

# ÍNDICE

	CARTA DEL FUNDADOR.....	7
	PRÓLOGO.....	8
1	<b>LAS ORGANIZACIONES NO PIENSAN pero influyen en la manera de pensar y actuar de la gente</b> Dave Ulrich .....	11
2	<b>COOPERACIÓN: LA NUEVA CLAVE DEL MANAGEMENT</b> Juan Mateo .....	27
3	<b>AVANZA EN TU CARRERA PROFESIONAL SIN PONERTE OBSTÁCULOS</b> Alicia Kaufmann .....	37
4	<b>LA VIDA EN EL TRABAJO</b> Andy Law .....	47
5	<b>GUÍA DE LA GALAXIA</b> John Grant .....	61
6	<b>EMPEZAR DESDE ABAJO PARA LLEGAR A LO MÁS ALTO</b> Covadonga O'Shea.....	73
7	<b>20 IDEAS PARA HACER UN USO INTELIGENTE DEL PODER</b> Luis Huete .....	85
8	<b>CREAR UNA EMPRESA ADMIRADA</b> Salvador Alva.....	99
9	<b>HACERSE CARGO DE "LO DE LAS PERSONAS"</b> Jane Sunley .....	111
10	<b>LA EMPRESA Y EL ESTADO</b> Carlos Rodríguez Braun.....	123

<b>11</b>	<b>CÓMO RESULTAR INCONFUNDIBLE EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS</b>	
	Kevin Duncan .....	133
<b>12</b>	<b>VEINTE LECCIONES EMPRESARIALES DE LA GUERRA</b>	
	Ignacio González-Posada .....	145
<b>13</b>	<b>VEINTE CONSEJOS PARA EL AUTOLIDERAZO</b>	
	Javier Fernández Aguado .....	155
<b>14</b>	<b>CÓMO SER FELIZ EN EL TRABAJO Y TENER ÉXITO EN LA VIDA</b>	
	Shelley Reciniello .....	165
<b>15</b>	<b>CREAR UNA MARCA A PARTIR DEL INSTINTO, EL SENTIDO COMÚN Y LA NARRACIÓN</b>	
	Robert Mighall .....	175
<b>16</b>	<b>20 CONSEJOS PARA CONDUCIR EL CAMBIO... Y SOBREVIVIR</b>	
	Juan Carlos Eichholz .....	189
<b>17</b>	<b>LOS 20 PILARES DEL INNO-LIDERAZGO</b>	
	Silvia Leal .....	199
<b>18</b>	<b>20 LECCIONES ANDINAS PARA LÍDERES IMAGINATIVOS</b>	
	Piero Morosini.....	209
<b>19</b>	<b>VEINTE AÑOS HAN PASADO Y OTROS VEINTE POR DELANTE</b>	
	Khurshed Dehmuqara.....	223
<b>20</b>	<b>20 MANTRAS PARA IR EN LA BUENA DIRECCIÓN</b>	
	Luis Gallardo.....	233

## CARTA DEL FUNDADOR

**E**n nuestro 20 aniversario nos hemos esforzado por traer a nuestros lectores lo mejor de lo mejor. Hemos pedido a una muestra representativa de la diversidad de nuestros 1.900 autores, en concreto a 20, que nos den sus mejores ideas, consejos u observaciones sobre la materia que mejor conocen; que resuman en una lista de 20 puntos cada uno la quintaesencia de lo que dominan.

