

›FUNDESEM BUSINESS TOPICS

# ¿Cuál es el activo más importante de las empresas?

Bio - José Sánchez Labella  
Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio



# ¿Cuál es el activo más importante de las empresas?

Si tienes dudas para contestar esta pregunta probablemente no llegues a ser un buen líder. Podrás ser un "Jefe" a la antigua usanza en todo caso, pero nunca un ejemplo a seguir por tus colaboradores.

La jerarquía funcional tenía sentido en la sociedad postindustrial, pero ya no lo es en la "era del conocimiento". O como la denominaba Zygmunt Bauman; la "Sociedad Líquida", en la que los compromisos cada vez son más efímeros y no existe el trabajo de por "vida". De hecho, lo normal es "reinventarse" al menos 4 ó 5 veces a nivel profesional.

En Estados Unidos los "moonlighters", profesionales que trabajan para un empleador principal y, además, en varios proyectos ajenos al principal, ya son legión. Según el estudio "Freelancers Union / Elance" actualmente alcanzan el 27% con 14,3 millones de los trabajadores activos.

Parece evidente que la economía va hacia un modelo laboral enfocado hacia los empleos parciales y los trabajos por proyectos individuales. En la misma línea, el informe "Intuit 2020 Report" revela que los trabajadores por cuenta propia superarán en 2020 el 40%, lo que equivale a 60 millones de personas en Estados Unidos.

Su extrapolación al resto del mundo será similar, con un cierto retardo, pero acabará por asimilarse notablemente gracias a la globalización.

Volviendo a la pregunta inicial, e independientemente del formato profesional y contexto que se realice, la respuesta es obvia; "las personas". Han sido, son y serán el corazón de todo emprendimiento o proyecto; las que hacen de algo físico algo único, casi mágico, que bien engrasado permite alinear sueños, ilusiones y un objetivo común.

Para que estas "personas" estén comprometidas, es necesario que se sientan identificadas con la Misión, Visión y Valores de la empresa. Que las identifiquen como suyas y acaben siendo los embajadores de su marca. Cada vez más empresas ponen el foco en el "Employer Branding" como reclamo para retener y atraer el talento. Por algo será ...

Por su parte, el "engagement" o compromiso es una de las constantes de los equipos de alto rendimiento. La gente comprometida es gente más productiva y, por ende, feliz. Y cuando ambos factores se alinean

estamos camino de la excelencia.

Entonces, ¿qué podemos hacer para "engancharnos" al principal activo de nuestras empresas o proyectos? Más allá de incentivos "materiales" la tendencia es pasar al denominado "salario emocional". Esta parte "intangibles", una vez cubiertas ciertas necesidades, pasa a ser el factor determinante para que los trabajadores quieran permanecer



y/o ser parte de un proyecto.

El reconocimiento, el uso de ejemplarizar actitudes, la conciliación de la vida personal vs profesional, planes de carrera, formación, etcétera. Son algunos de los ejemplos más utilizados al respecto.

Además del “engagement”, hemos de tener en cuenta que somos seres relacionales. Es decir, necesitamos formar parte de algo superior desde tiempo ancestrales. No podemos vivir aislados y la comunicación e interacción son básicas para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo.

¿Fomentamos estas prácticas en nuestro entorno laboral?

En ocasiones poner mesas de comedor más grandes o desplazar las máquinas de café a una zona

alejada hace que las personas interactúen y generen lazos más allá de lo estrictamente profesional. Este tiempo invertido permite suavizar y dinamizar las posteriores relaciones profesionales. Se establece un vínculo y la gente empatiza con sus compañeros. Las fórmulas son infinitas y dependerá de cada situación una mejor implementación de tales prácticas o centros comunes de encuentro.

Ken Blanchard, en su libro “Liderazgo de máximo nivel”, determinaba que una vez fijado un objetivo común, un equipo del Alto Rendimiento se caracterizaba por el acrónimo PERFORM:

- Propósito y Valores
- Empoderamiento
- Relaciones y Comunicación
- Flexibilidad
- Óptima Productividad
- Reconocimiento y Aprecio
- Moral Alta

Cada letra del acrónimo es consecuencia del inmediatamente anterior, de forma que su lectura es vertical, acumulativa y descendente.

