Organización vertical

Número 19
Octubre 2016

Boletín Digital de la División Territorial

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

AEDIPE Aragón – La Rioja

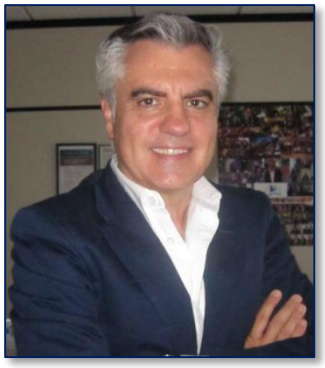
PRESENTACION

Sumario

Presentación 2
Noticias breves 3
Análisis 5
Ideas 13
Quién es quién 19
Reflexiones 20

"La tarea de un líder es llevar a su gente de donde está hasta donde no haya llegado jamás".
(Henry Kissinger, político germano-estadounidense)

Saludo del Presidente



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

Estimados amigos,

Entramos en el último trimestre del año natural, lo que para muchos significa el cierre del ejercicio, y todavía mantenemos, al menos en mente, algunos de los objetivos que nos propusimos en Septiembre, tras la vuelta de las vacaciones.

Os propongo que utilicemos esa energía para avanzar, para profundizar en algunos temas y reflexionar sobre cuestiones importantes para nosotros y nuestras organizaciones.

Las nuevas ideas presentan a debate tendencias y muchas posibilidades, que están siendo valoradas desde distintos puntos de vista. Algunas de esas ideas son rechazadas o pospuestas, pero algunas ya empiezan a implantarse, en ocasiones con éxito. Este boletín intenta reflejar parte de esos semilleros de renovación y creatividad, con el objetivo de que promuevan el pensamiento y la reflexión.

En este número, hemos querido detenernos en la organización vertical, un aspecto profundo y de gran trascendencia. Es un elemento que requiere estabilidad, lo que provoca que no siempre sea reevaluado con frecuencia. Sin embargo, puede ser el ámbito de una potencial gran mejora que nos lleve a ventajas competitivas, a una mayor productividad, compromiso de nuestros empleados o satisfacción laboral, si sabemos gestionarlo de la manera más eficiente.

¿Nos plantearíamos la estructura vertical que rige nuestro trabajo y nuestras relaciones internas? ¿Sería fácil? ¿Sería positivo? Aquí hablaremos de algunas cosas al respecto. Espero que resulten de interés y, quién sabe, quizá provoquen algún movimiento con éxito.

Recibid un cordial saludo.

NOTICIAS BREVES

Las mejores Comunidades para trabajar

Madrid, Aragón y Cantabria son las mejores autonomías para trabajar: un estudio realizado por **Adecco** apunta a una leve mejoría en las condiciones laborales y en las oportunidades de trabajo, aunque también se advierte una incipiente pérdida de dinamismo general: ahora son 11 las Comunidades Autónomas que exhiben un incremento interanual en su calificación, mientras que un año antes eran 13 las regiones que progresaban.

La Comunidad de **Madrid** conserva la primera posición, con 6,5 puntos (-4,1%), seguida de **Aragón**, con 6,3 puntos (+1,1%) y **Cantabria**, con 5,9 puntos (+10,7%).

En el lado opuesto, **Castilla-La Mancha**, con 4,4 puntos (-9,9%), **Canarias**, con 4,9 puntos (+9,3%), y **Galicia**, con 5,1 puntos (-0,9%).

Los “millenials” olvidados

La capa superior de esta generación, que ya rondan los treinta y pocos años, ha empezado a ocupar posiciones de gestión intermedias pero, si no se sienten incentivados por la dirección, pueden ser una “bomba de relojería” en los planes de sucesión de las empresas.

Así lo apuntan desde **Hays**: éstos se encuentran en una etapa diferente de la vida, y tienen diferentes necesidades y motivaciones a la hora de trabajar. A menudo, el desarrollo de su carrera profesional se olvida en las empresas, una situación que puede llevar a que estas empresas se queden sin su próxima generación de gestores y sin sus potenciales futuros líderes.

Apostar por los mayores

Adecco advierte sobre el envejecimiento en España y la necesidad de apostar por los trabajadores mayores. España es un país cada vez más envejecido, con un índice de longevidad que no para de crecer.

Dicho índice ha alcanzado en 2016 un nuevo máximo histórico, del 116% o, lo que es lo mismo, ya se contabilizan 116 mayores de 64 años por cada 100 menores de 16. Se calcula que en 2030 los mayores de 65 supondrán el 30% de la población, frente al 18% actual. En ese momento, cuando empiecen a jubilarse en masa los babyboomers (nacidos entre 1958 y 1977), unas cohortes sensiblemente más reducidas deberán soportar el coste de la atención de las pensiones y sus cuidados sociosanitarios.

