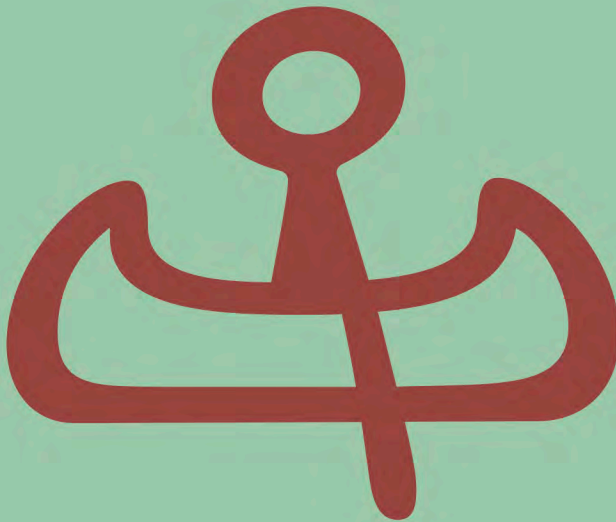


Gregorio Cristóbal Carle

LECCIONES PARA LOS RECURSOS HUMANOS

Respuestas para la gestión
de las personas y su talento





**LECCIONES
PARA LOS RECURSOS HUMANOS**

Respuestas para la gestión
de las personas y su talento

LECCIONES PARA LOS RECURSOS HUMANOS

RESPUESTAS PARA LA GESTIÓN
DE LAS PERSONAS Y SU TALENTO

Gregorio Cristóbal Carle



Septiembre, 2023

*Lecciones para los recursos humanos.
Respuestas para la gestión de las personas y su talento*

Gregorio Cristóbal Carle

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2023, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-006-3
Depósito Legal: M-27418-2023

Diseño de cubierta: Balloon Comunicación
Maquetación: Balloon Comunicación
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*
Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

A mi mujer, Raquel, por su paciencia infinita y sus inestimables consejos profesionales para que esta obra terminara viendo la luz, una realidad que no hubiera sido posible sin su incondicional y constante apoyo.

CONTENIDO

PRÓLOGO	11
1	
GESTIÓN DE PERSONAS	13
FRASES MOTIVADORAS.....	15
INTRODUCCIÓN.....	17
LECCIONES	19
2	
GESTIÓN DEL TALENTO.....	107
FRASES MOTIVADORAS.....	109
INTRODUCCIÓN.....	111
LECCIONES	113
ÍNDICE.....	217

PRÓLOGO

En este complejo, inacabado e incierto escenario global en el que el tejido empresarial desarrolla sus negocios y actividades comerciales, las organizaciones del siglo XXI se ven obligadas, desde su constante transformación y adaptación a la nueva realidad, a hacer frente a nuevos paradigmas y retos para lograr las metas de aportación de valor, diferenciación, crecimiento en los mercados y aumento exponencial de su reconocimiento social y su reputación corporativa.

Estamos en un contexto digital en clave tecnológica definido por el constante y creciente flujo de información, y una sociedad también cambiante y cambiada que sabe lo que quiere y lo que puede solicitar a las compañías, más allá de la mera entrega de un bien o la prestación de un servicio.

Igualmente, tenemos un cliente y potencial consumidor que busca, se preocupa, valora y reconoce especialmente los esfuerzos realizados por la empresa en materia de transparencia, sostenibilidad, respeto al medio ambiente, responsabilidad y el desarrollo de labor social como criterios imprescindibles para la generación de confianza, atención e interés hacia lo que hace y cómo hace la compañía.

En este contexto, no menos relevante es poner el foco en las personas como valor intangible, necesario, especialmente relevante e insustituible para alcanzar la gestión eficiente, sostenible y racional de las organizaciones, tanto a nivel interno —el capital humano se constituye en el primer cliente de la empresa, ejerciendo las funciones tanto de prescriptor como de embajador de marca— como

hacia el exterior, conociendo tanto sus necesidades como su comportamiento como herramienta estratégica fundamental para su captación y posterior fidelización.

