

# Guía práctica de avance hacia la excelencia, claves, método y experiencias: Capítulo 4

## El corazón del Modelo: Las personas; Cómo rentabilizar las competencias y la implicación

Hemos llegado a un punto crucial en esta travesía hacia la excelencia. En los capítulos anteriores he tratado de proponer pautas y claves para avanzar en la construcción de una estructura sólida que aguante todo el peso del modelo. Por un lado, la definición de un proceso de planificación estratégica y despliegue de objetivos que defina claramente las prioridades a todos los niveles. Por otro, la estructura de gestión, organización y toma de decisiones basada en los procesos. Por último, en el capítulo publicado en el número anterior, traté de proponer una forma de garantizar la alineación entre la estrategia y los procesos, entre lo estratégico y lo operativo. Una vez puesto en marcha lo anterior llega el momento de abordar con decisión una nueva forma de enfocar la gestión de las personas en la organización. No quiero decir que hasta ahora no hayamos hecho nada, sino que será necesario darle un nuevo enfoque. Sin prisas. Pero de forma decidida y creíble.

# Si estamos proponiendo y poniendo en marcha un modelo de gestión basado en los procesos, donde fomentamos el trabajo en equipo, la corresponsabilidad frente a los objetivos, el enfoque transversal, la toma de decisiones a todos los niveles..., no nos vale el modelo tradicional de gestión de los recursos humanos que veníamos utilizando hasta entonces

Cuanto más vayamos avanzando en una verdadera gestión por procesos, más necesario se hará buscar nuevas formas de liderazgo y gestión de equipos. En este caso, el cambio en las estructuras organizativas nos va a llevar a la demanda de cambios culturales. Se ha escrito mucho al respecto y muchas veces se defiende que hay que empezar por un cambio cultural. Desde mi punto de vista y en base a toda nuestra experiencia de los últimos años, el verdadero cambio cultural, el que de verdad va a tener éxito, es el que viene empujado por la demanda de las propias personas de la organización, a todos los niveles, una vez que hayamos puesto en marcha un cambio en la estructura.

Es decir, si estamos proponiendo y poniendo en marcha un modelo de gestión basado en los procesos, donde fomentamos el trabajo en equipo, la corresponsabilidad frente a los objetivos, el enfoque transversal, la toma de decisiones a todos los niveles..., no nos vale el modelo tradicional de gestión de los recursos humanos que veníamos utilizando hasta entonces. Y lo mejor, en muchos casos, es que la demanda de nuevas claves organizativas no nace de la dirección, sino del conjunto del colectivo que ve que viejas fórmulas no valen para retos nuevos.

En las siguientes páginas intentaré, en línea con el planteamiento utilizado en capítulos anteriores, explicar el enfoque que desde el Modelo EFQM se da a la gestión de las personas de una organización que apueste por la excelencia, para pasar después a definir algunas claves a tener en cuenta de cara a la definición de un nuevo estilo de liderazgo y de gestión del principal activo de cualquier empresa: sus recursos humanos, sus personas, orientado, tal y como se propone en el título, a rentabilizar, a optimizar este activo sacándole el máximo rendimiento.

## La excelencia basada en las personas

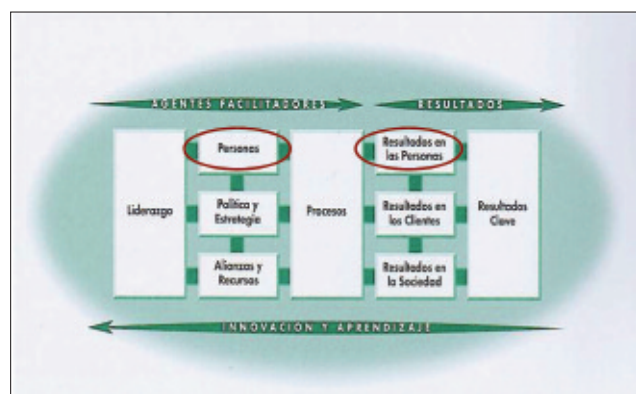
“Excelencia es maximizar la contribución de los trabajadores a través de su desarrollo e implicación”. Así de sencillo. Así es como define EFQM, uno de los “conceptos fundamentales de la excelencia”.

