El Directivo de RH

Número 4
Enero 2013

Boletín Digital de la División Territorial

AEDIPE Aragón – La Rioja

PRESENTACION

Sumario

Presentación 2
Noticias breves 3
Entrevista 4
Opinión 8
Buenas prácticas 10
Cine 11
Reflexiones 12

"Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas."
Mario Benedetti (1920-2009), escritor y poeta uruguayo.

Saludo del Presidente

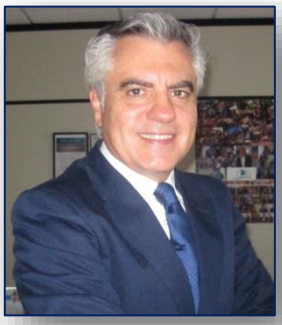
Estimados amigos,

Dedicamos este número a la especial posición del Directivo de Recursos Humanos.

Sin duda, el día a día de nuestros Directivos nunca ha sido fácil, pero las actuales circunstancias que enmarcan el desempeño de la función configuran un contexto todavía más complejo, en el que hay más resortes que manejar y más implicaciones en todo lo que hacemos.

Queremos lanzar una mirada sobre el desempeño de la Dirección de Recursos Humanos actual, poniendo el énfasis en las exigencias, la calidad y las consecuencias que surgen de la gestión de un Directivo de este tipo, claramente diferenciado en responsabilidades y elementos de trabajo del resto de Directivos.

Nuestro trabajo es bilateral en relación a las personas: de ellas recibimos input y sobre ellas recaen las decisiones que tomamos. Esto determina de un modo fundamental lo característico de la Función. Cuando administramos personas de un modo comprensivo, además de cifras y otras herramientas como en cualquier otro área de la empresa, el día a día se muestra más difícil de planificar, es más complicado estar preparado para lo que viene y resulta más complejo tener todas las respuestas.



Pascual Bernad, *Presidente de AEDIPE Aragón – La Rioja.*

Luchamos contra la impredecibilidad de los empleados y los equipos, las tensiones y miedos surgidos de la actual crisis, la tendencia a la desmotivación y, en muchos casos, la necesidad de reestructurar plantillas, así como de tomar medidas similares que, en uno u otro sentido, nos resultan difíciles a nosotros mismos y a nuestras empresas. Y luchamos, además, contra nuestras propias debilidades y tentaciones, legítimas en cualquier ser humano, pero que cobran especial relevancia en nuestra función. Contra ello, tenemos las armas de nuestra profesionalidad, determinación, ética profesional, valores humanos y esfuerzo.

Hagamos del día a día un camino de construcción en positivo para empresa y empleados.

NOTICIAS BREVES

Nombramiento del Presidente nacional

El pasado mes de Noviembre fue nombrado el nuevo **Presidente Nacional** de nuestra Asociación. El nombramiento recayó sobre **Roberto Luna-Arocas**, catedrático de Organización de Empresas, además de escritor, conferenciante y profesor.
Enviamos desde el Boletín Digital de Aragón-La Rioja nuestra felicitación y mejores deseos al nuevo Presidente.

Evento Reforma Laboral

AEDIPE celebró el pasado 20 de Noviembre un **evento especial** en Zaragoza, en el que retomó el tema de la **Reforma Laboral** y abordó los aspectos puestos en práctica bajo su vigencia. Contó con un panel de altísimo nivel, incluyendo a la **Dirección General de Trabajo de Aragón**, el **SAMA**, **Cuatrecasas**, **Garrigues** y **Acebal**.

Evento Coaching Internacional

El pasado mes de Noviembre vio nacer el **Coach Congress Barcelona**, primer congreso internacional de coaching, con el objetivo de ofrecer una visión global y representativa del coaching en España. Contó con personalidades como John Whitmore y Robert Dilts, padre del coaching a nivel mundial y máximo exponente en la Programación Neurolingüística (PNL).

Humor

ENTREVISTA

Midiendo la calidad del Directivo

La calidad directiva de quienes están al frente de nuestras empresas es clave para determinar la competitividad de nuestro país. ¿Cuál crees que es la calidad directiva actual de España, y más concretamente en Aragón y La Rioja?

