

ÁNGEL BAGUER • LAURA ILZARBE

RITMO EMPRESARIAL
Baila en sintonía con el mercado



Autores

ÁNGEL BAGUER ALCALÁ es Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad de Navarra e Ingeniero Industrial por la Universidad de Barcelona. Tiene amplia experiencia como gestor, ha dirigido una empresa once años (Geide, S.A.) y desempeñado el cargo de subdirector durante siete años en la Escuela Superior de Ingenieros de Tecnun (Tecnológico de la Universidad de Navarra en España) en la que también fue responsable del departamento de Organización Industrial.

Experto en asesoramiento de Alta Dirección, desarrollado en múltiples empresas de diversos sectores industriales y tamaños, es especialista en Dirección de Personas y Gestión Empresarial. Ha sido profesor de Economía y Dirección de Personas en Tecnun, y en sus inicios, de Informática Básica en la Facultad de Informática de San Sebastián (UPV) y de Control de Gestión en la Facultad de Informática de la Universidad de Deusto.

Es autor de otros libros dirigidos al mundo de la empresa (*Las diez erres en la dirección de personas*, *Calidad para competir*, *¡Alerta!* y *¡Dirige!*) y de la universidad (*Dirección de personas: un timón en la tormenta* y *Universidad Pública: cambio obligado*), así como de artículos de opinión para la prensa española y revistas especializadas nacionales y extranjeras.

Imparte conferencias, seminarios, cursos específicos a directivos y cursos de postgrado en España y Latinoamérica.

LAURA ILZARBE IZQUIERDO es PDG por el IESE, Doctora Ingeniera por la Technische Universität Berlin, Ingeniera Industrial por la Universidad de Navarra y Master Black Belt en Seis Sigma por la Universitat Politecnica de Catalunya (UPC). Comenzó su trayectoria profesional en la Cátedra de Calidad Volkswagen, y actualmente es directora del departamento de Calidad de la empresa de transporte TSB. También es profesora del máster en

Gestión de Proyectos de la Universidad de Piura y del máster Lean Supply Chain Management y del postgrado Lean Six Sigma de la UPC.

Tiene una amplia experiencia en el área de la Gestión de la Calidad. Ha dirigido proyectos sobre Lean Management, Gestión por Procesos, Seis Sigma, Customer Experience, ISO 9001 y EFQM. Impartió las asignaturas de Gestión de la Calidad en Tecnun (Universidad de Navarra) y de Estadística y Estadística Industrial en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Piura en Perú.

Ha escrito cuatro libros relacionados con la Gestión de la Calidad (*Teoría y práctica de la Calidad*, *Herramientas para la gestión de la calidad*, *Produktqualität und Kundenzufriedenheit in der Automobilindustrie* y *Calidad para competir*) y diversos artículos en revistas científicas internacionales. Imparte formación a directivos en España y en Perú.

Índice

Autores	VII
Agradecimientos.....	XI
Introducción	XV
1. No digas “en mis tiempos”, tu tiempo es hoy.....	1
2. Contrata bien	9
3. Confía en los empleados, ¡delega!	21
4. Los equipos de trabajo y las reuniones.....	33
5. ¿Clima caribeño o siberiano?	41
6. Vigila el entorno.....	51
7. El cliente, la fuerza vendedora.....	59
8. Busca siempre el norte.....	69
9. Convierte los deseos en realidades.....	75
10. Al ritmo de rock & roll	85
Bibliografía	91

Introducción

*Prepárate para que las cosas sucedan,
eso es la suerte.*

Bailar es una actividad saludable, tanto físicamente como mentalmente. Se puede elegir dónde bailar y con quién bailar, pero no hay que equivocarse a la hora de elegir el baile: merengue, salsa, tango, vals, rock&roll, flamenco, cha cha chá, mambo, bolero, rumba cubana, son cubano o charlestón.

Antaño, muchas relaciones de parejas nacieron al son de bailes lentos, reflejo del movimiento del entorno de la época. Todo evolucionaba pausadamente y bajo control. Tan solo hace cincuenta años, las empresas tenían una capacidad de producción *limitada* porque esta se basaba en la mano de obra. El mercado en el que competían *no era global* y la demanda era *superior* a la oferta en un entorno estable donde al cambio se le *esperaba* y donde el objetivo de las organizaciones era producir ya que la competitividad era *normal*.

La aplicación de la informática a los procesos productivos y a las comunicaciones ha cambiado las reglas del juego. El mercado en el que se compete es *global*, la oferta *supera* a la demanda ya que la capacidad de producción es enorme en un entorno *cambiante*, difícil e inestable. Al cambio ya no se le *espera*, sino que hay que *preverlo*, y el objetivo empresarial ya no es *producir* sino el *servicio al cliente*.

Siguiendo con el antes y el después: hace medio siglo, el ciclo de los productos era *largo*, ahora es *muy corto*, solo hay que fijarse en los modelos de relojes, en la telefonía móvil e incluso en los modelos de automóviles. Antes era frecuente tener un mismo modelo de coche durante muchos años y ahora, para sorprender a la competencia, tienen un ciclo de vida corto. Y eso, a pesar de que cambiar un modelo de automóvil supone hacer una fábrica nueva en las instalaciones anteriores, porque parte del proceso está robotizado. La competitividad ha pasado de ser normal a *agresiva*.

