



Manager Business magazine

El Valor de los Contenidos

nº 35 Enero/Marzo

P.V.P. 10 euros

Enrique Alcat **Thinker 2010**

*Álvaro Ramírez, uno de los diez
directivos TIC más influyentes del país*

Dificultades financieras en las pymes

Gobierno emocional de los empleados

*Las tecnologías de la información
como herramienta para la mejora
en el desempeño de los empleados:*

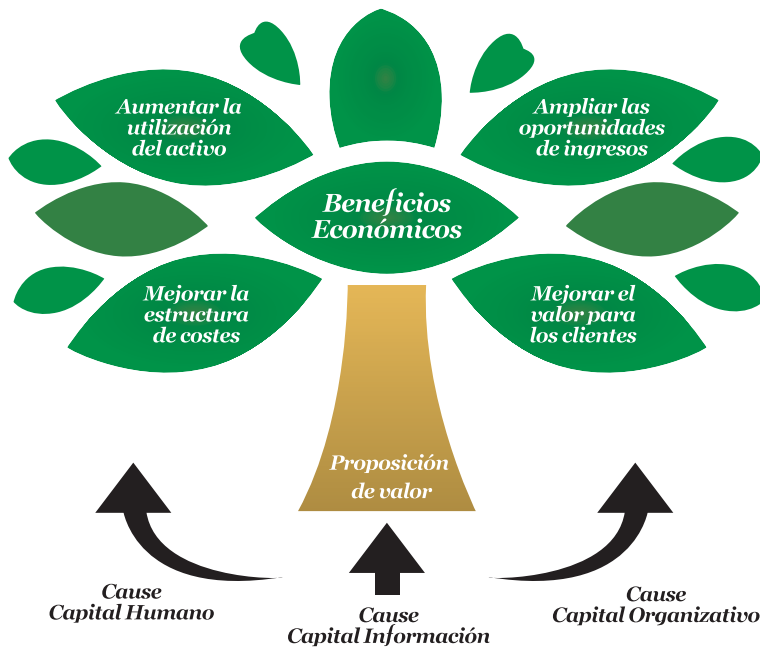
Gobierno Emocional de los Empleados

Por **Ricardo Pazos**, CEO de Lawell.

Presidente de la aepcm (asociación de empresas para la protección contra la morosidad), Socio Fundador y Director General del Spanish Thoughts on European Management y Miembro del Club de Marketing y de CPM Consultores.



Gráfico 1



Respecto al pensamiento español sobre Management

Sobre todo el pensamiento anglosajón ha marcado tanto en nuestro país como fuera de él, la manera de liderar las organizaciones, y aunque existen aportaciones fundamentales, este tipo de dirección adolece de una adecuada preocupación por el empleado que nada tiene que ver con el control, obsesión de estos modelos de gestión, que ha producido un contagio, a través de los principales proveedores de tecnología a las soluciones de gestión existentes actualmente en nuestro mercado (ERP's, CRM's, BI's ...). Es en este buen gobierno, necesario para la diferenciación de las organizaciones en mercados cada vez más competitivos, donde hay un claro valor del pensamiento español, que apuesta por un modelo que se caracteriza por encontrar ventajas competitivas basadas en el capital humano y su gestión para un mayor alineamiento con los objetivos de las organizaciones.

¿Qué es el Gobierno Emocional de los Empleados?

Cuando la gestión de las personas en la práctica totalidad de las empresas es una debilidad, debido a diferentes factores, como la escasez del talento y la falta de compromiso de los empleados, el gobierno emocional de los empleados, convierte esta debilidad en una fortaleza: empleados motivados y satisfechos, dan mucho más allá de lo que se les pide. Modelo que exige a las organizaciones que pongan en manos de sus empleados las herramientas necesarias para que alcancen la máxima calidad en su trabajo, transformando el paradigma actual en las organizaciones y posicionando a la dirección, como meros facilitadores, perdiendo protagonismo frente a sus empleados, dado que son estos los que atesoran el conocimiento y por lo tanto la clave en el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, entre otras circunstancias por lo terciarizado del mercado actual.

El Gobierno Emocional de los Empleados es la búsqueda de la excelencia en los trabajadores como elemento inductor en la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones, por el efecto que esto tiene en el grado de satisfacción de las personas: una persona feliz es el mejor capital de una organización. Por lo tanto, las organizaciones deben procurar que sus empleados estén satisfechos, tanto fuera como dentro del trabajo, facilitando, no sólo la consecución de sus propios objetivos, sino también el éxito de sus empleados: desde las herramientas necesarias para un desempeño del trabajo excelente, donde la tecnología tiene un papel destacado, hasta ofrecer la posibilidad de asesoramiento fiscal, servicios médicos de todo tipo, hasta la oferta de alternativas vacacionales para él y para su familia. Todo lo necesario para que nuestros empleados sean felices.