Es decir, si las personas somos el activo fundamental,

estamos obligados a sacar el máximo aprovechamiento de dicho activo. Pero de la forma que se apunta en el párrafo anterior: maximizar la contribución de las personas contando con ellas, apostando por su desarrollo e implicación. Pero no por una cuestión moral sino de oportunidad; no por ética sino por practicidad. Si a las máquinas hay que cuidarlas a través del mantenimiento, del cambio de utillajes, de la revisión y reposición de piezas..., las personas esperamos algo parecido..., pero adecuado a nuestra condición humana. Cuanto más se cuente con nosotros, más podremos y estaremos dispuestos a aportar; cuando más aprendemos, más podemos aprender... No necesitamos mantenimiento, necesitamos capacidad de desarrollo y un entorno, una empresa que cuente con nosotros.

Siendo lo anterior la idea fundamental, el Modelo EFQM tiene en cuenta la gestión de los recursos humanos, tanto desde la óptica de los agentes como de los resultados. Es uno de los aspectos con mayor peso dentro del modelo de excelencia. En la mitad correspondiente a los agentes, uno de los cinco criterios está exclusivamente dedicado a la gestión de personas y otro al liderazgo que, evidentemente, está muy relacionado con lo que aquí nos ocupa.

Pero es que, además de tener en cuenta, el cómo se gestiona las personas se tiene en cuenta la valoración que los trabajadores hacen de la organización, en base a mediciones directas (Subcriterio 7a) o indirectas en base a indicadores de rendimiento (Subcriterio 7b). Es decir, las perso-



nas que trabajan en la organización son un grupo de interés clave para la misma y su nivel de satisfacción e implicación es un resultado a tener en cuenta.

No se trata, sin embargo, de resultados finalistas de la organización, sino de resultados intermedios. No son un fin en sí mismo. El objetivo de la empresa no es que las personas estén a gusto. Pero es una necesidad básica de las empresas que aspiran a la excelencia sostenible que sus trabajadores estén capacitados, satisfechos, vean oportunidades de desarrollo y, en definitiva, estén más implicados y, por lo tanto, más alineados y comprometidos con el resultado y el rendimiento de la organización.

Cabe recordar, en este sentido, lo ya tratado en el capítulo dedicado a la definición de la estrategia; los resultados en personas son una parte fundamental del Cuadro de Mando Estratégico de cualquier empresa, pero constituyen la base del Cuadro de Mando, la perspectiva que se define una vez concretadas las anteriores.

Pues bien, en las próximas páginas plantearé algunas claves a tener en cuenta para interpretar correctamente el liderazgo y la gestión de los recursos humanos desde la óptica del Modelo EFQM, y me atreveré a proponer cuáles son los primeros pasos que una empresa podría plantearse para avanzar en este sentido.

### **Interpretación del liderazgo eficaz**

Desde luego, es el estilo de liderazgo una de las piezas más importantes a considerar cuando estamos definiendo una nueva forma de gestionar equipos humanos en un entorno empresarial.

Conviene, no obstante, quitarle hierro a esta palabra. En muchas ocasiones se identifica de forma exclusiva el liderazgo con la capacidad innata de muchas personas de ejercer un liderazgo carismático, que arrastra tras de sí en base a su atractivo personal y relacional. En un entorno empresarial nos interesa contemplar un "liderazgo sistemático". Pues sí; lamento quitarle carga emocional al mensaje, pero el liderazgo organizacional no puede ser líder-dependiente, y esto es lo que puede ocurrir cuando un liderazgo es demasiado personalista y/o basado en el influjo individual que una única persona ejerce sobre el colectivo.

En el contexto que estamos hablando, el liderazgo debe ser efectivo, debe buscar la máxima implicación y aportación de las personas en busca del objetivo común, de los resultados buscados por la empresa

#### **Algunas claves**

Como tantas otras cosas, el liderazgo es algo de lo que se habla mucho y se hace poco. Es muy importante, por lo tanto, darle forma, intentar definirlo y concretarlo. Es fundamental definir un enfoque que pueda ser desplegado y periódicamente revisado. Esta es la primera clave: el estilo de liderazgo debe ser definido, teniendo en cuenta las necesidades y especificidad de cada empresa. No nos debe bastar con considerar que tenemos "buen ambiente" y un estilo



de mando "cercano", con el que los trabajadores se sienten "a gusto". Debemos estructurar y definir un sistema propio que sea visible, concreto y, por lo tanto, continuamente mejorable.

Pero me gustaría subrayar otras dos claves a tener en cuenta. Por una parte, el concepto de participación asociado al liderazgo, pues el liderazgo en el contexto del avance hacia la excelencia debe ser participativo o no lo es. No obstante, no hay que confundir el liderazgo participativo con la falta de jerarquía o con la "extensión universal del liderazgo". Las claves del liderazgo participativo se basan en la confianza en las personas, en el empoderamiento para la toma de decisiones, en la coparticipación en el despliegue de objetivos...