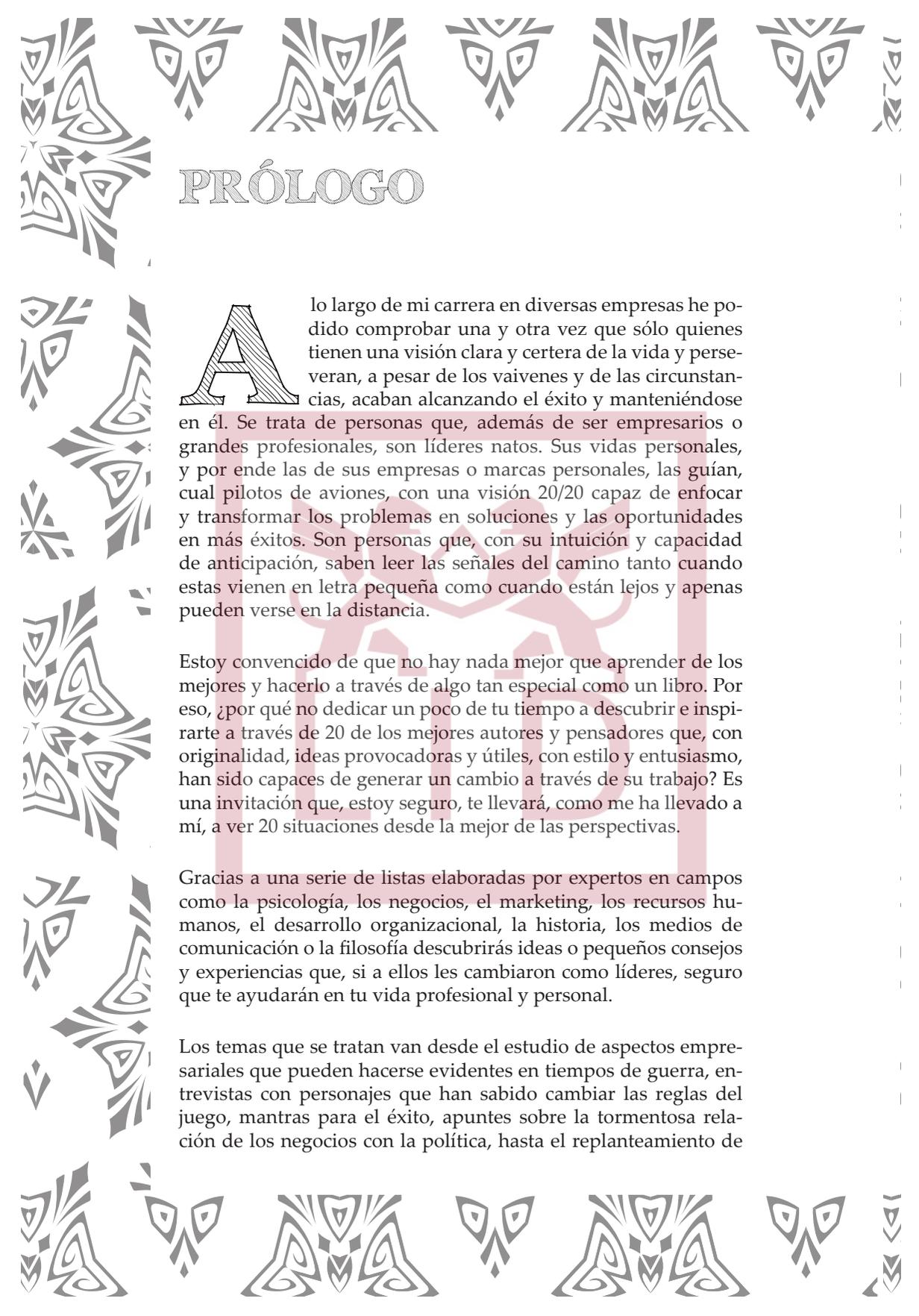
20/20 es el nivel óptimo de visión de los pilotos de caza y resume este objetivo que nos marcamos. Esperamos que en estas listas sobre temas muy diferentes cualquier lector pueda encontrar esa chispa que puede cambiar su vida, ese valor que recompensa todo nuestro trabajo.

Un libro cuesta muy poco y vale mucho. Un libro de LID debe despertar tu imaginación, ayudarte a reflexionar y motivarte a que actúes con decisión en la dirección que más te convenga.

Esperamos seguir acompañándote muchos años. Muchas gracias por tu confianza y colaboración.