Humor

Consultores en Recursos Humanos

"lo importante son las personas"

SELECCIÓN, HEADHUNTING, EVALUACIÓN

Personalizamos el proceso de selección, adaptándonos a cada necesidad puntual, utilizando las metodologías más eficaces en cada situación.

ESCUCHAR Y COMUNICAR

Desarrollar, implicar y retener el talento de las personas. Nuestro modelo está orientado a la fidelización de empleados y mejora del clima laboral, la comunicación interna y la igualdad de oportunidades en la Empresa.

FORMAR Y DESARROLLAR

Podemos ayudarte no sólo a gestionar un plan de formación global de empresa, sino también a diseñar una formación personalizada, al tiempo que ejecutamos las acciones formativas, procesos de Coaching, etc,...

GESTIONAR Y VALORAR

Te proporcionamos la más novedosa tecnología en gestión de Competencias, Evaluación Desempeño, Dirección por Objetivos, Retribuciones, Software de RRHH, etc… al servicio de tu Empresa.

976 483 575 - 917 376 073

info@thinkingpeople.es

www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es

ANALISIS

Jefes, subjefes y sin jefes

EL PAÍS

Ramón Oliver** es periodista y colaborador del diario **El País.

*Recogemos dos artículos de **Ramón Oliver**, que abordan dos puntos críticos y de gran interés en la gestión del mando vertical y su impacto en la organización.*
*Ramón Oliver es periodista y colaborador habitual del diario **El País**; para ver otros artículos de Ramón, puede visitarse la web del diario: www.elpais.com*

La importancia de un gran "número 2": un segundo ejecutivo en el organigrama proporciona tranquilidad y continuidad

"…la complejidad del entorno y de los propios negocios hace necesaria la existencia de figuras que complementen y aporten al líder".

¿Dónde estaría el lunático de Don Quijote sin Sancho Panza para intentar devolverle a la Tierra? ¿Habrían sido las habilidades deductivas de Sherlock Holmes tan sagaces y certeras de no contar con el doctor Watson para confrontarlas? La ficción está repleta de extraordinarios segundos de abordo. Fieles y eficaces escuderos que complementan al líder, le acompañan, le aconsejan, le ayudan a levantarse cuando cae y comparten con él una misión. En su relación llegan a conformar un todo, una unidad bicéfala en perfecta armonía. Y esto que pasa en las novelas y en las películas, también ocurre en las empresas.

"El número dos es una posición clave para una empresa o departamento porque la complejidad del entorno y de los propios negocios hace necesaria la existencia de figuras que complementen y aporten al líder", señala Samuel Pimentel, presidente de Ackermann Beaumont Group. Buena parte del trabajo de búsqueda de directivos de esta firma de cazatalentos

ANALISIS

Jefes, subjefes y sin jefes

está dedicada precisamente a encontrar números dos y tres para las compañías. ¿Las cualidades que buscan en estos perfiles? "Profesionales de referencia en el mercado, con una visión global de la organización y buenas habilidades relacionales", enumera Pimentel.

Una vez en su puesto, el lugarteniente puede ayudar a su jefe de muchas maneras. "Casi todos los jefes tienden a tener a alguien cercano y de confianza para compartir el peso de las responsabilidades y mejorar la toma de decisiones. Son personas en las que se descargan muchas tareas y, con frecuencia, ejercen de paño de lágrimas del líder cuando hay problemas graves", comenta Juan San Andrés, consultor en productividad, organización y factor humano. Tender puentes entre la cúpula y el resto del equipo o asumir las funciones del número uno cuando éste se encuentra ausente o atendiendo otros asuntos son otros de los servicios que se esperan de esta figura.

"Casi todos los jefes tienden a tener a alguien cercano y de confianza para compartir el peso de las responsabilidades y mejorar la toma de decisiones".

El número dos puede tener reconocidas sus funciones en el puesto, como en el caso de los directores adjuntos, o serlo de facto o de manera informal. Jaume Gurt, director de Organización y Desarrollo de Personas de Schibsted España, recuerda que es habitual que el director general se apoye en alguno de los responsables de área como persona de confianza. "Algo muy útil en los consejos de dirección porque cuatro ojos ven más que dos", destaca. La dificultad que implica este doble papel, puntualiza Gurt, "es saber desdoblarse y recordar que los intereses de la compañía están por encima de los de su departamento".