La calidad directiva que tenemos en España, según el World Economics Forum (que publica uno de los informes más solventes que existen sobre competitividad mundial), ocupa el puesto número 45. No es un buen resultado si tenemos en cuenta que España se encuentra entre las 12 economías más grandes del mundo y nos otorga el 7º puesto en calidad de escuelas de negocio.

En España se da la paradoja, una vez más, de contar con buenas empresas e instrumentos para conseguir una buena calidad directiva -el prestigio de nuestras escuelas de negocio es internacional-, pero esto no cala en el conjunto de la nación porque quien más influye en la formación de nuestros cuadros de mando es nuestro sistema educativo general, y este es muy deficiente. Dicho de otro modo, necesitamos más que en ningún país impulsar nuestra formación y desarrollo como directivos para poder competir en una economía global.

Aragón y Rioja son dos Comunidades Autónomas que tiene un perfil directivo muy semejante a la media española, aunque quizá un poco por encima de esa media; pues nuestra situación geográfica nos exige una adecuada combinación entre el perfil históricamente industrial del norte y el perfil de servicios y global del centro de España, y eso nos beneficia.

Mariano Vilallonga es **CEO de GesDirección** y miembro del **Top Ten Management Spain.**

"...quien más influye en la formación de nuestros cuadros de mando es nuestro sistema educativo general, y este es muy deficiente".

¿Cómo se mide un elemento como éste?; para evaluar algo tan complejo y que integra elementos tan personales, ¿es el feedback 360º la mejor herramienta?

La calidad directiva se puede y se debe medir. Tanto para un país como -sobre todo- en una empresa. Si no se hace, irá a la deriva. Hay que tener en cuenta que la calidad directiva -tal y como mencionas- es uno de los factores más importantes para lograr que la empresa sea competitiva.

La calidad directiva se mide con diversos parámetros: capacidad del equipo directivo para gestionar y ganar al mercado (visión estratégica de negocio, orientación al cliente, etc.),

ENTREVISTA

establecer un buen clima laboral (comunicación, trabajo en equipo, etc.) y la capacidad de autogestión (gestión de prioridades, autocontrol, aprendizaje, etc.).

El feedback 360º es una herramienta imprescindible para medir la calidad directiva de la empresa; aunque no la única. Es imprescindible porque no puede decir que se conoce un directivo con profundidad hasta que no realiza una evaluación 360º. Saber cómo le percibe su entorno laboral (jefes, iguales y subordinados) es una información muy relevante y necesaria para que pueda mejorar como directivo. El feedback 360º, además de poner blanco sobre negro nuestras fortalezas y áreas de mejora, nos ayuda a descubrir nuestras "zonas ciegas".
No es la única herramienta, pues hay otras que también aportan análisis en la calidad directiva de la empresa, como por ejemplo: el nivel de compromiso con el proyecto, el nivel de sinergia alcanzado en el equipo, etc.

"El feedback 360º, además de poner blanco sobre negro nuestras fortalezas y áreas de mejora, nos ayuda a descubrir nuestras "zonas ciegas".

El entorno laboral está marcado por la jerarquía, lo que dificulta enormemente la expresión sincera de muchas opiniones y valoraciones, ¿cómo se supera este escollo para lograr una evaluación correcta?
El feedback 360º es una gran herramienta; pero hay que utilizarla con precisión y acierto. Por eso recomendamos aplicarla con el apoyo de expertos. Son diversos los aspectos críticos que hay que cuidar cuando se implementa en una organización: confidencialidad de los datos, evitar sesgos en la muestra, un modelo adecuado, etc.
En la actualidad disponemos de herramientas y mecanismos que garantizan su solvencia. Lo cierto es que las empresas más competitivas utilizan esta herramienta con periodicidad y eficacia.

¿Qué tendencia ha seguido la calidad de nuestros directivos los últimos años, evoluciona positivamente?, ¿cuál crees que será la evolución en el futuro próximo?
Si tomamos un periodo correspondiente a los últimos 15 años, podríamos decir que la calidad directiva en España ha mejorado; aunque en una economía global, no basta con mejorar, hay que hacerlo mejor que nuestro entorno.
Una de las experiencias más interesantes que tenemos en TopTen Business Experts es, precisamente, constatar cómo hay equipos directivos que progresan y otros que se encallan o desinflan (ver cuadro). En España hay bastante cultura de formación, aunque escasa en medir la efectividad y el impacto que tiene esa formación en el día a día de la empresa. Pienso que necesita-

ENTREVISTA

mos menos palabrería y medir más esa formación.