Marcelino Elosua

Mayo de 2014



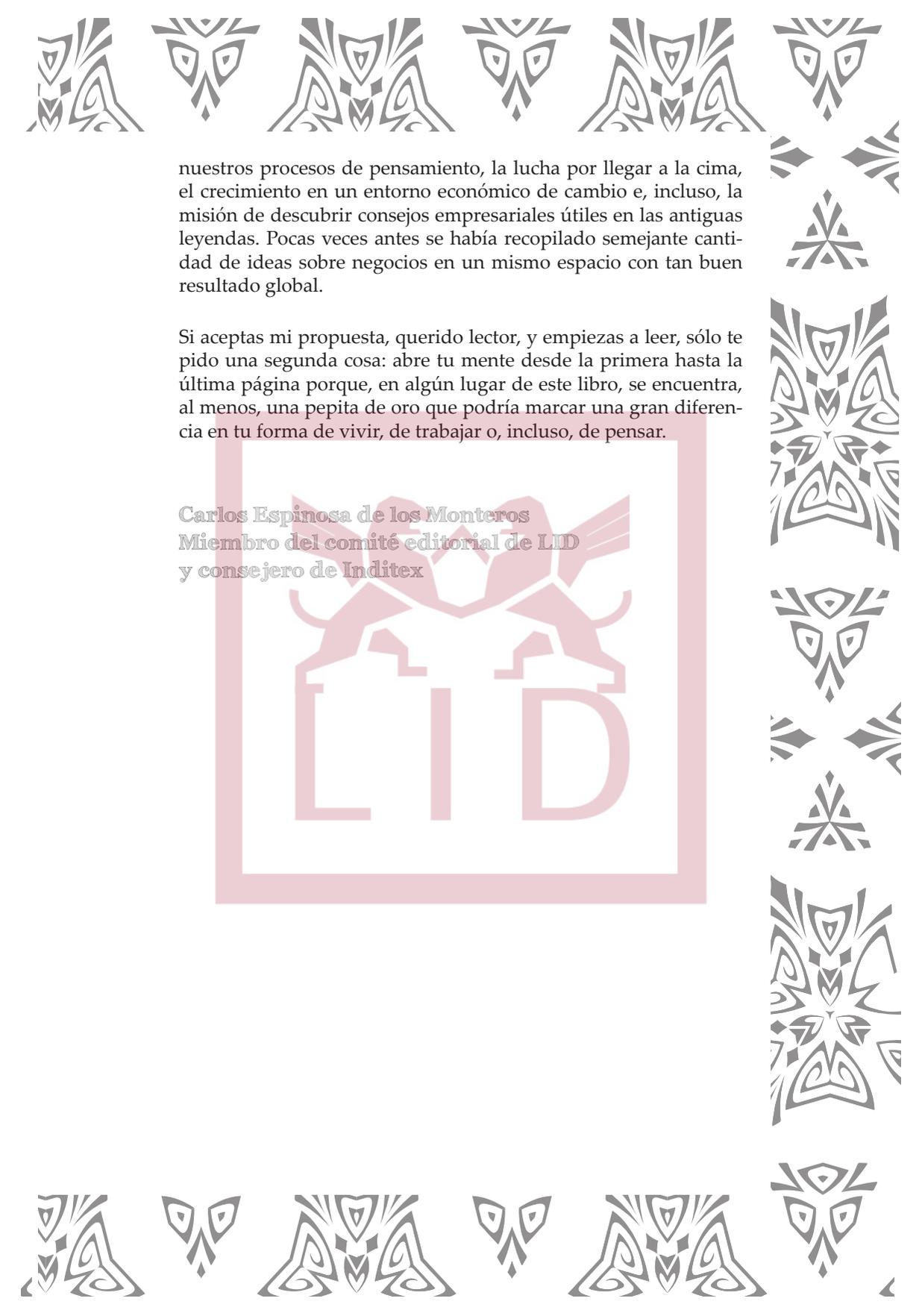
## PRÓLOGO

A lo largo de mi carrera en diversas empresas he podido comprobar una y otra vez que sólo quienes tienen una visión clara y certera de la vida y perseveran, a pesar de los vaivenes y de las circunstancias, acaban alcanzando el éxito y manteniéndose en él. Se trata de personas que, además de ser empresarios o grandes profesionales, son líderes natos. Sus vidas personales, y por ende las de sus empresas o marcas personales, las guían, cual pilotos de aviones, con una visión 20/20 capaz de enfocar y transformar los problemas en soluciones y las oportunidades en más éxitos. Son personas que, con su intuición y capacidad de anticipación, saben leer las señales del camino tanto cuando estas vienen en letra pequeña como cuando están lejos y apenas pueden verse en la distancia.

Estoy convencido de que no hay nada mejor que aprender de los mejores y hacerlo a través de algo tan especial como un libro. Por eso, ¿por qué no dedicar un poco de tu tiempo a descubrir e inspirarte a través de 20 de los mejores autores y pensadores que, con originalidad, ideas provocadoras y útiles, con estilo y entusiasmo, han sido capaces de generar un cambio a través de su trabajo? Es una invitación que, estoy seguro, te llevará, como me ha llevado a mí, a ver 20 situaciones desde la mejor de las perspectivas.

Gracias a una serie de listas elaboradas por expertos en campos como la psicología, los negocios, el marketing, los recursos humanos, el desarrollo organizacional, la historia, los medios de comunicación o la filosofía descubrirás ideas o pequeños consejos y experiencias que, si a ellos les cambiaron como líderes, seguro que te ayudarán en tu vida profesional y personal.

Los temas que se tratan van desde el estudio de aspectos empresariales que pueden hacerse evidentes en tiempos de guerra, entrevistas con personajes que han sabido cambiar las reglas del juego, mantras para el éxito, apuntes sobre la tormentosa relación de los negocios con la política, hasta el replanteamiento de



nuestros procesos de pensamiento, la lucha por llegar a la cima, el crecimiento en un entorno económico de cambio e, incluso, la misión de descubrir consejos empresariales útiles en las antiguas leyendas. Pocas veces antes se había recopilado semejante cantidad de ideas sobre negocios en un mismo espacio con tan buen resultado global.

Si aceptas mi propuesta, querido lector, y empiezas a leer, sólo te pido una segunda cosa: abre tu mente desde la primera hasta la última página porque, en algún lugar de este libro, se encuentra, al menos, una pepita de oro que podría marcar una gran diferencia en tu forma de vivir, de trabajar o, incluso, de pensar.

Carlos Espinosa de los Monteros  
Miembro del comité editorial de LID  
y consejero de Inditex



LAS ORGANIZACIONES

NO  
PIENSAN

pero influyen en la manera  
de pensar y actuar de la gente

DAVE ULRICH

*Hace ya muchas décadas, yo era un aspirante a abogado ansioso por ingresar en la Facultad de Derecho. Por una de esas casualidades del destino, me apunté a un curso de conducta organizacional, campo relativamente desconocido por aquel entonces, a medio camino entre los negocios, la psicología y la sociología. El profesor captó mi atención y las ideas que allí se exponían cautivaron mi mente y mi corazón. Empezó a obsesionarme la idea de observar, estudiar y mejorar las organizaciones, buscando siempre ampliar el conocimiento sobre capacidades, liderazgo, talento, cultura y recursos humanos.*

*A lo largo de los años he tenido el privilegio de trabajar con colegas brillantes cuyas ideas han ido influyendo en mi pensamiento. También he tenido la oportunidad de intentar integrar la teoría, la investigación y la práctica para dar respuesta a preguntas simples pero en continua evolución:*

- \* ¿Por qué son relevantes las organizaciones en el mundo actual? Desde mi punto de vista, las organizaciones en las que la gente vive y trabaja pueden ser una fuente considerable de beneficios para las personas y para su comunidad.*
- \* ¿Existe una forma inequívoca de comprender los conceptos de organización, talento y liderazgo? Desde mi punto de vista, las organizaciones se pueden definir como capacidades, así como el talento, el liderazgo y la cultura. Los jefes de las líneas de producción son los responsables de la eficacia de la organización y los profesionales de Recursos Humanos son los arquitectos. Por eso, mi labor haciendo evolucionar a los departamentos de Recursos Humanos, sus profesionales y sus herramientas ha servido para ayudar a mejorar las infraestructuras indispensables para una organización eficaz. ¿Cómo puede uno cambiar las organizaciones que trata? A través de la aplicación de ideas innovadoras.*
- \* Mi formación oficial es la de un taxónomo que transforma la complejidad en simplicidad. Las 20 máximas que presento a continuación reflejan las presunciones y acciones que yo recomendaría a un líder que quiera mejorar su organización.*