En el final del siglo XX y los comienzos del XXI la sociedad ha cambiado y el baile también. Las relaciones entre parejas ya no surgen a través de bailes lentos. Lo mismo sucede en el ámbito empresarial. La forma de dirigir que

antes era *autocrática* se tiene que basar en dar *responsabilidad*. La forma de trabajar que antes era *individual*, ahora tiene que ser en *equipo*. La calidad que antes se basaba en el *control* ahora debe encauzarse hacia la *prevención*. En cuanto a las personas, antes se requería el especialista, hoy se precisa la persona *multifunción*. Y respecto a la supervisión del empleado que antes era de *control* hoy hay que pedirle *resultados* y dejarle libre para que tome decisiones.

Esta obra, a través de una narrativa sencilla y práctica, pretende exponer el proceso que debe seguir una organización para *optimizar* su gestión y que no es otro que contratar al personal adecuado, darle poder de decisión hasta el límite que marque su actividad e integrarle en los equipos de trabajo apropiados, con líderes que optimicen los procesos, canalicen las reuniones y establezcan un clima laboral idóneo.

Como sin producto no puede existir la empresa, el libro hace también hincapié en la necesidad de vigilar permanentemente el movimiento del entorno, para asegurar la viabilidad de lo que se fabrica, y en la importancia que tiene la fuerza vendedora para asegurar la rentabilidad del negocio. Y como punto final, la búsqueda permanente del norte por parte de la persona y cómo conseguir los objetivos en la vida y en trabajo, convirtiendo los deseos en realidades.

En la edad global en la que nos encontramos, económicamente solo hay un país llamado mundo en el que la comunicación es a través del idioma inglés. En este mercado global no existe la suerte, no hay quiniela ni bonoloto ni se puede maniobrar con la nostalgia y los bailes de antaño. Toca danzar a ritmo muy rápido, tipo “rock and roll”. Este término, de origen náutico, se refiere al movimiento hacia atrás y delante de un barco (rock) y movimiento hacia los laterales (roll). En un entorno turbulento e inestable como el del momento, que se mueve hacia atrás y hacia adelante, hacia la derecha y hacia la izquierda, el ritmo para manejar el barco empresarial y conducirlo a su objetivo es un movimiento rápido y constante como el rock, el que impone el mercado... Nos encontramos en la cuarta revolución industrial.

Deseamos que al lector de esta obra le resulte sencilla su comprensión y sobre todo le ayude en su vida personal y en la gestión de sus organizaciones, áreas o equipos de trabajo.

ÁNGEL BAGUER ALCALÁ
LAURA ILZARBE IZQUIERDO



No digas “en mis tiempos”, tu tiempo es hoy

*Nunca te doblegues al primer fracaso,
ni al primer comentario que te hagan...
porque más que te derrumben un sueño,
te los derrumbas tú mismo.*

ELVIS PRESLEY

Conrad, Ingeniero Industrial de cincuenta y dos años, había nacido en el lado oeste de Berlín, la capital de Alemania.

Terminada la carrera de ingeniería se colocó en la compañía de una multinacional alemana del sector de línea blanca (electrodomésticos vinculados al hogar), ubicada en la periferia de Berlín.

Atraído por la informática, formó parte de aquella generación que operaba alrededor de computadoras, muy grandes en dimensiones, pero escasas en capacidad de memoria y proceso.

De la formación inicial como programador pasó a técnico de sistemas y luego a dirigir equipos, primero como responsable de programadores y luego de técnicos de sistemas.

El trabajo en la factoría de Berlín supuso para Conrad una etapa fructífera en el aprendizaje del diseño y programación de aplicaciones informáticas, así como en la gestión de equipos y departamentos.

La empresa de Conrad le propuso el traslado a España a una factoría de la multinacional cercana a Barcelona.

Conrad conocía España porque solía pasar algunas de sus vacaciones en Torremolinos, ciudad costera del sur. La propuesta de la empresa fue bien acogida por Conrad y al poco tiempo, a los cuarenta y tres años, vivía en Barcelona y se desplazaba diariamente a la factoría de la multinacional alemana

situada cerca de la capital. Conrad estaba casado con Bárbara. Tenía dos hijos de diez y cinco años respectivamente: Arabelle y Frederick.

La formación de una persona, el reciclaje de sus conocimientos, siempre ha sido importante, incluso en la época del vals y de los ritmos lentos. Pero, en la época del ritmo rock, no solamente es importante, sino que es *vital*. Conrad, cuando estaba en Alemania, tras tomar un buen desayuno en su casa se había acostumbrado a trabajar “con estrés moderado”. Esto no le impedía llegar pronto a su domicilio para atender sus obligaciones familiares. Sin embargo, en Barcelona no sucedió lo mismo.

Llevaba trabajando dos años en la factoría de Cataluña cuando la empresa, entró en crisis por la recesión del sector.

Conrad, que hasta entonces se había preocupado por su carrera profesional, atravesó unos duros años de trabajo. En los tres años que duró la crisis, la empresa no invirtió nada en la renovación de equipos y cuando terminó, la multinacional unificó e integró el sistema informático, centralizando el sistema en Alemania y obteniendo la información de la factoría catalana a través de un terminal conectado al equipo central de Berlín.

Conrad pasó a ser responsable de la obtención de información de la filial de Barcelona. Comenzó a vivir mejor, con menos trabajo y menor responsabilidad. La monotonía placentera cotidiana le condujo al empobrecimiento de su carrera profesional. La falta de reciclaje fue su *perdición*. A la vez, aunque con el nuevo cargo tenía más tiempo libre, la rutina en el trabajo la había extendido a su ser: se había dejado, presentaba una incipiente barriga ya que no hacía el deporte de antes y pasaba grandes ratos, algunos adormilado, en el sofá de su casa frente al televisor.