¿Qué fortalezas y áreas de mejora detectas más habitualmente entre los directivos de nuestro país?

El directivo español tiene una gran dedicación -mayor que sus homólogos europeos- aunque muchas veces con tendencia hacia la improvisación y un débil enfoque estratégico pues no dedica tiempo a contrastar otros puntos de vista. Tiene una gran sociabilidad espontánea; pero le falta una mayor búsqueda del equilibrio en las relaciones interpersonales a largo plazo. En general afronta los conflictos con prontitud y determinación, aunque falla en el análisis previo y en el seguimiento de las medidas adoptadas. Quizá el punto más débil del directivo español (y así nos lo hacen saber en empresas multiculturales más avanzadas) es nuestra dificultad para trabajar en equipo. Pienso que la raíz de esto se encuentra en nuestro exceso de autocomplaciencia.

¿Qué diferencias adviertes entre los directivos de Recursos Humanos y el resto?, ¿hay algo que identifique a este colectivo de manera específica desde el punto de vista de la calidad directiva?

Los directivos de RRHH suelen tener un perfil adecuado para las relaciones interpersonales (empatía, comunicación, asertividad, etc.), aunque es frecuente que les falte formación específica en visión estrategia y herramientas de gestión.

El director de RRHH tiene en sus manos lo más potente de la empresa (el potencial de las personas); pero ha de lograr que este potencial esté al servicio de la misión y visión de la organización. Hay variadas herramientas y formas de conseguirlo y algunas empresas lo consiguen y otras no. De hecho, muchas veces el fracaso de una empresa no viene tanto por la falta de estrategia sino por la falta de desarrollo organizativo. Y es ahí donde el director de RRHH puede jugar un papel clave.

¿Existe una acreditación oficial sobre la calidad directiva?, ¿cómo se desarrolla este proceso y qué validez tiene?

Desde hace 8 años GesDirección ha estado auditando la calidad directiva de empresas en toda la geografía nacional y, en la actualidad, disponemos de una base de datos con más de 40000 evaluaciones. Olga Valera y yo mismo, que formamos parte de TopTen Business Experts, hemos configurado lo que es el primer Sello (o Acreditación) en Calidad Directiva que está funcionando en España. Se trata de un Modelo (el SCD) que permite

"Los directivos de RRHH suelen tener un perfil adecuado para las relaciones interpersonales, aunque es frecuente que les falte formación específica en visión estrategia y herramientas de gestión".

ENTREVISTA

analizar y acreditar la calidad directiva en tres dimensiones, obtener su diagnóstico, compararlo con el mercado y tener claro cuáles son las líneas de trabajo para ese equipo directivo mejore. Se trata de medir la acción directiva en el día a día de la empresa. No tanto por sus resultados económicos, sino sobre todo por su calidad como gestores.

La valoración máxima es de 300 puntos y cuenta con 5 niveles diferentes: nivel deficiente, medio, alto, muy alto y excelente. Su implementación supone pequeñas acciones con el equipo directivo a lo largo de 4 meses (una sesión de trabajo al mes).

Lo hemos aplicado en algunas empresas aragonesas con calificaciones diversas: medio, alto y muy alto; aunque sobre todo nos lo demandan en Madrid, donde hemos detectado dos empresas con una calidad directiva con un nivel de excelencia (por encima de 250 puntos sobre 300).

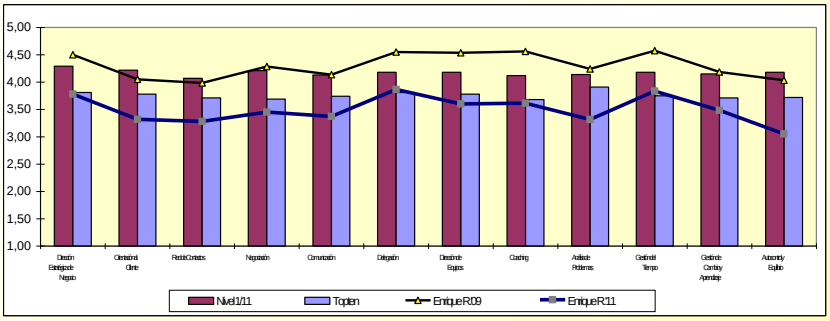
<mve@gesdireccion.com>

"...hemos configurado lo que es el primer Sello (o Acreditación) en Calidad Directiva que está funcionando en España".