La participación activa de los trabajadores (subrayo el concepto de trabajadores por hacerlo extensible a todas las figuras mercantiles, más allá del caso de las cooperativas o sociedades anónimas laborales) en la toma de decisiones y en la definición del camino a seguir por la organización, es una de las apuestas más claras de las empresas que hoy en día pueden considerarse excelentes en el ámbito de la gestión de las personas. En estos casos, las personas no sugieren ideas, toman decisiones; no proponen acciones de mejora, sino que ejecutan planes de acción; no piden permiso para salir del ámbito natural de su departamento, sino que tienen la responsabilidad de hacerlo.

Cabe subrayar, por lo tanto, otra clave que apuntala lo anterior: la corresponsabilidad como elemento esencial en un entorno de liderazgo que cuenta con las personas. En capítulos anteriores expuse las claves para avanzar hacia la gestión por procesos y hacia el adecuado despliegue de la estrategia hacia los procesos. Pues bien, ese esquema de funcionamiento requiere de un adecuado despliegue de responsabilidades a todos los niveles. Toda persona que tiene otras personas a su cargo ejerce cierta función de liderazgo y debe aprender a compartir la responsabilidad. No a ceder la responsabilidad sino a compartirla.

La clave final es, por lo tanto, la confianza. Un ingrediente esencial para que las personas sientan la empresa como un ámbito en el que desarrollarse y en el que merece la pe-

# **El objetivo de la empresa no es que las personas estén a gusto; pero es una necesidad básica de las empresas que aspiran a la excelencia sostenible que sus trabajadores estén capacitados, satisfechos, vean oportunidades de desarrollo y, en definitiva, estén más implicados y, por lo tanto, más alineados y comprometidos con el resultado y el rendimiento de la organización**

na implicarse. La participación y la corresponsabilidad sólo pueden basarse en la confianza. Más allá del control, es la confianza mutua lo que hace que las personas podamos asumir la responsabilidad de tomar decisiones.

## **Primeros pasos**

Una vez definidos los conceptos básicos, pasaré a proponer cuales podrían ser los tres primeros pasos a dar por una empresa que quiera empezar a trabajar el liderazgo en el marco del Modelo EFQM.

### **1- Desarrollo del liderazgo en el contexto de la gestión por procesos**

Aunque no de forma explícita, la puesta en marcha de un sistema de gestión por procesos sí que es una forma efectiva de avanzar hacia la implantación de un nuevo estilo de liderazgo. Una gestión basada en procesos (tal y como se explicó en capítulos anteriores) requiere de nuevas lógicas de relación entre los diferentes niveles de la organización y entre los departamentos o áreas que comparten protagonismo en un proceso.

Si avanzamos de forma decidida en la gestión por procesos deberemos definir nuevos roles no existentes hasta entonces: coordinadores de procesos, equipos gestores de proceso, responsables de interface... Además, dentro de cada área habrá que repartir responsabilidades de forma diferente, no sólo en base a la jerarquía dentro del área, sino también en base a la relación con el resto de áreas a través de los procesos.

Se producen cambios significativos en cuanto a las relaciones y comportamientos de las personas en una empresa en la que va "empapando" esta lógica de gestión por procesos. Por un lado, la existencia de una ruptura en la cadena jerárquica clásica: ya no existen solamente jefes funcionales, sino que a esta figura le va haciendo cada vez más sombra el coordinador de proceso que, si bien no es jefe,

en sentido estricto, de las personas que participan en un proceso, sí tiene ascendencia en cuanto a determinación y asunción de objetivos.

Por otro lado, los objetivos ya no se despliegan "en cascada", sino que se van definiendo nivel a nivel. Es decir, en todos los niveles se toman decisiones; obviamente, en cada caso, centradas en el ámbito de responsabilidad que corresponda. Pero ahí está la clave, se va generando una nueva forma de trabajar: no espero que me digan lo que tengo que hacer, sino que me trasladan lo que se espera que tengo que conseguir y seré quien defina el cómo. Es un matiz sustancial que va creando las bases de un profundo cambio cultural.

### **2- Definición de liderazgo y formalización**

Pues bien, si ya tenemos el caldo de cultivo adecuado, a través del avance hacia la gestión por procesos, ha llegado el momento de ir concretando. Lo primero que merece la pena, aunque parezca obvio, es definir Qué se entiende por líder en la empresa y Quiénes tienen que cumplir con la función de líder.