Esto significa una transformación de las organizaciones en su manera de hacer las cosas o mejor dicho en el tipo de gobierno que aplican y en sus modelos de gestión. Desde el cambio en el diseño de la estructura organizativa, hasta mapas estratégicos, que no sólo tienen en cuenta la satisfacción del cliente externo, sino en la misma medida, la satisfacción del empleado como objetivo de primer orden. Haciendo hincapié en una modelización de los procesos, que cuenten con objetivos e indicadores por cada una de las personas o roles. Este cambio supone, tener muy clara y definida la estrategia de la empresa y comunicada a cada uno de los empleados, haciéndoles conocedores de qué es lo que tienen que hacer para conseguir que la empresa tenga éxito.

Cómo podemos apreciar esto supone un esfuerzo en comunicación, orquestado

por el departamento de marketing, que debe, de una vez por todas, tener en cuenta al empleado, sin olvidar al departamento de recursos humanos, o mejor dicho, de atención al empleado, cuya misión principal es salvaguardar los intereses de los empleados y alinear estos con los de las empresas.

La adecuada gestión del talento, su captación, retención y desarrollo, como ventaja competitiva aún disponible, difícil de replicar y sostenible en el tiempo

Dentro de esta adecuada gestión del talento, como principal tarea de la dirección estratégica, es focalizar a los empleados en la consecución de los objetivos de las organizaciones, y esto no se consigue porque sí, y ni siquiera por dinero: motivación, salario emocional, compromiso, satisfacción... son aspectos emocionales que distinguen a un trabajador que se limita a cumplir con las tareas que se le han encomendado, de un empleado, que pone a disposición de la empresa todos sus recursos, conocimientos, competencias, habilidades, creatividad... en definitiva su talento.

Para que esto ocurra, necesitamos entre otras cosas, contar con un proyecto ilusionante, salarios justos y hechos a la medida del empleado, un ambiente de trabajo que facilite la creatividad y la innovación que no penalice el error, la conciliación del trabajo con la vida personal, una marca que matrimonie a las personas donde los objetivos de estos converjan con los de la organización, líderes honestos, coherentes, ejemplares y cercanos, no debiendo olvidarnos de la consciencia por parte de los empleados de la estrategia que está llevando a cabo, en términos de hacia dónde vamos y cómo se ha planeado llegar hasta esa posición. Debiendo hacer participe a estos en la toma de decisiones, como parte fundamental en su consecución. Siempre dejando constancia que son los trabajadores, los que gracias a su talento, los que consigan que su empresa se diferencie de su competencia, gracias a su fundamental contribución en la mejora en la entrega de bienes y servicios. (Ver gráfico 2)

La estrategia como punto de partida

De que nos sirve ser más eficaz, si no sé hacia donde voy, es decir, qué es lo que

quiero conseguir. Esta es la mejor definición de estrategia. Es necesario definir el dónde quiero estar y el porqué quiero estar en esa posición, cuantificando una serie de variables, como la atractividad, posición competitiva y sinergias, para explicar la respuesta.

Concretar adecuadamente cuál es la estrategia corporativa, basándose en el análisis y la investigación, es el punto de partida en la implantación de un modelo de gestión basado en el Gobierno Emocional de los Empleados, ya que es fundamental que todos los que constituyen una organización, conozcan perfectamente hacia donde se dirige la empresa y las tácticas para conseguir esa posición, antes de comenzar a caminar. Aunque obvio, en la práctica totalidad de las empresas de nuestro país, no está clara cuál es la estrategia, y mucho menos cual es el plan de acción.

Lo habitual, es sustituir todo un proceso metodológico que comienza, tal y como hemos ya apuntado, en la investigación y análisis estratégico junto con su planificación, hasta la propia implantación, desarrollando indicadores para el control y seguimiento, no sólo de la estrategia propuesta, sino de la propia

Gráfico 2

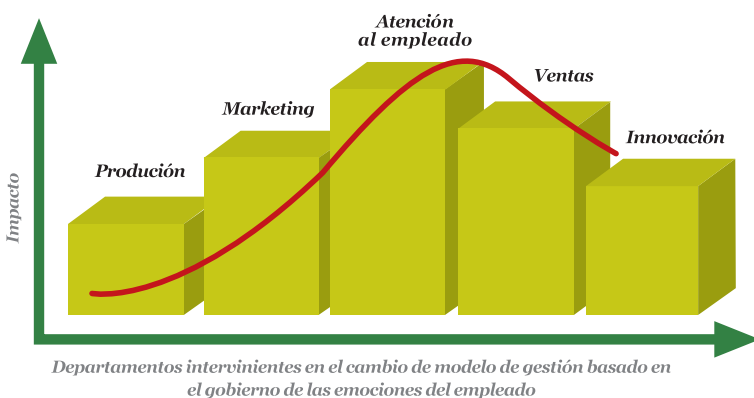


Gráfico 3



**“De qué me sirve ser más eficaz, si no sé hacia dónde voy, es decir, qué es lo que quiero conseguir”
Esta es la mejor definición de estrategia. Es necesario definir el dónde quiero estar y el porqué quiero estar en esa posición**