A los ocho años de su llegada a España, Conrad no era más que un jefe de explotación de aplicaciones informáticas sin más horizonte que el trabajo rutinario de obtener informes a través del terminal para los distintos departamentos de la empresa. La revolución informática que significó la aparición de los ordenadores personales conectados en red, sustituyendo a los equipos tradicionales, hizo que la actividad de Conrad, con un salario elevado, fuese cuestionada. Al cabo de un tiempo, el alemán se vio en la calle sin trabajo.

Conrad escribió a diversos anuncios del periódico. No obtuvo respuesta en la mayoría y en las pocas entrevistas que realizó no pasó de las primeras rondas. Pasaba el día irascible y la noche era un complemento de pesadillas que acababa despertándole bañado en sudor.

El alemán, que llevaba una temporada muy nervioso, se puso en contacto con Jordi, un conocido que trabajaba en una empresa de selección de personal. Acudió a una cita concertada y le dijo con desasosiego.

—Jordi, me he quedado sin trabajo, he escrito a más de cincuenta anuncios y no he obtenido nada, no sé qué pasa, pero estoy muy preocupado.

Jordi echó un vistazo al currículum de Conrad y le habló con franqueza.

—En estos momentos, buscar y encontrar un empleo adecuado para ti está complicado, y cuanto más tardes en hacer lo que te voy a recomendar, lo estará mucho más.

Conrad se movió inquietamente en la butaca donde se había sentado. Un sudor frío le cubría la frente.

—¿Tan mal ves el tema? —le preguntó.

—Lo veo difícil y voy a tratar de explicártelo. Observo tu currículum, te has especializado en informática y te pregunto: ¿Qué sabes hacer? Porque según leo, los últimos años no has hecho otra cosa que ser responsable de la explotación informática de aplicaciones, es decir, no has hecho otra cosa que obtener informes.

—Pero “en mis tiempos” fui responsable del equipo de técnicos de sistemas de la empresa en Alemania —respondió Conrad con energía.

—La informática —señaló Jordi— ha cambiado desde entonces, mucho en poco tiempo. Ahora, la informática se basa en servidores y ordenadores personales conectados en red. Y no digas “en mis tiempos”, tu tiempo es hoy. Has cometido un error importante, no te has reciclado.

—He hecho algunos cursos relacionados con las redes informáticas.

Jordi se encogió de hombros.

—¿Qué me dices con ello! Reciclaje es un concepto más amplio que realizar cursos de formación. La formación es la obtención de *resultados*. ¿Dónde

has experimentado lo aprendido en los cursos? En mi empresa, cuando nos envían a algún curso de formación siempre nos dicen: has estado dos, tres, cuatro semanas intensivas formándote. La empresa ya te ha dado, ¿qué le vas a dar ahora a la empresa? Ese es el concepto de formación, la obtención de resultados.

Conrad estaba cada vez más preocupado por lo que le decía Jordi.

—¿Qué debo hacer entonces?

—¿Te gusta verdaderamente la informática? —le preguntó Jordi.

—Si te soy sincero, no me apetece mucho el cariz que está tomando: cambios continuos y formación permanente. Lo que hoy vale en un futuro inmediato ya no sirve, es un lío.

—¿Y qué crees que pasa con el resto de actividades?

—Lo sé, pero en el caso de la informática la evolución es mucho más rápida —contestó un apesadumbrado Conrad.

—Escucha Conrad, esto es lo que hay, te guste o no. Ya sé que en “tus tiempos”, como tú dices, la gente se colocaba en una empresa y muchas veces permanecía en ella hasta la jubilación. Eso hace tiempo que pasó a mejor vida. Ahora hay que *reinventarse* continuamente, independientemente de la edad que se tenga. Estamos inmersos en una evolución tecnológica trepidante y hay que tener claras algunas cosas. Entiendo lo que dices sobre los problemas que puede crear el rápido crecimiento tecnológico actual, pero las revoluciones industriales han sido beneficiosas para la humanidad. Si comparamos las condiciones de trabajo de hoy con las de hace unos años vemos con claridad que el trabajador ha mejorado mucho: trabaja menos horas, el trabajo es menos duro y las condiciones ambientales son más cómodas y mejores para su salud. A la vez los salarios y prestaciones sociales son notablemente *superiores* a los de entonces. Y otro dato a favor del desarrollo tecnológico es que ha posibilitado la adquisición de *cultura* a todas las capas del estrato social de los países desarrollados. ¿Que ha traído una serie de problemas? Cierto. Hay paro, esto es un peaje que hay que pagar, de ahí la necesidad de su control para que sus cifras sean *razonables* y el problema no

lleve a un país a una situación de emergencia, como sucede ahora en España, donde las cifras de paro son muy altas.

—Sí, de acuerdo —señaló Conrad—. Pero también es verdad que las revoluciones industriales han traído una serie de inconvenientes: la degradación del medio ambiente, la escasez de materias primas por el exceso de producción, y debido a que la tecnología avanza tan rápidamente, las empresas tienden a contratar a personas jóvenes que tienen una preparación más adecuada en relación con los últimos adelantos de la técnica. Este es mi caso. Esto exige un reciclaje continuo ya que lo que es novedoso al poco tiempo ya no vale. Esto implica, en concreto en mi caso, un sacrificio no acorde con la calidad de vida que se pregona, si se quiere estar al día y conservar el puesto de trabajo.

—Entérate Conrad, no vamos a entrar ahora en discusiones filosóficas. Nos guste o no esto es lo que hay. Existe un club de desheredados. Tienes la posibilidad de coger un tren que te aleje de él, porque una cosa te digo, como te empeñes en que te den el carnet te convertirás en socio permanente.

Jordi prosiguió.

