



**FUNDACIÓN
EXECYL**

**¿CÓMO MEJORAR LA MOTIVACIÓN Y EL
COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES?
5 EMPRESAS. 5 REALIDADES.**

DOCUMENTO ELABORADO POR:

**FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL
DE CASTILLA Y LEÓN (EXECYL).**

C/ Arado nº 10 Bajo
47014 Valladolid
983 548 056
fundacion@execyl.es
www.execyl.es

ÍNDICE.

LA FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN.	4
PARTICIPANTES EN EL DOCUMENTO.	5
EXPERIENCIAS PRÁCTICAS.	6
a. EVERIS.	
Everis. “Gente Buena. Buena Gente”.	6
b. GADEA PHARMACEUTICAL GROUP.	
Motivar y comprometer es cosa de todos.	14
c. PRODUCTOS SOLUBLES.	
Confianza, eficiencia, flexibilidad e innovación.	21
d. AMBINOR.	
Los 100 errores y un acierto de Ambinor en motivación de personal.	28
e. 1A CONSULTORES.	
La mejora de la motivación y del compromiso a través de la transformación de los valores en competencias.	35

LA FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN.

Somos una **Fundación privada** formada por las principales empresas de Castilla y León, que se constituye en 2006 con el **OBJETIVO** de:

Fomentar la mejora, la excelencia y la innovación en la gestión empresarial y en la gestión del conocimiento, de modo que Castilla y León sea considerada como un entorno de excelencia empresarial sostenible.

Sin olvidar lo que desprenden nuestros valores:

- Aportamos valor mediante la **economía real**;
- Basada en la **cultura del esfuerzo**;
- Buscando la **implicación de todos**.

TRABAJAMOS EN COMISIONES SOBRE TRES TEMAS:



En relación al presente documento que se ubica dentro del ámbito de la Eficiencia de las Organizaciones, **LA COMISIÓN DE EFICIENCIA** tiene como:

- **OBJETO:** Contribuir a la mejora de la productividad y la competitividad de las empresas de Castilla y León.
- **FUNCIONES:** Fomentar la participación de las empresas, proponer acciones a desarrollar desde la fundación y compartir los conocimientos adquiridos para que puedan ser aprovechados por las empresas.

Fruto de la primera reunión de la Comisión de Eficiencia (Julio de 2012) nace el presente documento, que recopila la experiencia de cinco de las empresas miembro de la Fundación en lo relativo a la gestión de personas y, especialmente, en lo que respecta a su gestión del compromiso y de la motivación de sus trabajadores.

PARTICIPANTES EN EL DOCUMENTO



Fundación EXECYL

- D. Prudencio Herrero. Director.
- Dña. Susana Aguado. Directora de Proyectos.



Everis Spain

- D. Carlos Enrique Ceruelo. Director Castilla y León.



Gadea Pharmaceutical Group

- D. David Herguedas. Director de Recursos Humanos.



Productos Solubles S.A.

- Dña. María Teresa Cuesta. Directora de Recursos Humanos.



AmbiNor

- D. Mauricio Bermejo. Director de Desarrollo de Negocio.



1A Consultores S. Coop.

- D. José Luis Ibáñez. Socio Director.
- Dña. Patricia del Olmo. Socia Consultora.



EVERIS. “GENTE BUENA. BUENA GENTE”.

Probablemente cuando Fernando Francés (actual Presidente de **everis**) creó junto con sus socios la compañía no se imaginaría que hoy, 15 años después, ésta ya contaría con más de 10.000 empleados repartidos por Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.

Tal y como predica su página web, su principal activo son las personas, pues éstas y su desarrollo integral han de ser el propósito de la empresa. Apuestan por la cualificación y la preparación de sus profesionales, por su repercusión directa en la productividad y en la competitividad.

Su lema “**Gente buena. Buena gente**” nos invita a querer conocer más de esta consultora con respecto a la motivación y al compromiso de su plantilla y para ello nos citamos con **Carlos Ceruelo**, Director de la Oficina de Everis en Castilla y León.



MODELO DE CRECIMIENTO PARALELO DE LA EMPRESA Y DE LAS PERSONAS. LA IMPORTANCIA DE LA PROMOCIÓN.

Que una empresa piense en rentabilidad es normal, pero que lo haga teniendo en cuenta el bienestar y el desarrollo de las personas que la componen aún hoy en día no termina de ser tan frecuente. En **everis**, el modelo de compañía está basado en el crecimiento paralelo de la empresa junto con el de sus recursos humanos lo cual, mal que nos pese, no es algo sencillo de conseguir. ¿Cómo es posible hacerlo de este modo? En palabras de Carlos Ceruelo, *“el mismo modelo de compañía nos obliga a ello porque, **si se quiere dar posibilidades de promoción a nuestros profesionales, tiene que ser creando nuevas posibilidades de negocio**”*.

¿Cuál es la fórmula? *“Mediante el área Initiatives”* –comenta Ceruelo– *“que es uno de los pilares actuales de **everis**”*. Y no puede ser de otra manera pues su función principal es la de buscar nuevas áreas de negocio (defensa aeroespacial, eficiencia energética,...) y nuevos mercados más allá de los habituales que permitan a la compañía crecer. *“Nos da la posibilidad a quienes ya estamos dentro de irnos a esas nuevas áreas en puestos de mayor responsabilidad y, a su vez, nos permite abrirnos geográficamente llevando esas áreas a otros mercados como*

el de Estados Unidos o América Latina". Por esta razón el modelo de compañía está perfectamente alineado con el de "People" (nombre con el que denominan a su Departamento de Recursos Humanos): **la compañía intenta compatibilizar sus objetivos con los de sus empleados** (promocionarse, estar contentos, cambiar de puesto, de área, etc.) pudiendo darse la posibilidad de que, por poner un ejemplo, una persona pueda, tras estar trabajando durante 10 años en consultoría, dar un cambio a su carrera y entrar a defensa aeroespacial por sus conocimientos, por tener experiencia en la gestión de equipos, por tener conocimiento del ADN de la compañía y por mantener una ilusión renovada. *"Esos puestos se crean para ser cubiertos sólo con gente de dentro que, a su vez, dejan su puesto vacante para ser ocupado por personas de puestos técnicamente más bajos o por nuevas incorporaciones"*.

De este modo *"nos hacemos hueco unos a otros y nos obligamos a superarnos, a tener nuevas ideas, a abrir nuevos nichos de mercado, etc."*

Ahora mismo lo que más se promueve es la **especialización**. Nos comenta Ceruelo que la palabra **"promoción"** en ocasiones se malinterpreta o se confunde. Una promoción no tiene como único destino una gestión de equipos en un puesto de Supervisor, Gerente, etc. sino que también puede promocionarse técnicamente mediante una especialización desde Analista hasta convertirse en Experto en un tema concreto (financiero, TIC, etc.) con unas condiciones retributivas muy interesantes y con un gran reconocimiento dentro de la organización pero sin necesidad de gestionar a personas, puesto que para eso se necesitarían otras competencias (capacidad de liderazgo, habilidades de comunicación, etc.), que no tienen por qué estar desarrolladas y que, de no tenerse, limitarían las posibilidades de promoción profesional en la compañía.

Cuando hablamos de profesiones más técnicas como Ingeniero, Programador o Analista, normalmente esa carrera se ha elegido por interés por las cuestiones técnicas relacionadas con ellas. Sin embargo, esas competencias más transversales, ese conocimiento de gestión de equipos, dotes comunicativas, capacidad de liderazgo, etc. o se tienen y desarrollan de un modo natural en la persona a lo largo de su vida o requieren de una formación paralela acerca de la que puede no tenerse mucho interés. Ceruelo nos aporta un ejemplo: *"a un Project Leader o a un Gerente se le valora el manejo de Excel, la capacidad de hacer negocio, buena relación y comunicación con los clientes, la estrategia, un business plan, capacidad para gestionar equipos, una intuición mayor, que dé seguridad a la compañía. Son características que no todo el mundo tiene y por eso existe esa otra vertiente de desarrollo hacia la especialización."*

Por eso la clave es....

LA ADECUACIÓN DE LA PERSONA AL PUESTO, para evitar:

- Que los profesionales se quemen por no desarrollar un trabajo que les motiva.
- Una reducción de la productividad por la falta de conocimientos y competencias para desempeñar correctamente su trabajo.
- Una falta de desarrollo profesional por la inexistencia de automotivación para el desempeño de sus funciones.

LAS PRINCIPALES FUENTES DE MOTIVACIÓN Y DE COMPROMISO EN EVERIS.

No es lo mismo hablar de factores motivadores y de compromiso hoy que cuando se creó hace ya 3 años la Oficina de **everis** en Castilla y León. Durante aquellos años la plantilla crecía muy rápidamente y costaba que la gente nueva que entraba en la compañía absorbiera y se creyera esa cultura y ese modelo tan distintos a otros muchos de empresas del entorno.

Sin embargo, hoy en día la situación es distinta. **La crisis y el paso del tiempo han hecho que la gente confíe y crea en everis.** Se han dado cuenta de que durante las épocas más duras se ha aguantado perfectamente y que tan sólo han abandonado la organización aquellas personas que han obtenido malas evaluaciones, pero no por falta de trabajo. *“Es que es algo fundamental hoy en día: la gente agradece tener trabajo”* –señala Ceruelo. *“Nuestros profesionales se han dado cuenta de que la compañía tiene una gran solidez que permite mantener a la gente buena en sus puestos a pesar de la disminución de la carga de trabajo o la pérdida de clientes”.*

Por poner un ejemplo concreto que apoye este mantenimiento del empleo, nos comentan que tras “caerse” un proyecto, cinco especialistas en Cobol tardaron 6 meses en encontrar un nuevo cliente y, durante este tiempo, no perdieron el trabajo. Se aprovechó para formarles y para asignarles a otras funciones más genéricas, pero se mantuvieron sus empleos.

Es más: los datos corroboran esa estabilidad y esa solidez de las que nos habla Carlos Ceruelo. Si bien en una época de crisis como la actual lo normal sería pensar que los salarios se vieran reducidos y muchos de los puestos de trabajo fueran amortizados, *“al contrario de lo que ocurre en otras compañías del sector, las **subidas salariales** de este año (en septiembre) han sido de una media del 6’5% en Valladolid y de un 8% en todo **everis**”.*

Podemos advertir que, *“gracias a la crisis y a las distintas demostraciones de solidez y coherencia con nuestros valores que hemos hecho a lo largo de estos tres años, **se ha producido un cambio radical en la gente**”.*

En definitiva...

Todos estos aspectos generan **CONFIANZA** y ésta redundante en:

- Orgullo de pertenencia;
- Mayor compromiso;
- Motivación ligada a la satisfacción de la necesidad de seguridad;
- Mejor clima laboral.

Por todo esto, si tuviésemos que señalar cuáles son los principales factores de motivación o necesidades principalmente cubiertas dentro de la plantilla de **everis** podríamos señalar tanto la **seguridad** (que acabamos de mencionar y referida a la estabilidad en el empleo) como el **autodesarrollo** (posibilidades de promoción y desarrollo), por encima de lo económico. Y quizás sea porque el propio modelo de negocio obliga a ello haciendo que encaje mejor quien tiene inquietudes y aspiraciones profesionales que quien sólo busca un sueldo.