Si se comparte la misión, visión y valores, la gente está facultada, la comunicación fluye, se es flexible y adaptable; se acaba generando una

productividad óptima donde los éxitos son puestos en valor. Como es lógico, todo esto produce que la moral sea alta en el equipo. Están totalmente comprometidos y motivados.

Respecto de lo anterior, Meredith Belbin © destinó una década en identificar los roles que se manifestaban en equipos de trabajo exitosos, valorando sus aportaciones y también debilidades permitidas a la contribución del rendimiento óptimo colectivo.

El resultado del trabajo de campo fueron 9 roles distribuidos entre Sociales, Mentales y de Acción:

*Necesitamos formar parte de algo superior.*



Roles Mentales:

Cerebro, Monitor y Especialista

Roles Sociales:

Investigador de Recursos, Coordinador y Cohesionador

Roles de Acción:

Impulsor, Implementador y Finalizador

Una de las principales enseñanzas que obtenemos de Belbin es que, a nivel conductual, dentro de un equipo las personas pueden desempeñar 3 roles de forma notable, otros de manera adecuada y, por último, 3 en los que no están a gusto o dotados para ello.

La moraleja que se persigue es identificar a nivel individual y colectivo cual es nuestra mejor aportación al sistema, de forma que los equipos se puedan balancear y así obtener el mejor resultado posible.

Un buen líder, por tanto, será capaz de analizar y leer entre líneas las virtudes y áreas de mejora de todos los miembros del equipo, de forma que cada proyecto u objetivo se pueda conformar con la mejor versión de cada integrante del equipo y el rol que mejor se adapte a las necesidades del proyecto.

Aludiendo de nuevo a Blanchard; el liderazgo actual es el situacional, el que es capaz de adaptarse a las circunstancias y necesidades del contexto.

Recordemos que estamos inmersos en un entorno VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), en el que nada es predecible y todo es cambiante. Por tanto, los equipos tampoco lo son, o deberían, ni sus necesidades.

Como un director de orquesta el líder podrá y deberá alinear y conjuntar sus "instrumentos" de forma que la melodía suene lo más afinada posible.

Así las cosas, ¿qué ocurre cuando un líder o entorno "encasilla" o "etiqueta" a una persona?

Lo más normal es que esa persona no se vea identificada con el proyecto y que no vea ninguna motivación en generar cambios porque las expectativas sobre él o ella están ya prejuzgadas. Se desmotiva e incluso puede llegar a "quemarse". El famoso síndrome del "burnout" y una más que segura huida del talento a otro lugar. Estamos desperdiciando el mayor activo de las empresas: Las personas

que lo conforman.

Si un líder quiere abanderar un equipo de alto rendimiento lo primero que debe realizar es conocer bien las capacidades y recursos de los miembros de su equipo, de forma que pueda utilizar según las necesidades sus habilidades y fortalezas. Además de motivar, conseguirá flexibilizar la plantilla, generar una actitud proactiva y mantener a la gente implicada en el proyecto.

"Juan solo sirve para "X", María no es "Y" ....", son creencias limitantes que habrá que chequear y valorar regularmente para evitar las temidas disfuncionalidades en los equipos.

Recordemos que las personas son las que hacen las empresas, sin personas no hay nada. Démosle el valor que merecen y la capacidad de adaptarse a las situaciones que se generen. Como el agua que fluye y busca su nueva salida, retomando de nuevo a Bauman.

Como anécdota, y ahondando en el factor humano, siempre me gusta preguntar a los equipos que entreno la siguiente batería de preguntas:

- 1.- ¿Conoces el nombre y apellidos de tus compañeros?
- 2.- ¿Cuándo es su cumpleaños?
- 3.- ¿Sabrías decirme cómo se llama su pareja y cuántos hijos tienen y sus nombres?
- 4.- ¿Conoces su afición / comida favorita?
- 5.- .....