—Si quieres seguir trabajando te tienes que reciclar. ¿En qué? Tú lo tienes que decidir; o sigues en el campo de la informática o tienes otra posible salida en el campo de la gestión. Observo que has asistido a cursos de dirección de personas, de gestión de la calidad, de liderazgo. ¿Significa que te gusta la gestión?

Conrad asintió con la cabeza y afirmó.

—Cuando trabajé en Alemania como responsable del departamento de Técnicos de Sistemas, tuve que gestionar equipos de diversas actividades con personas muy distintas. Gestionar la complejidad de los equipos y el logro de objetivos me gustaba mucho a pesar de su dificultad. Los retos siempre me han gustado, lo que sucede es que la comodidad de mi trabajo en la empresa de Cataluña tras la crisis me condujo al conformismo y a la rutina laboral. Ahora me doy cuenta de la gravedad del hecho.

—Mirar al pasado no sirve para nada —afirmó Jordi— salvo para aprender de los errores. Puedes hacer del *resto* de tu vida lo *mejor* de tu vida, estás

a tiempo. Con actitud puedes cambiar tu futuro. Te propongo, dado que te gusta, retomar el campo de la gestión y formarte en dirección empresarial. ¿Qué te parece?

—Me parece muy bien —dijo Conrad— pero, ¿cómo me pongo al día en esas disciplinas?

—Necesitas un proceso de coaching, y para eso nada mejor que un profesor que tuve en la universidad, el profesor Álvaro Almeida, que te puede servir como coach en el campo de la gestión, y la doctora Daniela Iribarren, una experta en gestión de calidad y en organización, que te puede aportar en estas especialidades.

—De acuerdo —dijo Conrad—. Tengo unos ahorros y los puedo destinar a este menester. Como te he dicho, me gusta asumir retos y en estos momentos ese debe ser mi norte. Tengo que darle un giro a mi vida profesional.

Jordi le dio a Conrad las direcciones del profesor Álvaro y de la doctora Daniela, asegurándole que les iba a enviar un correo a ambos para que estuviesen sobre aviso.

Conrad y Jordi se levantaron de sus asientos y se despidieron cordialmente.

Conrad se dirigió a su domicilio rememorando la conversación que había mantenido con Jordi. Decidió no pensar más en el tiempo que había perdido. Como le había dicho Jordi, el pasado es pasado y ahí se queda.

El cielo estaba estrellado, muy distinto al de la noche anterior en la que un apesadumbrado Conrad había caminado sin rumbo durante más de dos horas, antes de refugiarse en un bar de las Ramblas, ya que un manto de nubes cargadas de agua que procedían del mar, reventó sus entrañas sobre la ciudad. ¿Era un presagio de cambio en la vida de Conrad?

Cruzó la plaza de Colón y llegó a la formidable puerta de roble de su casa más relajado; hacía tiempo que no lo hacía. Jordi le había transmitido confianza al señalarle el camino a seguir. Tomó el ascensor y sacó las llaves del bolsillo para entrar en su vivienda.

Los problemas laborales habían influido notablemente en su vida familiar. Últimamente estaba irritado y saltaba a la menor ocasión, por cualquier cosa.

Al entrar dio un beso a su mujer y a sus hijos. En la cena les comunicó que iba a comenzar un proceso de coaching.

Su hija Arabelle le preguntó.

—¿Qué es coaching?

Conrad respondió.

—Es un proceso que te ayuda a lograr el bienestar en relación a objetivos personales o profesionales. En mi caso va a consistir en un proceso de reciclaje para lograr mi objetivo principal en estos momentos, que es encontrar un trabajo.

—Ya sé que mi carácter se ha avinagrado desde hace un tiempo —continuó Conrad—. Vengo con las pilas cargadas para darle un vuelco a mi vida profesional.

Bárbara, su esposa, esbozó una sonrisa de satisfacción y le dijo.

—Somos una familia, siempre hemos dicho que somos un equipo. Tanto los niños como yo vamos a estar contigo en todo momento y te apoyaremos en lo que podamos. Este fin de semana prepararemos, si te parece bien, una excursión en bicicleta, eso te relajará y seguro que te vendrá bien para afrontar el periodo de formación que nos has comentado.

—Gracias Bárbara. Comienzo a ver una tenue claridad al final del túnel.

Al acabar la cena vieron todos un poco la televisión y se fueron satisfechos a dormir.

En el dormitorio, Conrad le hizo una reflexión a Bárbara.

—¡Cómo han cambiado las cosas en poco tiempo! Me acuerdo de que la obsesión de mis padres era que estudiase una carrera. Según ellos, tenerla era como haber nacido con un pan debajo del brazo, una bicoca para toda la vida. Ahora el pan por sí solo no vale. Es preciso poner dentro algo nuevo de forma constante.

Al día siguiente Conrad anotó en su agenda una serie de conclusiones.

- El reciclaje en la vida profesional es vital.
- Lo importante no es saber de todo sino saber quién sabe de cada cosa. Jordi le había asesorado sobre el camino a seguir. Álvaro y Daniela le iban a formar en gestión.
- En la vida es fundamental conocer la meta a lograr, y cuando se conoce, el reto es alcanzarla.
- El pasado es pasado y ahí se queda. El futuro es el que cuenta. Siempre existe la posibilidad de hacer del resto de la vida que queda lo mejor de la vida.

Contrata bien

*Prefiero contratar a un hombre con entusiasmo,
que a un hombre que lo sabe todo.*

ROCKEFELLER

Despuntaban las primeras luces del alba cuando Álvaro Almeida se levantó de la cama, deslizándose por el dormitorio sin hacer ruido para no despertar a su esposa.

Meticuloso hasta la saciedad, el consultor de Alta Dirección tenía como costumbre, tras tomar un frugal desayuno, hacer una hora de *footing* por un bosque cercano a su domicilio.