Es habitual que en estos casos se de cierta confusión. Cuando nos preguntamos quienes son líderes, tendemos a pensar en qué personas tienen cualidades de líder. El primer paso es mucho más sencillo: cuáles son las posiciones de la empresa que tienen una función de liderazgo; qué personas, en función de su puesto en el organigrama, tienen que cumplir con el rol de líder.

El propio Modelo EFQM lo define de forma bien sencilla: *"Líderes son las personas que coordinan y equilibran los intereses de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización. Entre los líderes cabe señalar el equipo de dirección, resto de directivos de la organización y quienes dirigen equipos o cumplen una función de liderazgo"*.

Por ello, en primer lugar identificaremos quienes son líderes y, por lo tanto, deben comportarse como tales, en función del organigrama, del esquema organizativo, de las

nuevas claves organizativas en base al funcionamiento de los equipos de proceso... En segundo lugar, tendremos que definir cuáles son las características que debe tener nuestro estilo de liderazgo, cuales son las claves de comportamiento de los líderes en nuestra organización, que compromisos adquiere una persona en nuestra organización, por el hecho de tener ese rol. Debemos tener en cuenta lo siguiente:

- El esquema de competencias que, en su caso, tengamos desarrollado o vayamos a desarrollar. Al fin y al cabo estamos hablando, entre otras cosas, de definir competencias propias del liderazgo.
- El análisis de las relaciones de los líderes con cada grupo de interés, pues las expectativas y claves de comportamiento serán diferentes en cada caso.
- Los nuevos esquemas organizativos que estamos poniendo en marcha (procesos, despliegue de objetivos...).
- La propia cultura de la organización a la hora de formalizar el estilo de liderazgo, adecuando las formas, las palabras y los canales de comunicación.

### **3- Evaluación del liderazgo**

Conviene que, desde un primer momento, tengamos prevista la forma de revisar nuestro esquema de liderazgo. Evidentemente, deberemos dejar pasar un tiempo antes de revisar lo que acabamos de definir, pero es conveniente tenerlo previsto de antemano, porque nos obligará a hacerlo y además nos ayudará a la hora de la definición, pues tenemos que definirlo de forma que sea medible, valorable y, por lo tanto, mejorable.

Algunas claves a tener en cuenta:

- Hay que partir del hecho de que lo que puede ser válido hoy quizás no lo sea mañana. No es que lo hagamos mal sino que las empresas son organismos vivos que cambian al ritmo de lo que cambian sus personas, el entorno, su relación con los clientes y el mercado...
- La evaluación no tiene que ser científica. Lo que sí es importante es que sea sincera. Perfectamente puede estar cercano al concepto de autodiagnóstico. Lo importante es que nos hagamos la pregunta de ¿está funcionando?, ¿es el estilo adecuado?, ¿podemos cambiar algo para que funciones mejor?...
- Evidentemente, lo ideal es encajar esta revisión junto con la evaluación de resultados y de desempeño de los líderes en el marco de la gestión por competencias.

## **Claves para gestionar personas en el marco de la excelencia**

En líneas anteriores he enmarcado la gestión de personas en el Modelo EFQM y he presentado algunas pautas de cara a dar los primeros pasos para implantar en la empresa un estilo de liderazgo adecuado y eficaz. En esta última parte del capítulo trataré de explicar cuáles son, a mi entender, algunas de las principales cuestiones a abordar en cuanto a una gestión de los recursos humanos, cuando se quiere empezar a avanzar hacia la excelencia.

### ***La gestión por competencias y del conocimiento como marco de referencia***

No pretendo en estas líneas dar todas las respuestas a un campo de trabajo tan amplio como el que sugiere el subtítulo, pero sí subrayar los aspectos principales a considerar cuando nos movemos bajo la lógica de la excelencia.

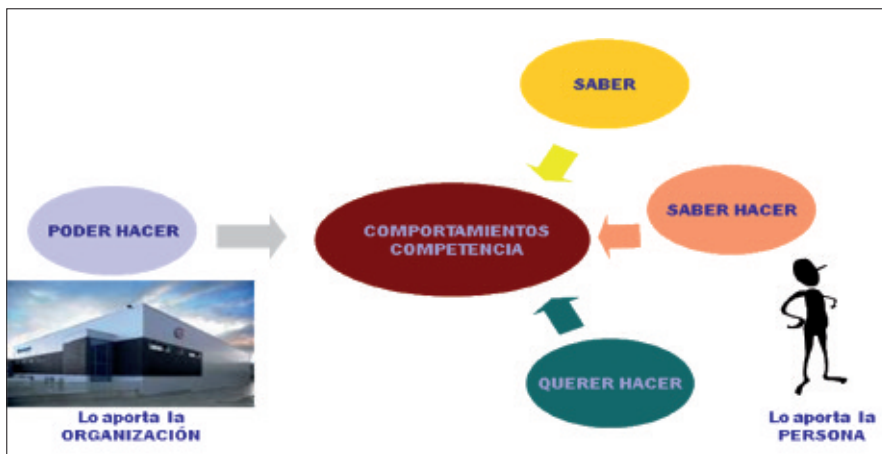
El Modelo EFQM no es prescriptivo y, desde luego, no recomienda expresamente que implantemos un modelo de gestión por competencias, aunque hoy en día parece la lógica más adecuada para adecuarnos a esta lógica de gestión.