Otras posibilidades muy valoradas de autodesarrollo aparte de la de la mera **promoción** hacia Gerente o hacia Experto que ya mencionamos al comienzo de este artículo, son la de

embarcarse en proyectos muy concretos o nuevas ramas que son de interés para las persona (por ejemplo, **everis** fue el primer integrador en España de sistemas Apple, y eso permitía a algunos de sus profesionales pertenecer a este proyecto afín a sus gustos personales) o incluso la posibilidad de **cambiar de carrera** (programación en otros lenguajes, consultoría, defensa aeroespacial, etc.) puntualiza Ceruelo. *“Resulta muy beneficioso para todos potenciar ese giro profesional puesto que ayuda a entroncar los objetivos individuales con los generales de la Compañía”,* pero siempre sin poner en peligro el proyecto, pasando la información a otra persona, sin prisa, de un modo ordenado, etc.

“Resulta muy beneficioso para todos potenciar ese giro profesional puesto que ayuda a entroncar los objetivos individuales con los generales de la Compañía”

Además, *“que dos tercios de la compañía estén en manos de los empleados nos define mucho”*. Por el mero hecho de entrar a formar parte de **everis** se tienen participaciones, primero en forma de opciones y a los tres años ya en forma de acciones que pasan a ser de propiedad de los trabajadores independientemente de si siguen o no en la compañía.

“Nos interesa que vaya bien nuestro negocio en cualquier parte del mundo” porque genera un **variable solidario** que permite repartir los beneficios generados en conjunto, por **everis** entre todos los gerentes, directores y socios independientemente de su ubicación geográfica, del número de componentes de sus equipos, de sus aportaciones concretas al conjunto o del tiempo que lleven perteneciendo a la compañía. *“Aquí no se sabe exactamente lo que aportará al propio bolsillo cada venta, pero cualquier acción sabemos que redundará en beneficio de la compañía y ésta es una de las muchas razones por las que nos preocupamos de que el trabajo salga bien”*.

BUENA GENTE.

Que en **everis** destaquen no sólo el rendimiento (“gente buena”) sino también la actitud (“buena gente”) permite identificar una serie de valores y de conductas que definen su cultura organizativa. Algunos de esos factores que ayudan a generar un buen clima en la compañía (y por tanto que mejoran la motivación y el compromiso de sus profesionales) son los siguientes:

- **La accesibilidad y la predisposición:** *“Por lo general, intentamos dar facilidades igual que nos las dieron al llegar. Si alguien necesita que le echen una mano, se hace encantado. Forma parte de la cultura de la compañía. **Todos estamos para todos”**.* Tanto es así que tanto el Presidente (Fernando Francés) como el CEO (Benito Vázquez) están a disposición de cualquiera de sus profesionales:

- “El **Presidente**(Fernando Francés, en la imagen) *está disponible para cualquiera a través del teléfono o del correo electrónico, se acerca a las oficinas a hablar con todos para que le hagan preguntas, ha tenido él mismo diez mentorados de esta Oficina, etc. Es muy accesible*”.



- Por su parte, “*tenemos instaurados los **Desayunos con el CEO** e incluso en alguna ocasión hemos organizado chats en directo con él para hacerle cualquier consulta*”.
- **La generosidad y el trabajo en equipo:** “*Aquí se comparte todo: si tomas una decisión compartida, aunque salga mal, será un éxito; pero si tienes éxito tú solo, puede que sea contraproducente*”.
- **La importancia de los valores y no sólo del desempeño:** “*Hemos vuelto a valorar los valores*” para mantener esta cultura o este ambiente ahora que la compañía es tan grande. Y de ahí el “*buena gente de nuestro lema*”.
- **La transparencia y la participación como generadores de confianza.** Muestra de ello es que el Comité de Dirección de Madrid (al que asisten los socios y directores de todas las Áreas de Negocio y Oficinas) todos los meses invita a dos o tres profesionales voluntarios aleatoriamente a asistir y comer con ellos, independientemente del tiempo que lleven en la compañía y del puesto que ocupen. “*Cuando asisten y ven que se habla de temas muy sensibles aun estando ellos delante, ganan en confianza. Aprecian la sinceridad y la transparencia*”. Además les ayuda mucho ver el trabajo de un Directivo como lo serán ellos en unos años, entendiendo que al final tienen más responsabilidad pero no más importancia que cualquier otro trabajador de **everis**.

LA EVALUACIÓN COMO GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LOS PROFESIONALES.

Que es importante que la gente esté motivada y comprometida es obvio, pero también lo es que haya que intentar que dicha motivación y dicho compromiso estén alineados con la profesionalidad y el buen desempeño de sus funciones. Por esta razón, uno de los puntos fuertes en el desarrollo de personas de **everis** es su **sistema de evaluación**.

Nada más entrar en la compañía, cada persona tiene asignado un **mentor** que se encargará de su desarrollo de carrera, de su formación, de su seguimiento y, en lo que a resultados se refiere, de la evaluación tanto de sus competencias como de su desempeño.

Concretamente, en mayo-junio cada mentor se reúne con sus mentorados y con los supervisores (jefes de proyectos) que cada uno de ellos han tenido durante el año para que den sus opiniones y se debatan las circunstancias personales y profesionales que han influido en su desempeño.

“En *everis* vamos más allá: buscamos la **Evaluación de 360°**” –aclara Ceruelo. Cualquiera puede opinar sobre cada uno de los profesionales de la consultora y por ello rellenan y se someten a **encuestas anónimas** en las que los se valoran o evalúan los unos a los otros indicando si se quiere trabajar con esas personas o no. Las evaluaciones negativas pueden poner en evidencia a profesionales muy buenos técnicamente pero, por poner un ejemplo, con poco nivel de compañerismo. En tal caso esta circunstancia puede significar su salida de la empresa.



¿Dónde se reflejan las evaluaciones? Dentro de la **intranet** de la compañía, en el apartado Evaluaciones, podemos buscar los historiales de evaluación del desempeño de cada trabajador con plantillas personalizadas en función de cada puesto. Por ejemplo, no se evalúan las mismas competencias para un Analista (capacidad de análisis, de entablar conversaciones iniciales con los clientes para conocer sus necesidades, conocimientos técnicos, etc.) que para un Gerente (técnicamente no se le exige demasiado porque para eso tiene a sus equipos, pero sí que sepa hablar, que sepa presentar, que sepa encontrar información dentro de la compañía, networking tanto interno -implica conocer lo que hace la compañía cada día, quién lo está haciendo, dónde, etc.- como externo, gestión de equipos, etc.). Para minimizar los sesgos, facilitar la interpretación de las competencias y realizar evaluaciones lo más justas y objetivas posibles, cada una de esas características viene perfectamente definida y detallada en niveles con el fin de aunar criterios.

Por centrarnos en la herramienta de **everis**, en el *Annual* (así denominan a las evaluaciones anuales) actual aparecen como rasgos generales:

- Estado de la evaluación: iniciada, en seguimiento o cerrada.
- Persona concreta.
- Puesto actual.
- Proyecto/s actual/es.
- Mentor.
- Supervisores autorizados.

Y recoge, a mayores, otra información relevante referente a las competencias, al desempeño y al desarrollo de carrera de cada profesional:

- **Valoración al cierre del año anterior** (en función del puesto existe un mayor o menor grado de detalle de la información o feedback aportado). Consistiría en el punto de partida para la evaluación de este año.
- **Aspiraciones:** por ejemplo, evolucionar a la siguiente categoría, cambiar de carrera, etc.

- **Expectativas de salario para el año siguiente** (se podría llegar a conceder siempre y cuando los evaluadores y compañeros piensen que ese profesional se lo merece). Se marca para tener un reto más cuantificable y medible.
- **Objetivos de la categoría actual en cada uno de los puestos.** Desarrollo de negocio, comercial, liderazgo y gestión de equipos, el *delivery* en la producción, etc. Existe una descripción detallada para cada uno.
- **Objetivos de producción:** tiene que conocer hasta un determinado nivel la metodología de la compañía, los planes de calidad que se utilizan, el uso de centros de desarrollo de software para poder ser más competitivos, las herramientas y la productividad.
- **Objetivos de desarrollo de negocio:** si se quiere embarcar (a mayores de su puesto de trabajo actual) en iniciativas a nivel nacional que se están moviendo actualmente para pertenecer al grupo de personas que decidan qué se va a hacer en Everis en los próximos años en determinadas materias. Demuestra el grado de ambición, de compromiso o de ganas de trabajar con gente de otras unidades de negocio.
- **Competencias de la categoría actual** en las que se especifica el nivel requerido y el nivel efectivamente conseguido, todo perfectamente detallado para evitar sesgos de interpretación. Aun así se pueden seguir apreciando diferencias en función del proyecto en el que haya trabajado.

Por ejemplo, a un Gerente de Tecnología se le evaluaría:

- Orientación a resultados (desde realizar sólo su trabajo hasta llegar a asumir riesgos empresariales y comprometer grandes sumas de dinero);
 - Visión estratégica;
 - Negociación;
 - Orientación al cliente (anticipándose a sus necesidades);
 - Toma de decisiones;
 - Networking interno y externo, etc.
- **Comparación entre nivel de competencia exigido y nivel de competencia real.** De esta comparación pueden surgir tres situaciones posibles: que la competencia sea una “fortaleza” (por encima), que esté en un nivel simplemente “adecuado” o “a desarrollar” (por debajo de lo exigido). En cuanto a esto último, podría considerarse también una competencia “a desarrollar” aun existiendo un perfecto *matching* entre el nivel de competencia real y el actualmente exigido, cuando se trata de una competencia de vital importancia que es necesario reforzar para su futuro.
 - **Conocimientos a desarrollar** utilizando como base una matriz corporativa de conocimiento de la compañía: cursos de conocimiento del negocio, idiomas, lenguajes de programación, etc. así como cualesquiera otros que puedan ser de interés realizar.
 - **Criterios de evolución profesional:** los niveles de competencias necesarios para promocionar a la siguiente categoría (puede ser un mayor nivel de competencias con

respecto a un nivel anterior o el desarrollo de una nueva competencia). Éste sería el caso de la competencia de “creación de equipos eficientes” graduada en tres niveles (autonomía, solvencia y fiabilidad).

- **Plan de mejora:** qué competencias a mejorar y cómo hacerlo. Lo marca el mentor hablándolo con los supervisores y con gente de su equipo (que son los que más *feedback* dan). También se tiene en cuenta la evaluación anónima de cada trabajador.

Toda esta información es muy importante para guiar el desarrollo profesional de los trabajadores así como para optimizar (mediante la adecuación de la persona al puesto) el rendimiento. Pero una vez analizados todos estos aspectos sobre cada uno de los profesionales de **everis**, nos queda plantearnos el peso que tienen los resultados sobre la permanencia o no en la empresa y sobre la calidad de los resultados.

Ante la pregunta sobre qué prima más según su lema, si la “gente buena” (relacionada con el desempeño) o la “buena gente” (referida a las relaciones y a la calidad humana), Ceruelo responde que *“puede marcar más la diferencia a la hora de salir de la compañía una evaluación negativa que un desempeño un poco más flojo”*. Y prosigue: *“cuando la gente es maja, los que le evaluamos tenemos tendencia por buenos sentimientos a perdonarle carencias técnicas. Las valoraciones son mucho más duras si relacionalmente son más deficitarios. La actitud marca la diferencia incluso a pesar de la objetivación”*.