Cuadro: medir la calidad directiva.

Enrique Ruiz 2009 -11

	Nivel1/11	Top ten	EnriqueR'09	EnriqueR'11	ER-Grupo	ER-Top ten	ER.11-ER.09
Dirección Estratégica de Negocio	4,29	3,81	4,50	3,78	-0,51	-0,03	**-0,72**
Orientación al Cliente	4,22	3,78	4,05	3,32	-0,90	-0,46	**-0,73**
Red de Contactos	4,07	3,71	3,99	3,28	-0,79	-0,43	**-0,71**
Negociación	4,21	3,69	4,29	3,45	-0,76	-0,24	**-0,84**
Comunicación	4,13	3,74	4,14	3,37	-0,76	-0,37	**-0,77**
Delegación	4,18	3,81	4,55	3,87	-0,32	0,06	**-0,69**
Dirección de Equipos	4,18	3,78	4,54	3,60	-0,58	-0,18	**-0,94**
Coaching	4,12	3,68	4,56	3,62	-0,51	-0,06	**-0,95**
Análisis de Problemas	4,14	3,91	4,24	3,32	-0,83	-0,60	**-0,93**
Gestión del Tiempo	4,18	3,75	4,58	3,84	-0,35	0,09	**-0,74**
Gestión de Cambio y Aprendizaje	4,15	3,71	4,19	3,49	-0,67	-0,23	**-0,70**
Autocontrol y Equilibrio	4,18	3,72	4,04	3,05	-1,13	-0,67	**-0,99**
	4,17	3,76	4,30	3,50	-0,67	-0,26	-0,81



OPINION

El ciclo de vida del Directivo

Antonio Martín *lleva más de veinte años en puestos ejecutivos en empresas multinacionales y nacionales, lo que le ha permitido desarrollar una visión crítica de la función directiva.*

El ciclo de vida de un producto es uno de los conceptos fundamentales que se estudia en marketing. Las cuatro fases que se describen: introducción, crecimiento, madurez y declive, muestran la realidad de la vida en muchos aspectos.

Nos guste o no, este ciclo aplica perfectamente a nuestra carrera profesional. Podemos encontrar personas que se introducen en el mercado laboral y no encuentran su lugar, se quedan estancadas. Otras que van creciendo profesionalmente asumiendo más responsabilidades e incluso llegan a ser directivos. Los resultados, las habilidades personales, el entorno y también la suerte nos permite subir por la curva del ciclo de vida, estar en el candelero, contar para asumir nuevas responsabilidades, creernos más importantes e incluso imprescindibles. Lo que no debemos olvidar es que las dos siguientes fases son madurez y declive.

Coincidí con *Pedro* en una charla relacionada con el coaching. Él acababa de volver de una asignación de 4 años en Singapur como responsable regional de una multinacional del sector industrial. Su carrera profesional puede ser considerada como exitosa, sin embargo le veía un tanto abatido:

"He vuelto hace cuatro meses después de obtener unos buenos resultados en Asia. La única razón para regresar es que se terminó la asignación porque la verdad es que yo estaba encantado. Lo peor es que todavía estoy pendiente de que me asignen un nuevo puesto. Se han producido cambios organizativos y sé que mi nombre ha estado sobre la mesa en posiciones de relevancia. El problema es que cuando tienen que decidir, consideran que mis 55 años son muchos y prefieren personas con 10 años menos para asumir esas nuevas responsabilidades.

La verdad es que me siento defraudado y personalmente bastante triste. Yo lo he dado todo por la empresa y ahora ¿ya no les valgo?. Si alguien piensa que con 55 años eres mayor, es que no se entera de nada."

Comprendo perfectamente a Pedro. A todos nos cuesta entender que ya no somos "el rey de la fiesta". Sin embargo el directivo también tiene su ciclo de vida. Mi generación (tengo 47 años) ataca la última escalada de la curva de crecimiento para acercarse a la madurez. Personas

"Si alguien piensa que con 55 años eres mayor, es que no se entera de nada".

