanos Grupo Santander

Carlos González Alonso

Director del Área de Formación de Caja Madrid

Rafael González Alonso

Director de People Excellence

Loreto González Clemente

Jefe de Recursos Humanos de Telefónica Soluciones

Pablo González Sánchez

Socio Director de People Excellence

Ángel Hernández Rilova

Director de Formación Corporativa Grupo BBVA

Gerardo Lara López

Director de Formación y Mercado de Trabajo de Acciona

Fernando Llorente Martín

Director de Políticas RR HH de ONO

Ángel López Gutierrez

Director de People Excellence

Beatriz Lozano del Cerro

Gerente Formación de INDRA

Patricia Mantel Quinteros

Directora Corporativa de Gestión de Personas de Repsol

Luis Marín Moreno

Desarrollo Directivo de Endesa

Fernando Martín Gila

Gerente de People Excellence

Inmaculada Medina Ariza

Director de Departamento del Área de Formación de Caja Madrid

María Jesús Melendro Rodríguez

Miembro del equipo de Dirección de Recursos Humanos en Wolters Kluwer España

José Ignacio Mora Márquez

Director de Departamento del Área de Formación de Caja Madrid

Iván Moya Rodríguez

Director de Departamento del Área de Formación de Caja Madrid

Carlos Palacios García

Gerente de People Excellence

Antonio Peñalver Martínez

Director Corporativo de Recursos Humanos de Natra y Consejero de People Excellence

Jaime Puente Callado

Desarrollo Directivo de Endesa

Gonzalo Romeu Fernández Tejada

Director de Recursos Humanos de Thales España

Elena Sanz Isla

Directora de Administración y Organización de MAPFRE

Índice / Contenido

Prólogo (<i>José Luis Gómez Alciturri</i>)	XIII
Introducción	XVII

Parte I

Eficacia directiva: un enfoque práctico para los tiempos actuales

1. Modelo de Eficacia Directiva: principios y fundamentos prácticos.	3
2. El rol directivo: transformación y evolución.....	15
3. Competencias y comportamientos directivos.....	25
4. Estilos directivos y rendimiento del equipo	45
5. La gestión del clima y el compromiso del equipo	59

Parte II

Mejores prácticas sobre la potenciación de la eficacia directiva.

Prácticas transversales

6. BBVA: Escuela de Management	75
7. ACCIONA: La transformación de la formación de directivos a través del nuevo campus virtual	85
8. REPSOL: Estilo de Gestión Directivo	93
9. Grupo GAS NATURAL: Aula de Integración Cultural	105

Prácticas específicas de potenciación del rol directivo

10. BANESTO: Mentoring de Directores	113
11. CAJA MADRID: Nuevo Modelo de Formación. Técnica en Caja Madrid y el Rol del directivo.....	123
12. ENDESA: Coaching directivo como herramienta de apoyo al desarrollo directivo.....	137
13. THALES: People1st Proceso de gestión y liderazgo de personas.....	149

Desarrollo de Competencias Directivas

14. SANTANDER: Corporative Leadership Program	161
15. WOLTERS KLUBER ESPAÑA: Entusiasmos por dirigir, Plan de Mandos.....	169
16. ONO: Proyecto Arquímedes	187
17. CHEMO: Programa de Desarrollo Directivo	201

Desarrollo de predirectivos y talento

18. Identificación y desarrollo de talento directivo en MAPFRE..	211
19. EUROPAC: Proyecto Fénix de Identificación y Desarrollo de Talento Directivo.....	221
20. TELEFÓNICA SOLUCIONES: Programa Talento	229
21. INDRA: Programa de Transformación del Equipo de Gerentes...	241

Tienen en sus manos una invitación a reflexionar acerca de la importancia de la función directiva y su excelencia. Así lo están entendiendo distintas empresas del panorama económico español, incluyendo Banco Santander, que compartirán su experiencia con los lectores de esta obra.