## 1. Empezar desde fuera hacia dentro

La mayoría de los esfuerzos de mejora en una empresa parten de alguna crisis interna: pérdida de beneficios, decrecimiento de la cuota de mercado, disminución de la productividad de los empleados, etc. En mi

opinión, la mejora continuada de una organización empieza por lograr comprender bien la forma en que los factores externos la afectan internamente. Si una empresa no puede responder con la rapidez con que evoluciona su entorno externo –o, incluso, anticiparse–, fracasará. Los complejos elementos que pueden afectarla desde fuera se pueden simplificar agrupándolos en dos categorías: el contexto y los grupos de interés. El contexto se refiere al medio de la organización, a los factores sociales, tecnológicos, medioambientales, políticos, económicos y demográficos que definen las condiciones de su país y su sector. Como grupos de interés, en el ámbito interno, figuran los empleados y directivos y, en el exterior, los clientes, los inversores y las comunidades que definen el nicho en el que opera cada organización. Los líderes que, analizando ese contexto, detectan los patrones y las expectativas de las partes implicadas pueden anticiparse a sus nuevas exigencias y darles respuesta. Así que las mejoras de tu organización se generarán centrándose en la consideración de su entorno más que en la de su interior.

## 2. El valor lo define el receptor más que el emisor

He tenido el privilegio de ser el *coach* de un alto directivo con gran experiencia y sumamente brillante. Entrevisté a sus subordinados directos, compañeros y jefes. Cuando me senté con él le comenté que sus colegas tenían la sensación de que no escuchaba mucho, a lo que replicó inmediatamente: “sí que escucho”. Según íbamos analizando sus propias opiniones comparándolas con las de sus colegas, decía: “soy bueno escuchando porque entiendo lo que alguien me quiere decir con sólo escuchar el 20 o 30% de su exposición y, a partir de ahí, pienso en otras cosas mientras terminan”. Le expliqué que escuchar no consiste en entender uno mismo, sino en que el otro sienta que le entienden. Se paró a pensarlo y se dio cuenta de que, en ese caso, no sabía escuchar. Esta anécdota refleja un principio más profundo: el valor lo define el receptor más que el emisor. Este principio se puede aplicar también a los líderes que quieren aportar valor a base de entender las expectativas de aquellos con quienes trabajan. Igualmente puede aplicarse a las organizaciones, puesto que son los clientes quienes determinan el valor. Es muy importante que un líder identifique a sus receptores y lo que estos consideran como valor.

## 3. Competitividad no es igual a estrategia, sino a estrategia x organización

En mis seminarios, suelo elegir a cinco personas al azar y les pido que rellenen los huecos del siguiente ejercicio de estrategia:

- Nuestra meta es ser los \_\_\_\_\_
- Comprendiendo y sirviendo a \_\_\_\_\_
- Dando autonomía y mejorando la dedicación de \_\_\_\_\_
- Invirtiendo en \_\_\_\_\_
- Trabajando en todo momento con \_\_\_\_\_

Sin dudarlo un momento la gente rellena los huecos (mejores, clientes, empleados, tecnología, integridad) momento en el que yo intervengo apuntando que esas declaraciones de estrategia no garantizan competitividad. Para competir y diferenciarse del resto, la estrategia debe traducirse en disciplinas y acciones de la organización. Una estrategia sin organización se queda en falsas esperanzas. Una organización sin estrategia es una actividad sin sentido.

#### 4. La organización no es una estructura sino una capacidad

Rápido, enumera tres o cuatro empresas que admires. A menudo, ante estas indicaciones la gente incluye empresas como Apple, Google, Disney, General Electric, Amazon, IBM y otras empresas de ese estilo. Y entonces yo pregunto: ¿cuántos niveles de gestión existen en esas compañías? Nadie lo sabe ni le importa. No admiramos a una empresa por su morfología o estructura, sino por aquello en lo que destaca, ya sea en innovación, servicio al cliente, distribución o eficacia, entre otras cosas. En los últimos 20 años se han propuesto infinitas maneras de cambiar la estructura de las organizaciones: variando su tamaño, redimensionándolas, reduciéndolas, rediseñándolas, eliminando escalones jerárquicos, etc. En la actualidad, un líder debe analizar las capacidades de su organización para definirla y saber por qué se la debería conocer y qué hace bien. Las organizaciones con capacidades perdurables son las que sobreviven y prosperan.

#### 5. Capacidad implica talento, liderazgo y cultura

Cuando un líder trata de definir y crear capacidades, se dan dos constantes y una variable. Toda organización debe contar con liderazgo y un talento excepcional. Las organizaciones no piensan, son las personas las que lo hacen. Por lo tanto, un equipo adecuado es el ingrediente fundamental para el éxito de una organización. Un líder elige entre las opciones posibles para alinear recursos de cara a conseguir las metas apropiadas.

Un líder establece la dirección que hay que seguir y consigue que las cosas se hagan. Toda empresa necesita talento y liderazgo. A partir de ahí, hay que crear la cultura adecuada, que identifica a la organización a base de rasgos como la eficiencia, la innovación, la colaboración, el servicio al cliente y la gestión del riesgo o del cambio, entre otras. El talento, el liderazgo y la cultura son los elementos fundamentales en la definición de las capacidades de una organización; son el resultado de la inversión en Recursos Humanos; son la clave para implantar una estrategia; y son el intangible relevante para los inversores.