En relación con esto, surge el problema de que el equipo perdona y en ocasiones suplanta las carencias técnicas. Al fin y al cabo, cada uno tiene las funciones propias de su puesto y de su categoría y dado que el trabajo siempre tiene que quedar hecho, si alguien no es suficientemente competente el equipo es el que acaba supliendo esas carencias con el aumento de responsabilidad y de carga de trabajo que para los demás miembros del equipo supone. **“Hay que ser solidario con los compañeros y hacerles el trabajo más fácil”** –remata Ceruelo.

“La actitud marca la diferencia”

No obstante, aunque sean tiempos complicados y aunque no sea tarea sencilla aumentar la eficiencia a través de la motivación, lo importante para **everis** sigue siendo lo mismo y ya lo dice su eslogan: *“attitudemakesthe difference”*.



Más información sobre Everis:

www.everis.es



MOTIVAR Y COMPROMETER ES COSA DE TODOS.

Con una plantilla que ronda las 260 personas, tres centros de trabajo en Castilla y León (Valladolid, León y Ólvega en Soria), una planta en Malta y un futuro prometedor en China, el **Grupo Farmacéutico Gadea** puede presumir de tener experiencia gestionando personas en un sector exigente como es el de la farmacia y con un personal eminentemente técnico (con las particularidades que eso conlleva).

Su Responsable de Recursos Humanos, **David Herguedas**, nos recibe en la sede de Boecillo (Valladolid) para compartir su visión y su experiencia de más de 10 años en el puesto acerca de cómo conseguir una plantilla motivada y comprometida.



Quien piense que la motivación y el compromiso dependen directamente del Departamento de Recursos Humanos está bastante lejos de la realidad o, por lo menos, de conseguir esas características de una manera efectiva. Más aún partiendo de la base de que no existe mejor motivación que la intrínseca, la que sale de nosotros mismos. Así opina David Herguedas: **“La motivación no debe tener como eje a RRHH. Las motivaciones extrínsecas y especialmente las dinerarias (premios, salarios) duran relativamente poco. Por eso, desde el inicio tienes que buscar en la selección a gente con motivación intrínseca (si bien no en esta empresa bien en otros ámbitos de la vida), y generar sistemas que permitan una cierta equidad. Tienes que poder demostrar a cualquiera que las oportunidades se las das a todos por igual.”** Y para que esto sea percibido así es preciso utilizar siempre los mismos criterios: capacidades, nivel de esfuerzo o nivel de resultado.

Al ser una empresa en expansión, la motivación que se ha puesto de relieve como más duradera sería la de obtener oportunidades de desarrollo, promoción o desarrollo de carrera. Y muy estrechamente relacionado con esto, la formación. *“Hemos detectado que ofrecerles a nuestros trabajadores, por ejemplo, realizar un curso en Barcelona les motiva, pero en Ámsterdam mucho más.”* Y no es algo aleatorio o fortuito. Se debe a la percepción de que la empresa confía e invierte en ellos, en su formación y en su futuro. Además, *“los recuerdos de experiencias son mayores que los derivados del dinero”* –puntualiza Herguedas.

MOTIVAR Y COMPROMETER ES COSA DE TODOS.

En la línea de quitarle al Responsable de Recursos Humanos esa responsabilidad exclusiva sobre el bienestar de los trabajadores, podemos avanzar que la motivación, en gran medida,

viene determinada por el **reconocimiento y el entendimiento de las necesidades de cada uno**. Por eso la pieza clave para conseguirlo es el **jefe directo** que es quien conoce y reconoce el trabajo diario, propone a las personas para ciertos reconocimientos, y quien es capaz de sacar lo mejor de cada profesional. Por esta razón, tal y como nos comenta Herguedas, es fundamental tener buen ojo para hacer la selección de los responsables de equipo: *“Cada uno tenemos unos talentos determinados y tenemos que elegir correctamente al responsable de los equipos para que extraiga y ponga en valor esos talentos ocultos que hagan del equipo un conjunto eficiente, alineado y motivado de personas en constante desarrollo.”*



No obstante, desde el **Departamento de Recursos Humanos** también se puede conseguir esa alineación o ese nivel de compromiso en situaciones diversas. *“Aparte del apoyo al mando intermedio (sobre todo para intentar conseguir esa equidad de la que hablábamos), existen multitud de situaciones personales en el día a día que son en las que puedes apoyar a los trabajadores y sentir que ellos te corresponden”*. Algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

- Eliminación de la sensación de inseguridad de una embarazada con respecto a su puesto de trabajo, a sus derechos y a la conciliación de su vida personal y profesional;
- Ofrecimiento de días extra o de cambios de turno que faciliten la visita a un familiar en una clínica de otra ciudad;
- Flexibilidad horaria para solucionar papeleos, etc.

No obstante, buscamos ser justos no sólo para evitar inequidades entre los compañeros sino también con respecto a la empresa. Nos advierte David que *“muchas veces quienes más permisos o favores piden son los que menos lo necesitan, y viceversa. Pero si en un momento dado ves a una persona que está realmente mal, agobiada, y en una situación personal difícil, es una inversión a largo plazo. Merece la pena darle a esa persona días libres para que pueda solucionar esa situación y pueda luego centrarse 100% en el trabajo.”* En este sentido prosigue: *“Lo que, por ejemplo, no responde a esa equidad buscada es que una persona pierda 8h por tener a un familiar ingresado al que puede que ni siquiera vaya a ver o que si le va a visitar es para un pequeño rato. Ese beneficio no repercute ni en el enfermo ni en la empresa ni en la misma sociedad al final.”*

Aparte de esa atención a las situaciones del día a día, Recursos Humanos tiene otras funciones relacionadas con el aumento de la motivación y el compromiso de la plantilla. *“Intentamos darles a los Responsables de Equipo las herramientas, por ejemplo, para realizar la evaluación*

evitando esos sesgos de opinión por afinidad con ciertas personas que tanto pueden frustrar por las comparaciones suscitadas”. ¿Cómo hacerlo? Principalmente mediante formación. “Existe una teoría del liderazgo que dice que puedes ser tan bueno como el mejor líder que haya en tu organización. Yo voy más allá: **puedes ser tan buen líder como la suma de los líderes que haya, cada uno con sus habilidades.**” Y en toda organización existen jefes que lo hacen bien, jefes que no lo hacen tan bien y jefes que lo hacen mal. Es a estos últimos a los que hay que intentar reubicar en otra función que no tenga a personas a su cargo siempre que desempeñen bien sus funciones más operativas. No obstante, de los otros dos casos se puede aprender. “Es sobre todo una cuestión de observación y de análisis” –aclara Herguedas.

Por esta razón es necesario traducir todo este análisis a **formación**. “Actualmente se ha puesto en marcha un programa para mandos intermedios con dificultades de motivación y de asertividad.” Un programa formativo de estas características puede resultar de mucha utilidad para la gestión de equipos, más aún cuando estamos tratando con una plantilla eminentemente técnica en la que las competencias más emocionales pueden no ser su fuerte en muchos casos (o bien las tienen desarrolladas de una forma prácticamente natural y las han ido mejorando con el tiempo, o bien necesitan formación para desarrollarlas).

Cómo gestionan esas formaciones en Gadea depende de en quién repercutirá el beneficio de llevarlas a cabo. Aquellas acciones formativas que repercuten directamente sobre el background o el curriculum vitae del trabajador van al 50% de tiempo entre empresa y éste; si repercute íntegramente en la empresa ésta aporta el 100% de tiempo; mientras que si la formación es íntegramente a beneficio personal del trabajador el tiempo lo pone él. “Sistemas de este tipo permiten un cierto nivel de compromiso y de fomento de la mejora continua. De hecho lo que buscamos en Gadea es gente que no sólo quiera ser mejor por comparación sino que, aun siendo mejor, quiera superarse a sí misma, ya sea con competencias técnicas u operativas o con competencias más emocionales. Generar equipos completos.”

En definitiva, lo que pone de relieve esta apuesta formativa y más aún la relativa a la inteligencia emocional y a otros intangibles es que merece la pena integrarlos en las organizaciones porque pueden llegar a dar resultados muy potentes. Por suerte para los menos creyentes en la materia, hoy en día existen investigaciones que apoyan esos buenos resultados. Y David Herguedas nos da un dato que es para tenerlo en cuenta: “Incluso un mal jefe puede reducir nuestra esperanza de vida.”

Al fin y al cabo, en la gestión de equipos han de existir dos competencias principales: **liderazgo y comunicación**. Está demostrado que pocas cosas desmotivan más que un mal jefe y que las deficiencias en la comunicación. Por poner un ejemplo nos comenta Herguedas que “muchos de los jefes fallan en que parece que muchas decisiones no dependen de ellos, y pueden darte ganas de saltárteles e ir a hablar con el Director General que al fin y al cabo es el

Las competencias esenciales para la gestión de equipos (y por tanto para generar motivación y compromiso) son el **liderazgo** y la **comunicación**.

que podría tener ese poder para solucionar esas cuestiones. Esas patologías de la comunicación que dan sensación de que aquí todos somos unas piezas, impiden que alcances los niveles de compromiso adecuados para motivar a un equipo.”

¿Cómo se consigue? “Primero con tiempo y sobre todo con un feedback muy constante que permita transmitir la cultura de la empresa a la gente y atenderles en lo que necesiten. Si no es muy difícil.” Al fin y al cabo, **la motivación se encuentra muy ligada al tema cultural**. Nuestra sociedad está marcada en muchas ocasiones por la connotación negativa de los jefes en general o del Departamento de Recursos Humanos porque es con el que identificamos nuestros despidos o nuestra insatisfacción laboral. “Se producen situaciones extrañas cuando alguien promociona de una situación de “no jefe” a jefe. Es como si se produjese un pequeño terremoto. Las relaciones que eran más personales se suelen ver dañadas, esa persona puede asumir demasiada responsabilidad y ser muy jerárquica (por su experiencia vivida con otros jefes y por su ego), etc.” Es entonces cuando se observa que hay ciertos estadios en el liderazgo que no todo el mundo es capaz de superar generando frustración y desmotivación. “Se quedan con un estilo concreto y normalmente desafortunado para motivar. De ahí que la motivación acabe yendo muy ligada al liderazgo y a la gestión de equipos y del talento, que es la herramienta más potente”.

Un factor fundamental a la hora de conseguir un compromiso real de los trabajadores con sus organizaciones es **transmitir correctamente su cultura, sus resultados, su misión, sus valores**, etc. “Cuesta mucho que se entienda, hay que explicarlo muchas veces, y aun así hay mucha gente que no tiene un interés real en saber lo que hacemos y cómo les repercute”. Se traduce en una falta de compromiso efectivo: “A la gente le encanta que le cuentes dos veces al año cómo le va a la compañía, pero ya si le dices que será fuera del horario de trabajo empiezan las pegas (“mi horario es el que es”). Es una lucha constante por trasladar a la gente en qué empresa trabajan. **El mayor peligro en una empresa es el individualismo** (“dame mi nómina y cumple mis condiciones y déjame”) y no entender que estamos dentro de un sistema Gadea que está dentro de un sistema farmacia que está a su vez en contacto con otro sistema Castilla y León, etc.”