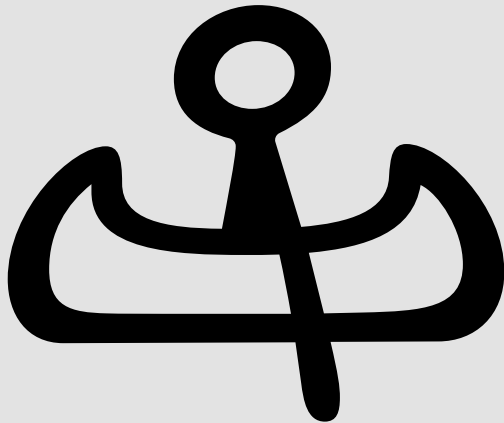
Así, la empresa actual está obligada a abordar, planificar, desarrollar, diagnosticar, implementar e impulsar una política de gestión de personas concreta y prudentemente ajustada a la realidad, las necesidades y requerimientos del capital humano.

Así, todo debe comenzar por el impulso sincero de su crecimiento en los ámbitos laboral y personal porque, actualmente, lograr retener a las personas en la organización pasa por gestionar adecuadamente el salario emocional, la comunicación transparente y la escucha activa, la proactividad y el fomento de la participación cooperativa y democrática de los integrantes de la compañía en todas sus áreas y niveles.

En definitiva, es así como se logra la diferenciación, la captación y retención de talento y el desarrollo de una marca empleadora que, sin duda, terminará por reforzar la imagen corporativa de la empresa.

1

GESTIÓN DE PERSONAS



FRASES MOTIVADORAS

- I. En cuestión de empresa, las grandes cosas están hechas en equipo.
- II. Cuando la empresa se preocupa por cuidar a los empleados, estos se preocupan por el negocio y lo hacen crecer.
- III. Lo que toda empresa debe buscar en su capital humano no es que esté ocupado a todas horas, sino que de verdad sea productivo.
- IV. La inspiración y la motivación del capital humano hacen que las personas renuncien al yo para pensar y poner el foco en el nosotros.
- V. Gestionar personas es una cuestión de actitud como única estrategia para mejorar el rendimiento y la productividad de la organización.
- VI. En cuestión de estrategia y gestión de personas, ¿qué sucedería si se forma al capital humano y después decide abandonar la empresa? Esa no es la cuestión. El interrogante correcto sería: ¿qué sucede si no le formamos y finalmente se queda?
- VII. Contrata el carácter, entrena la habilidad y busca la participación activa de tu capital humano.

- VIII. «Los buenos empleados cometen errores, y los buenos líderes se lo permiten». John Wooden.
- IX. «Se necesita menos tiempo para hacer algo bien que para explicar por qué se hizo mal». Henry Wadsworth.
- X. «Estoy convencido de que nada de lo que hacemos es más importante que contratar y desarrollar a la gente. Al final de día se apuesta por las personas, no por las estrategias». Lawrence Bossidy.

INTRODUCCIÓN

La empresa no es un ente abstracto, sino que se conforma como una entidad jurídica, económica, financiera y comercial viva y en continuo movimiento. Una organización integrada por un conjunto de personas que la construyen y dan forma adoptando decisiones, seleccionando sus metas y objetivos, diagnosticando y previendo situaciones, implementando las estrategias más adecuadas a cada escenario y circunstancias, buscando alternativas a la solución de problemas y, en definitiva, gestionando diaria y continuamente su actividad, que constituye el fundamento económico y social de cualquier compañía.

Así, es el capital humano el verdadero valor y más relevante e insustituible recurso de la compañía, porque sin sus conocimientos, habilidades, experiencias y capacidad de respuesta ante las dificultades y las adversidades es del todo imposible hacer crecer la organización, llevándola hacia el cumplimiento de las metas de rentabilidad, desarrollo en los mercados, aumento de su reputación social, mejora creciente de su imagen corporativa y, en consecuencia, de su posicionamiento en el contexto en que actúa habitualmente.

En este sentido, en ese escenario global de los negocios, definido y caracterizado por su creciente volatilidad, complejidad y competencia, motivar, fomentar e impulsar el desarrollo humano, personal y laboral de las personas que integran el capital más relevante de la compañía constituye no solo una necesidad indiscutible, sino que además es la única alternativa estratégica para la captación y retención de talento, la mejora continua, la aportación de valor diferenciador, el impulso innovador y la permanente búsqueda de

la excelencia como elementos estratégicos ineludibles para superar a la competencia.

Se trata de construir un escenario definido por un clima laboral flexible, adecuado y favorable para lograr los niveles y objetivos esperados de productividad y competitividad, todo ello como elemento distintivo de la organización y palanca estratégica para hacer crecer el sentido de pertenencia, la motivación, los vínculos afectivos y la integración real del capital humano en la compañía, de la que forma parte esencial e imprescindible.