ANALISIS

Jefes, subjefes y sin jefes

Lo ideal es que el primer y segundo ejecutivo no respondan a perfiles idénticos, sino que se complementen para que cada uno cubra las carencias del otro. "Es frecuente que el líder tenga un perfil emprendedor e innovador, con una fuerte orientación a resultados; podríamos hablar de él como de un 'conquistador'. Su número dos idóneo sería un alter ego que le aportara control y objetividad, que tuviera capacidad para detectar y diagnosticar posibles problemas y le diera un punto de vista diferente. Es decir, un 'colonizador' que siembra y saca partido de los logros conquistados", resume Pedro Checa, director general de Carreras de Right Management. Una buena química personal entre el líder y su mano derecha será imprescindible. Prudencia, lealtad, discreción, paciencia, respeto mutuo y libertad para cantarse las verdades serían otros ingredientes esenciales de esa pócima.

"Lo ideal es que el primer y segundo ejecutivo no respondan a perfiles idénticos, sino que se complementen para que cada uno cubra las carencias del otro".

En años recientes, Banco Santander, Inditex o Telefónica han visto cómo, por diferentes motivos, el hasta ese momento número dos de la organización se convertía en su primer ejecutivo. Ana Patricia Botín, Pablo Isla y José María Álvarez-Pallete sucedían en el cargo a tres figuras icónicas de la empresa española. Y un cambio de ese tenor no puede improvisarse. Para que salga bien debe planificarse cuidadosamente durante años, con el líder ejerciendo como mentor de su futuro sucesor, preparándole para cuando llegue el momento. Se trata de lograr "una trasferencia de conocimientos, cultura y estrategia que garantice la continuidad y el éxito en el futuro", explica Pedro Checa.

Algo que, en opinión de Alfonso Jiménez, miembro de la junta directiva de la Asociación Española de Directivos (AED), no siempre sucede. "Las empresas españolas son claramente deficitarias en cuanto a planes de sucesión. Si, por ejemplo, el estilo del número uno es muy paternalista, será muy difícil que surjan candidatos dentro de la organización a los que él apoye".

ANALISIS

Jefes, subjefes y sin jefes

Competencias

Este directivo considera que un verdadero plan de sucesión debe construir un poderoso paquete de competencias alrededor del delfín, "reforzando aquellas en las que sea más débil y que serán importantes para su gestión". Además, Jiménez recomienda que entre el líder y su futuro reemplazo haya una cierta distancia generacional, "idealmente, entre 10 y 15 años. Porque el mundo es cambiante y se necesitan soluciones nuevas".

Aunque un exceso de prisa por alcanzar la cima podría ser fatal para cualquier número dos. Invadir el terreno del jefe, provocando que se sienta observado o cuestionado, no suele ser buena idea. "Si es demasiado ambicioso o impaciente, su posición de privilegio peligrará porque nadie quiere a su lado a un número dos del que tenga que protegerse", advierte Juan San Andrés. La tentación puede ser, entonces, elegir como segundo a alguien sin brillo que no represente una amenaza. Pero eso, afirma Samuel Pimentel, solo lo hacen los directivos mediocres. "Los grandes ejecutivos te dicen: 'quiero a alguien que sea mucho mejor que yo; o, al menos, que lo sea en algunos aspectos'. Y es que al final, añade este cazatalentos, "el segundo será fabuloso en la medida en que el primero también lo sea. Dime con quién andas y te diré quién eres".

"La tentación puede ser, entonces, elegir como segundo a alguien sin brillo que no represente una amenaza. Pero eso, afirma Samuel Pimentel, solo lo hacen los directivos mediocres".

A trabajar pero sin jefes: el adelgazamiento de las jerarquías y la iniciativa individual mejoran el rendimiento

Las empresas están transformando sus estructuras para difuminar las jerarquías.

Steve Jobs dijo: "No tiene sentido contratar a personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer". La cita quedaría que ni pintada para arrancar cualquier conferencia o este artículo, pero que una organización trate de llevar a la práctica lo que sugiere ya es otro cantar. ¿La autogestión de los profesionales es posible o tan sólo una bonita utopía de las que les gusta contar a los gurús empresariales?

ANALISIS

Jefes, subjefes y sin jefes

Una de las pocas empresas que se han atrevido a aplicarse al pie de la letra las palabras de Jobs es la estadounidense Zappos. Hace unos años esta tienda online de ropa y calzado apostó por adoptar como sistema organizacional la holocracia, una estructura en la que no hay cargos ni jerarquías. "En Zappos no hay jefes en el sentido convencional de la palabra. Dirigir a los demás o decirles lo que tienen que hacer no forma parte de las tareas de ningún empleado. En su lugar, se estimula la iniciativa individual y el control y la responsabilidad sobre el propio trabajo", explica Brironni Alex, empleada de Zappos. Según esta visión, el concepto de liderazgo trasciende la dinámica jefe/subordinado "hacia un modelo que prima cualidades como liderar con el ejemplo", agrega.