OPINION

El ciclo de vida del Directivo

muy preparadas ya han empezado a subir el puerto y dentro de poco, antes de lo que nos pensamos tendrán todas las posibilidades de adelantarnos, tomar nuestro puesto.

¿Y cuándo esto ocurra, qué hacemos?. Asociado al ciclo de vida del producto estudiamos cómo prolongar este proceso. Hablábamos de actualización, relanzamiento pero también de prolongar la fase de madurez y mantener una demanda residual en la fase de declive. Lo mismo podemos aplicar a nuestra vida directiva. En la misma conversación se encontraba Olga, una alta ejecutiva de 57 años que había pasado por una situación parecida:

"Pedro, yo viví lo mismo a tu edad. Es cierto que puede resultar duro aceptarlo pero hasta que ves que tienes muchas opciones de ser útil e importante sin ser un "súper directivo". Me di cuenta que mi experiencia resultaba útil para temas de representación, como mentora de nuevos directivos, en relaciones con clientes que requerían un alto nivel…muchas opciones que no significaban ponerse al frente de un equipo, trabajar 14 horas y enfocar los problemas con la visión del cristal de siempre. Además me permitió dedicarme más tiempo, hacer cosas que me gustan como estar con mi marido y con mis hijos cuando ellos pueden. Si te digo la verdad me siento útil, joven y feliz en estos momentos."

La vida tiene etapas y el ser directivo no deja de ser una mas. Ser capaces de aceptarlo y prepararnos para cuando no seamos "primeros espadas" nos evitará algún que otro disgusto. Igual que nos formamos para ser directivos, es importante formarse para cuando no lo seamos. Podemos ser mucho más importantes y útiles que con el cargo.

¡A ser coherentes!

"…tienes muchas opciones de ser útil e importante sin ser un "súper directivo".

BUENAS PRACTICAS

Las diez reglas de oro del Director de RH

La empresa **Meta4**, especializada en la gestión de personas y capital humano, nos ofrece su decálogo para que el Director de Recursos Humanos sea un verdadero líder de éxito.

- **Conocimiento del negocio de la compañía y sus objetivos a corto, medio y largo plazo**. Todas las políticas de recursos humanos deben apoyarse en la estrategia de la empresa y apoyar a las diferentes divisiones para la consecución de dichos objetivos.
- **Conocimiento de su plantilla**: debe conocer cómo son los empleados, sus necesidades personales y profesionales, sus características y cómo evolucionan en el tiempo.
- **Cultura de servicio**: Una de sus misiones principales es proveer de herramientas y soluciones al resto de la organización para conseguir los objetivos. En este sentido, son departamentos equiparables a cualquier área de negocio que se relaciona con clientes. En su caso, sus clientes son los empleados.
- **Capacidad para gestionar la complejidad**: En un mundo donde reina la diversidad de culturas, generaciones y en el que se trabaja desde cualquier punto del mundo, es esencial que aporte soluciones específicas a situaciones concretas. La personalización en sus iniciativas es un aspecto cada vez más demandado en las empresas.
- **Conciliación**: el director de recursos humanos debe ser la bisagra de entendimiento en las situaciones de conflicto que surjan dentro de las organizaciones.
- **Comunicación**: Transmitir valores, objetivos globales e imagen de compañía. Ser transparentes, en la medida de lo posible, adecuando el mensaje a cada momento de la compañía. Ser un foco de información para el resto de directivos y de la plantilla, de manera que facilite la toma de decisiones.
- **Coherencia**: es fundamental que desde recursos humanos se transmita una imagen de coherencia que permita reconocer una identidad de compañía más allá de la pluralidad.
- **Orientación a resultados**: debe orientar su función y la de su departamento para conseguir resultados concretos que permitan analizar los avances de sus acciones.
- **Apertura de mente y gestión de proyectos**: Involucrar a compañeros que no pertenecen al propio departamento para enriquecer los puntos de vista y garantizar la aplicación de estas decisiones.
- **Aprendizaje continuo**: Estar al día de todas las posibilidades que existen en el mercado. No se trata de ser expertos en todo, sino de saber a quién o a qué acudir en el caso de necesitarlo.