## 6. El talento se puede calcular como competencia x compromiso x contribución

Sabemos que es importante. A algunos les lleva a la guerra. Los actores se presentan a audiciones para demostrar que lo tienen. Otros lo consideran la solución definitiva y se esfuerzan por gestionarlo. Los agentes lo contratan. Algunos lo tienen de forma innata mientras que otros tienen que esforzarse afanosamente para conseguirlo. Todos tratamos de cultivarlo. El talento. Está evolucionando hasta convertirse en una ciencia para algunos profesionales de los Recursos Humanos y una auténtica pasión para muchos directivos. Se diseñan multitud de programas y se realizan inversiones para atraer, retener y actualizar el talento. Y, sin embargo, a veces, tras dejar claro que el talento importa, resulta fácil verse arrastrado por una marea de promesas, programas y procesos, y perder de vista lo esencial. A riesgo de simplificar más de la cuenta, yo sugeriría que existe una fórmula para el talento, de engañosa sencillez, que puede ayudar a los profesionales de Recursos Humanos y a los directores generales a convertir en realidad su búsqueda del talento: Talento = competencia x compromiso x contribución. Cada factor de esta fórmula se puede trabajar para lograr una mejoría.

## 7. Competencia: invertir en talento en cuatro pasos

Los empleados competentes tienen la habilidad de saber hacer el trabajo actual y el futuro. Para crear competencia es necesario seguir cuatro pasos.

1. Articular una teoría o fijar un estándar. La competencia empieza por identificar las habilidades necesarias para realizar el trabajo futuro. Los profesionales de Recursos Humanos ayudan a los directores generales a crear una teoría o perspectiva sobre las competencias

que se termina traduciendo en un sistema de estándares de los empleados. La forma más sencilla de poner a prueba un estándar de competencia es preguntar al público objetivo: "Si nuestros empleados cumplen con estos estándares, ¿eso te inspiraría confianza en nuestra compañía?". Si los clientes contestan afirmativamente, el modelo de competencia es adecuado; si contestan que no hay que seguir trabajando en ello.

2. Analizar a los individuos y las organizaciones. Una vez establecidos los estándares, se puede evaluar a los empleados y valorar en qué medida cumplen o no dichos estándares. En los últimos años, en estas evaluaciones de talento se valoran tanto resultados como conductas. Una evaluación eficaz ayuda a cada individuo a saber qué debe hacer para mejorar, además de aportar información valiosa a la organización sobre el diseño e implantación de prácticas de recursos humanos dirigidas a actualizar el talento.
3. Invertir en la mejora del talento. Las carencias individuales y de la organización se pueden compensar invirtiendo en talento. Hemos clasificado esas inversiones en seis áreas:
  - **COMPRA:** reclutar, subcontratar y garantizar la entrada de talento en la organización.
  - **CONSTRUCCIÓN:** ayudar a través de la formación al equipo a crecer, en el trabajo y en la vida diaria.
  - **PRÉSTAMO:** aportar conocimiento a la organización a través de asesores o colaboradores.
  - **RECONOCIMIENTO:** promocionar a las personas adecuadas asignándoles puestos clave.
  - **RECHAZO:** destituir a los empleados con peor rendimiento y/o prescindir de ellos en la organización.
  - **VÍNCULO:** retener el mayor talento.
4. Monitorizar y realizar un seguimiento de la competencia. En última instancia, la evaluación del talento debe evolucionar hacia un seguimiento de la capacidad de los individuos para desarrollar sus capacidades y de la organización para ampliar su cantera de talento. Se puede realizar un seguimiento individual de los empleados para valorar su grado de percepción de su posibilidad de promoción y su capacidad para lograrlo.

## 8. Compromiso: crear una proposición de valor del empleado

El compromiso consiste en que los empleados deseen dedicar su energía disponible al logro del éxito de su empresa. Esta energía discrecional se

suele concebir como una proposición de valor del empleado. La proposición de valor de un empleado implica una declaración muy sencilla: los empleados que aportan valor a su organización deberían a su vez recibir valor por parte de ella. Normalmente, los empleados se comprometen más cuando su organización les ofrece:

- **VISIÓN:** un propósito o sentido de dirección.
- **OPORTUNIDADES:** capacidad de crecimiento, desarrollo y aprendizaje.
- **INCENTIVOS:** una compensación o salario justos por el trabajo realizado.
- **IMPACTO:** capacidad para ver el resultado o el efecto del trabajo realizado.
- **COMUNIDAD:** colegas, jefes y líderes que generen un sentido de comunidad.
- **COMUNICACIÓN:** conocimiento de lo que sucede y porqué.
- **ESPIRITU EMPRESARIAL O FLEXIBILIDAD:** posibilidad de elegir los términos y las condiciones de trabajo.

Cuando en una organización se dan estas siete dimensiones, podemos decir que los empleados tienen «voz» (VOI<sup>2</sup>C<sup>2</sup>E, según las iniciales en inglés).