El caso de Zappos puede parecer ciencia-ficción por lo extremo, pero lo cierto es que cada vez hay más ejemplos de compañías, también en España, que adoptan estructuras más planas en las que las relaciones jerárquicas se suavizan. Jefes hay, pero su papel es menos intrusivo y más facilitador. Google presume de dar a sus empleados una completa accesibilidad a los cargos directivos. Gracias a esta política, "las ideas se desarrollan con más rapidez, hay menos burocracia y cada trabajador adquiere responsabilidad plena sobre los proyectos que le son designados", asegura Anaïs Pérez Figueras, directora de comunicación de Google España y Portugal.

"Empoderamiento y responsabilidad son las dos palabras clave para que el sistema funcione".

Empoderamiento y responsabilidad son las dos palabras clave para que el sistema funcione. Algo que, según Pilar Jericó, presidenta de Be-Up, no todo el mundo posee. "El que siga con la mentalidad del 'yo soy un mandado' no tiene sitio en estos modelos". Esta especialista aconseja empezar por definir muy bien objetivos, tanto individuales como empresariales, "porque si no hay visión global no puede haber autonomía". Además, la organización debe fomentar un clima de trabajo en el cual el empleado pueda tomar de forma natural y responsable sus propias decisiones. De manera correlativa, los superiores han de asumir la posibilidad de que las personas a las que han empoderado pueden cometer errores. "Hay que saber gestionar las equivocaciones, ya que si se penaliza severamente una iniciativa, lo más probable es que no veamos nacer ninguna más de esa persona", advierte Jericó.

ANALISIS

Jefes, subjefes y sin jefes

Aunque después de siglos bajo el yugo de los jefes, volar libre no siempre va a resultar fácil. Es un cambio organizacional drástico, y como tal requiere una curva de aprendizaje. Desde Zappos hablan de un esfuerzo de mentalización en ambos sentidos. “Aquellos que están habituados a ser dirigidos tienen que dar un paso adelante para realizar sus tareas sin necesidad de esperar instrucciones. Y los que vienen de mandar tienen que saber renunciar al control y distribuir su autoridad de tal forma que permita a todos trabajar autónomamente”, comenta Brironni Alex.

Punto de equilibrio

¿Cómo se llega hasta ese punto de equilibrio? Los expertos coinciden en que la llave que abre esa puerta se llama madurez. “Los jóvenes se suelen sentir perdidos ante un exceso de autonomía. El estilo de dirección orientativo, es decir, ‘yo te marco objetivos y tú te buscas la vida’, les abruma”, señala Pilar Jericó. Una madurez que también resulta imprescindible en los propios mandos. “Quienes tienen poca experiencia dirigiendo personas son los que con más frecuencia incurren en el autoritarismo o en la llamada ‘microgestión’, que es perder demasiado tiempo en los detalles y no permitir que otros hagan su trabajo”, agrega la presidenta de Be-Up.

“Quienes tienen poca experiencia dirigiendo personas son los que con más frecuencia incurren en el autoritarismo o en la llamada ‘microgestión’, que es perder demasiado tiempo en los detalles y no permitir que otros hagan su trabajo”.

Si hay un colectivo acostumbrado a tener que lidiar con la autogestión es el de los emprendedores. Y según Arturo de las Heras, presidente del portal TodoStartups, muchas de las enseñanzas que podemos aprender de su día a día son perfectamente aplicables a quienes trabajan en estructuras planas. Tener una mayor visión a largo plazo, más allá de las exigencias cotidianas, o la gestión del tiempo, son para este experto dos de las grandes asignaturas pendientes en estos perfiles. “Es humano tender a realizar primero aquellas tareas en las que nos sentimos más cómodos y relegar para el final aquellas que no nos gustan tanto. Pero siempre deberemos priorizar en función de aquello que necesita el negocio, no de nuestra comodidad”, destaca De las Heras.

ANALISIS

Jefes, subjefes y sin jefes

Para que el sistema no se tambalee y entre en desgobierno se necesitan empleados en la organización con un determinado perfil. Alberto Blanco, director de Grupo Actual, los define como "personas con visión global del negocio, autorresponsabilidad y, al mismo tiempo, poseedoras de una mirada lateral para ver cómo pueden ayudar a los demás". El problema está en que no siempre las compañías que apuesten por el adelgazamiento de sus jerarquías van a estar en disposición de incorporar a estos mirlos blancos. "Ninguna empresa vive de espaldas al negocio. En una organización de 15 empleados será más fácil que todas mis contrataciones respondan a ese retrato ideal, pero si hablamos de 15.000, la cosa se complica. Si el propio negocio te obliga a crecer deprisa y tienes que contratar mucho personal en poco tiempo, te verás obligado a sacrificar esas competencias y valores por aspectos más prácticos, relacionados con el puro ajuste al puesto".