CINE

El viaje del Director de Recursos Humanos

TÍTULO ORIGINAL

Shlichuto Shel Hamemune Al Mashabei Enosh
(The Human Resources Manager)

AÑO 2010

DURACIÓN 103 min.

PAÍS

DIRECTOR Eran Riklis

GUIÓN Noah Stollman (Novela: Abraham B. Jehoshua)

MÚSICA Cyril Morin

FOTOGRAFÍA Rainer Klausmann

REPARTO Mark Ivanir, Reymond Amsalem, Gila Almagor, Rosina Kambus, Guri Alfi, Julian Negulesco,Noah Silver

PRODUCTORA 2-Team Productions / EZ Films / Pie Films

PREMIOS 2010: Seminci, Mejor música

GÉNERO Comedia y Drama.

SINOPSIS

El gerente de Recursos Humanos de la panadería más grande de Jerusalén tiene serios problemas: está separado de su mujer, distanciado de su hija y atrapado en un trabajo que odia. Cuando una de sus empleadas, una trabajadora extranjera, fallece debido a la explosión de un hombre-bomba y su cuerpo no es reclamado, se acusa a la panadería de inhumanidad e indiferencia. Esta es la razón por la que al gerente de Recursos Humanos se le encarga que haga todo lo posible por enmendar esta situación.

CRITICA

"Una suerte de comedia negra, con pleno dominio de la sorna y el absurdo, que en algunos momentos no está demasiado lejos del humor de Luis G. Berlanga" (Javier Ocaña: Diario El País).

"Con un aplomo considerable para la puesta en escena (...) Rifklis cuenta una peripecia llena de claroscuros, poblada de personajes entre lo risible y lo dramático. Y lo hace con una solvencia del todo inhabitual (...)" (M. Torreiro: Fotogramas).

REFLEXIONES

Valores humanos como factor clave

La vida del Directivo no es fácil, nunca lo ha sido. Con la autoridad llega la presión, la responsabilidad y, en numerosas ocasiones, la soledad.

Pero, junto con estos elementos, también llega la posibilidad de cambiar la cosas, de marcar una diferencia y de influir en el rumbo de políticas y procesos. Y esto es algo que sólo el Directivo ostenta de un modo directo y expreso. Lo que un Directivo puede hacer es infinitamente más amplio que lo que sus subordinados tiene al alcance de la mano, si es que llegan a tener tal posibilidad.

Por eso, la retribución y privilegios que acompañan a este tipo de puestos, si bien normalmente justificados y apropiados, empujan asimismo al profesional a actuar, a no quedarse quieto, a mejorar las cosas y hacer que su paso por el sillón no deje las cosas como estaban antes de su presencia.

Un Directivo tiene el cometido de gobernar el barco (o, al menos, una parte del barco), y su dirección se debe a la empresa y al equipo humano que la integra. El presente y futuro de la entidad y de las personas que se integran en la misma dependen de manera significativa de las decisiones, acciones y estilo de liderazgo de los mandos.

Miguel Egido *es miembro del Consejo de AEDIPE Aragón – La Rioja.*

En concreto, en nuestra Función, advertimos un impacto mucho mayor de la personalidad del Directivo sobre los resultados, ambiente laboral y motivación de los empleados. Estos elementos solo pueden mejorar y aportar beneficio mutuo cuando los valores humanos son la guía de actitudes e instrucciones de los mandos.

Cuando el Directivo siente el peso del puesto, es momento de recordar que el equipo es la ayuda con la que cuenta, y la más determinante clave del éxito a largo plazo. Y al equipo sólo se llega a través de los valores: si la profesionalidad, la ética y la empatía se unen al resto de habilidades directivas, inevitablemente llega el éxito y el día a día se hace sorpren-dentemente más fácil.

Cada gesto obtiene su respuesta.

"Lo que un Directivo puede hacer es infinitamente más amplio que lo que sus subordinados tiene al alcance de la mano".

AEDIPE Aragón – La Rioja

Puede remitir sus preguntas, comentarios o sugerencias sobre el boletín digital a esta dirección de correo electrónico:

comunicaciones_aragon_larioja@aedipe.es

www.aedipe.es