“El mayor peligro en una empresa es el individualismo”

Normalmente otro de los factores tradicionalmente vinculados a la motivación y al compromiso es el aspecto retributivo y, en Gadea, cuentan con **políticas retributivas innovadoras**, tanto en la parte de reparto sobre el resultado de la compañía, como en el reparto mismo de acciones. En cuanto a éstas “estamos todavía pagando crédito por las acciones que hemos comprado por lo que es muy difícil conocer el valor económico y material que eso supone. Son políticas que cristalizan a los 5 ó 6 años. Y comunicar correctamente esto y hacer que se entienda es muy complicado, más aún cuando tendemos a ser cortoplacistas y queremos todo para ya.” Pensar en el dinero como aspecto vinculante a las empresas puede ser un error. Lo principal es que perciban que reciben una remuneración justa y, a partir de ahí, todos los extras serán bienvenidos.

Pero como a estas alturas ya intuiremos, **vincular y crear compromiso en la organización no es tarea fácil** y menos con el personal de baja cualificación para el que normalmente existen menos posibilidades de desarrollo profesional. Los estudios dicen que sólo 2 de cada 10 trabajadores están realmente comprometidos. Para Herguedas, *“estar comprometido es ser capaz de renunciar a esa comodidad o interés personal en beneficio del bien común. En Gadea creo que tenemos un nivel de compromiso alto en general (50%), pero no nos tenemos que conformar con eso. Tiene que llegar un punto en el que se pueda distinguir a simple vista quién está pensando en la empresa y quién en su beneficio personal, hasta que llegue el momento en el que el Departamento de Recursos Humanos sirva para muy poco. Y eso será indicador de un alto nivel de eficiencia porque quien esté más cerca de las situaciones y de las pequeñas cosas del día a día será quien tenga mejor información para tomar las decisiones pertinentes, obviamente dentro de un marco o de unas directrices generales.”*

Y continua: *“Tenemos que ser justos y solidarios los unos con los otros, pero es de vital importancia poder **echar al trabajador tóxico, individualista y poco comprometido entre todos** (que no sólo sea responsabilidad de los jefes o supervisores directos) porque no hacen bien ni al bienestar de sus compañeros ni al futuro de la empresa.”*

LA IDENTIFICACIÓN DE INFORMACIÓN PARA GESTIONAR Y ANALIZAR LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO EN LA EMPRESA.

Para empezar y volviendo a la **relación del día a día**, ésta es la que en primer lugar nos permite recopilar mucha información acerca del grado de motivación y de compromiso de cada trabajador: *“nos podemos encontrar con que hay gente siempre dispuesta a todo y para la que todo son oportunidades, mientras que hay otros que tienen siempre un “no” para cualquier cosa. Es cuestión de analizar esos comportamientos.”* Pero asimismo existen herramientas e indicadores que permiten medir factores estrechamente vinculados con el objeto de este documento.

Por un lado se nos señala la **rotación voluntaria y el absentismo**. *“Si se replican en un área, ya sabes que ahí hay un problema. Puede ser por el responsable, por tu política retributiva, por tu cultura, etc. Para conocer estos aspectos es fundamental hacer uso de esas **encuestas de salida** siempre que se consiga un nivel de sinceridad adecuado.”*

No obstante la crisis ha distorsionado un poco ese indicador, puesto que en épocas como las actuales prima más la seguridad y se soportan condiciones o aspectos que antes no se aguantaban. De hecho la **encuesta de clima** puede ser otro indicador, *“aunque con el paso del tiempo puede ser una herramienta menos potente porque la repetición de esas preguntas pierde fuerza y se responde más por inercia que de un modo consciente.”*

Asimismo, “cuando conseguimos varias **evaluaciones** en el tiempo, nos permite ver una tendencia en una persona, en un equipo, ves si hay desarrollo o no, si existe **promoción interna**, etc. Y precisamente este último aspecto es muy interesante de analizar y depende tanto de Recursos Humanos como de los Responsables de Equipo. Cuando detectas que hay un grupo de gente que va saliendo sistemáticamente de la cantera de un determinado

departamento puedes identificar perfectamente que ahí hay un buen responsable que se ocupa del desarrollo de su equipo.”

En definitiva...

Obtenemos información relevante sobre motivación y compromiso de:

- El día a día.
- El índice de rotación voluntaria.
- El absentismo.
- Las encuestas de clima y de salida.
- Las evaluaciones de desempeño.
- La promoción interna.

A MODO DE RESUMEN...

¿CUÁL ES EL PUNTO FUERTE DE GADEA EN CUANTO A LA MOTIVACIÓN?

Intentar plantear los temas de forma individual, aunque con marcos generales. Se puede dar flexibilidad con los horarios o hacer retribuciones “a la carta” en función de desempeños muy especiales, pero siempre intentando tratar a cada persona en función de su situación concreta.

“Aunque tengamos programas globales para mejorar el management o para controlar el absentismo, todos los casos tienen nombre y apellidos. También es cierto que no todo el mundo se siente cómodo con este sistema, prefiriendo ceñirse al convenio y a unas normas generales para todos. Pero como no somos iguales, al final acabas generando inequidades.”

¿Entonces por qué no utilizar marcos generales? Porque *“precisamente si nos ceñimos a convenios y directrices al final lo que acabas consiguiendo son medias, sobre todo de esfuerzo y de rendimiento. Pero si intentas ir caso por caso, puedes obtener un rendimiento máximo al que corresponder con una flexibilidad máxima también. Si al final lo que quieres son valores altos no puedes ceñirte a sistemas que se midan por medias como los permisos, por ejemplo.”*

Sea como fuere, para que funcione este sistema lo que precisa es una comunicación constante, que permita aclarar los porqués de las decisiones ya sean favorables o no a los deseos del trabajador.

¿CUÁL ES EL PUNTO FUERTE DE GADEA EN CUANTO AL COMPROMISO?

El desarrollo profesional. *“Que la gente (en este caso joven) entre y vea que puede crecer profesionalmente hace que esté muy comprometida y eso se transmite y se contagia.”*

Quienes se están integrando últimamente tienen que ir empapándose de esa nueva cultura y no siempre es fácil. Por ejemplo, estamos intentando que jefes de equipo participen en procesos de selección. Algunos piensan que están perdiendo el tiempo, pero al final desarrollan sus habilidades, se sienten involucrados en la toma de decisiones, se implican en la capacidad de adaptación de una persona a su equipo, etc.

También contribuye a aumentar la motivación la misma orientación a objetivos. *“Al final no miramos mucho el reloj. Da igual las horas en las que se realice el trabajo. Lo importante es que al final los objetivos estén cumplidos. Esto permite que las personas desarrollen su motivación intrínseca y no sea necesario que hagan las cosas porque haya alguien detrás recordándoselo a cada instante. Eso obviamente sin dejar de darles feedback acerca de cómo va el proceso. **El presentismo tiene que acabar** (“yo vengo mis 8h”).”*

“El presentismo tiene que acabar”

¿QUÉ NO SE DEBE HACER PARA MOTIVAR EN LAS ORGANIZACIONES?

Intentar tener la misma fórmula para todos.

*“Una de las cosas que más me costó fue el retributivo. La gente entiende siempre la retribución ligada a los premios. Y lo que más desmotiva es la comparación. Así que para mí **el error más claro es vincular la motivación a la retribución.**”*

“El error más claro es vincular la motivación a la retribución”

Los sistemas muy centrados en la parte económica y poco en los valores nos han hecho trampas a las empresas. “Lo que principalmente necesitan los trabajadores es percibir que se les está pagando de forma justa y coherente con lo que ellos son y con lo que ellos trabajan. Y es en esa línea en la que hay que trabajar.”

Según nos comentan existen pocas fugas de talento por temas económicos en Gadea. Por esta razón y a modo de conclusión lo que habría que hacer es hincapié en los aspectos relacionados con el desarrollo profesional y el reconocimiento para mejorar la retención y, en todo caso, darles a los trabajadores una retribución justa. No es una fórmula infalible pero sí que facilita mucho las probabilidades de éxito.

Más información sobre Gadea:

www.gadea.com



CONFIANZA, EFICIENCIA, FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN.

Quizás lo que mejor avale a **Productos Solubles S.A.** (en adelante Prosol) en cuanto a la gestión de personas sean los datos. Creada en 1998, hoy cuenta con 172 trabajadores, de los cuales 154 tienen contrato indefinido, lo que puede dejar entrever esa apuesta por la estabilidad del empleo y por el crecimiento profesional de sus trabajadores que hacen desde la Dirección. Y nos aportan datos que lo avalan:

- En el área industrial, el 100% de los supervisores provienen de puestos de personal de línea;
- En el Comité de Dirección, el 30% provienen de puestos clave;
- En cuanto al reclutamiento y selección (para lo que cuentan con convenios de colaboración con distintas entidades), el 100% de las personas que superan el período de beca y pasan a formar parte de la plantilla, en aproximadamente un año y medio ya pasan a ocupar puestos clave en la organización y/o a participar en proyectos estratégicos de la misma.



Certificados como Empresa Familiarmente Responsable y recién otorgado el Premio a la Mejor Gestión de los Recursos Humanos por la revista Castilla y León Económica, hoy nos recibe **Maite Cuesta**, su Directora de RRHH, para hablarnos de su modelo organizativo y de los pasos que van dando para conseguir una plantilla comprometida y motivada.

El Programa que han elaborado para conseguir un verdadero desarrollo organizacional es el Programa ConFIE y es el protagonista del documento que nos ocupa. Con este Programa se canalizan, desde finales de 2009, las oportunidades de crecimiento y de desarrollo profesional de la plantilla, de modo que se entroncan los objetivos empresariales con los personales de los trabajadores.

La marca ConFIE surge de la propia iniciativa de los empleados y pretende aunar la Confianza con los tres valores principales que se respiran en Prosol (Flexibilidad, Eficiencia e Innovación). Sus tres objetivos son:

- CRECER: la empresa como organización y los trabajadores como profesionales.
- DESARROLLAR: habilidades, competencias y un liderazgo compartido.
- COMPROMETER: aumentando el orgullo de pertenencia a Prosol.

Y para ello, nada mejor que fomentar la participación mediante dos herramientas muy potentes que deberían estar presentes en todas las compañías:

- LA ESCUCHA: porque todos los integrantes de Prosol tienen algo interesante que decir y son claves en su organización.
- LA ACCIÓN: porque el conocimiento y el desarrollo adquiridos se pueden transformar en valor a través de distintos planes de acción.

A continuación desarrollaremos cada uno de esos tres objetivos que acabamos de mencionar apoyándonos en los datos y apreciaciones recogidas tras nuestra visita a las instalaciones de Prosol, pero centrándonos exclusivamente en los factores que inciden de manera más o menos directa en la mejora de la motivación y del compromiso de las personas.

CRECIMIENTO.



Siempre teniendo como referente el prisma EFI (Eficiencia, Flexibilidad e Innovación), asumir los valores de Prosol e interiorizar su cultura es una de las principales preocupaciones desde el departamento de RRHH y desde la misma Dirección, no sólo con el objetivo de crecer (que estamos desarrollando ahora mismo) sino también con el de comprometer (tal y como veremos más adelante).