Las organizaciones vislumbran, pese a la niebla que produce la incertidumbre de la actual situación, un futuro cada vez más global, interconectado, complejo y colaborativo. Una parte sustancial del valor que seamos capaces de crear procederá de intangibles como el conocimiento, las redes, los valores, la confianza, las marcas, la innovación y, por supuesto, el liderazgo. Ante el vértigo del cambio inminente, las organizaciones sabemos que hay dos cosas en las que no podemos fallar: gestionar a las personas con un nuevo paradigma y elegir hoy los directivos que nos llevarán al éxito del mañana.

El gran reto que tenemos las organizaciones es hacer evolucionar los Recursos Humanos hasta la verdadera dirección de personas y construir hoy el liderazgo que necesitaremos en el futuro.

Invertir en mejorar el liderazgo es una de las decisiones de mayor calado que puede abordar una organización. Velar por la eficacia de la función directiva no sólo reporta beneficios directos para las personas que ocupan puestos de responsabilidad, sino para la sostenibilidad del negocio y para el conjunto de los profesionales.

Dirigir bien, pues, es tarea importante pero no sencilla. Sin embargo, mi postura es optimista. Frente a quienes piensan que los líderes nacen y no se hacen, la investigación y la experiencia nos muestran todzudamente que el liderazgo, lejos de ser un activo innato e inamovible, se puede construir a base de práctica, entrenamiento y orientación.

Las empresas necesitamos ponernos manos a la obra rápido. El talento directivo es un recurso escaso y estará cada vez más disputado. Las economías emergentes necesitarán una elevada provisión de directivos en la próxima década para alimentar su crecimiento económico y esto deberá hacernos reflexionar y actuar.

De un directivo esperamos que nos entregue unos resultados de negocios brillantes al final del ejercicio y que imagine cómo seguir alcanzándolos recurrentemente. Le pediremos claridad estratégica y que sea un contagioso embajador de los valores corporativos. Y si una organización ha llegado realmente al estadio de la dirección de perso-

nas, esperará de sus directivos que asuman su responsabilidad como gestores de personas para que formen equipos motivados y de alto rendimiento.

Como responsable de la gestión de 170.000 personas en una de las principales entidades financieras del mundo, estoy convencido de que la capacidad de generar un liderazgo de alta calidad, preparado para asumir retos con visión corporativa, es uno de los factores de éxito más perdurables que se pueden legar al futuro de una organización.

Banco Santander está desplegando una estrategia de conjunto para dotarse de una reserva importante de talento y liderazgo. Una de nuestras prioridades es generar y desarrollar, de forma continuada, líderes y directivos con visión corporativa al servicio del crecimiento del negocio, preparados para ejercer su rol como gestores del talento de sus equipos.

Más allá de la visión fragmentada sobre un determinado negocio o sobre una geografía concreta, nuestros directivos corporativos aplican una óptica de conjunto. En sus gafas de mirar no está el cristal del país o de la división en la que se encuentran circunstancialmente, sino la mirada integradora de un Banco global y diversificado.

Una vez que nuestro talento directivo tiene mirada corporativa, nos aseguramos de proporcionarle el conocimiento que necesita sobre el entorno, sobre la organización y sobre sí mismo para liderar equilibrada y conscientemente. En Banco Santander, el conocimiento es una palanca estratégica y la formación es, más que una información que se transmite en unos cursos, una transformación que nos impulsa hacia una meta de mejora profesional y personal constante.

De ahí que seamos unos firmes defensores de que invertir en Formación y Conocimiento es invertir en futuro. Entendemos la trayectoria directiva como una progresión constante, que necesita distintos conocimientos y habilidades en cada etapa del viaje. La formación, para nosotros, es la invitación que cursamos a nuestros directivos corporativos a emprender el camino de no conformarse y querer ir siempre un poquito más allá. Los programas de formación de directivos, más que unas horas que se pasan en un aula, son una experiencia que prepara a nuestros directivos para la dirección de personas y el liderazgo del futuro. Para que los hechos hablen por sí mismos, Banco Santander comparte en este libro su experiencia con uno de sus programas de formación para directivos, *Corporate Leadership Programme*, que encapsula nuestra filosofía de liderazgo corporativo.