Tras la sesión deportiva matinal, Álvaro degustaba un buen plato de fruta. Luego, en caso de no tener que ir directamente a alguna empresa, se dirigía al despacho donde ojeaba las primeras noticias del día en el periódico, en compañía de un café y un cigarrillo que, sostenido entre el índice y el corazón, elevaba lentas nubes hacia el techo como si de un cálamo se tratara.

Álvaro Almeida, el coach de Conrad, era Doctor en Ingeniería Industrial, profesor universitario y consultor de Alta Dirección. Estaba casado y tenía tres hijos. Con cincuenta y cinco años, poseía una dilatada experiencia profesional, desarrollada en variadas empresas de diversos sectores industriales. Tenía un gran prestigio.

A la hora convenida, Conrad se personó en el despacho de Álvaro y quedó impresionado por la excelente oficina que tenía. Al estudio del profesor se accedía por una galería de medias paredes de mármol que parecían soportar frescos poblados con horizontes marinos.

Álvaro se acercó a Conrad. Vestía de oscuro y avanzaba hacia el alemán con pasos rápidos y la mano izquierda enfundada en el bolsillo de la chaqueta.

—Buenos días Conrad —encantado de conocerte.

—Lo mismo digo —exclamó el alemán.

Para la primera entrevista con Conrad, el profesor había trazado un *planning* de aprendizaje en el que consideró importante marcar una secuencia, pero antes le preguntó al alemán.

—¿Sabes realmente lo que buscas con el coaching?

—¿Por qué lo dices?

Álvaro respondió.

—Hay personas que buscan un coach porque tienen claro lo que quieren conseguir, pero les falta alguien que les ayude, y hay otras que no saben exactamente lo que quieren hacer, simplemente quieren cambiar.

—Opino que soy de los segundos —comentó Conrad—. Ya te habrá explicado Jordi mi situación. Tengo que cambiar como sea y necesito ayuda. Te pido, ya que eres el experto, que traces el camino a seguir, el objetivo a alcanzar. Jordi me dijo que se acude a un coach cuando se quiere cambiar algo. Algo tengo que modificar porque lo que estoy haciendo en la búsqueda de empleo no da resultados.

—Me parece muy lógico —comentó Álvaro.

—Escucha —le dijo a Conrad— vamos a comenzar el coaching con el tema que considero más importante en la gestión, la contratación de un empleado, porque si no se contrata adecuadamente se comete la primera equivocación, además muy grave. Luego seguiremos con el tema de la delegación del trabajo y cómo tienen que funcionar los equipos. Como es muy importante trabajar en un clima laboral adecuado, analizaremos el método para lograrlo. Y para concluir, trataremos cómo hay que asegurarse de que no solamente se tiene producto sino de su posible evolución. Opino que esta debe de ser la secuencia lógica: contratamos a los empleados, les enseñamos a delegar y a trabajar en equipo, proporcionamos un buen clima laboral, estudiamos el producto y aseguramos su comercialización. ¿Qué te parece?

—Lo considero interesante —afirmó Conrad—. ¿Cuándo comenzamos?

Álvaro, consultando la agenda, respondió.

—La primera sesión la podemos tener el próximo martes, podemos comenzar a las ocho de la mañana. ¿Te parece bien?

Conrad asintió y se despidió de Álvaro hasta la próxima semana. Se llevaba una buena impresión del coach y del plan que le había propuesto.

El fin de semana Conrad y su familia realizaron la excursión en bicicleta que había propuesto su esposa Bárbara. En el transcurso de la misma, Conrad pensaba en la importancia que tiene la familia. Se arrepentía de la etapa abúlica que había pasado cuyas consecuencias habían pagado Bárbara y sus hijos. Se prometió a sí mismo no cometer el mismo error si se encontrase de nuevo en circunstancias parecidas, aunque se daba cuenta de que una cosa es pensar con la mente fría, viendo la luz al fondo del túnel, y otra tener opaca la razón por las circunstancias de la vida.

Transcurridos unos días desde la conversación con su coach, Conrad acudió el martes indicado al despacho de Álvaro Almeida.

Tras saludarse y sentarse cómodamente, el consultor de Alta Dirección comenzó la sesión.

—En mi paso por muchas empresas he observado que existe mucha inquietud por temas diversos, pero nunca he percibido que le den la máxima importancia y prioridad al tema de la *contratación* de personas. Vamos a comenzar hablando del activo de una empresa, ya que uno de sus componentes es el capital humano. ¿Sabes lo que es un balance?

Sí —dijo Conrad—. Es la *fotografía* de la misma en un momento dado. Se trata de un documento —continuó el alemán—, que refleja por un lado los bienes de la empresa (activo) y por otro los propietarios de esos bienes (el pasivo).

—¿Conoces la composición del activo y del pasivo, lo que se conoce como masas patrimoniales? —preguntó Álvaro.

Conrad respondió.

—El activo, lo que la empresa *tiene* o se le *debe*, comprende el inmovilizado, el realizable a corto y largo plazo (lo que nos deben), las existencias y el disponible. El pasivo, lo que la empresa *debe*, comprende los fondos o

recursos propios (el capital de los accionistas), las deudas a corto plazo y las deudas a largo plazo.

—Correcto —dijo Álvaro, y prosiguió.

—En el activo hay una masa patrimonial importante, el inmovilizado, que puede ser *material* (elementos *tangibles* como los terrenos, construcciones, instalaciones, maquinaria, utillaje, mobiliario, ordenadores, elementos de transporte, etc.) e *inmaterial* (elementos *intangibles* que tienen por lo general un valor económico importante como son los gastos de investigación y desarrollo, gastos de propiedad industrial y el fondo de comercio).