## 9. Contribución: la creación de sentido genera dinero

Últimamente, mucha gente se está dando cuenta de que las organizaciones tradicionales (familias, barrios, grupos de aficionados a alguna actividad, parroquias...) que venían satisfaciendo las necesidades emocionales de los individuos empiezan a flaquear. Cuando las personas ven satisfechas sus necesidades a través de sus organizaciones, sienten que contribuyen y encuentran oportunidades. Mi esposa, Wendy Ulrich, y yo hemos explorado teorías e investigaciones, desde la psicología positiva y del desarrollo, hasta la motivación individual, pasando por el crecimiento personal o la teoría organizacional, con el fin de averiguar qué pueden hacer las organizaciones y sus líderes para ayudar a sus empleados a encontrar oportunidades. Hemos identificado siete preguntas con las que se puede ayudar a los empleados a vean nuevas oportunidades en su trabajo:

- **IDENTIDAD:** ¿quién soy? ¿Cómo aunar la identidad del empleado con la reputación de la organización?

- **PROPÓSITO:** ¿a dónde voy y por qué? ¿Cómo puede la organización ayudar al empleado a alcanzar sus objetivos?
- **RELACIONES:** ¿con quién emprendo este viaje? ¿Cómo construye la organización una comunidad de apoyo que haga que el empleado se sienta conectado?
- **AMBIENTE DE TRABAJO:** ¿consigue la organización generar un entorno laboral agradable?
- **RETO PROFESIONAL:** ¿qué desafíos me atraen? ¿Cómo ayuda la organización al empleado a identificar retos que sean sencillos, agradables y estimulantes?
- **APRENDIZAJE:** ¿en qué medida aprendo y crezco con mi trabajo?
- **PLACER:** ¿cuáles son mis fuentes de satisfacción? ¿Cómo ayuda la organización a que el empleado disfrute?

## 10. El liderazgo es más importante que el líder

Líderes y liderazgo. No son lo mismo. Un líder eficaz puede no ser bueno para generar liderazgo, desarrollando procesos que ayuden a otros líderes a crecer y desarrollarse. Y, a la larga, el liderazgo es más importante que los líderes. Un líder excepcional y aislado puede generar resultados excelentes durante un tiempo, pero la calidad del liderazgo es lo que hace sostenibles los resultados, permite a las organizaciones alinearse con las estrategias en evolución y despierta la confianza de empleados, clientes e inversores. Para crear liderazgo debes responder a tres preguntas: ¿por qué? ¿Qué? ¿Cómo?

## 11. El porqué del liderazgo: crear un caso de liderazgo eficaz

Casi todos podemos identificar a algún líder que haya marcado una diferencia en nuestra vida profesional y personal. Ese líder es relevante porque habrá influido de manera positiva en nuestras vidas. En las organizaciones, hemos visto que los líderes más eficaces son relevantes porque mejoran la productividad de los empleados, la capacidad de la organización para ejecutar su estrategia, la conexión con los clientes, la confianza de los inversores y la reputación de la empresa en la comunidad. Cuando un líder consigue estos resultados, aporta valor. En el plano individual la mayoría de los líderes aspiran a ser mejores; desde el punto de vista de la organización, los mejores líderes la conducen al logro de resultados importantes.

## 12. El qué del liderazgo: definir cómo es un líder eficaz

Todos tenemos nuestra lista personal de los requisitos que debe cumplir un líder eficaz, ahora con millones de referencias (busca “líder” en Google y encontrarás millones de entradas). En nuestro estudio hemos utilizado la metáfora de la marca de liderazgo para definir lo que consideramos un liderazgo eficaz. Toda marca implica una serie de elementos fundamentales de carácter básico o genérico. Esto es lo que denominamos el código del liderazgo en el que hemos identificado cinco factores que todo líder debe acreditar:

- **ESTRATEGIA:** un líder comprende la evolución del entorno y los grupos de interés, lo que le permite posicionar a su organización para el futuro.
- **EJECUCIÓN:** hace que las cosas sucedan actuando para que ocurran, tomando decisiones y asumiendo responsabilidades.
- **GESTIÓN DEL TALENTO:** un líder se comunica con sus empleados actuales y ejerce de *coach* para que desarrollen su competencia, compromiso y contribución.
- **DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO:** invierte en sus empleados futuros fidelizando a los actuales, planificando su plantilla y dando autonomía a sus trabajadores.
- **EXCELENCIA PERSONAL:** un líder genera confianza a través de la energía intelectual, emocional, social, física y espiritual.

Hemos comprobado que el código de liderazgo explica entre un 60 y un 70% de la eficacia de un líder. El otro 30 o 40% corresponde a elementos diferenciadores, aquellas cosas que un líder acomete en su empresa para responder a las expectativas de su clientela exterior. Para definir el liderazgo de una organización, solemos analizar la marca de la empresa o las expectativas en el mercado. Esa marca debe hacerse evidente luego en los modelos de competencias de liderazgo como conductas, en los programas de formación como currículo y en los sistemas de evaluación como estándares.

## 13. El cómo del liderazgo: garantizar que los líderes hagan lo que saben que deben hacer

La mayoría de los líderes que conocemos quieren mejorar (el porqué) e, incluso, saben qué mejorar (el qué), pero a menudo no hacen esas mejoras que saben que deberían hacer (el cómo). Hemos analizado

estudios sobre la forma que tiene un líder de lograr aquello que sabe que debe perseguir y hemos identificado siete claves de sostenibilidad del liderazgo:

- **SIMPLICIDAD:** empezar por algunos pequeños cambios clave.
- **TIEMPO:** asegurarse de que el cambio está marcado en un momento exacto del calendario, que puede ser a las tres horas, tres días, tres semanas o tres meses.
- **RESPONSABILIDAD:** responsabilizarse personalmente de que el cambio se produzca.
- **RECURSOS:** buscar ayuda para lograr el cambio a través de *coaches* y sistemas de recursos humanos.
- **SEGUIMIENTO:** medir el cambio y realizar un seguimiento del mismo.
- **MEJORA:** aprender y crecer (demostrar determinación y capacidad de recuperación) persiguiendo el cambio.
- **EMOCIÓN:** asegurarse de que los cambios deseados son coherentes con las pasiones y la identidad personal.