Les invito a que se adentren en la lectura de esta práctica y de las que generosamente han escrito otras destacadas organizaciones espa-

ñolas. Detrás de cada una de ellas hay sabiduría y estrategia. El lector, según confío, obtendrá el beneficio de aumentar su conocimiento, y el conjunto de la sociedad española, la ventaja de contar con un tejido empresarial comprometido con un futuro mejor.

Estamos, pues, ante un magnífico libro que nos ayudará a reflexionar sobre la importancia de la función directiva y el liderazgo. Este tipo de obras nos permiten contemplar alternativas para desarrollar su eficacia en las organizaciones. Por tanto, felicito a People Excellence, Aedipe y todos los equipos participantes por su iniciativa y trabajo.

José Luis Gómez Alciturri
Director General y Director
de la División de Recursos Humanos
Banco Santander

Génesis

Los orígenes de este libro se remontan a los primeros meses de la creación de nuestra empresa People Excellence. En el año 2007 éramos un equipo de consultores de recursos humanos con amplia experiencia y muchas ganas de aplicar dicha experiencia en un nuevo proyecto, que habíamos decidido denominar People Excellence, ya saben, *“la excelencia de las personas”*. Queríamos transmitir, compartir, proponer, investigar, acompañar y, en definitiva, trabajar con nuestros clientes en todo aquello que pudiera explicar precisamente eso, *“la excelencia de las personas y de los equipos”*. Ya en nuestro primer esbozo de Plan de marketing en los primeros meses del año 2007, soñábamos con esta publicación que hoy gracias a muchas personas y empresas a las que más adelante agradeceré su colaboración, podemos presentarles.

Decidimos acumular un par de años más de experiencias con nuestros clientes desde People Excellence para entonces abordar un primer guión de nuestro libro. La incorporación a nuestro equipo directivo de Antonio Peñalver y las diferentes alianzas que hemos ido desarrollando a lo largo de estos años con socios como AEDIPE, nos permiten presentarles con toda la ilusión que puedan imaginar, este nuestro primer libro, en el que tratamos de resumir las claves de la *“excelencia de los directivos”*.

Lo que el lector se va a encontrar

1ª parte: Conceptos fundamentales de Eficacia Directiva

Hemos planteado el libro de una manera muy sencilla y muy práctica para nuestros lectores, una primera parte para explicar nuestro Modelo de Eficacia Directiva, la evolución del rol del líder en los últimos años, las competencias que hoy son más buscadas en el perfil del directivo del siglo XXI, los estilos de dirección y su impacto en los resultados y las variables de ambiente y compromiso en entornos de alto rendimiento. A continuación, una segunda parte en la cual compartimos con todos ustedes, queridos lectores, nuestras experiencias en la aplicación de cada uno de los factores que definen nuestro modelo en diferentes organizaciones españolas en los últimos tres años.

El lector tendrá la oportunidad, a lo largo de esta lectura, de descubrir en detalle la importancia de cada uno de los factores que hemos mencionado, en el resultado del equipo y en el resultado del negocio.

Una mención a nuestras métricas, que permiten de una manera sencilla y contundente dar luz y taquígrafos a estos factores (competencias, motivos, valores, funciones y responsabilidades, estilos de dirección, compromiso). Ya saben, uno no cambia si no siente la necesidad de hacerlo, y sin duda este ejercicio de consciencia es muy importante como primer paso hacia el desarrollo del directivo.

Algunas de las cuestiones que resolvemos en este libro son especialmente importantes; ¿cómo impactan los comportamientos directivos en el compromiso de un equipo?, ¿qué competencias son hoy en día las más importantes en el rol del directivo?, ¿cómo evaluar el compromiso?, ¿cuánto de importante es en términos absolutos el compromiso en relación con el resultado final de un equipo?, ¿cómo puede incidir el directivo en la gestión del compromiso?...