—Supongo que conocerás el fondo de comercio.

—Sí —contestó Conrad—. Es un valor *intangible* de la empresa debido a diversos motivos: la cartera de clientes, el lugar estratégico donde está situada la empresa, los productos de renombre que fabrica y comercializa, la cultura de la organización, el capital humano, la capacidad competitiva en mercados internacionales, la capacidad de producción, la marca, la imagen de solvencia, el compromiso con el medio ambiente, la imagen de calidad y otras características.

—Bien, bien —comentó Álvaro y continuó—. El fondo de comercio es un valor adicional importante en la valoración de una empresa por los conceptos anteriores, qué al ser intangibles, es complejo evaluarlos pero que se calcula en cualquier transacción empresarial. Uno de los componentes clave del fondo de comercio de una organización es su *capital humano*. Este es la suma de los *conocimientos* de los empleados más sus *habilidades* y el *compromiso*.

—Estoy de acuerdo —afirmó Conrad— pero, ¿cómo se puede justificar la importancia del capital humano?

—Porque la importancia de la persona es cada vez mayor, la globalización de la economía ha hecho posible que la tecnología se pueda comprar y esté al alcance de todas las empresas, por lo que ya no es un hecho tan diferenciador en las organizaciones. No hace mucho un tornero, por poner un ejemplo, necesitaba años para ser un reconocido especialista. La mayoría de los proce-

Los manuales y la tecnología no se podía comprar. En la era global del momento sí. Por eso ahora es el capital humano el *potencial* de las organizaciones. De la creatividad de la persona, de cómo asuma su responsabilidad en su hacer diario, de su capacidad para liderar, innovar y trabajar en equipo depende el éxito de la compañía.

Conrad preguntó a Álvaro.

—Has hablado de conocimientos y habilidades. ¿Puedes explicar esto?

—Los *conocimientos* o aptitudes están claros; un empleado puede ser experto en mecánica, electrónica, diseño, marketing, hablar idiomas, etc. Las *habilidades* se refieren a la iniciativa de la persona, la capacidad para tomar decisiones, resolver problemas, comunicar, tener cultura de cambio, saber separar lo fundamental de lo accesorio, tener predisposición, saber trabajar en equipo y saber gestionar su tiempo. Esta parte del capital humano, las habilidades, es difícil de encontrar en las personas a diferencia de los conocimientos que se pueden adquirir mediante la formación.

Conrad, muy atento a todo lo que escuchaba, le dijo a Álvaro.

—¿Dónde se aprende, por ejemplo, a tomar decisiones o a tener cultura de cambio?

—Las habilidades se *desarrollan* a lo largo de la vida. No abundan en las personas y el *compromiso* supone la guinda de estas actitudes personales que no figuran como aprendizaje en los libros.

Álvaro prosiguió.

—¿Cuántas organizaciones tienen en cuenta las habilidades y el compromiso de los empleados cuando son contratados? Muy pocas. Los procesos de selección de personas para una empresa no tienen, en general, la *profundidad* que se precisa para el conocimiento de la persona. En general, las empresas no destinan los recursos necesarios para realizar este proceso y no reflexionan sobre la *importancia* de la inversión que supone la contratación de una persona.

—Te doy la razón —dijo Conrad—. En mi empresa, a los procesos de selección de personas no se les daba la importancia que les otorgaban a otras inversiones: la compra de una máquina, la apertura de una delegación comercial, etc. Estos estudios siempre tenían una seriedad y la empresa dedicaba recursos notables a los mismos, ya que las inversiones suponían un *riesgo*. Sin embargo, en los procesos de incorporación de personas a la organización, no se seguía la misma pauta. Muchas veces el estudio se reducía a unas pruebas que en mi opinión eran insuficientes para el conocimiento de la persona.

—¿Crees que eso es lógico? —intervino Álvaro.

—¡Hombre!, cuando se compra una máquina la inversión es muy costosa, en cambio cuando se contrata a una persona no.

—Esa es la equivocación —afirmó Álvaro—. Cuando se contrata a una persona, figúrate que es un director de área, se hace con la intención de que permanezca al menos unos cuantos años en la empresa, ¿no?

—Desde luego —dijo Conrad— pero no comprendo lo que quieres decir.

—Supón —dijo Álvaro— que contratas a esa persona por ejemplo para que permanezca al menos diez o quince años en la empresa. Multiplica el coste anual de esa persona por el número de años que queremos que permanezca en nuestra empresa y estamos ante una inversión muy grande. ¿No crees?

Conrad asintió y comentó.

—Mirándolo desde ese punto de vista...

—Es que es así —dijo Álvaro—. Al no caer en la importancia que tiene el proceso de incorporación de una persona a la organización, muchas empresas contratan a personas no válidas y se equivocan gravemente. La mayor parte de las veces porque no han evaluado las habilidades y el compromiso de la persona que se contrata. Y supone una inversión nefasta.

—Y a veces —expresó Conrad— hay personas que son contratadas, no son adecuadas para el puesto de trabajo que ocupan y la empresa les mantiene en ocasiones durante largos periodos de tiempo. Al error en la contratación se suma

el no tener claro el concepto de qué si una persona no tiene cabida en la organización no es la adecuada para su misión. Pero, ¿qué se puede hacer en estos casos?

Álvaro, pensó la respuesta y afirmó.