Es decir, debemos ir mucho más allá de la gestión de la formación y de la plantilla desde un punto de vista económico. Bajo la idea de la gestión por competencias tendremos en cuenta la alineación necesaria entre: necesidades de la empresa, necesidades y capacidades de los trabajadores, objetivos generales e individuales.

Las competencias hacen referencia a las características personales que todos atesoramos y que tienen que ver con nuestras motivaciones, actitudes y valores, así como sobre



**La participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones y en la definición del camino a seguir por la organización, es una de las apuestas más claras de las empresas que hoy en día pueden considerarse excelentes en el ámbito de la gestión de las personas**



estar en cada puesto, analizar cuanto tenemos cubierto y cuanto es el "gap" que nos falta por cubrir. Obviamente, el tamaño y características de la organización aconsejarán uno u otro método para llegar a obtener este diagnóstico.

3- Elaborar un plan de acción para adecuar las competencias requeridas con las existentes, contando con iniciativas basadas en la formación, el desarrollo individual, la adecuación organizativa

y de puestos, las prácticas de desarrollo de la polivalencia, etc.

nuestros conocimientos y aptitudes. La clave está en conocer cuáles son las competencias que necesitamos, con cuáles contamos y cuáles nos faltan. Este análisis deberá realizarse a nivel colectivo e individual.

Modelos y sistemáticas hay muchos. Como siempre, lo recomendable es buscar la alternativa metodológica que mejor se adapte a nuestra circunstancia concreta (*casi nada vale para todo*) y, para empezar, buscar la forma más sencilla posible de ponerla en marcha. En cualquier caso, los pasos deberían ser los siguientes:

1- Identificación de las competencias necesarias a considerar para cada función, área, proceso... Consiste en identificar, definir y catalogar las competencias que son necesarias en cada puesto. Queremos responder a la pregunta de: ¿qué aspectos son claves desde el punto de vista de conocimientos, actitudes, aptitudes, comportamientos en este puesto y hasta que grado necesitamos en cada caso? En definitiva, tenemos que saber lo que necesitamos en cada caso para poder optar por lo mejor y buscar el perfil y el desarrollo adecuado.

2- Hacer un diagnóstico de la situación actual. Teniendo en cuenta los conocimientos, capacidades y comportamientos de las personas que actualmente están o podrían

### La alineación de objetivos

Lo he mencionado ya anteriormente y en capítulos previos, pero no quiero dejar de apuntar aquí la importancia de definir un esquema claro de despliegue de objetivos hasta nivel individual, como una de las claves para la gestión de las personas en base a los principios de la excelencia.

Si decimos que hay que sacar el máximo rendimiento a las personas de la organización y que queremos contar con su implicación y compromiso, es esencial que definamos claramente los objetivos y que todas las personas participen en la definición de los que le son propios.

No voy a repetir cuestiones ya mencionadas, pero me voy a permitir utilizar una expresión utilizada por Antton Fernandez, de Eroski, en la entrevista anexa a este capítulo: "Sumar multiplica". Es decir, si ponemos a trabajar en común a un equipo de personas, el rendimiento que obtendremos será mucho mayor que la simple suma de los esfuerzos individuales. Y todo empieza por el hecho de compartir objetivos con capacidad de decisión. Es mucho más fácil y más natural aportar en forma positiva cuando tengo capaci-

**Aunque no de forma explícita, la puesta en marcha de un sistema de gestión por procesos sí que es una forma efectiva de avanzar hacia la implantación de un nuevo estilo de liderazgo porque una gestión basada en procesos requiere de nuevas lógicas de relación entre los diferentes niveles de la organización y entre los departamentos o áreas que comparten protagonismo en un proceso.**

# Participación y liderazgo: Pilares de la excelencia en el Grupo Eroski

El Grupo Eroski es una de las principales empresas de distribución de España, nacida hace ya 39 años, formada por más de 50.600 personas y con 2.440 puntos de venta. Ofrecen productos y servicios de gran consumo a sus clientes, a la vez, que proporcionan una experiencia de compra satisfactoria en tiendas, cómodas y modernas.