Cuando un líder aplica estos valores (cuyas iniciales son STARTME en inglés, ver la aplicación con ese mismo nombre), hace que los cambios deseados sean sostenibles.

## 14. Cultura desde el exterior pasando de acontecimientos a patrones y de ahí a la identidad

Cuando trabajamos con líderes, solemos plantearles la siguiente pregunta: ¿qué es una cultura? Sus respuestas casi siempre incluyen conceptos como: valores, normas, reglas no escritas, conductas, expectativas, etc. Apuntamos que todas estas definiciones parten de la lógica dominante de que la cultura es lo que ocurre dentro de una empresa, nuestros valores, normas, etc. Creemos que el estudio de la cultura corporativa debería pasar de un acontecimiento (una reunión de toda la plantilla, un programa de formación, un mensaje de comunicación) a un patrón (de pensamiento o conducta) y a una identidad. Si una cultura se centra en la identidad externa de una organización (aquello por lo que queremos que nos conozcan nuestros mejores clientes), los acontecimientos y patrones tendrán un enfoque claro. Cuando la identidad externa de una organización determina y se refleja en su cultura interna, esta será probablemente más eficaz y consistente.

## 15. La cultura puede incorporarse a través de una agenda intelectual, conductual y de procesos

Una vez queda definida la cultura deseada (identidad), es importante hacerla realidad para todos los empleados a través de cuatro procesos:

- **AGENDA INTELECTUAL DESCENDENTE:** la identidad deseada debe comunicarse a todos los integrantes de la organización. La regla de oro es la de 10:1; el mensaje se debe compartir 10 veces por cada departamento.
- **AGENDA CONDUCTUAL ASCENDENTE:** cada empleado debe actuar cada día teniendo en cuenta la identidad deseada para la organización. Un gran líder dijo: “enseñamos a la gente los principios adecuados y dejamos que ellos tomen sus propias decisiones”.
- **AGENDA LATERAL DE PROCESOS:** la identidad deseada debe resultar reconocible en los distintos procesos de la organización tales como selección y contratación, promoción, compensación, control financiero o tecnologías de la información.

Cuando estas agendas se estructuran en torno a una identidad deseada, se garantiza que las expectativas externas conformen el pensamiento y la conducta de los empleados.

## 16. Los profesionales de Recursos Humanos deberían ser arquitectos del talento, los líderes y la cultura; los directivos son los propietarios

Para crear talento, liderazgo y cultura es necesario liderazgo intelectual y disciplina en las acciones. En un examen final que hice a mis alumnos de MBA, les pregunté: ¿quién es responsable en primera instancia de los aspectos relacionados con los Recursos Humanos (talento, liderazgo, cultura) dentro de una organización?

- a. Los directores de las distintas líneas de negocio.
- b. El director de Recursos Humanos.
- c. Se comparte entre los directivos de cada área y los de Recursos Humanos.
- d. El consultor.
- e. Me da igual, lo mío son las finanzas.

La mayoría contestaron que era una responsabilidad compartida –la opción “c”– y yo se la marqué como incorrecta. Yo creo que el principal responsable de los aspectos relacionados con Recursos Humanos es el gerente, que es el propietario. Los profesionales de Recursos Humanos son los arquitectos, no los propietarios. Los arquitectos dibujan planos de lo que se puede hacer y facilitan el diálogo para llegar a una decisión común cuando hay varios propietarios (marido y mujer en desacuerdo). Los arquitectos también aportan una percepción única a la hora de ofrecer consejo en aspectos técnicos y garantizan que se respeten las regulaciones necesarias. Los profesionales de Recursos Humanos son arquitectos sociales que gestionan el contenido y los procesos de claridad organizacional y estratégica.

## 17. El departamento de Recursos Humanos debe ir en la misma línea que la estructura de la empresa

En los últimos quince años se han llevado a cabo numerosos esfuerzos por reestructurar el área de Recursos Humanos. Últimamente ha surgido un movimiento que pretende garantizar que tenga centros de servicio (sistemas de base tecnológica para la realización de su trabajo), centros específicos con especialistas y unidades integradas de Recursos Humanos con expertos y personas más generalistas. Hay quienes defienden que esta estructura cambia el debate entre centralización y descentralización al hacer ambas cosas; y otros opinan que no funciona bien. Nuestro punto de vista es sencillo: el departamento de Recursos Humanos debería coincidir con la organización de la empresa. Si esta es centralizada (se interesa únicamente por el negocio, la organización y los procesos), su área de Recursos Humanos debería estar centralizada también con un responsable de selección, formación, compensaciones, beneficios, etc., para toda la organización. Cuando se trata de una gran compañía, con múltiples negocios que operan de manera independiente, el área de Recursos Humanos debería estar completamente integrada en cada uno de ellos. Si la organización empresarial es una sociedad matricial o una empresa coligada diversificada, se aplicaría el modelo de servicios de Recursos Humanos compartidos. Hay que asegurarse siempre de que la estructura del departamento de Recursos Humanos es coherente con el tipo de organización de la empresa. Un 20% de nuestros clientes son empresas centralizadas, alrededor de un 10% compañías con un negocio muy diversificado y en torno a un 70% algún tipo de sociedad matricial. En este 70% de empresas, el departamento de Recursos Humanos debería funcionar como una empresa de servicios dentro de la compañía.