—Lo mejor es prescindir de ellas. Es bueno para la empresa y también para las personas involucradas. Los problemas hay que resolverlos cuando se presentan. Un problema de este tipo se asemeja por ejemplo a cuando en el cuerpo humano se produce un grano. Al principio molesta levemente. Si se le pone remedio de inmediato, si el proceso de curación del mismo se produce inmediatamente, el problema se resuelve. Si no se actúa pronto, el grano va empeorando, se infecta. Se termina recurriendo a la cirugía, después de haber sufrido innecesariamente. Esto es lo que sucede cuando se contrata a una persona que no es válida para la organización y permanece en la empresa durante mucho tiempo. Al final es muy probable que haya que despedir al trabajador, hecho que siempre es doloroso y a veces traumático.

—Hablar de despidos es políticamente incorrecto —dijo Conrad.

—El despido es lo último a lo que hay que llegar —exclamó Álvaro— pero si es necesario, a un buen directivo no le tiene que temblar la mano. Cuando una empresa contrata a un empleado y se ve enseguida que no es la persona adecuada para la organización, hay que hacerle saber que no tiene cabida en la empresa y ayudarle a resolver su problema, pero prescindiendo del mismo. Una organización es una trainera que en la travesía para lograr su objetivo no puede tener remeros inadecuados. La organización tiene que ser estricta en este tema. Remeros no involucrados en el objetivo pueden hacer que la trainera naufrague con todas las personas que van a bordo.

—Recuerdo —continuó Álvaro— que el Director General de una multinacional de material deportivo *exigía* a sus Directores Nacionales, cuando contrataban temporalmente a una persona con vistas a quedarse posteriormente con ella, que decidiesen el contrato indefinido en dos meses. Monsieur Leblanc consideraba que ese periodo de tiempo era suficiente para conocer a una persona y tomar la decisión de incorporarla o no a la organización.

—Pero en dos meses puede que no se logre identificar las habilidades de una persona —comentó Conrad.

—Puede parecer un tiempo insuficiente pero no lo es. Monsieur Leblanc quería que los Directores Nacionales dedicasen *mucho* tiempo al conocimiento de la persona, les hacía invertir tiempo en ello porque lo consideraba muy importante. Leblanc opinaba que en ese periodo de tiempo se podía conocer un 90% de la persona, suficiente para tomar la decisión.

—He captado la importancia del proceso de selección de personas —dijo Conrad—. ¿Cómo debe hacerse?

Álvaro meditó un momento la respuesta y afirmó.

—Definiendo las características de la persona que se requiere para el puesto de trabajo, buscando a la más apropiada. Para cada puesto no hay que elegir a la mejor figura sino al más adecuado para el mismo. El equipo de fútbol de los galácticos del Real Madrid fracasó por esto.

—Tienes razón —comentó Conrad—. En la empresa donde he trabajado he conocido a personas contratadas para puestos de trabajo que les venían grandes ya que no tenían la preparación adecuada y a otras que fueron contratadas para puestos que les venían pequeños porque sus conocimientos eran superiores a lo que se precisaba.

—Este es el primer error que se suele cometer —comentó Álvaro—. A la hora de definir el perfil de la persona hay que estudiar para cada puesto de trabajo los conocimientos que se requieren, las habilidades necesarias, las posibilidades de comodín (servir para varios puestos) y la actitud de la persona (la asunción de responsabilidad y el compromiso).

—Y es importante —añadió Álvaro— estudiar si el perfil requerido está dentro de la empresa. Una organización debe considerar a sus empleados, antes que a incorporaciones externas, siempre que cumplan con los *requisitos* necesarios para ocupar el puesto de trabajo que se quiere cubrir. En las organizaciones, al igual que sucede con los equipos de fútbol, hay que hacer *política de cantera* y la promoción debe estar exenta del tráfico de influencias.

—¿Qué otras cosas recomiendas respecto al tema de la contratación de personal? —preguntó Conrad—. ¿Termina el proceso de selección cuando el trabajador se incorpora a la empresa?

—En absoluto. Cuando una persona se incorpora a la organización hay que lograr que se comprometa. En mis años de vida profesional lo que más he valorado es el *compromiso* de la persona con la organización.

—¿Cómo se logra que una persona se comprometa? —preguntó Conrad.

—En mi opinión, para comprometer al empleado en una organización hay que trabajar arduamente desde el proceso de selección y luego se continúa cuando se incorpora a la organización. El *recibimiento* que se hace en la organización al empleado es importante. Constituye la primera imagen que percibe de la empresa tras el proceso de selección.

—¿Cómo consideras que hay que recibir al empleado en la empresa? —preguntó el alemán.

—Hay que proporcionarle un buen *plan de acogida*. Cuando un trabajador se incorpora a una organización, una vez firmado su contrato de trabajo, corresponde al responsable del área de Dirección de Personas preocuparse de establecer un plan de acogida que básicamente tendrá, como orientación, dependiendo del tamaño y tipo de empresa, el siguiente contenido: conocimiento de la organización, ubicación que va a tener en la empresa, presentaciones, entregarle el manual del empleado y proporcionarle material de oficina, ropa de trabajo, ordenador, cuenta de correo, etc.

—¿Aquí termina el proceso?

—Álvaro negó con la cabeza. ¡Uy! Para nada. Y prosiguió: el plan de acogida no termina cuando acaba el primer día de trabajo del empleado. Un nuevo trabajador necesita orientación, apoyo y ayuda durante cierto tiempo. Tanto el responsable directo como el responsable del área de Dirección de Personas de la organización tienen que preocuparse de este cometido y hacer un seguimiento, evitando agobiar al trabajador y dejándole que se integre por sí mismo en la organización. Al cabo de medio año como *máximo* es preciso evaluar si los objetivos previstos en el momento de la contratación y las expectativas se cumplen tanto para la organización como para el empleado.

—¿Qué te está pareciendo el tema de la contratación de personas y su acogida en la empresa? —preguntó Álvaro.