Por esta razón, cuentan con:

- Un plan de acogida (**Programa de Inducción**) con una duración de entre dos semanas y tres meses para que las nuevas incorporaciones absorban esos valores y puedan aplicarlos en su trabajo diario.
- Las **Conversaciones CONFIE**, que actúan en la misma dirección: focus groups entre personas de distintos departamentos sobre temas variados que permiten trasladar la información y los mensajes EFI a la organización, de un modo sistemático y muy cercano, así como incidir en áreas de mejora de la empresa.
- Programas de **redefinición de puestos** de trabajo, que permiten la adaptación de la persona al puesto enriqueciendo éste y propiciando el desarrollo de los trabajadores.

DESARROLLO.



Parece lógico que si lo que se pretende es un desarrollo paralelo de los profesionales y de la Empresa, o incluso más rápido el de aquéllos, es fundamental apostar por la **Formación**. Pero la pregunta era ¿en qué se debía formar? Durante estos años de rodaje se detectó la necesidad de tener un mayor impacto en competencias transversales y de liderazgo que en las técnicas u operativas

Los datos dicen que...

- El 100% de la organización participa en acciones formativas.
- De las 194 acciones formativas del 2011, 40% eran de cultura corporativa y desarrollo.
- Para 2012 están previstas realizarse 182 acciones con un incremento hasta el 45%.
- En 2011, el 17% de las acciones formativas fueron a cargo de formadores internos.
- Este porcentaje se incrementa hasta el 42% en 2012.
- El 62% de la inversión en Formación en 2012 va destinada a Desarrollo Profesional y Cultura Corporativa.

Viendo estos datos, nos llama la atención esa especial dedicación a las acciones formativas destinadas al Desarrollo Profesional y a la Cultura Corporativa. El por qué de esta inversión en este tipo de formación nos lo explican de la siguiente manera: *“El impulso en materia de desarrollo profesional y cultura corporativa nos permite crear líderes corporativos, es decir, personas con gran cualificación técnica, que a la vez sean gestores de proyectos estratégicos y trabajen y transmitan al resto de personas de sus equipos nuestros valores EFI: una única fórmula de trabajo en PROSOL”*. Porque trabajar en una organización con la que compartes visión, misión y valores no sólo compromete, sino que fomenta el desarrollo y la motivación de los trabajadores, con el correspondiente reflejo en la productividad de aquélla.

Otra de las herramientas con las que cuentan en Prosol y por la que es especialmente conocida es la **Promoción Interna**. Algunos de los datos que lo avalan ya los hemos reflejado en la introducción del presente documento pero, a mayores, nos señalan que *“hemos sido capaces de cubrir más del 70% de puestos clave con personal interno, lo que permite a la empresa dar oportunidades de crecimiento a sus profesionales. Esto sumado a un índice de rotación voluntaria del 0,1% nos permite pensar que estamos por buen camino”*.

“Hemos sido capaces de cubrir más del 70% de puestos clave con personal interno”

Maite Cuesta nos aporta otras cifras acerca de la promoción: *“A principios de año llevamos a cabo un proceso de promoción interna al que se apuntaron voluntariamente 15 personas. En el último que acabamos de hacer por la ampliación de las instalaciones, ya ha ascendido ese número a 22. Parece ser que tanto por oportunidades retributivas como por desarrollo y*

aprovechamiento de las oportunidades nuestra plantilla tiene un alto nivel de motivación y de autosuperación”.

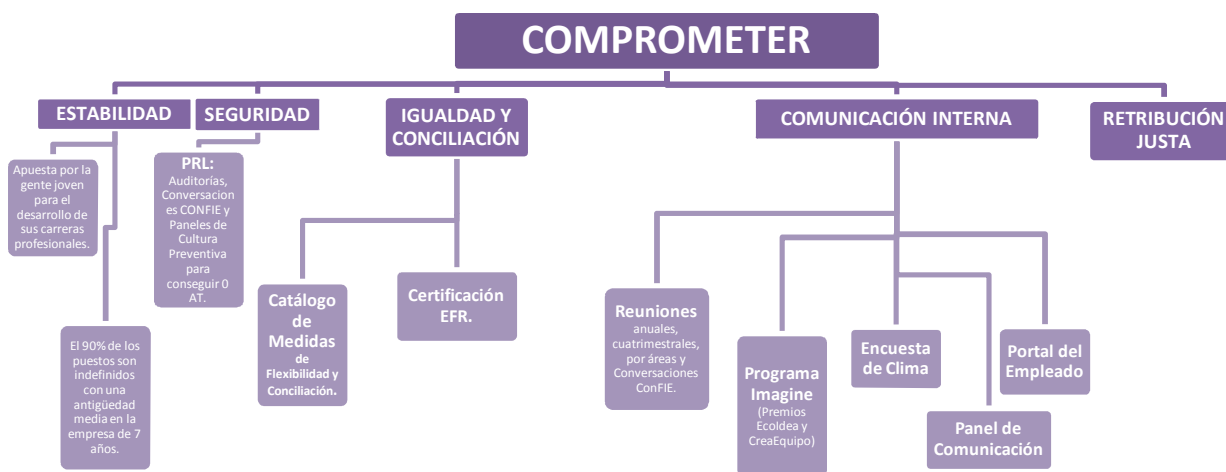
Finalmente, el último pilar que mencionaremos en lo que a desarrollo se refiere es el puramente técnico u operativo. Para mejorar la cualificación de los trabajadores es fundamental poder medir y analizar su rendimiento. La **Evaluación del Desempeño** es la herramienta utilizada para medir la adecuación de la persona al puesto, así como a la formación recibida, y si ésta es útil para generar valor en la empresa.

A este respecto, “la Dirección por Objetivos nos ayuda a evaluarnos continuamente (reuniones mensuales con los equipos, reuniones trimestrales con Comité de Empresa y con Mandos Intermedios, reuniones individuales entre responsable y su director funcional), a detectar desviaciones con rapidez, a elaborar sus correspondientes planes de acción, y sobre todo a tener orientados los esfuerzos de la organización”. Tener metas u objetivos concretos y cuantificables permite tener conocimiento en todo momento del estado en el que se encuentra la organización con respecto al plan de ruta marcado.

¿El próximo reto en cuanto al objetivo de desarrollo? Que para 2013 se puedan medir y evaluar las competencias organizacionales, las competencias técnicas y las competencias estratégicas (están siendo definidas en la actualidad), que permitan:

- Mejorar la gestión de los equipos;
- Medir la evolución y el desarrollo de las personas; y
- Retribuir en función del desempeño individual y de la aportación a la empresa.

COMPROMISO.



Todas estas medidas y datos que se ven reflejados en el esquema anterior, son acciones y herramientas que se llevan a cabo y se utilizan en Prosol con el fin de aumentar el compromiso de la plantilla.

Ya sólo con el número y con la heterogeneidad de las mismas podemos intuir que no es una tarea sencilla, pero sí que concluimos que aumentando el abanico de posibilidades que ofrezcamos a nuestros trabajadores en materia de seguridad en el empleo, en el aspecto retributivo y en el aspecto más ligado a la conciliación de sus vidas personales y profesionales, mayor será la probabilidad de que creamos un sistema que genere un elevado orgullo de pertenencia.

Para ello es fundamental la **Comunicación**. Para difundir la información corporativa a la plantilla, se utilizan desde la Dirección dos métodos. El más tradicional, lo constituyen los **Paneles de Comunicación** que se encuentran ubicados a la entrada de las zonas industriales para que cualquiera esté informado en todo momento de las novedades organizativas (cultura, PRL, eventos, etc.); mientras que el segundo método que están implantado es el **Portal del Empleado**, que les va a permitir acceder desde cualquier punto con internet a las novedades de la empresa.

Este tipo de comunicación es muy útil sobre todo a la hora de transmitir la información en el día a día. Sin embargo, puede resultar mucho más beneficiosa para los trabajadores (especialmente en lo relativo a la mejora de la motivación y del compromiso) la comunicación que hace sentirse a los empleados como piezas clave de su organización, aquella que les da voz cualquiera que sea su puesto y cualquiera que sea su especialización: nos referimos a la comunicación vertical e inversa, es decir, de abajo a arriba.

Pocas cosas motivan más a un trabajador que sentir que su opinión cuenta, que sus ideas son valoradas y que no caen en saco roto (un ejemplo es que se da feedback al 100% de las sugerencias que hacen los trabajadores), que puede participar en los proyectos que se lleven a cabo en la empresa. Precisamente todo esto lo consiguen en Prosol con dos métodos: las Conversaciones ConFIE y el Programa IMAGINE.

- **Conversaciones ConFIE:** Como bien hemos dicho antes, son *focus-groups* donde colaboran empleados de todas las áreas y que con metodología participativa ayudan a recabar información y realizar propuestas en torno a temas que preocupan a la organización.
- **Programa IMAGINE:** que engloba el sistema de Participación y Reconocimiento, por el que en Prosol reconocen tanto las actitudes como las aportaciones EFI. Todos los meses se reconoce al **Empleado ConFIE del mes**, persona o equipo de trabajo que haya conseguido resultados notables independientes de su puesto de trabajo.



Y con carácter anual también se reconocen las ideas y/o mejoras que produzcan mayor ahorro o beneficio para la Empresa (**Premio Ecoidea**) y a la idea más creativa propuesta por un equipo de trabajo (**Premio Creaequipo**).

En cuanto a estas mejoras (aquello que en Prosol no tienen pero deberían tener) e ideas (aquello que requiere una inversión más fuerte, necesita un cierto desarrollo y produce un retorno a la empresa), lo importante es que emerjan independientemente del canal por el que se hagan llegar. A día de hoy esas sugerencias provienen tanto de las Conversaciones ConFIE, tras las cuales los participantes rellenan un formulario sobre posibles mejoras que se les ocurran sobre el tema que han tratado, como de iniciativas particulares de los empleados.

A día de hoy, de las 97 propuestas recogidas, más de la mitad (55) son a propuesta de los trabajadores, mientras que las demás son resultado de las reuniones ConFIE.

¿Qué es lo que más motiva a la plantilla de Prosol? *“Principalmente dos aspectos: la **seguridad en el empleo** y los continuos **nuevos proyectos** a pesar de la crisis* (acaban de construir una nueva instalación para su nuevo producto “Capsulas” cuya venta se ha iniciado ya en algunas tiendas de Mercadona) nos indica Maite Cuesta. El compromiso de la gente, sin embargo, lo tienen desde hace tiempo y la media de 7 años de antigüedad de la plantilla así lo demuestra.



Por mencionar algunos aspectos resultado de la Encuesta de Clima Laboral llevada a cabo a finales de 2011, Maite Cuesta afirma que *“nuestros trabajadores están muy **contentos con la Dirección y con los jefes** (lo que no suele ser muy frecuente) puesto que se sienten muy alineados con ellos y muy dueños de este proyecto común; aunque también están descontentos con la comunicación interdepartamental pues desconocen lo que ocurre en otros equipos de trabajo”*.

Sin embargo también reconoce que *“de momento no advertimos un claro compromiso derivado del salario, puesto que la retribución no fue especialmente bien valorada. Aun así, aprecian que haya esa **seguridad en el cobro de las nóminas** y que exista esa estabilidad en los puestos de trabajo de la que hemos hablado antes”*.