implantación, por una reunión con la dirección de la organización, basando las acciones a llevar a cabo en la intuición y la experiencia personal de esta, parcialmente sesgada por la subjetividad de cada individuo y la falta de información del mercado y de las propias fortalezas y debilidades la empresa. (Ver gráfico 3)

La estrategia muchas veces se identifica con la definición de escenarios, la toma de decisiones y llevar a cabo acciones que sólo tienen que ver con la alta dirección y se sitúan más en el largo plazo que en el corto y medio plazo

Nada más lejos de la realidad: la estrategia debe ser algo, que pase a formar parte de las tareas de todos los empleados de nuestra organización, convirtiendo a la dirección en meros facilitadores, alcanzando objetivos que se sitúan tanto en el corto plazo como en el largo.

Dado que son los empleados los que tienen que ejecutar la estrategia, son ellos los que tienen en su mano el éxito o el fracaso de las estrategias propuestas por la dirección, a través de sus recursos (conocimiento, habilidades, competencias, motivación, actitud ...), aspecto que cobra especial importancia, en una cada vez más terciarizada industria.

Para poder cumplir con unos objetivos, deberán conocer los empleados cuáles son, cómo conseguirlos y cómo les afecta particularmente a cada uno de ellos. Por lo tanto nos damos cuenta que la comunicación y hacer converger las necesidades de los empleados con los intereses de la empresa es fundamental, garantizando el éxito de la puesta en marcha de cualquier estrategia.

Para que esto sea posible, es decir, para alinear a los empleados con la consecución de los objetivos corporativos, es necesario, como ya hemos visto, traducir la estrategia a términos operativos, siempre liderado por la dirección, a través del ejemplo, facilitando los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Por lo tanto es necesario proponer unos objetivos para cada individuo con adecuados sistemas de retribución, incentivando su consecución.

Tecnología (Del gr. τεχνολογία, de τεχνολόγος, de τέχνη, arte, y λόγος, tratado)

1. f. Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.
2. f. Tratado de los términos técnicos.
3. f. Lenguaje propio de una ciencia o de un arte.
4. f. Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto.

¿Qué es la tecnología?

La tecnología como nos define la Real Academia Española, es un conjunto de teorías y técnicas, de tal manera, en un proceso industrial, considerando la tecnología como medio de producción, lo importante no es exclusivamente la tecnología en su definición como instrumento, sino las personas que lo manipulan, y sus conocimientos, capacidades y todo tipo de habilidades, para que a través de los recursos disponibles alcancen los objetivos propuestos por la organización.

Esto quiere decir, que la tecnología, y más concretamente la tecnología de la información, es una manera de definir en más detalle una parte en los procesos de entrega de las organizaciones, un medio que maximiza el trabajo de los empleados, ayudando a estos a que generen más valor para los stakeholders. Esto es esencial, para una adecuada gestión del cambio, donde debe posicionarse a las personas y su adecuada gestión en el centro de las implantaciones y en general de los modelos de gestión actuales y futuros, ayudando en gran medida a su aceptación, clave en el éxito de cualquier estrategia y motivo de fracaso en la mayor parte de las veces.

La tecnología de la información es una herramienta para la mejora en el desempeño de los trabajadores

De ahora en adelante, la tecnología de la información ya no será fuente de ventajas competitivas, excepto, donde la innovación tecnológica, generalmente en procesos productivos, sea marca diferenciadora en un mercado muy saturado o sea esta el producto o servicio fruto de la transacción, ya sea total o parcialmente.

Las tecnologías de la información, pasan a ser una herramienta, que ponen las empresas a disposición de los empleados para que mejoren su desempeño. En sí misma no debiera ser un fin, sino un medio para ayudar al empleado a realizar su trabajo cada día mejor, es decir, a una mayor contribución al éxito de la empresa.

La evolución de las tecnologías de la información, para las organizaciones, ha sido durante años contenido cuando de

innovación querían llenar las propuestas de valor. Esto que ha sido más o menos válido, según las circunstancias sobre todo de cómo se ha llevado a cabo, hoy en día, a nadie se le escapa que aún no siendo incierto, no tiene en cuenta el capital humano. Por esta razón, hemos vivido no pocos fracasos en la implantación de soluciones de gestión, que han paralizado organizaciones de todos los tamaños y sectores, haciendo temblar la viabilidad de compañías hasta entonces vistas como inquebrantables.