—Sabía que era interesante, pero me has transmitido la gran importancia que tiene.

—Mentalízate de la importancia de las personas en la organización —dijo Álvaro—. Son el principal activo por encima de los activos financieros, máquinas, locales e instalaciones. Son las mentes creativas de las organizaciones: diseñan el producto, estudian y aplican la logística de aprovisionamientos, planifican y controlan la producción, aseguran y controlan la calidad, comercializan los productos terminados y establecen los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente *eficiente* es imposible que una organización logre sus objetivos en el mercado competitivo actual y con organizaciones sujetas al *cambio continuo*.

—Pero también hay trabajadores que no se comprometen y suponen un problema para la empresa donde prestan sus servicios —dijo Conrad.

Álvaro contestó con firmeza.

—¡Tienes razón! Acto seguido comentó lo que siempre exponía en los cursos a directivos. En una empresa hay distintos tipos de trabajadores: los que *saben y quieren* (hay que situarlos como líderes de equipos), los que *quieren pero no saben* (hay que formarles), los que *saben pero no quieren* (hay que motivarles) y los que *no saben ni quieren*. ¿Sabes lo que hay que hacer con estos últimos?

—Supongo que despedirlos —no dudó en afirmar Conrad.

—Hay otra solución mejor —comentó Álvaro con una sonrisa—. ¡Ofre-cérselos a la competencia!

Una amplia carcajada salió de la boca de Conrad.

Álvaro se dirigió a Conrad y le dijo.

—Para terminar con el tema previsto hay algo que quiero resaltar para que lo tengas en cuenta el día que dirijas alguna organización: se trata del análisis de la plantilla de trabajadores.

—¿En qué consiste?

—En mi opinión —comentó Álvaro— lo primero que hay que hacer es realizar un análisis de *edades* de la plantilla con objeto de determinar si la empresa está equilibrada en la edad de sus trabajadores para la *actividad* del negocio o por si por el contrario hay que renovar la plantilla a corto o medio plazo. Lo segundo el análisis de la *formación* de los empleados.

A Conrad le pareció lógico y exclamó.

—Una plantilla *equilibrada* en edad y que esté *formada*, considero que es una garantía para un negocio.

—Sí —afirmó Álvaro— y también es conveniente analizar la *distribución salarial* de la empresa por categorías con objeto de que no haya diferencias notables, salvo las lógicas. Y otro de los estudios que hay que realizar con la plantilla de trabajadores es el *absentismo laboral* para analizar su cuantía y sus causas.

—En una empresa cercana a la que trabajé había una gran *rotación* de personal. ¿Qué opinas sobre esto? —preguntó Conrad.

—Para mí —respondió Álvaro— si el índice de rotación es muy elevado está claro que algo pasa en la empresa. En este caso hay que analizar las causas. Por otra parte, la rotación con valor cero no es deseable por el propio dinamismo que debe tener una organización. La salida de empleados *durmientes* de bajo rendimiento y actitud es buena y la salida de empleados que rinden y están comprometidos con la organización será negativa o positiva en función de si el coste de la retención lo puede asumir la organización o no.

—Gracias Álvaro, ha sido una jornada muy fructífera. La persona es el principal activo de la organización, nadie lo duda, pero hay que entender esto bien y realizar las acciones oportunas tal como las has explicado.

—Hasta la próxima sesión —le dijo Álvaro a Conrad—. Te recuerdo que vamos a ir a la empresa Sonatam que fabrica plásticos por inyección. Me han encargado estudiar el organigrama. Dentro del coaching me ha parecido oportuno que este estudio te sirva de práctica. Ese día vienes a las siete de la mañana a mi despacho, te explico el trabajo que vamos a desarrollar y luego acudimos a la empresa. He quedado a las nueve en Sonatam. Desde mi despacho a la empresa solo hay veinte minutos.

—De acuerdo —dijo Conrad.

Un apretón de manos selló la despedida.

Ya había anochecido cuando Conrad, camino de su domicilio, se detuvo en el edificio de correos para comprar un sello que había salido con la efigie de Johann Sebastian Bach, su autor preferido de música clásica, al que idolatraba.

En su infancia, su madre le había transmitido el gusto por la música. Aunque a Conrad le gustaban también otros autores musicales, encontraba en las Cantatas de Iglesia de Bach y en sus Conciertos de Brandeburgo, una especie de descanso espiritual.

En algunos ratos de silencio, mientras solía escuchar la música del gran compositor, organista, violinista y maestro de capilla del periodo barroco, Conrad rememoraba las anécdotas que le contaba su madre, cuando era adolescente, de la gran técnica y capacidad de improvisar música al teclado que tenía Bach. Admiraba el hecho de que lo tenía que hacer el gran compositor cuando era maestro de capilla: estrenar una obra cada domingo en la Misa Mayor.

Ya en la tranquilidad de su hogar, Conrad observó con una mirada de cariño mientras hablaba con sus hijos, a su esposa Bárbara, una persona pacífica y bondadosa cuyo semblante evitaba caer en la confrontación. Le dolían los malos ratos que ella había pasado junto a sus hijos por su problema laboral.

Un momento después de la cena anotó las siguientes conclusiones de la jornada de coaching que había tenido.

- La persona es el principal activo de la organización, pero en el proceso de selección no se destinan los recursos adecuados en comparación con los que se destinan cuando hay que incorporar activos materiales.
- En el compromiso de los empleados está una de las claves del éxito de la organización.
- El análisis permanente de la plantilla de empleados es una garantía para el futuro de la empresa. ¿De qué sirve tener las mejores máquinas e instalaciones si la plantilla presenta fisuras importantes?