La graduación del compromiso de los trabajadores de Prosol queda reflejado, según los resultados de la ECL, en los siguientes datos: (valoración sobre 10)

- Nivel de participación del 55%;
- Nota media de 5,65.
- El compromiso de los trabajadores de PROSOL quedó refrendado en las notas obtenidas en las preguntas *“me siento comprometido con el proyecto PROSOL”* (7,03); *“me siento implicado en los planes y proyectos de PROSOL”* (6,29); *“en PROSOL nos esforzamos por crear/mejorar nuestros productos, procesos y servicios”* (7,22).

Precisamente toda la información que se puede recabar de las encuestas de clima supone claves para orientar las acciones de mejora de la Compañía. Sin embargo, Maite Cuesta no opina lo mismo sobre las **Encuestas de Salida**: *“No soy muy partidaria de ellas, porque a ese trabajador concreto ya le he perdido. De ahí que pongamos más énfasis en abrir canales de comunicación constantes para que nos llegue la información en un momento en el que todavía tengamos algo que hacer para mejorar y no piense en marcharse”*.

De hecho, de esta necesidad también surgen programas formativos como el que llevarán a cabo en 2013: dentro del programa de desarrollo del liderazgo van a incluir un módulo sobre Retroalimentación y Feedback, en el que se forme a los supervisores para que sean capaces de dar respuesta a las inquietudes de sus equipos, antes de que puedan querer abandonar la organización.

Todo esto con el objetivo de crear un equipo de trabajo duradero en el tiempo, con ambición de crecer y con ganas de llevar a la empresa hacia nuevos retos. Ese es el espíritu de Presol.



Reunión GlobalPresol 2012

Más información de Productos Solubles S.A.:

www.productossolubles.com



LOS 100 ERRORES Y UN ACIERTO DE AMBINOR EN MOTIVACIÓN DE PERSONAL.

AmbiNor es una empresa de servicios de alto valor añadido fundada en el año 2002 en Castilla y León por un equipo de profesionales de dilatada y reconocida trayectoria. Durante todos estos años ha adquirido un sólido prestigio, construido sobre un pilar fundamental: el éxito en la consecución de los objetivos de los clientes.

Sus especialidades (autorización y tratamiento de proyectos e instalaciones; seguimiento y control de obras y actividades; y consultoría de medio ambiente y sostenibilidad) junto con los más de 1000 proyectos desarrollados en estos años con un índice global de satisfacción de sus clientes de 9.7 sobre 10, convierten a **AmbiNor** en una de las empresas independientes de referencia en el sector.

Mauricio Bermejo, su Director de Desarrollo de Negocio, comparte hoy con nosotros su



experiencia y nos adelanta que *“nosotros hemos podido cometer 100 errores y un acierto a la hora de motivar a nuestra gente. De eso podemos aprender todos igual que aprendimos nosotros.”*

Para entender un poco cuál ha sido la trayectoria de AmbiNor en materia de motivación, Bermejo nos responde a una serie de preguntas para saciar nuestra curiosidad.

P: Mauricio, concretamente ¿en qué consiste vuestra actividad?

R: Nuestra misión es facilitar a empresas y administraciones todo el apoyo técnico, legal y administrativo necesario para conseguir el éxito en proyectos con implicaciones o contenido medioambiental. Contribuimos al cumplimiento de objetivos de diferentes instancias de las organizaciones:

- El área de desarrollo de negocio;
- El departamento de medio ambiente y sostenibilidad;
- Los directores de proyecto y gestores de cartera de proyectos;
- La Dirección Estratégica de la compañía;

P: ¿Dónde creéis que está vuestra ventaja competitiva?

R: Principalmente en nuestra elevada capacidad de respuesta e innovación en la adopción de soluciones, que nos permite ofrecer garantías donde los demás no pueden: conducimos hacia el éxito proyectos de la más alta sensibilidad, y solventamos situaciones de elevada complejidad, incluyendo la negociación y resolución de conflictos con la Administración o con otras partes actoras.

P: ¿Con qué modelo en materia de recursos humanos nace AmbiNor?

R: Desde su nacimiento, la organización ha contado con una estructura muy horizontal, apostando por la integración del personal en la empresa, bajo un sistema de trabajo que facilite su desarrollo profesional, y al mismo tiempo tratando de alcanzar su implicación máxima en la empresa fomentando el sentido de pertenencia a la organización.

Buena prueba de ello es que nuestra primera empleada, que se incorporó al mes de fundar la empresa, continúa con nosotros 10 años después. En este tiempo, ha ido desarrollando sus capacidades y al mismo tiempo adquiriendo formación y responsabilidades; como resultado de su progresión, hoy en día ocupa el puesto de Responsable de Proyectos de la empresa, y coordina la organización de tareas a desarrollar por parte del equipo técnico.

Del mismo modo, hemos mantenido siempre una clara y sólida apuesta por la integración y respeto de los aspectos personales en la cultura de la organización, incluyendo dentro de ello la conciliación familiar y personal.

*“Hemos mantenido siempre una clara y sólida apuesta por la **integración y respeto de los aspectos personales** en la cultura de la organización”*

Este modelo de gestión de personas tuvo sus éxitos, pero también sus fracasos, hasta el punto de que lo consideramos agotado hace ya 4 ó 5 años.

P: ¿Cómo se produjo el proceso de cambio?

R: Como empresa joven en la que sus fundadores trabajan directamente, establecimos las relaciones sobre la base que de una **política “maternalista”** que con el rodaje y la experiencia nos fuimos dando cuenta de que tenía bastantes puntos oscuros, sobre todo según fue creciendo la plantilla de la empresa. Los dos problemas fundamentales que implica este sistema son estos:

- Bloquea el desarrollo profesional integral de la persona dentro de organización, ya que le impide asumir responsabilidades tomando decisiones propias.

- Genera situaciones injustas en el sentido de que no se recompensa adecuadamente el esfuerzo y las iniciativas, ni se penalizan suficientemente los comportamientos inadecuados.

Con ese diagnóstico, decidimos sin mucha reflexión cambiar hacia un **modelo “paternalista”**, que mantenía la protección existente hacia los trabajadores pero que pretendía incrementar el grado de exigencia personal de cada uno de ellos a la hora de desarrollar sus funciones.

Al comenzar el cambio, el choque cultural en la organización no fue sencillo, lo que nos llevó a analizar en profundidad el modelo bajo el que pretendíamos establecer las bases futuras de relación, y eso a su vez nos llevó a establecer un **sistema de gestión de personas más profesional**, integrando en el mismo datos, indicadores y otras cuestiones objetivas en la toma de decisiones. Todo ello sin perder la perspectiva de mantener aquellas cuestiones que habían funcionado hasta la fecha, y que por lo tanto debían conservarse.

P: ¿Cuáles fueron los cambios fundamentales?

R: El actual modelo de gestión de personas mantiene la idiosincrasia de nuestra trayectoria: **facilitar la vida a todos los miembros de la organización y tratar de respetar sus dispares intereses** en todo momento, por lo que existe flexibilidad en diversas cuestiones para poder acomodar el trabajo a la vida de cada uno.

No obstante, uno de los cambios consiste en haber clarificado aquellos aspectos en los que no puede existir flexibilidad para ninguno de los empleados, cosa que anteriormente no era tan claro.

El segundo cambio fundamental es que hemos implementado un **organigrama funcional**, que implica que exista responsable de cada una de las decisiones que ha de tomarse, eliminando así las desigualdades que generan varias personas que podían tomar decisiones sobre un mismo asunto.

En tercer lugar, consideramos clave el cambio que ha conllevado **que los análisis y decisiones se apoyen en la medida de lo posible en datos medibles**, y no hacerlo exclusivamente en función de valoraciones subjetivas, reduciendo así el grado de error de las decisiones tomadas, y sobre todo proporcionando un marco creíble y asumido por todos con total transparencia. Tal es el caso de aspectos como retribuciones, permisos extraordinarios, gratificaciones, etc.

P: ¿Cómo fue la implantación del nuevo modelo?

R: El proceso de cambio requirió un periodo de adaptación por todas las partes implicadas. La parte más compleja para ello fue **asumir los nuevos roles** que correspondían: a la dirección de la empresa, no caer en errores anteriores; a los empleados, acostumbrarse a que no todo se resuelve con inmediatez.

También fue preciso romper la relación contractual con una persona que llevaba más de 5 años en la organización y que no cumplía los requisitos de adecuación al sistema.

P: Concretamente, ¿qué medidas tenéis implantadas?

R: Además del cumplimiento estricto de la normativa, y de todas aquellas medidas lógicas y normales de cualquier empresa (no discriminación por razones de sexo, seguridad y salud, plan de formación, etc.) en la actualidad tenemos implantadas otras medidas (como las que se relacionan a continuación), todas ellas propuestas unilateralmente por la dirección empresa tras analizar posibles áreas de mejora:

Jornada laboral

- Horario flexible dentro de unos intervalos;
- Viernes por la tarde no se trabaja;
- Horario de verano con jornada de mañana;

Permisos y licencias

- No se solicitan justificantes médicos ni de otros tipos por falta de asistencia: relación basada en la confianza;
- Vacaciones flexibles, no hay mínimo de duración para los diferentes periodos de disfrute;
- Flexibilidad en los permisos por estudios, asuntos familiares, etc;
- Número de días de vacaciones creciente con la antigüedad;

Seguros

- Seguro personal de salud, con posibilidad de añadir miembros familiares;
- Seguro personal de accidente;
- Seguro personal de renta (baja médica);

Salariales y económicas

- Primar la estabilidad como modalidad de contratación;
- Escalas salariales muy solapadas para facilitar la progresión y/o promoción;
- Evaluación por competencias;
- Objetivos personales (hasta un 12% anual adicional sobre retribución);
- Objetivos de empresa (hasta un 12% anual adicional sobre retribución);
- Adquisición preferente de bienes de la empresa amortizados;

Paternidad y maternidad

- Teletrabajo de la jornada de tarde en horario libre durante 12 meses;
- Jornada especial adaptada durante 12 meses;
- Ampliación de la duración de la lactancia;
- Bolsa económica para el nacimiento;

Situaciones familiares (hasta segundo grado) adversas

- Teletrabajo de la jornada de tarde en horario libre durante 12 meses;
- Jornada especial adaptada durante 12 meses;

P: Con todas estas medidas, ¿cuáles son los cien errores de los que habéis aprendido?

R: En nuestros 10 años de actividad hemos destinado ingentes cantidades de esfuerzo y tiempo, así como una importante dotación económica, a mejorar las condiciones laborales y profesionales de nuestros empleados. Y sin embargo, en el día a día no se ha observado una progresiva mejora derivada de la aplicación de las medidas de motivación que hemos ido implantando gradualmente.

En las encuestas de clima laboral que realizamos se reflejaba por parte de los empleados escaso interés en diversas medidas implementadas por la dirección de la empresa (por ejemplo, el seguro de salud se valoró como muy poco importante el año de su implementación); y en el caso de considerarse alguna medida interesante, se manifestaba que ello no redundaba en una mayor motivación.

Por lo tanto, a simple vista podríamos concluir que de manera aislada, **cada una de las medidas que se ha ido implementando, habría sido un error**, lo cual no se aleja de la verdad.