"Se necesitan personas con visión global del negocio, autorresponsabilidad y, al mismo tiempo, poseedoras de una mirada lateral para ver cómo pueden ayudar a los demás".

PROGRAMAS Y TALLERES
SEPTIEMPRE DE 2016-MAYO DE 2017
IBERCIDE. CENTRO IBERCAJA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

PROGRAMAS

MINDFULNESS PARA LA EMPRESA
2 Promoción.
Javier García Campayo y Virginia Gasión.
Del 21 de octubre de 2016 al 17 de marzo de 2017.
Viernes, de 8 a 10.30 h.
Previa inscripción.

PROGRAMA SUPERIOR DE COACHING ORGANIZACIONAL, PNL Y SISTEMAS
15 Promoción.
Nuria Sáez.
Del 27 de octubre de 2016 al 20 de mayo de 2017.
Viernes, de 9 a 19.30 h (almuerzo incluido). Sábados, de 9.30 a 14.30 h.
Previa inscripción.

CONSTRUIR EQUIPOS PARA TRANSFORMAR ORGANIZACIONES
Azucena Vega.
Del 4 de noviembre de 2016 al 8 de abril de 2017.
Viernes, de 15 a 20 h. Sábados, de 9 a 14 h.
Previa inscripción.

TALLERES

TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA: GESTIONAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN ENTORNOS COMPLEJOS
Belén Ortega.
Del 26 de septiembre al 3 de octubre.
Lunes, de 16 a 20 h.
Previa inscripción.

INTENSIVO EN INTELIGENCIA EMOCIONAL
Nivel I.
Yolanda Cañizares.
Del 19 al 22 de octubre.
Miércoles y jueves, de 15 a 21.30 h. Viernes, de 9 a 19 h. Sábado, de 8 a 15 h.
Previa inscripción.

CÓMO ELABORAR UNA MEMORIA DE RSC SEGÚN GRI
Pilar Labrador.
25 de octubre, de 9 a 14 h.
Previa inscripción.

FORMACIÓN EN MEDIACIÓN SISTÉMICA MERCANTIL
Charo Cuenca. UNED Tudela.
Del 15 de noviembre al 13 de diciembre.
Martes, de 16 a 21 h.
Previa inscripción.

CÓMO ELABORAR UN PLAN DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA
Mª Jesús Lorente.
29 de noviembre, de 9 a 14 h.
Previa inscripción.

IBERCIDE. Centro Ibercaja de Desarrollo Empresarial.
Carretera de Cogullada, 127. Zaragoza.
976 971 988.
ibercide@obrasocial.ibercaja.es
ibercide.ibercaja.es

iberCaja Obra Social

IDEAS

El éxito empieza en la sucesión

__Meta4__ nos ofrece algunas ideas importantes sobre la __sucesión__ y su impacto en el éxito de la __organización__.

¿Debe tener toda compañía un plan de sucesión? ¿Cuándo debe planificarla? ¿En qué aspectos se debe basar a la hora de elegir o contratar un futuro sucesor?

Cuando hablamos de planes de sucesión no hay una ruta marcada ni una fórmula universal que pueda ser utilizada por todas las organizaciones: cada una de ellas debe planificar una sucesión que ponga de relieve su cultura organizacional y las habilidades y valores que sus futuros líderes deberán poseer para beneficiar a la organización. ¿Cómo podemos saber qué planificación es la mejor? Esa es una pregunta que sólo pueden responder los CEOS y profesionales de RR.HH. de cada organización, una fórmula imprescindible para la buena planificación del futuro liderazgo. Debe ser lo más detallada posible poniendo de relieve los valores culturales de las organizaciones, un plan empresarial de futuro y las características principales que deben ir acorde con el nuevo sucesor, entre algunos de los requisitos imprescindibles.

"Cuando hablamos de planes de sucesión, no hay una ruta marcada ni una fórmula universal".

A continuación presentamos varios ejemplos de cómo distintas compañías han planificado y organizado la sucesión en función de sus intereses y estrategias empresariales:

Una sucesión de dos lustros: General Electric (GE)

La empresa estadounidense por antonomasia, fundada por Edison, suma miles de patentes y varios premios Nobel entre sus empleados. GE es famosa por sus planes de sucesión creados por su antiguo directivo Jack Welch, uno de los CEOs que mayores beneficios reportó: multiplicó por más de cuarenta veces el valor de mercado de la compañía a la que convirtió en todo un icono de la América Corporativa. Welch inició su plan de sucesión con una anticipación extraordinaria, empezó a buscar sucesores en 1994 con la idea de retirarse en septiembre de 2001.