Rara vez son capaces de contestar siquiera las dos primeras preguntas con exactitud. La inteligencia emocional radica es saber identificar ecológicamente nuestras emociones y las de las personas que nos rodean.

Como indicaba anteriormente somos seres relacionales. Tribales. Fomentemos esos lazos de unión y empatía para generar sinergias y entornos saludables. Está en nuestra mano generar los contextos proclives y adecuados para que se dé la excelencia.

¿Cuándo fue la última vez que diste las gracias o pusiste en valor el trabajo de un compañero?

Os sorprendería el impacto que tiene la "mirada apreciativa" en los equipos de trabajo. Profesionalmente he visto equipos, o más bien grupos, que habiendo compartido espacios durante más de 20 años nunca se

habían reconocido sus fortalezas. El resultado del ejercicio es impactante y consolida notablemente el clima del equipo y el sentimiento de pertenencia.

Para finalizar recordar a S. Covey y sus “7 hábitos de la gente altamente efectiva”: Los tres primeros abordan la “victoria privada”; autoconocimiento, para una vez consolidada pasar a los tres siguientes; la “victoria pública”. Todo ello aderezado con el 7º hábito transversal de “afilarse el hacha”.

En un lenguaje más coloquial primero debemos conocernos nosotros mismos, el “yo”, para luego formar parte de algo común, el “nosotros”, y todo ello tomando consciencia de la importancia de evolucionar y seguir formándonos el resto de nuestra vida.

En un entorno VUCA, el ayer no existe, y el futuro no es predecible. Por tanto, tenemos que reinventarnos y para ello es necesario adaptarnos a los cambios de la manera más rápida posible. Y el trabajo en equipo requiere colaborar con más personas, ya sea para una organización o bien en red.

Por tanto, no podemos perder de vista que todo es hecho por y para PERSONAS. Sin ellas no hay NADA, por tanto, cuidemos de ellas como se merecen.

Antiguamente hablábamos de la regla de oro:

“Trata a los demás como te gustaría ser tratado”.

Actualmente habría que modificarla por la regla de platino:

“Trata a los demás como les gustaría ser tratados ....”

Pequeño matiz que sin embargo produce una gran diferencia....



## José Sánchez Labella

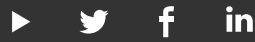
*(Liderazgo, Coaching y Gestión del Cambio)*

*Economista, Coach profesional y Consultor Estratégico y de RRHH. Cuenta con una sólida trayectoria en diversos ámbitos empresariales habiendo trabajado en entornos multinacionales, entidades sin ánimo de lucro y consultoras de primer nivel. Está especializado en Coaching Ejecutivo, Desarrollo Personal, y Organizativo, Deportivo, PNL y Comunicación no verbal científica (certificado por ICF, AECOP, AECODE, AEPNL y Marshall Goldsmith). En el mundo de la empresa, realiza actividades de Mentoring y formación para potenciar el talento, desarrollar habilidades directivas y motivar equipos. Colaborador semanal en blogs y prensa especializada con artículos de opinión así como en programas de radio relacionados con el mundo del “emprendimiento” y como Coach Profesional. Acreditado en metodología BELBIN y DISC. Asimismo es Mediador en la resolución alternativa de gestión de conflictos en ámbitos mercantil, civil, laboral y familiar. Administrador Concursal en los Juzgados de lo Mercantil de Valencia con procesos activos en empresas industriales y de servicios. Formador para Cámara Valencia, ESIC, Colegio de Economistas de Valencia, Colegio de Ingenieros Industriales de Valencia, Fundesem Business School, Centro de Formación Permanente de la UPV y Centro de Formación, Innovación y Recursos Educativos de la Consellería de Educación G.V. Miembro del jurado en Torneos de Debate de Competición de la UPV. Docente de Postgrado en Universidad Politécnica de Valencia y Universitat de València. Colegiado nº 6218 Colegio de Economistas de Valencia. Competencia bilingüe español-inglés.*

## >FUNDESEM BUSINESS TOPICS



¿Te ha gustado?  
Compártelo desde la



>FBS Fundesem  
Business  
School

C/ Deportistas Hermanos Torres, 17  
03016 Alicante // 965 266 800