Igualmente, representan el mejor ejemplo de una empresa multiformato: comenzaron vendiendo alimentos y poco después textil, calzado y electrodomésticos, pero hoy tienen también oficinas de viaje, tiendas de ocio y deporte, perfumerías, servicios financieros (préstamos, seguros...), ópticas, gasolineras, préstamos y seguros, telefonía móvil...

Antón Fernández, responsable XXX, nos ofrece en la siguiente entrevista las claves de la gestión de sus personas.

## ¿Cuál son las claves principales que rigen la gestión de personas en el Grupo Eroski?

El éxito pasado, presente y futuro en una organización como la nuestra reside en el protagonismo, liderazgo y la capacidad de emprendizaje y desarrollo de todos los que formamos parte de este proyecto compartido. Las personas son el centro de nuestro Modelo de Gestión, no como elemento a satisfacer o recurso a gestionar sino como copropietarios comprometidos con un proyecto socioempresarial. Las personas en cooperación, que se comportan en base a unos principios cooperativos y que ponen en práctica los valores del Grupo: Participación, Cooperación, Responsabilidad Social, Valor Consumidor e Innovación.

## Conseguir la participación total de las personas en el proyecto empresarial es uno de los objetivos de las organizaciones que utilizan el Modelo EFQM. ¿Cómo y con qué herramientas se está trabajando en el Grupo Eroski para avanzar en este campo?

Cuando hablamos de participación nosotros hacemos varias distinciones:

**Participación en el capital;** nuestro reto es conseguir que más de 50.000 personas que hoy trabajan en el Grupo Eroski participen en el capital de su propia cooperativa. Un proyecto que avanza a buen ritmo y, que recientemente, ha obtenido el apoyo del casi 83 por ciento de la Asamblea General de Eroski S. Coop. En los próximos años esperamos que este reto se haga realidad.

**Participación en la gestión:** el buen entendimiento y funcionamiento de los órganos sociales de representación es pieza fundamental para la participación en aquellas decisiones de envergadura que afectan a la organización y sus personas.

**Participación en el trabajo:** es en las decisiones cercanas y cotidianas cuando más importante es contar con el protagonismo de las personas, el desarrollo de la autogestión en las plataformas y puntos de venta es condición "sine Quantum" para el desarrollo de las personas y la satisfacción y conquista del cliente.

**Participación en proyectos:** todos los grandes proyectos de cambio cuentan con una gran participación y movilización social alrededor que enriquecen los mismos y facilita su implantación posterior.

En definitiva, muchas vías distintas para que nuestro valor de participación se haga realidad a través de prácticas observables.

## Desde vuestra experiencia ¿qué actuaciones recomendaríais a otras organizaciones que quieren avanzar en este camino y cuáles desaconsejarías por completo?

En este campo no hay recetas mágicas, pero respondiendo a la pregunta desde nuestra experiencia, apuntaría los siguientes temas:

- El liderazgo e implicación de la dirección y de toda la línea de mandos es una obviedad que hay que recordar. Todos estos grandes cambios sólo son posibles si la base sobre la que se sustentan es muy sólida. Es decir, tiene que haber una conexión clara entre la misión, visión, valores, objetivos que refuercen el propio proyecto.
- Es necesario enfocar el proyecto inicialmente hacia elementos tangibles de autogestión, que produzcan éxitos a corto plazo, y no generar falsas expectativas. "Lo que hacemos hoy hagámoslo de una manera diferente (más autogestionada)".
- Es un proyecto de cambio organizativo y como tal el principal cambio es cultural y actitudinal.
- Hay que dedicar tiempo y medios internos específicos y entrenados que apoyen los desarrollos.
- La autogestión se integra en la dinámica de funcionamiento normal luego no es un "algo" que funciona en paralelo o al margen de la gestión cotidiana.
- El cambio de organigramas no es un requisito imprescindible, de hecho, sólo los hemos modificado cuando han sido una barrera demostrable para el

desarrollo de la autogestión.