Algunas líneas más adelante el lector encontrará un ejercicio de concreción a través del cual hemos querido explicar la evolución de rol del directivo en los últimos años, desde aquel jefe cuyo foco fundamental era conseguir que su equipo *“hiciera lo que tenían que hacer”*, hasta ese líder transformador que tanto necesitamos hoy las organizaciones inmersas en procesos de cambio vertiginosos.

Hablaremos también de las competencias del líder del siglo XXI, proponiendo una muy sencilla definición del perfil en relación a tres dimensiones: la gestión de uno mismo, la gestión de los demás y la gestión de la actividad. Hoy, 20 años después de la aplicación de las competencias en nuestras organizaciones, sabemos que la gestión de uno mismo, como explicaremos en el capítulo correspondiente, es sin duda el factor determinante. Aquí nos la jugamos.

Descripción, origen, oportunidad e impacto serán los cuatro factores que nos van a ayudar a entender la importancia de los estilos de dirección en nuestros líderes. ¿Cuáles son los estilos de dirección y qué relación tienen con la personalidad del directivo?, ¿cuál es el impacto de los estilos de dirección en el resultado? Hablar de estilos es hablar de cultura, entonces, ¿qué estilos requieren nuestra cultura deseada?, ¿cuáles son las claves para desarrollar los estilos en los directivos?

2ª parte: “Walk the talk”

Esta semana, en People Excellence, estamos implantando un Modelo de Gestión del Desempeño en una empresa de 400.000 emplea-

dos distribuidos en 130 países. Una de las sesiones de trabajo con los managers, se titula “*walk the talk*”. Sin duda creo que refleja muy bien el sentido de esta segunda parte de nuestro libro, en la que nuestros clientes cuentan en primera persona sus experiencias en el diseño y la implantación de iniciativas para el desarrollo de la Eficacia Directiva con People Excellence, son casos reales, nacionales y cercanos. Hemos querido diferenciar entre prácticas transversales, prácticas específicas en la potenciación del rol del directivo, prácticas de desarrollo de competencias del directivo y prácticas centradas en la formación y el desarrollo de predirectivos.

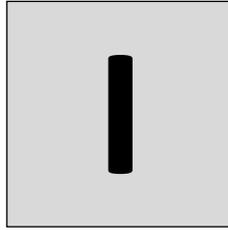
Agradecimientos desde People Excellence

Cuando nos planteábamos este libro sabíamos que uno de los principales retos y desde luego una de las premisas que nos garantizarían su lectura interesada, queridos lectores, sería poder contar con la experiencia que hemos acumulado con algunos de nuestros principales clientes y amigos en estos temas que tanto nos apasionan, el desarrollo de nuestros directivos.

Empezamos con los agradecimientos, que van dirigidos a aquellos que desde el principio nos habéis alentado a escribir estas experiencias. Muchas gracias, vuestra confianza nos anima a ser mejores día a día.

Mención especial a José Luis Gómez Alciturri, Director General de Recursos Humanos del Banco Santander, cuya participación en nuestro prólogo aporta ya desde las primeras líneas, fuerza y seguridad en nuestra experiencia como consultores.

Gracias, de corazón, a todas las personas que, desde las empresas BBVA, Acciona, Grupo Gas Natural, Repsol, Banesto, Caja Madrid, MAPFRE, Endesa, Thales, Walters Kluwer España, Ono, Grupo Chemo, Europac, Telefónica Soluciones e Indra, habéis confiado en nuestro equipo. Esta confianza nos estimula como consultores y nos hace más competitivos como marca. Os agradecemos vuestra implicación en la redacción en primera persona de vuestras experiencias sobre eficacia directiva y vuestra amistad, está siendo un placer poder viajar juntos.