En definitiva, hacer empresa comienza por creer en la capacidad real de gestión de las personas que integran sus equipos para dar cumplida y garantizada respuesta —de la forma más realista eficiente y eficaz— a las distintas situaciones a las que la organización hace frente en su presente más inmediato y deberá afrontar en el medio y largo plazo, durante toda su existencia como compañía.



1

El capital humano de esta empresa ya sabe lo que tiene que hacer. Carece de sentido estar repitiendo cuáles son nuestros objetivos y estrategias.

#recursos humanos #seguimiento #metas

El departamento de personas —hasta ahora conocido como de recursos humanos— de cualquier compañía conoce perfectamente al personal de la organización. Controlar excesivamente la actividad y el desarrollo de las tareas asignadas a los equipos que configuran los distintos departamentos no constituye una política estratégica acertada, ya que aumenta la presión sobre el trabajador y puede llegar a enrarecer el clima laboral, produciendo desconfianza hacia la dirección y, finalmente, perjudicando la productividad y competitividad de la organización.

En este sentido, una de las labores estratégicas del departamento de recursos humanos se debe centrar en evitar que su capital humano termine por abandonar la compañía, pero el hecho de no presionar realizando un monitoreo continuo y cercano de las actividades que desarrollan y su cumplimiento efectivo no significa que los equipos humanos no deban estar informados sobre la planificación, las metas y las estrategias y tácticas que ha decidido implementar la organización, en especial cuando alguna de estas variables sufre cambios.

Desconocer lo que busca la compañía y cómo pretende alcanzarlo puede ser tan negativo como sufrir un marcaje continuo.

2

Lo que pide la dirección de esta compañía es del todo imposible y si no sale adelante la propuesta, seremos nosotros los culpables a ojos de los jefes; demasiadas exigencias... No merece la pena intentarlo.

#recursos humanos #retos #objetivos

Toda empresa está obligada a plantear objetivos y metas que alcanzar como herramienta estratégica imprescindible, a la vez que ineludible, para crecer en los mercados presentes y futuros. La planificación de la organización a corto, medio y largo plazo debe ser generosa, entendiendo que su actividad supone la superación de retos continuos.

Así, dichos objetivos deben ser realistas, pero también contar con una dosis y el conveniente margen de creatividad que permitan aportar valor y diferenciarse de la competencia, tratando siempre de diferenciarse de la competencia llegando siempre un poco más lejos. Lo que nunca sería acertado es estructurar toda la actividad y los recursos de la compañía en función de propósitos inalcanzables, exigiendo al capital humano su futuro cumplimiento.

Tampoco es conveniente que los equipos humanos adopten una actitud de rechazo ante la dificultad y la superación de los retos, porque uno de los paradigmas más relevantes a los que se enfrentan las compañías actualmente es el de lograr alcanzar lo que no consigue la competencia más directa.



3

Eso del salario emocional es un invento de los psicólogos, en esta organización las personas permanecen porque están a gusto y necesitan cobrar a final de mes.

#recursos humanos #salario emocional #productividad

Las personas no solo trabajan por un salario. Existen otros factores y motivos no dinerarios y... casos más relevantes por los que los trabajadores deciden integrarse en una empresa para luego continuar en ella.

Así, las compañías que no sean capaces de comprender y asumir esta realidad tendrán que hacer frente a la pérdida constante de personal, unos recursos humanos que no serán fáciles de reemplazar, especialmente cuando se trata de personas con experiencia y talento contrastado.

El departamento de personas de la organización tiene que entender que todo contrato por el que se integra personal a la empresa debe basarse no solo en las necesarias relaciones de confianza, sino que además se fundamenta en un criterio conmutativo tan ineludible como irrenunciable e insustituible: *do ut des*.

Todo ello significa que ni la confianza ni el sentido de pertenencia a la estructura de la organización se regalan, sino que es necesario ganar en el día a día la fluidez de unas relaciones que van a construir el clima laboral en el que los trabajadores desenvuelven habitualmente sus tareas y funciones.

Cuestiones tan relevantes como las oportunidades reales de crecimiento en la compañía, la formación continua para la mejora de capacidades, habilidades, conocimientos y competencias, el ser

escuchado y participar en las decisiones de la empresa o el poder compatibilizar la vida laboral y la personal crearán el ambiente laboral necesario para reforzar el interés de las personas por la empresa, aumentando su grado de satisfacción y mejorando su productividad.



4

Lo de formar al capital humano no tiene sentido...
Si las personas abandonan el puesto, habremos perdido tiempo
y el dinero invertido en su aprendizaje.