El proceso tuvo varias etapas: en un primer momento definió el perfil requerido para el cargo y seguidamente se eligieron 26 posibles candidatos, los cuales tuvieron que enfrentarse a diferen-

El éxito empieza en la sucesión

tes retos. Paulatinamente el grupo se redujo hasta que solamente quedaron3 posibles sucesores que debían tomar decisiones propias sin la asesoría de Welch.

Finalmente, después de 8 años de configurar y planificar la sucesión, Jeff Immelt tomó el timón de la compañía teniendo un conocimiento orgánico de la empresa y siendo un actor ampliamente conocido por la junta directiva. Welch siguió asesorando por medio del Consejo de Administración.

Este caso de éxito en sucesión es famoso por su previsión y por el detalle con que se llevó a cabo. El famoso plan de Welch lo diseño en base a siete puntos cuyos principios son:

- Escoger al líder con más autoridad.
- Buscar el candidato con más habilidades complementarias.
- Retener a todos los candidatos en la transición y en la nueva administración.
- Minimizar la cooperación disfuncional entre candidatos.
- Crear oportunidades para todos los candidatos potenciales y analizar las reacciones.
- Proporcionar un tiempo de transición necesario según la amplitud y complejidad de la empresa.
- Anticiparse a los requisitos necesarios para volver a realizar anuncios de selección.

"[El plan de Welch] es famoso por su previsión y por el detalle con que se llevó a cabo".

IDEAS

El éxito empieza en la sucesión

Encadenando sucesiones imprevistas: McDonald's Corp

Uno de los planes de sucesión más interesantes lo experimentó la compañía de comida rápida McDonald's en 2004 cuando tuvo que enfrentar tres sucesiones en menos de dos años. Dos de sus CEOs enfermaron repentinamente (James Cantalupo y Charlie Bell) teniendo que dejar sus cargos de forma inesperada. Ante un escenario tan particular la organización actuó inmediatamente atajando cualquier "miedo" entre los inversores y las bolsas.

¿Cómo se pudo sustituir en pocas horas al director ejecutivo de una de las mayores empresas del mundo de forma inesperada? Dos factores fueron claves, en primer lugar gracias a las reuniones periódicas que la junta directiva iba llevando a cabo de manera independiente a lo largo del año; y en segundo lugar gracias a que cada CEO venía preparando desde hace años un sucesor, dentro del plan llamado "plan to win" (planes para ganar) que idearon los CEOs Cantalupo y Bell y que más tarde heredó Skinner. Se trataba de un programa de reestructuración diseñado para hacer frente a períodos convulsos y que tenía como punto obligatorio el atraer y retener al mejor talento a la compañía. Gracias a la continuidad interna que sucedió durante los años convulsos, el plan siguió practicándose y engrosando el talento en medios y altos cargos.

"…la organización actuó inmediatamente atajando cualquier miedo entre los inversores y las bolsas".

En resumidas cuentas, esta situación no fue resuelta por casualidad, sino que tuvo continuidad y desarrollo ya que los diferentes CEOs la adoptaron como una estrategia propia. Una frase célebre que resume perfectamente la filosofía de la organización en cuanto a planes de sucesión la repetía JimSkinner a sus managers "dime los nombres de dos personas que te puedan suceder ahora mismo" y los managers los nombraban.

IDEAS

El éxito empieza en la sucesión

Managers caza talentos: el caso de ICI

Otro caso interesante en el modelo de selección de posibles candidatos es el que aplicó Harvey-Jones, presidente de Imperial Chemical Industries (ICI) entre 1982 y 1987. A diferencia de otras organizaciones, Harvey-Jones supo incluir e incentivar en su organización cargos medios "promotores de talento": managers que implantaban una estrategia para empoderar a otros empleados y detectaban el talento oculto dentro de la organización, promocionándolos y desarrollando sus habilidades y capacidades.

"La innovación de Harvey-Jones fue empoderar a cargos medios, sin ganas de ascender, como creadores y promotores de talento".

La innovación de Harvey-Jones fue empoderar a cargos medios, sin ganas de ascender, como creadores y promotores de talento. Esta misma actitud de los managers en otras organizaciones hubiese sido percibida como falta de ambición y bajo rendimiento, para ICI sin embargo, fue el mecanismo para aflorar el talento. Esta estrategia dio grandes resultados gracias a un cambio de política en RRHH al dar reconocimiento a los encargados de hacer prosperar a otros en la jerarquía empresarial, mediante reconocimiento público e incentivos económicos y emocionales.