EFICACIA DIRECTIVA: UN ENFOQUE PRÁCTICO PARA LOS TIEMPOS ACTUALES

- 1. Modelo de Eficacia Directiva: principios y fundamentos básicos.**
- 2. El rol directivo: transformación y evolución.**
- 3. Competencias y comportamientos directivos.**
- 4. Estilos directivos y rendimiento del equipo.**
- 5. La gestión del clima y el compromiso del equipo.**

1

Modelo de Eficacia Directiva: principios y fundamentos prácticos

Santiago de Miguel Guijarro
Presidente de People Excellence

«Para llevar adelante a los demás se necesita ver más que ellos».
JOSÉ MARTÍ.

“No hay malos soldados; sólo malos oficiales”.
NAPOLEÓN.

Diferentes aproximaciones al comportamiento directivo

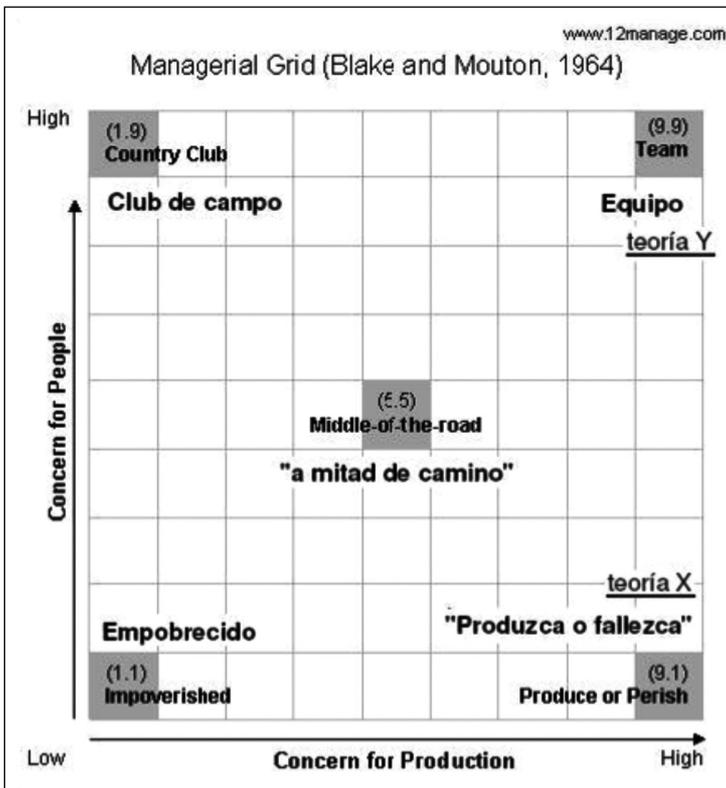
Es indudable que los directivos, en escenarios tan turbulentos como los actuales, resultan todavía más críticos para las organizaciones por el rol que tienen dentro de las organizaciones: asegurar la consecución de los retos operativos y de negocio, integrados en la estrategia empresarial a través de la implicación de las personas y los equipos, tal y como nos dice Esopo “Los buenos líderes e necesitan para los momentos difíciles, ya que en los buenos momentos es muy fácil ser un Líder excelente”.

Entender qué significa tener o poder tener un estilo directivo eficaz es clave para avanzar en el desarrollo de capacidades directivas que aseguren aportar valor a las organizaciones. En este sentido, existen multitud de teorías acerca del liderazgo que, como factor común, intentan explicar por una parte, cómo incrementar la eficacia en la di-

rección de equipos de trabajo y la consecución de resultados y, por otro lado, el origen de los comportamientos directivos.

Históricamente nos encontramos con distintos enfoques o aproximaciones:

- Las primeras teorías estaban basadas fundamentalmente en *las características de las personas* que componen los equipos y *las presunciones* que el líder tiene acerca de ellas y de sus comportamientos profesionales (Teoría X e Y de McGregor):
 - Por una parte, la denominada teoría “X”, según la cual a las personas no les gusta trabajar por naturaleza y tratan, por consiguiente, de evitarlo. Si un directivo tuviera este paradigma mental, pensará que las personas de su equipo necesitarán unas instrucciones claras, presión sobre las actividades a realizar, les gustará ser dirigidas puesto que así evitan cualquier responsabilidad, no albergarán ambición profesional alguna y sólo desearán seguridad en su puesto de trabajo.
 - Por tanto, directivos con este paradigma mental acerca de las personas utilizarán fundamentalmente estilos *autocráticos* como modelo de actuación eficaz para conseguir movilizar al equipo hacia la consecución de los objetivos planteados.
 - Los directivos de la Teoría “Y” consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que siempre se esforzarán por lograr los mejores resultados para la organización. Siendo así, los directivos eficaces serán aquellos que consigan liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Por tanto, los directivos con estos paradigmas acerca de sus equipos utilizarán estilos *democráticos* para conseguir un óptimo rendimiento en su equipo.
- Otros enfoques pretenden explicar la eficacia del liderazgo no tanto desde las personas que componen los equipos sino desde el *pensamiento y las actitudes de los directivos* (Blake y Mouton). En este sentido, definen una matriz con dos ejes donde sitúan a los diferentes estilos de liderazgo. Un eje de coordenadas representa el interés del directivo por las *personas*, su satisfacción, las relaciones, etc., y en el otro eje sitúan el interés por los resultados, rendimiento, eficacia, etc. (véase figura anexa). Según Blake y Mouton, la eficacia a la hora de dirigir equipos se basa transmitir comportamientos altamente orientados a los resultados equilibrados con otros que demuestren también un alto interés por las personas.

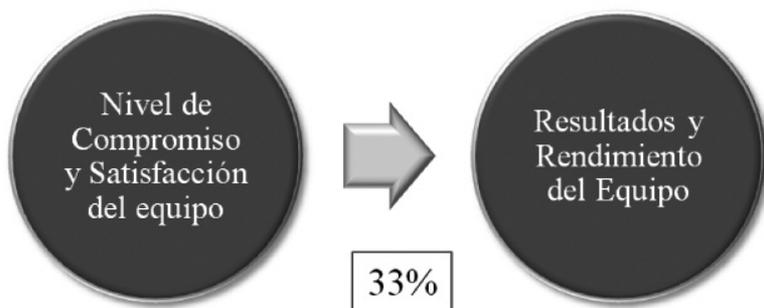


- Un tercer enfoque serían los basados en función de la *madurez profesional de las personas del equipo y las tareas* que estas tienen que realizar (Hersey y Blanchard). Lo importante para conseguir la eficacia directiva pasa por conocer en profundidad los niveles de madurez del equipo respecto de las tareas a realizar, para así adaptar su estilo de dirección al entorno específico de personas y tareas. De esta forma, clasifican los estilos directivos en cuatro grandes grupos: *Dirigir, Persuadir, Participar y Delegar*. Más adelante veremos en mayor profundidad alguno de estos estilos.
- Por último, cabe destacar aquellos enfoques que intentan explicar la eficacia directiva desde el desarrollo de *habilidades del líder, su capacidad de autogestión o los valores personales* del líder (Warren Bennis *On becoming a leader*, Stephen Covey *The seven habits of highly effective people*, Peter Drucker, Ram Charan, etc.). Estas teorías destacan características comunes que tienen los directivos que han logrado alcanzar niveles superiores de eficacia con sus equipos.

Todos estos enfoques han aportado mucha “ciencia” a las teorías del liderazgo pero faltaba un modelo que explicara de una forma científica, práctica y actual sobre cómo conseguir una verdadera efectividad a la hora de dirigir personas.

Un modelo actual de eficacia directiva. ¿Qué influye en el rendimiento de un equipo?

La primera pregunta que nos deberíamos hacer respecto a qué significa ser eficaz a la hora de dirigir a un equipo sería intentar delimitar qué es lo que hace que un equipo tenga mayor rendimiento que otros de similares características. Seguramente nos encontraremos con multitud de variables que podrían explicar los resultados de un equipo, pero sin duda los niveles de compromiso y satisfacción de sus componentes estarían entre ellas. Todos los estudios realizados hasta la fecha nos indican que altos niveles de compromiso y satisfacción correlacionan con altos rendimientos de los equipos y explican hasta un 33% del rendimiento (D. McClelland).