#formación #productividad #capital humano

En este complejo y volátil escenario empresarial, cobran especial relevancia las estrategias de recursos humanos que centran el foco en el impulso del desarrollo personal y profesional de las personas, porque se trata de una herramienta metodológica imprescindible e ineludible para el crecimiento, la creación de valor, la mejora continua y la diferenciación con la competencia.

No formar al personal por el temor a que una vez instruido pueda abandonar la empresa constituye no solo un error, sino que además se traduce en un evidente coste de oportunidad para la organización.

Así, siempre será mejor formar al trabajador, asumiendo el riesgo de que en cualquier momento pueda abandonar la empresa, que no formarle para que luego decida permanecer en la compañía.

5

Al capital humano hay que darle instrucciones de forma constante para que desarrolle sus tareas de la forma esperada y con la necesaria eficiencia y eficacia. Dejarle hacer es un error.

#tareas #control #capital humano

Tratar de seguir y controlar obsesivamente todo lo que hace el capital humano de una empresa constituye un error estratégico que, más pronto, o más tarde, se terminará volviendo contra los propios intereses de la organización.

En primer lugar, porque genera un evidente malestar que, de continuar creciendo, terminará por quebrar la confianza que ha depositado el trabajador en la compañía, enrareciendo el clima laboral, fomentando su distanciamiento con la dirección y socavando progresivamente su sentido de pertenencia a la compañía.

Así, la situación se verá agravada cuando se trate de personas de reconocido talento y bagaje profesional, un capital humano que, en principio, es contratado para aportar conocimientos y experiencias que exigen de la concesión de un espacio propio de libertad y maniobra para la toma de decisiones, porque, de otra forma, estas personas se sentirán coartadas y terminarán por plantearse su salida de la empresa.



6

Las relaciones personales entre los miembros que integran la compañía ni enriquecen ni suman. A la empresa se acude a cumplir y desarrollar las tareas asignadas.

#recursos humanos #personas #participación activa

Lo interesante y beneficioso para cualquier empresa es contar con un capital humano capaz de sumar, aportar e intervenir activamente en la gestión y toma de decisiones de la organización como instrumento estratégico para su mejora continua y crecimiento exponencial en los mercados.

Así, las personas ni están ni deberían estar en la compañía para rellenar el expediente de cumplimiento de las tareas asignadas, porque de esta forma solo se logra desperdiciar talento, creatividad y participación en positivo para impulsar el rendimiento y la productividad de la organización.

En este sentido, lo que debe valorar la empresa no es solo lo que pierde con la actitud mantenida ante su capital humano, sino lo que deja de ganar en aportaciones para mejorar su competitividad y ganar en valor, diferenciación y reconocimiento reputacional.

En definitiva, las personas constituyen y siempre van a ser el mejor y más seguro activo de cualquier empresa.

7

Pretenden exigir el máximo a los trabajadores en cualquier situación y luego son incapaces de ofrecer una sola palabra de aliento o agradecimiento.

#recursos humanos #implicación #productividad

Saber reconocer y agradecer —si es posible, públicamente— la entrega, la implicación, los esfuerzos y las aportaciones que realiza el capital humano de una empresa en cualquiera de las áreas en las que desarrolla su actividad —ya sean mandos intermedios, personas integradas en los departamentos o administrativos— no solo es una respuesta obligada, sino que desde el punto de vista estratégico se convierte en una necesidad.

En este sentido, la comunicación interna, entre la dirección y el resto del equipo facilita notablemente la creación del clima laboral más adecuado para la mejora continua y el aumento de la productividad.

Por el contrario, no prestar la debida atención a aspectos tan relevantes como es el adecuado trato del personal acaba generando más ruido y barreras, lo que conlleva que se acrecienten los malentendidos y el descontento generalizado con una directiva que no es capaz de gestionar personas.



8

Cualquiera de los trabajadores de esta empresa es sustituible y prescindible, y así es como se le debe hacer saber. La rotación de personal en los distintos roles no es algo relevante que pueda afectar a la actividad de la compañía...; si alguien decide irse, ya vendrá otro a ocupar la vacante.

#recursos humanos #rotación #valoración personas

Se equivoca la empresa que cree que la rotación del personal es algo irrelevante en la gestión de los recursos humanos. Las organizaciones están integradas por personas que, con sus conocimientos, competencias, capacidades y habilidades, aciertan y también yerran en el desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de las tareas asignadas, llevando a la compañía a alcanzar sus metas.