La política caza-talentos no solamente motivó a los managers encargados de hacer aflorar el talento sino a gran parte delos empleados al percibir la posibilidad de ascenso como un hecho cercano y posible. Esta estrategia fue muy provechosa al motivar tanto al que deseaba prosperar dentro de la jerarquía empresarial como al que no forzosamente perseguía ese objetivo. De esta manera Harvey-Jones consiguió en palabras propias "crear el futuro de la compañía a partir del presente".

IDEAS

El éxito empieza en la sucesión

Conclusiones

Como hemos podido ver a lo largo de los distintos ejemplos, para preservar el éxito en los planes de sucesión de cualquier empresa contar con una preparación previa resulta un factor trascendental. El denominador común de las empresas que realizaron con éxito sus procesos de sucesión, y apenas fueron cuestionadas interna o externamente, es la involucración de varios actores (juntas directivas, sucesores, CEOs…) de forma continuada durante un periodo previo de tiempo a la sucesión.

Por ello un programa de sucesión integral tiene que tener en cuenta las habilidades y objetivos de cada empleado, comparar las necesidades de los cargos presentes y futuros y realizar un seguimiento exhaustivo de los candidatos para prepararlos para ocupar los puestos críticos. Cada organización debe tener en cuenta sus propias influencias y valores culturales para construir un plan de sucesión acorde a sus necesidades, sin embargo, es imprescindible tener considerar algunos aspectos generales:

- Tener bien definida una cultura organizativa y ponerla al alcance de los empleados.
- Definir planes de carrera y desarrollo acorde a las necesidades de nuestra organización.
- Establecer un plan de sucesión transparente para posiciones críticas.
- Difundir el plan de sucesión para motivar y retener el talento de la organización acorde a nuestras necesidades presentes y futuras.
- Contar con una solución tecnológica de Recursos Humanos para poder llevar a la práctica con éxito nuestro plan de sucesión. El uso de la tecnología permitirá gestionar el talento de los potenciales sucesores que cumplan con las características definidas por la compañía y poder convertirlos en sus futuros líderes.

"Cada organización debe tener en cuenta sus propias influencias y valores culturales para construir un plan de sucesión acorde a sus necesidades".

Para saber más sobre Meta4: www.meta4.es

POR EXPERIENCIA, POR PRESTIGIO, POR SU JUSTO VALOR

MÁSTER | POSTGRADO | EXECUTIVE

EMPRESA
MARKETING
ECONOMÍA DIGITAL

MADRID
BARCELONA
VALENCIA
SEVILLA
ZARAGOZA
NAVARRA
MÁLAGA
BILBAO
GRANADA

+50 AÑOS DE EXPERIENCIA

EL 90% DE LOS TITULADOS SE ENCUENTRAN TRABAJANDO

MÁS DE 2.000 CONVENIOS CON EMPRESAS

MBAs - Inicio octubre 2016

| Executive MBA **EMBA**

Máster Especializados - Inicio octubre 2016

| Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial **GESCO**

| Máster en Dirección de Comercio Internacional **MDCI**

| Máster en Dirección de Logística y Cadena de Suministro + Microsoft Dynamics Nav **LOCS**

plan de desarrollo profesional
IMPULSA

Búsqueda **Activa de Empleo**
Orientación y Asesoramiento **Profesional**
Encuentros con **Headhunters**
Actividades de **Networking**

Financiación hasta **8** **años** condiciones preferentes*

Beca hasta **15%**

PARA MATRÍCULAS REALIZADAS ANTES DEL 30 DE SEPTIEMBRE

ESIC ZARAGOZA
Vía Ibérica, 28-34 | 976 35 07 14 | info.zaragoza@esic.edu
www.esic.edu/postgrado

ESIC
BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

Impulsamos tus desafíos.

QUIEN ES QUIEN

Nos acercamos a nuestros Asociados

***Joaquín** ha desarrollado una labor profesional de Dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales durante más de 15 años en el sector de la distribución.*