- La función de mando varía sustancialmente. Pasando de un rol de supervisión y control a otro rol de animador y facilitador de equipos.
- El éxito estimula, es importante medir los resultados obtenidos en términos cuantitativos para que sirva de ejemplo a otros y como refuerzo a los que empiezan.
- Las palancas para que un equipo llegue a ser autogestionado, también desde nuestra experiencia, son:
  - Compartir un fin, una misión y unos objetivos.
  - Capacitación para asumir nuevas responsabilidades y tomar decisiones.
  - Disponer de información y saber interpretarla.
  - Dotarse de mecanismos de coordinación y comunicación que hagan efectiva la gestión, donde se toman decisiones.
- La participación para que sea efectiva debe centrarse en el cómo de aquellas variables de gestión cotidiana (objetivos y procesos del equipo) que más afecten a su trabajo en la sección y a la satisfacción y mejor experiencia de compra del cliente. Hay que acercar el poder de decisión allí donde se produce la interacción con el cliente.

Y para esto no hay muchas recetas. Trabajo e ilusión.

## Liderazgo y participación son una pareja casi inseparable. ¿Cómo se está actuando a nivel de fomentar y desplegar el liderazgo a todos los niveles de la organización?

Un Modelo de Gestión Participativo, solo puede desarrollarse con la implicación de toda la línea de mando, que es quien garantiza la implantación, desarrollo y mantenimiento del mismo. Los líderes son los motores de sus equipos, y deben adaptar su estilo de dirección a las exigencias del modelo pretendido. Constituyen "la Palanca del Cambio".

Hace ya cuatro años empezamos a definir lo que entendíamos por liderazgo y a partir de ahí se desarrolló un importante programa de formación que incluía no sólo dinámicas de reflexión y formación al respecto, sino también documentación de apoyo y refuerzo, vía módulos, buenas prácticas, coaching, comunicaciones en las revistas internas, evaluación 180º, etc.

Se empezó en el Consejo de Dirección y casi llegamos hasta el último responsable de equipo. Fue una movilización intensísima durante más de dos años. Participaron más de 3.500 personas de los diferentes negocios del grupo y se impartieron casi 60.000 horas de formación. Con el tiempo, hemos ido revisando la propia definición de liderazgo e incorporando nuevos elementos y consolidando más otros.

## ¿En qué punto del camino os encontráis en este momento?

Este mismo año, derivado de otros enfoques y proyectos, estamos incorporando nuevos elementos que refuercen nuestro concepto de liderazgo cooperativo. Para ello se ha creado un equipo que integra diferentes subprocesos de personas y que da respuesta integral al desarrollo del liderazgo (perfiles, evaluación, formación, selección, comunicación...).

## ¿En este camino recorrido, cuál ha sido las principales lecciones aprendidas?

Fundamentalmente una. Sumar multiplica. Más que un proyecto en el que prime la excelencia técnica buscamos la participación e implicación de muchas personas que con sus contribuciones individuales y reflexiones colectivas obtienen un resultado final compartido mucho más rico en matices y sobretodo más práctico. Que luego, además, favorece la propia implantación y extensión. El protagonismo de las personas es fundamental para el éxito de estos programas.

## Echando la vista atrás, ¿cuáles serían las recomendaciones que darías a un colega de otra empresa que se plantea iniciar o avanzar en este camino?

Ante el modelo de funcionamiento que perseguimos, los equipos se posicionan más cerca o más lejos del modelo deseado en función de sus prácticas de gestión actuales. Por lo tanto, el recorrido de cada uno de los equipos será diferente en función de las etapas que hayan completado hasta el momento. Por ello, considero y recomiendo en cuanto a la metodología de cambio dos aspectos:

- Que el cambio comience de arriba a abajo, que lo líderes, los equipos de gestión superiores, cambien y sepan como implantar el modelo participativo o autogestión es sus equipos.
- Y que la metodología no se implante de manera general, sino que haya un apoyo y entrenamiento para cada responsable de equipo, que será realmente el que desarrolle el modelo, y no la persona de apoyo.

dad de decisión y cuando esa capacidad cristaliza en el seno de un equipo de trabajo.

Por lo tanto, la determinación de objetivos a todos los niveles y la adecuada alineación de esos objetivos desde el ámbito global y estratégico hasta el individual y operativo es un ingrediente esencial para que las personas formen parte activa e implicada de un proyecto compartido.

### **La formalización del reconocimiento**

Este es otro de los ingredientes básicos que deberíamos poner en marcha, más pronto que tarde, si queremos avanzar en el ámbito de la excelencia. El problema inicial suele ser que encontramos excusas muy creíbles. La que más a menudo nos hemos encontrado en nuestros clientes es que el reconocimiento es y debe ser informal.

Quizás convenga adaptar las palabras. El reconocimiento informal es probablemente el más adecuado, pero no por el hecho de no estar definido, sino por ser sincero, cercano y creíble. Formalizar el reconocimiento no equivale a perder estas cualidades.