Así, deben ser valoradas como lo que son, verdaderos activos de la compañía. Una empresa que rota con demasiada regularidad a su personal está transmitiendo la imagen de que algo no funciona en el ámbito de la gestión interna, lo que puede suponer una barrera para la búsqueda y contratación de nuevo personal.

Igualmente, el hecho de una rotación excesiva supondrá la pérdida de un talento que luego no es tan fácil de recuperar. Además, el hecho de que existan trabajadores con un extenso historial de vinculación a la compañía que decidan abandonarla implicará que los que sean contratados para ocupar sus puestos necesitarán de un tiempo para aclimatarse a la cultura organizacional, valores y formas de gestionar de la empresa, lo que

terminaría por perjudicar la productividad de la organización, aunque sea de forma temporal. Todo ello sin contar con los costes económicos adicionales derivados de esa forma tan errática de administrar puestos de trabajo.



9

Esta empresa parece que se preocupa más por el estricto cumplimiento presencial de horarios en sus instalaciones que por el desempeño y logro de objetivos.

#recursos humanos #cumplimientos horarios #productividad

Un clima laboral positivo y favorable es fundamental para el normal desarrollo de la actividad de la compañía, además de constituir uno de los aspectos esenciales que considerar cuando se trata de implantar su estrategia.

Cumplir con los criterios normativos sobre los horarios establecidos por la compañía redundaría en la creación de un ambiente que afecta e incide directamente en cuestiones tan relevantes como el grado de responsabilidad y compromiso del equipo humano, incluyendo el pago efectivo de las horas extras registradas y que haya realizado efectivamente.

Cierto es que la creciente implantación de formas más o menos híbridas de trabajo, unida a la realidad de que muchas organizaciones dejan mayor libertad de acción a sus trabajadores, centrando el foco en la consecución de objetivos, ha ido aligerando y flexibilizando poco a poco el concepto del cumplimiento del horario de trabajo establecido por la compañía.

Se trata de una cuestión relevante —no cumplir el horario de trabajo es considerado como sanción grave— que, incluso, en muchos países ha sido regulada por ley. En el caso de España la correspondiente normativa que regula el registro de la jornada laboral se encuentra establecida por Real Decreto 8/ 2019 de 12 de marzo, que constituye la herramienta legal para poder contabilizar las horas

trabajadas, además de como ha sido gestionado su pertinente reparto. En este sentido, el registro generado deberá guardarse durante cuatro años y estar disponible tanto para empleados como para sindicatos.

En definitiva, el cumplimiento de horarios es una cuestión de relevancia y una obligación tanto para empresas que lo gestionan como para los trabajadores, que de satisfacerse adecuadamente debe redundar en la mejora de la productividad de la organización.



10

El capital humano de esta compañía tiene que venir motivado y llorado de casa. No estamos para crear satisfacciones emocionales ni para fomentar el sentido de pertenencia a la organización.

#recursos humanos #salario emocional #dirección

Actualmente, el capital humano de cualquier compañía está obligado a hacer frente a los grandes retos surgidos del complejo, incierto y volátil contexto en el que la organización desenvuelve su actividad, una realidad que requiere dar un paso más para asumir, y corregir —si fuere necesario— los resultados y el impacto que genera la consiguiente toma de decisiones asociadas a la implantación de las estrategias.

Aunque parezca evidente, no es en absoluto una tarea fácil, y mucho menos individualizada. La empresa debe ser entendida como un todo estructurado internamente en unidades de negocio que no son departamentos estanco dotados de plena independencia, sino que se necesitan entre sí y requieren tanto de coordinación perfectamente medida y calculada como de una comunicación constante, porque la estrategia de la organización debe implantarse siempre de forma unitaria.

El hecho de que el capital humano se vea obligado a gestionar con la debida eficacia y eficiencia la resolución de problemas y situaciones imprevistas, haciendo frente a constantes dificultades, significa que en ese escenario la dirección de la empresa tiene que prestar todo su apoyo, llevando a cabo un seguimiento continuo de las acciones, las tareas realizadas y las posibles incidencias o desviaciones.

Se trata de un elemento más de ese salario emocional tan necesario en cualquier compañía, porque el desentenderse del capital humano solo puede derivar en su descontento, desidia, baja productividad y pérdida progresiva y constante de su sentimiento de pertenencia a la organización, una realidad que, de no adoptar las medidas oportunas a tiempo, puede llegar a causar perjuicios irreparables.