Y si el proponer medidas en áreas como la conciliación, la retribución y las responsabilidades, no motiva ¿qué es lo que motiva?

Hemos reconocido errores en cuestiones como la implantación de esas medidas de forma unilateral, pero eso no justifica la respuesta de los empleados a las encuestas realizadas.

P: ¿A qué conclusión llegasteis?

R: Después de numerosos ejercicios de autocrítica, puesto que el resultado obtenido no se asemejaba al esperado, descubrimos su causa. El éxito de las medidas debía provenir del

“Considerándolas de una manera aislada, cada una de las medidas que se ha ido implementando ha sido un error”

hecho de que realmente fuesen motivadoras, no de que los empleados nos lo dijeran expresamente. Es decir, **lo que tiene importancia son los hechos**, las acciones y conductas concretas.

En definitiva, nuestra motivación como dirección de la empresa era equivocada, porque esperábamos un reconocimiento formal, pero lo que había que analizar era los hechos. Así que decidimos centrarnos en la importancia de los hechos y dar menos peso a las palabras, pues como dice el refrán, “un hecho (o una imagen) vale más que mil palabras”. Y comenzamos a medirlo.

¿Qué nos dicen hoy los indicadores de motivación? Nos dicen que **AmbiNor** es una empresa donde los trabajadores encuentran un lugar adecuado de desarrollo personal y profesional, y donde pueden encontrar vías de autosatisfacción que les invitan a la permanencia. Hoy podemos dar algunas cifras que lo demuestran:

- Antigüedad media de los empleados: 6 años.
- Antigüedad media de la plantilla: 7,5 años.
- No ha existido rotación: se han ido 4 personas en 10 años y medio y todas por motivos naturales (como volver a su ciudad de nacimiento).
- Absentismo laboral inexistente.
- Por undécimo año consecutivo previsiblemente cerraremos el ejercicio 2012 con beneficio.

Y todo ello en un sector donde el nivel de rotación ha sido históricamente altísimo, y en una empresa cuyas condiciones salariales no son las que pueden ofrecer otras empresas o Administraciones.

Pero también hay cosas que no están en las cifras: la implicación y compromiso son altos, el personal es muy responsable y trabajamos todos alineados en la misma dirección.

Entonces, ¿cuál es la realidad: la que muestran las encuestas de satisfacción y motivación, o la que se palpa y muestran las cifras? La respuesta es que **AMBAS**.

P: Ya para terminar, Mauricio, ¿cuál dirías que ha sido vuestro acierto?

R: Siempre hemos creído tanto en la utilidad como en la necesidad de apostar por políticas laborales orientadas a las personas, por lo que hemos perseverado en ello todos estos años, y el tiempo nos ha dado la razón.

Ése es nuestro acierto: haber creído y apostado por una empresa diferente, donde se pueda hacer compatible la viabilidad económica con la creación de un ámbito de trabajo lo mejor posible para el empleado.

El error es pensar que unas u otras medidas por sí mismas crean un clima laboral adecuado y resuelven la implicación y motivación del personal; y si preguntamos si “tal medida te motiva” la respuesta será a menudo “no”, porque siempre se pueden plantear mejoras sobre lo que existe. Por el contrario, la ausencia de estas medidas sí que puede crear insatisfacción.

No existen medidas que puedan satisfacer las expectativas de todas las personas de modo permanente, pero eso no justifica en absoluto el que no se busquen medidas: éstas deben existir para generar un clima en el que la motivación –algo que está dentro de cada uno- pueda crecer o verse reforzada en momentos difíciles o de cambio.

Por otro lado, es necesario asumir que **las prioridades de cada individuo varían con el tiempo**, en función de la situación personal; del mismo modo, también se encuentran condicionadas por **el entorno y las situaciones externas**. Ejemplo ilustrativo de ello es que el seguro de salud que fue poco valorado a efectos de motivación tras su implantación en 2009 resulta ser el elemento motivador más citado por los empleados en una encuesta informal realizada recientemente.

Por tanto hemos cometido 100 errores: cada una de las medidas que implantábamos pensando que eran una respuesta. Pero hemos acertado en una cosa: ese es el camino para lograrlo.

También estamos absolutamente seguros de otra cuestión: si esta entrevista se hubiese realizado a cualquier miembro de nuestra organización, seguramente tendría una percepción diferente del camino que se ha seguido e incluso a lo mejor de los objetivos perseguidos; pero con seguridad, coincidiría en que trabaja en una empresa donde existe un sistema equilibrado que le ayuda a dar lo mejor de sí mismo, y donde todas las partes ganan.

Más información sobre AmbiNor:

www.ambinor.com

“Nuestro acierto: haber creído y apostado por una empresa diferente, donde se pueda hacer compatible la viabilidad económica con la creación de un ámbito de trabajo lo mejor posible para el empleado”



LA MEJORA DE LA MOTIVACIÓN Y DEL COMPROMISO A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DE LOS VALORES EN COMPETENCIAS.

A estas alturas ya sabemos que no todas las organizaciones ni gestionan ni motivan igual: depende de múltiples factores, tales como el número de trabajadores, la estructura organizativa, los recursos de que disponen, etc. **1A Consultores S.Coop.** añade a los factores que acabamos de mencionar dos muy concretos, que hacen de su caso uno especial: su forma jurídica y la evaluación de competencias a partir de sus valores.

Con sede en Valladolid y 12 profesionales, esta consultora cooperativa ha sabido cómo crear un mecanismo bien engrasado de gente motivada y comprometida. **José Luis Ibáñez**, Socio Director, y **Patricia del Olmo**, Socia Consultora y encargada de la gestión de los recursos humanos, nos reciben para explicarnos su experiencia en este campo y el desarrollo de su método para lograr estos buenos resultados.



Equipo de 1A Consultores. José Luis Ibáñez y Patricia del Olmo son 3º y 6º por la izquierda.

Para poder comprender cómo funciona 1A Consultores debemos conocer primero cuáles son sus dos pilares fundamentales: la **sostenibilidad de la empresa** (basada en un adecuado modelo de gestión) y el **desarrollo de las personas**. En el presente documento nos centraremos especialmente en este segundo aspecto por las peculiaridades que conlleva.

Por un lado, una empresa que no sólo tiene claro cuáles son sus valores comunes sino que se encarga de que estos sean efectivamente compartidos por la plantilla, ya dice mucho acerca de su identidad y de su compromiso para con ella misma y con su entorno. En 1A Consultores se busca crear una **unidad de acción** en torno a esos valores comunes que acabamos de mencionar:

- Cooperativos;
- Compromiso con un proyecto común;
- Generar confianza mutua y hacia el entorno a través de la transparencia y de la RSC.

Mientras que por otro lado, y ya de un modo más enfocado en cada individuo, se busca generar **ilusión y motivación hacia la superación y el desarrollo**, mediante la **participación** tanto en el propio trabajo, como en la gestión e incluso en la misma sociedad (al fin y al cabo, ser Socio, ya constituye el máximo grado de participación), así como mediante **la apertura a nuevos retos**, inquietudes o ideas que permitan generar nuevos servicios, nuevas actividades o incluso nuevas líneas de negocio.

En base a lo anterior, si tuviésemos que destacar lo que más motiva y compromete a la plantilla de 1A Consultores deberíamos mencionar dos aspectos. *“Por un lado, el mero hecho de **ser una cooperativa** nos convierte en propietarios y eso nos lleva a estar más involucrados y comprometidos por sacar adelante un proyecto “que es nuestro” aunque a veces ni siquiera sepamos concretamente en qué se traduce económicamente esto. Y por otro lado, el poder **colaborar y participar en el desarrollo de la empresa**”.*

Para poder entender este aspecto resulta interesante conocer que cuentan con una estructura organizativa muy horizontal en la que:

- se facilita que todo se ponga en común;
- todos son a la vez empresarios y trabajadores;
- todos colaboran, desde la faceta empresarial y desde la faceta operativa;
- no hay una figura de supervisión directa, sino que se confía en la autorresponsabilidad;
- existe un sentimiento de igualdad entre todos;
- todos pertenecen “al mismo barco” y velan por la supervivencia y la calidad del negocio;

LOS PLANES INDIVIDUALES DE DESARROLLO COMO MECANISMO ESENCIAL DE MEJORA DE LAS PERSONAS Y DE LA EMPRESA.

Si en 1A Consultores se busca alcanzar la excelencia a través del desarrollo de las personas, es básico contar con un proceso de evaluación por competencias, que considera tanto aspectos organizativos como actitudinales, tal y como veremos a continuación.

Para lograr el desarrollo de las personas, también se hace imprescindible considerar los aspectos más personales de cada profesional. Para intentar coordinar estos ámbitos personales, profesionales y empresariales (los propios de 1A Consultores), anualmente se producen **reuniones para el desarrollo de los planes individuales de carrera** en las que se exponen los análisis (individual y grupal) de los resultados de la evaluación por competencias, las necesidades organizativas y las inquietudes de cada trabajador. *“La personalización, la comunicación y la flexibilidad, son las características principales para poder articular estos planes”* nos aclara Del Olmo.

“La personalización, la comunicación y la flexibilidad son las características principales para poder articular estos planes”

A la hora de detectar las necesidades de cada persona es fundamental **estar disponibles** e intentar satisfacerlas en la medida de lo posible, en tiempo y forma. Estas inquietudes, se conocen a través de las conversaciones del día a día y las que abarcan las expectativas profesionales y empresariales, se regularizan mediante las reuniones de los planes individuales de carrera, con el fin de que sean consideradas y debatidas en común.

No obstante, si de lo que hablamos es de las necesidades derivadas de circunstancias personales, desde el punto de vista de la conciliación de la vida personal y familiar con la profesional, al ser una consultora y trabajar por proyectos (planificación por objetivos, autorresponsabilidad, etc.) las respuestas son inmediatas, no se formaliza la demanda de estas necesidades más allá de la coordinación y comunicación necesarias con los compañeros y de este modo el sistema es mucho más fluido. Esta flexibilidad permite una adaptación constante entre la realización del trabajo y la satisfacción de las necesidades personales que puedan surgir en el día a día.

“Para ordenar cómo comunicar y trasladar las necesidades de cada persona, **tenemos definidos tutores para las nuevas incorporaciones, y responsables de equipo y mentores para todos trabajadores**”, indica Ibáñez. La idea de crear la figura del mentor surgió de la necesidad que detectaron de que existiera una tercera persona para “desengrasar” determinadas situaciones, haciendo de mediador o de interlocutor en las relaciones entre los trabajadores y sus responsables más directos. Este mentor, también es la figura encargada de “velar” porque las inquietudes de cada persona se consideren y por su desarrollo personal y profesional. A día de hoy, son 12 profesionales quienes componen la estructura de 1A Consultores, y todos ellos cuentan con esa persona de apoyo, con los beneficios que les reporta.

LA IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES Y ACTITUDINALES (EVALUACIÓN EN VALORES).

Probablemente uno de los aspectos en los que destaca 1A Consultores es en la medición. No sólo cuenta con una herramienta de evaluación en competencias profesionales y de desempeño elaborada *ad hoc* para ellos en función de sus necesidades concretas, sino que han querido dar un paso más allá en lo que a evaluación se refiere haciendo énfasis en la **evaluación en valores o evaluación en competencias actitudinales**. Porque, a día de hoy, nadie duda de la importancia de compartir una cultura y una visión, una misión y unos valores comunes, y aquí está su punto fuerte.