Es más, cuando hablo de formalizar el reconocimiento estoy planteando que lo definamos, lo concretemos y asumamos el compromiso de ponerlo en marcha, para que sea aún más creíble y ajustado a las expectativas de quien merece ser reconocido.

Y aquí se abre otro debate interesante: ¿qué merece ser reconocido? Evidentemente, no hay una respuesta universal. De hecho, cada persona en diferentes momentos puede tener expectativas diferentes. Hay que evitar el planteamiento paternalista que a veces se tiene la tentación de observar con la excusa del enfoque de EFQM. En una organización excelente todo el mundo entiende que no le pagan por ir a trabajar sino por hacerlo bien y contribuir desde su parte de responsabilidad a conseguir resultados. Luego, el reconocimiento no es por hacer las cosas viene, sino que debe ser una respuesta efectiva sincera en agradecimiento a alguien que ha ido más allá de lo que cabía esperar, que ha hecho más de lo "necesario" o que ha tenido un comportamiento extraordinario o ejemplar. Y porque, por simple higiene. No se trata de hacer más de lo que haríamos en el seno de nuestro círculo íntimo y familiar.

Es decir, es más una cuestión de justicia y de no hacer mal por no reconocer que el hecho de conseguir avanzar por reconocer. En cualquier caso, el tema es complicado, pero merece la pena plantearse, al menos, los siguientes pasos iniciales:

**1- Qué reconocer.** Una forma muy básica y efectiva es preguntarlo a las propias personas que podrían ser receptoras del mismo. Bien a través de las encuestas internas, de reuniones formales o informales, de un diagnóstico específico, etc.

**2- Cómo reconocer.** Aquí la clave es ser lo más natural posible y ajustado a las claves culturales de la organización. Cuanto más natural más creíble y efectivo. Una vez más, mejor preguntar antes que poner en marcha una iniciativa que tenga el efecto contrario al esperado. Sólo hay una co-

sa peor que no reconocer al que se lo merece: hacerlo de manera inadecuada.

**3- Quién y Cuándo.** Relacionado con el punto anterior pero muy importante y por eso lo proponemos como tercer paso inexcusable. En principio las claves son que el superior directo es casi siempre la persona más indicada para mostrar el reconocimiento. Y en cuanto al tiempo, la respuesta es clara: inmediatamente, cuanto antes. Lo que pasa que no hay que confundir inmediatamente con atolondradamente; por eso, conviene establecer una pauta y unos criterios a tener en cuenta.

Evidentemente, lo que pongamos en marcha en este sentido deberá ser incorporado al esquema de liderazgo definido para la organización y del que he hablado en páginas anteriores.

### **Resultados en personas: La encuesta de satisfacción vs evaluación del desempeño**

El último de los ingredientes que merece la pena poner en marcha es esta fase inicial son las sistemáticas de medición de resultados en las personas. Ya he comentado su importancia y su consideración como una perspectiva importante del Cuadro de Mando Estratégico y, como no, del propio Modelo EFQM. En estas breves líneas me limitaré a señalar unos cuantos aspectos a tener en cuenta a la hora de poner en marcha este tipo de mediciones y su gestión:

- Los resultados en personas no son para EFQM, son para tomar decisiones de gestión. Por eso están incluidos en la lógica del Cuadro de Mando. Es decir, el modelo no "me pide" que introduzca los resultados en personas en una Memoria; desde la lógica del modelo se da por hecho que una organización excelente busca determinados objetivos en cuanto a la satisfacción e implicación de las personas, porque interesa que sean altos de cara a garantizar la continuidad de la compañía, y toma decisiones en base a ellos.
- Las encuestas son el instrumento más importante pero no el único. La percepción directa de los trabajadores, obtenida a través de las encuestas, debe ser ampliada a través de indicadores indirectos, que son los que están directamente relacionados con lo que desde la empresa se puede hacer.
- Las herramientas de medición deben ser creíbles. Para ello, es fundamental que la encuesta sea no solo entendida sino también compartida por el máximo porcentaje de personas de la empresa. Merece la pena perder tiempo en hacer un diseño adecuado que sea aceptado por todo el colectivo. Evidentemente hay otros aspectos críticos para garantizar la credibilidad: la voluntariedad de la encuesta, la garantía de anonimato, la respuesta inmediata comunicando resultados y poniendo en marcha iniciativas de mejora derivadas de los mismos, etc.

**José Antonio Calvo Maguregi**

*Director*

*Acorde Consulting*