Gobierno Emocional de los Empleados como modelo de gestión: una persona feliz es el mejor capital de una organización

Para que las empresas en la actualidad sean capaces de generar cada vez más valor a todos sus stakeholders (proveedores, clientes, accionistas, empleados, etc), la tecnología en general debe pasar a formar parte de aquellos elementos que facilitan al empleado el aumento en las tasas de productividad y calidad en su trabajo, por el efecto que produce en el grado de satisfacción del empleado. Pocas cosas hay más satisfactorias que sentir que se ha hecho el trabajo correctamente y que además me lo han reconocido y recompensando.

Por ello las organizaciones de todo tipo deben focalizarse en maximizar esta satisfacción, que de manera más o menos inmediata se transforma en satisfacción por parte de los clientes, intangible por excelencia de fácil transformación en beneficios económicos. Consiguiendo de la misma manera, un lugar de trabajo valorado por los empleados: captación y retención del talento.

En este nuevo paradigma, la pieza clave son todos y cada uno de nuestros empleados, junto con los recursos que ponen a su disposición, bajo la dirección estratégica de las organizaciones, definiendo perfectamente la contribución de cada uno de los empleados al desarrollo o no de la estrategia propuesta, a través de la definición de procesos, tareas y objetivos personalizados para cada individuo, con los correspondientes indicadores para el control y seguimiento, considerando este control como un medio para corregir posibles desviaciones en los resultados esperados de la estrategia que se está llevando a cabo, y no el control como un fin en sí mismo.

¿Qué pueden hacer las organizaciones para modificar conductas?

En la satisfacción de ciertos deseos, reside la base para conseguir la felicidad. Deseos tales como sentirse seguro, deseos de aventura, de asumir riesgos con cierta seguridad de éxito, de alcanzar retos nuevos e ilusionantes. Deseos que me perciban como diferente a los demás, con necesidades particulares, con una necesidad continua de mejora personal y de hacer que también los demás mejoren, todo ello en un ambiente que me haga sentir integrado en un conjunto de personas que me valoran y reconocen mi trabajo, que además cada día debe estar mejor desempeñado.

Si las organizaciones consiguen alinear todos estos objetivos con los de la empresa, habremos logrado no un empleado que trabaja por dinero (mercenario) que cumple con lo que se le encomienda, de actitud pasiva, que ignora los intereses de la empresa,

habremos logrado una persona satisfecha con su trabajo, que se esfuerza por hacerlo bien, aportando todo su talento. Por ello es necesario focalizar a la dirección, aspecto importante teniendo en cuenta, que gran parte de posibles insatisfacciones proceden de unas malas prácticas de la dirección dando sentido al dicho de *'los empleados no se van de las empresas sino que abandonan a sus jefes'*.

Stakeholder alignment vs. Redes Sociales

(Gráfico 4) Por todos es aceptado, que no hay manera más eficiente de fidelización, que la generación de vínculos emocionales con nuestros clientes. Este atributo, está muy por encima, de otros aspectos tales como el económico o incluso por encima de la valoración en la entrega de bienes y servicios. Generar cercanía, confianza, mostrar compromiso, es fundamental para el establecimiento de relaciones duraderas. Si bien es cierto, que para que esto suceda, es imprescindible el trato personal, canal de comunicación insustituible, pero no es menos cierto, que alternativas como las ofrecidas por las redes sociales o la Social Media en general, poco a poco están ganando

terreno y cuenta con un enorme potencial como elemento de comunicación, disminuyendo costes y consiguiendo parecidos resultados, aportando una plataforma donde poder intercambiar todo tipo de información, es decir, podríamos hablar de una *solución de gestión de conocimiento social*.

De igual manera, debemos abundar en las virtudes, de estos nuevos canales de comunicación, o mejor dicho, en la creación de comunidades, y como pueden ayudar al departamento de Marketing, a realizar acciones no sólo hacia el exterior, sino también hacia el interior: marketing interno. Utilicemos las redes sociales como instrumento de comunicación de la estrategia corporativa y de cualquier otra información relevante necesaria, para que los empleados de nuestras organizaciones, sean conscientes e incluso participen en la media que sea posible, es decir, contribuyan al éxito de la empresa. Comunicación, Participación y Motivación, bajo una marca aglutinadora, son potentes argumentos para utilizar las Redes Sociales como medio para la consecución de los objetivos de las organizaciones. **M**

Utilicemos las redes sociales como instrumento de comunicación de la estrategia corporativa y de cualquier otra información relevante necesaria, para que los empleados de nuestras organizaciones, sean conscientes y contribuyan al éxito de la empresa

Gráfico 4



Aumento en el target del departamento de Marketing