Esa plataforma para la evaluación de competencias (CRECE) que acabamos de mencionar es la que figura en la siguiente imagen:



A final de año se realiza:

- Una **encuesta de satisfacción** de donde se extraen y analizan los resultados que sirven como punto de partida para la introducción de mejoras al año siguiente;
- Una **evaluación de competencias** con dos vertientes: competencias operativas, de liderazgo y profesionales, y competencias actitudinales, fundamentadas en los valores de la empresa. Con el proceso de evaluación por competencias, lo que se consigue es ver cuáles son las áreas de mejora y los puntos fuertes de cada persona respecto a las competencias necesarias identificadas por la organización, en lo que constituiría su DAFO personal.

Es concretamente para medir el compromiso de la plantilla con el proyecto común, por lo que se implanta la **evaluación de los valores**. La herramienta elegida para esta evaluación ha sido un cuestionario. *“Resulta más sencillo implantar este tipo de evaluaciones en una organización pequeña y de este tipo porque tenemos relación entre todos y eso nos facilita conocer con relativa profundidad a cada persona y que el proceso sea objetivo y constructivo”*.

Volviendo a esos valores, el resultado de la implicación de 1A Consultores en la definición y el desarrollo de aquéllos se refleja en la clasificación que advertimos en la siguiente tabla:

COOPERATIVOS	ÉTICOS	CORPORATIVOS
<i>Definidos como consecuencia de los valores implícitos a la propia naturaleza de la empresa como cooperativa de trabajo.</i>	<i>También consecuencia de la propia naturaleza cooperativa de la empresa, pero añade la creencia en unos valores éticos que permitan crear una empresa sostenible y responsable en sus actuaciones.</i>	<i>Valores definidos como consecuencia de la actividad de la organización.</i>
Ayuda mutua	Honestidad	Coraje
Auto-responsabilidad	Transparencia	Humildad
Democracia	Responsabilidad Social	Compromiso
Igualdad	Vocación	Dinamismo
Equidad		
Solidaridad		

Veamos a continuación la composición del Modelo de evaluación de competencias actitudinales, del que hablábamos para la evaluación de estos valores.

Dentro del Modelo, se identifica:

- El valor concreto, con su definición;
- La competencia en la que se ha traducido ese valor;
- 3 grados o niveles de competencia. La definición de estos grados no se ha realizado de modo lineal, por lo que se valoran los tres simultáneamente, no siendo excluyentes entre sí.

Por poner algunos ejemplos del Modelo comentado, hemos seleccionado tres valores concretos, cada uno correspondiente a una de las categorías anteriormente mencionadas (Ayuda Mutua como valor cooperativo; Transparencia como valor ético; Compromiso como valor corporativo) con sus correspondientes competencias y niveles asociados:

VALORES		COMPETENCIAS: NIVELES
Ayuda-Mutua: Cooperación, reciprocidad y trabajo en equipo, significa el intercambio recíproco y voluntario de recursos, habilidades y servicios por un beneficio mutuo. Integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones.	Trabajo en equipo	<p>N1: Gestión del propio tiempo (consideración al tiempo de los demás y paso previo a la planificación del tiempo de otros)</p> <p>N2: Colaborar activamente en las tareas del equipo.</p> <p>N3: Compromiso de aportar al grupo para generar equipo (diferencia entre suma de individualidades y equipo)</p>
Transparencia: Consiste en la obligación de suministrar información suficiente, veraz, precisa y permanente a los socios y otros grupos de interés de tal forma que se comprenda sin duda ni ambigüedad. Es la práctica democrática de colocar la información en la vitrina pública, par que la gente pueda revisarla, analizarla y en su caso, usarla como mecanismo de sanción y por lo tanto no se refiere al acto de rendir cuentas a una persona en concreto.	Naturaleza de la comunicación	<p>N1: Mantener una disposición abierta a la comunicación, atendiendo de forma adecuada a todos sus elementos, eligiéndolos y ajustándolos en función de los interlocutores.</p> <p>N2: Difundir de forma continua y pública toda la información pertinente, poner al corriente de la situación sin ocultar datos.</p> <p>N3: Transmitir información objetiva de interés sabiendo su pertinencia (equilibrio informativo, evitar saturación comunicativa), cuidando la comunicación implícita y explícita.</p>
Compromiso: Es la intensidad de la participación de socios y trabajadores y su identificación con la organización. Se caracteriza por: - Creencia y aceptación de la misión, visión y valores de la organización; - Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y; - El deseo de pertenecer a la organización.	Participación e identificación con la organización	<p>N1: Demostrar que se desea pertenecer a la organización (basado en el conocimiento de la propia entidad)</p> <p>N2: Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.</p> <p>N3: Creencia, aceptación y divulgación de la misión, visión y valores de la organización.</p>

La categorización o puntuación en que se sitúa cada uno de los trabajadores de 1A Consultores en base a estos tres niveles, se liga directamente con el **plan de individual de desarrollo** (incidiendo en los planes de formación, si es que ésta es necesaria) y tiene repercusión directa en la **retribución**, (se premia una buena o la mejor valoración).

Precisamente, algunas de las necesidades básicas de las personas hoy en día y especialmente debido a la crisis en la que estamos inmersos, las constituyen la estabilidad económica, la seguridad en el empleo y la retribución en sí. En 1A Consultores cuentan con un **sistema de retribución variable**, en el que, tal y como nos comenta Ibáñez *“el plus por los resultados de la evaluación en actitudes, aunque valorado, de momento (llevan tan sólo un año otorgándolo) no tiene el peso que merece y tenemos que revisar el sistema”*. Parece que el problema radica en que ha quedado muy diluido el efecto, y el peso final que se le ha atribuido al desarrollo de estas competencias con respecto a la retribución ha resultado escaso, estando la media de valoraciones para todas las personas entre 0 y 1 (apenas se advierten diferencias cualitativas y, asimismo, apenas repercute en la retribución).

¿Cuál es esa escala de valoración en actitudes?

ESCALA DE VALORACIÓN DE ACTITUDES				
+2	+1	0	-1	-2
Referente	Aporta	No destaca	Resta	Destruye

Los resultados se miden tanto por bloque como globalmente, siendo analizados por la propia aplicación informática.

Sin embargo, que ese variable del que hablamos no sea consolidable sino que verdaderamente dependa de los resultados anuales de las evaluaciones, es una clara indicación de la importancia que tiene estar comprometido con la empresa y con la obtención de buenos resultados, tanto a nivel individual como de conjunto.

El modo de retribución se establece mediante bandas salariales en las que se puede llegar a equiparar la retribución propia con la de un compañero que ocupe un desempeño profesional superior. Sin embargo nos confiesan que *“lo tenemos que terminar de ajustar porque con la escala que utilizamos y los resultados que obtuvimos no han terminado de quedar bien. Si se evalúa por lo menos que tenga incidencia efectiva sobre las personas”*.

Aun así, ***“la implantación de un adecuado modelo de gestión y evaluación por competencias y su integración en las políticas retributivas de los negocios nos permite aumentar la productividad y compensar de modo equitativo a los trabajadores en relación a su desempeño, por lo que seguiremos perfeccionando el modelo”***, señala Ibáñez.

EL PAPEL DE RRHH. GESTIÓN DE CONFLICTOS, DISEÑO DE PLANES Y EVALUACIÓN.

Si bien es cierto que la aplicación informática misma es la que analiza los resultados derivados de las evaluaciones de competencias, es previamente Recursos Humanos quien diseña y parametriza cuáles son las evaluaciones que se tienen que hacer para cada uno de los profesionales.

En general, todas las personas evalúan las **competencias actitudinales** del resto de la plantilla en lo que constituiría una **Evaluación 360º** (de ahí la ventaja de ser tan sólo 12 personas puesto que para evaluar es necesario tener un mínimo de conocimiento y de relación con el evaluado) y para evaluar las **competencias profesionales**, es decir, aquellas que van más relacionadas con las personas del propio equipo, se cuenta con aquellas personas con quien el trabajador tiene **relación tanto horizontal como vertical**, puesto que el modelo de 1A Consultores es un modelo de gestión basado en el liderazgo, y esa determinación de evaluadores y evaluados también es una labor propia de Recursos Humanos.

“Nos ha servido para diagnosticar el estado de las relaciones entre compañeros/socios” nos indica Del Olmo y prosigue: *“El verdadero aprendizaje lo hemos obtenido principalmente de las muchas diferencias que ha habido entre la autoevaluación y cómo eres valorado por los compañeros.”*

Efectivamente, este es un tema interesante. Al comparar lo que creemos que somos con la percepción que los demás tienen de nosotros generamos un debate muy enriquecedor. Este tema se trata en una reunión cara a cara apoyada en los informes correspondientes.

“Siempre que hay evaluaciones, hay conflicto. La cuestión es cómo lo aboradas y que tenga una repercusión positiva, entendiendo que el objetivo buscado es establecer mejoras”, señala Del Olmo. En 1A Consultores realizan para abordar estas cuestiones una reunión a final de año en la que se expone en grupo los resultados de las evaluaciones. En un clima de confianza, sinceridad y constructivo, se permite que cada persona pueda aportar su visión a los otros, generando una cultura enfocada en la mejora.

“Siempre que hay evaluaciones, hay conflicto”

Otro aprendizaje a mayores que han obtenido en 1A Consultores y sobre el que nos comentan que aún queda mucho por asimilar es que *“la ilusión y la motivación pueden perderse, independientemente de la forma jurídica que tengamos”*, pudiendo dar lugar al abandono de la organización por parte de alguno de sus socios, como recientemente se ha producido.

Por lo que hemos intuido, se acepta bien desde dentro, por lo menos en lo que a la operativa del día a día se refiere, pudiendo recomponer enseguida la estructura de trabajo por el sistema de equipos y de delegación que tienen establecido, a lo cual contribuye, entre otras cosas, que la salida no es inmediata sino ordenada y a semanas o meses vista.

Sin embargo, y tal y como nos comenta Ibáñez, *“lo que sí se nota es el vacío personal que deja el compañero porque cuesta asumir el final o la ruptura del compromiso que había establecido entre los socios. Nos preocupamos mucho de hablarlo entre todos para “superar” este tipo de situaciones y poder compartir esas sensaciones evitando que haga mella en el resto del grupo”*.

En definitiva...

1A Consultores puede ser una Sociedad Cooperativa y que, por ello, sus trabajadores estén más implicados de lo que podría esperarse en otro tipo de empresas con otras formas jurídicas. No obstante, esto no es lo único necesario para mantener la motivación y el compromiso de la plantilla, por lo menos en su caso, sino que también influye:

- Estructura cooperativa y participativa.
- Asunción de un proyecto y valores comunes.
- Desarrollo profesional a través de competencias.
- Evaluación, análisis y plan de mejora constantes.
- Disponibilidad de los compañeros, tutores y socios.
- Identificación con la misión y visión de la empresa.
- Preocupación por las personas.
- Integración del desarrollo personal en el modelo de gestión.

Más información sobre 1A Consultores S.Coop.:

www.1aconsultores.com