Pero, ¿qué puede conseguirse de un equipo satisfecho y comprometido?

- Mayor proactividad en los procesos.
- Mayor capacidad de innovación.
- Mayores niveles de colaboración entre sus integrantes.
- Mayor calidad de ejecución.
- Mayores niveles de disciplina en la implantación de estrategias y proyectos.

Por tanto, uno de los focos de actuación del Directivo está centrado en la gestión de estas dos variables. Sería muy difícil imaginar un equipo eficaz sin ningún nivel de compromiso ni satisfacción con su entorno profesional. Sin duda aparecerían comportamientos contrapuestos a los anteriores, tales como:

- Delegación ascendente.
- Nula aportación de ideas y mejoras.
- Parálisis ante cualquier cambio.
- Incapacidad para la toma de decisiones.
- Etc.

En este capítulo profundizaremos en cómo conseguir y desarrollar el compromiso y la satisfacción en los equipos partiendo de la idea de que el directivo debe dar respuesta a las inquietudes que hoy en día tienen las personas que componen los equipos de trabajo.

Conseguir motivar a un equipo pasa por que encuentre un entorno que les permita encontrar lo que cada profesional entiende y siente que es importante para él. En este sentido es importante recordar que hoy en día las variables que inciden en la satisfacción de las nuevas generaciones de profesionales están evolucionando a la par que los nuevos valores sociales, siendo protagonistas aspectos como los reflejados en la tabla siguiente:

TRABAJADOR TRADICIONAL	PROFESIONAL CON TALENTO
Lealtad a la Organización.	Lealtad a sí mismos, sus equipos y sus proyectos.
Búsqueda de estabilidad.	Pasión por la acción y el cambio.
Nivel medio de confianza.	Alto nivel de confianza.
Plan de Carreras a largo plazo.	Espera estar en la empresa poco tiempo.
Enfoque de salario y posición.	Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero.
Le gustaría una vida equilibrada.	Demanda una vida equilibrada.
Miedo al cambio.	Cómodo con el cambio.
Ajuste a la nueva tecnología.	Uso de la tecnología como segunda naturaleza, como un hábito.

(Continúa)

(Continuación)

Trabaja muchas horas.	Prefiere ser juzgado por los resultados.
Cree que la Dirección es capaz de responder a todo.	Quiere que la dirección sea consistente.
Lema: Trabaja duro y ten éxito.	Lema: Trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate.

En resumen, los tres pilares a trabajar por parte del Directivo para incidir de manera positiva en la satisfacción y el compromiso de las personas son:

- La *claridad en las responsabilidades*. Los colaboradores han de tener sus roles y objetivos claros, así como recibir el apoyo necesario por parte de sus directivos para poder conseguirlos.
- La *adecuación del nivel de competencias*. Tanto los empleados como los directivos han de desarrollar unos comportamiento acordes con las exigencias competenciales —conocimientos, habilidades, rasgos, actitudes, valores y motivos— de sus posiciones y de la organización, en general.
- Y el *desarrollo de los adecuados estilos de dirección*. Cada organización, en base a sus valores, estilo de gestión, objetivos y estrategias, requiere estilos de dirección diferentes. Si bien es cierto que, a la larga, prevalecen unos estilos sobre otros como más eficaces.

¿Qué relación existe entre los comportamientos directivos y el nivel de compromiso y satisfacción del equipo?

En diferentes estudios sobre la gestión del talento se ha comprobado que el principal factor de retención de las personas claves en las organizaciones reside en el jefe, en su estilo de liderazgo. Es más, se ha comprobado que el 70% del clima o ambiente de un equipo de trabajo depende del estilo de dirección que despliega el jefe inmediato. Y la satisfacción, bien canalizada, es el elemento crítico para que las personas se impliquen en la consecución de resultados.