Conocemos a… Joaquín Valero

Áreas de interés laboral	Me apasionan los Recursos Humanos así como la gestión y dirección de proyectos en el entorno empresarial, sin olvidar lo importante de la visión dentro del área comercial y ventas para conseguir el desarrollo con "éxito" de cualquier negocio/proyecto. Esto me hace tener una involucración total en la gestión de personas y equipos, buscando tanto la motivación como el desarrollo del talento de los colaboradores. Nunca olvidaré mis comienzos como Graduado Social, donde el punto fuerte son las Relaciones Laborales y la Administración de Personal.
Aficiones para el tiempo libre	Disfrutar de mi familia y junto a ellos de los amigos. Con los amigos me encanta organizar "barbacoas". Mi pasión por el deporte. La bicicleta de montaña, cita obligada siempre que la familia lo permite todos los sábados del año con el grupo "El Hachazo". Para el próximo año, objetivo marcado la Quebranta, si el sorteo lo permite (en los últimos años hemos disfrutado de su hermana pequeña la Treparriscos). Así que tendremos que entrenar carretera.
Lo mejor y lo peor del día a día en RRHH	Lo mejor, la relación con los equipos, negociación y poder trabajar en los proyectos de RR.HH. Lo peor, el día que dentro de nuestro trabajo, toca comunicar alguna mala noticia.
Un libro	Aunque resulte un tópico uno de mis escritores favoritos es el Gales Ken Follet, el último libro que me he leído de él ha sido el Invierno del Mundo. Segundo libro de la trilogía "The century" narrada al estilo Follet, entrelazando realidad con ficción, Follet nunca defrauda, fiel seguidor de él desde que lo descubrí con los pilares de la tierra. Ken Follet desde mi opinión, consigue que leas, aprendas y te intereses por la historia del Siglo XX.
Una película	Cualquiera de Star Wars. Con la última que recuerdo haberme reído en el cine, "Siete apellidos vascos".
Un viaje	París, con Eurodisney. EL encanto y señorío de París, con la magia y la fantasía que te envuelve en Eurodisney. Quizás porque guardo el recurso de disfrutarlo con mis hijos pequeños hace unos años.
Un consejo vital	Ten iniciativa, ilusión, sigue hacia adelante y nunca te rindas. Si luchas y trabajas conseguirás los objetivos marcados. Y por supuesto, disfruta de cada minuto que te rinde la vida, no olvides que hoy estamos pero mañana…

REFLEXIONES

La metáfora del cuerpo humano

Miguel Egido *es miembro del Consejo Editorial Nacional de AEDIPE y Secretario de la Junta Territorial de Aragón y La Rioja.*

Tomar decisiones acerca de la jerarquía en nuestra organización no siempre es fácil, pero es evidente su trascendencia.

Desde el día a día, pasando por la satisfacción y compromiso de los empleados, hasta los resultados obtenidos al final del camino, dependen directamente de la disposición jerárquica que se haya establecido para el funcionamiento de la entidad.

Cuando nos planteamos aspectos como el número óptimo de niveles que necesitamos, las unidades de trabajo que deberíamos incluir o el criterio jerárquico a utilizar (lineal, matricial, etc.), hay diversidad de opiniones. A pesar de que es un asunto muy estudiado, no existe un consenso sobre respuestas idóneas. Influyen demasiados factores, y lo hacen de un modo distinto en cada organización.

No obstante, me parece interesante aplicar, como posible guía de principios generales, la metáfora del cuerpo humano: se trata de concebir nuestra organización como un cuerpo humano, un complejo sistema organizado en unidades conectadas y coordinadas que consigue desempeñar funciones complejas con éxito. Es, además, un sistema que conocemos bien y de forma intuitiva.

Esta metáfora nos lleva a pensar que en nuestra organización es necesaria una cabeza (pienso que en un entorno sin jefes, al final es el liderazgo informal quien adopta ese rol, ya que alguien tiene que hacerlo), manos y pies separados que ejerzan las funciones y muevan el cuerpo en la dirección deseada (cada extremidad maneja por defecto un área distinta, en una descentralización que puede crear sin embargo uniones de trabajo temporales, como cuando aplaudimos con ambas manos en una situación específica, pero que no las ata permanentemente), un mayor número de unidades de acción que de dirección (podemos imaginar el resultado si tuviésemos dos cabezas y una sola mano), la conveniencia de la delgadez no extrema frente a la obesidad… Son solo algunos elementos que dan lugar a reflexiones sugerentes.

Conociendo nuestro cuerpo como lo hacemos, quizá podamos seguir encontrando más ideas que aplicar a la jerarquía de nuestra organización.

"Se trata de concebir nuestra organización como un cuerpo humano, un complejo sistema organizado en unidades conectadas y coordinadas que consigue desempeñar funciones complejas con éxito".

Un espacio para nuestros Asociados

El Boletín Digital es uno de los órganos de expresión y comunicación de nuestra división territorial en Aragón y La Rioja. Está abierto a la participación de todos los asociados y colaboradores.

Si deseáis compartir vuestras ideas, opiniones o experiencias, podéis remitir artículos o sugerencias al email de comunicaciones que se mantiene abierto para vosotros:
comunicaciones_aragon_larioja@aedipe.es
Cualquier material recibido será apreciado y valorado para su publicación.

Os animamos a participar activamente en la asociación a través de esta vía: el boletín es una iniciativa que tiene como objetivo compartir ideas y conocimiento, uno de los mayores activos que podemos ofrecer al resto de los asociados y, de este modo, mantenernos conectados para crecer profesionalmente.

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