Esto se traduce en centros especializados que aportan percepciones y conocimientos únicos que luego transfieren a los clientes de los directivos de cada línea a través de los generalistas de Recursos Humanos integrados en la organización.

## 18. Alinear, integrar e innovar en las prácticas de Recursos Humanos

Entre los profesionales de Recursos Humanos parece haberse extendido una búsqueda incesante de las mejores prácticas. Congresos, seminarios, libros, artículos y consultores presentan y defienden las últimas y mejores propuestas en ese campo. Estas modas enseguida se esfuman. Para ser eficaces, las prácticas de Recursos Humanos deberían cumplir tres criterios: en primer lugar, deben estar alineadas no sólo con la estrategia (Recursos Humanos estratégicos) sino también, en el plano externo, con los clientes y accionistas (Recursos Humanos de fuera a dentro). Esto significa que los criterios que deben respetarse para unos Recursos Humanos eficaces giran en torno a la manera en que estos aportan valor a la estrategia y/o a las partes interesadas en el ámbito externo. En segundo lugar, las prácticas de Recursos Humanos deberían integrarse para convertir las mejores prácticas en un mejor sistema. Una práctica aislada de Recursos Humanos podría no ser replicable porque forma parte de un sistema. En tercer lugar, las prácticas y sistemas de Recursos Humanos deberían ser innovadoras. Deberíamos estar buscando constantemente nuevas maneras de resolver los viejos problemas.

## 19. Las competencias de los profesionales de Recursos Humanos afectan tanto a la percepción de la eficacia del propio departamento como a los resultados generales de la empresa

Mis colegas y yo llevamos más de 25 años estudiando las competencias de los profesionales de Recursos Humanos. Con datos globales recabados cada cinco años, y con las aportaciones de profesionales de Recursos Humanos, colegas y directivos, hemos podido determinar cuáles son esas competencias y cómo sirven para conducir un negocio al éxito. En nuestro último estudio, hemos identificado seis ámbitos de competencias (analizando los factores de 140 conductas específicas) que afectan a la eficacia percibida de los profesionales de Recursos Humanos y su impacto en el negocio. Estas conclusiones se resumen a continuación:

ÁMBITO DE COMPETENCIA	IMPACTO EN LA EFICACIA PERSONAL	IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA
Posicionamiento estratégico: capacidad de convertir el conocimiento empresarial en elecciones estratégicas para un negocio	MEDIO	MEDIO
Credibilidad personal: potencial para construir relaciones de confianza con las principales partes interesadas	ALTO	BAJO
Creación de capacidades: capacidad para crear la cultura de una empresa o sus capacidades y alinearlas con la estrategia	MEDIO	ALTO
Promoción del cambio: posibilidad de ayudar a una organización a iniciar y mantener el cambio	MEDIO	MEDIO
Integración e innovación en Recursos Humanos: capacidad para alinear, integrar e innovar en prácticas de Recursos Humanos en torno a individuos, resultados, organización y liderazgo	MEDIO	ALTO
Propuesta tecnológica: se incentiva la utilización de tecnología para gestionar la eficacia, las relaciones y las redes sociales	BAJO	ALTO

## 20. Pasar del análisis en forma de datos o información a la percepción, la implantación y el impacto. La decisión como punto de partida

En los últimos años, se han estado reclamando mejores análisis de Recursos Humanos, con especial énfasis en la nube y las redes de datos. Desde nuestro punto de vista, muchas veces estos análisis se han realizado desde un punto de partida erróneo o con un enfoque equivocado. El punto de partida son los datos que hay que analizar y debe tenerse en cuenta, además, que debe darse una evolución desde los datos a las conclusiones, de estas a una intervención y, finalmente, al impacto. Los datos provienen de bases de datos, las conclusiones de las materias que se extraigan de ellos. La intervención parte de las acciones basadas en esas materias y el impacto es el resultado de realizar los cambios necesarios en la organización para obtener los resultados deseados. Creemos que la capacidad de información empieza por el impacto, pasando posteriormente a los datos. El impacto se refiere a estudiar las decisiones empresariales y establecer qué decisiones deben tomarse para que las elecciones que se hagan estén mejor fundamentadas. La lógica de la toma de decisiones requiere que el análisis se haga con mentalidad empresarial y una correcta comprensión de la forma en que el negocio puede prosperar. Las hipótesis que se formulan a partir de esa lógica se pueden poner a prueba para mejorar la calidad de todo este proceso.

En última instancia, espero que en las últimas décadas estas ideas hayan contribuido con algún enfoque creativo a la hora de mejorar el éxito de las organizaciones, ayudando a los líderes de Recursos Humanos a contar con mayor información para tomar decisiones y aportar valor.

- **DAVE ULRICH** es profesor en la Universidad de Michigan, cofundador de The RBL Group y autor de *El sentido de trabajar (The Why of Work)* (2011), *El código del nuevo líder (The Leadership Code)* (2009) y *Marca de liderazgo (Leadership Brand)* (2008).

Cooperación:  
LA NUEVA  
CLAVE DEL  
management

Juan Mateo