

Capital

3,20 € (only Spain)
Canarias 3,35 € / Portugal 2,80 €

Nº 55
Abril 2005

www.capitalrevista.es

Capital

DOSSIER El banco sin papeles ♦ Hacer la compra sin guardar cola ♦ Un hogar de película haciendo clic ♦ Coches más ligeros y seguros ♦ El móvil que cuida de nuestra salud ♦ Ocio de ciencia-ficción

La revolución en nuestra vida cotidiana

Págs. 60 a 81



ACTUALIDAD

El inmenso negocio del idioma español

Pág. 8

PROTAGONISTAS

Jesús Ger, el virrey de Marina d'Or

Pág. 14



EMPRESAS

Claves del triunfo de Renault

Pág. 26

SU NEGOCIO
Cómo gestionar las bajas laborales de sus empleados

Pág. 101

Coaching, mentoring, outdoor training, gestión del talento,

Técnicas de RRHH:

Son muchos los términos que se utilizan para describir las nuevas prácticas de Recursos Humanos. He aquí una pequeña guía para conocer su verdadera utilidad.

Tengo un nuevo *coach* para mejorar mi capacidad de *leadership*. Además, ahora la empresa pretende potenciar el *teambuilding* mediante programas de *outdoor training* y evaluar nuestras competencias con un *feedback 360°*. ¿Se ha enterado de algo? No se trata del nuevo lenguaje de moda entre los pijos. Es un vocabulario muy extendido entre los consultores y al que nos enfrentamos cuando surge una idea nueva del director de Recursos Humanos. "El mundo empresarial es muy elitista y, al manejar palabras en inglés, se cree más importante", expone de forma crítica Juan Carlos Cubeiro, socio director de Eurotalent. Pero, ¿a qué se refieren cuando hablan de estas técnicas? ¿Para qué sirven? Son muchas las dudas que surgen sobre su efectividad. En algunos casos, se ha acusado a las consultoras de vender cosas de sentido común y seguir modas como una estrategia de marketing. Aunque, bien aplicadas, alguna función tendrán...

MENTORING

¿QUÉ ES?
Se acuerda cuando comenzó a trabajar y una persona con más experiencia le ayudó en sus funciones? Eso es, nada más y nada menos, *mentoring*. "Más o menos la misma relación que hay entre un profesional y un aprendiz", asiente Juan Carlos Cubeiro, socio director de Eurotalent. Pero con unas condiciones. "El *mentoring* implica una relación a largo plazo, de más de un año. El

mentor es uno de los directivos de la empresa de, por lo menos, dos niveles superiores", explica Guadalupe Fernández, socia directora de HayGroup. Se utiliza cuando se identifican altos potenciales y se plantea una carrera dentro de la empresa.

¿SIRVE PARA ALGO?

Un ejemplo: la multinacional BP Oil ha puesto en marcha el proyecto Eurograduados, al que acceden jóvenes licenciados. Si la compañía le selecciona entre los más de 4.000 currículos que recibe cada año, comenzará una carrera meteórica, auspiciada por un mentor, en la que, cada dos años, cambiará de puesto y de país. "Al acabar el programa, dominan varios idiomas y conocen a la perfección el funcionamiento de la compañía. Son los jefes del futuro", asegura Fernando Tavares, su director de Recursos Humanos.

FEEDBACK 360°

¿QUÉ ES?

Coja usted unos papeles. Entregue uno a su jefe, otro a sus compañeros, otro a sus subordinados, otro a sus clientes y a todas las personas con quienes colabora. Pídale que escriban lo que piensan de usted a nivel laboral. Sin saberlo, estará haciendo un *feedback 360°*. Si sólo se lo solicita a su superior y a los miembros de su equipo, se tratará de un *feedback 180°*.

Desde este año, Kimberly Clark ha introducido este sistema para calibrar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos de sus empleados. Ante un grupo de responsables se presentan las



OUTDOOR TRAINING

¿QUÉ ES?

Perdese en el desierto del Sáhara, superar pruebas de habilidad en la Sierra de Madrid, construir un poblado en los Pirineos, jugar a una *gincana* en el Caribe... Cualquier actividad al aire libre de la que se puedan sacar conclusiones que ayuden a mejorar el entorno profesional puede considerarse *outdoor training*. Pero hay condicionantes. "Sólo se considera *outdoor training* si está acompañado de un experto en la empresa y de un formador. Si no, es simplemente una actividad lúdica", explica Juan Mateo, presidente de Training Lab, empresa que, junto con Yeti Club, está especializada en ofrecer a las empresas aventuras como método de formación, fomento de liderazgo y creación de equipos.

¿CUÁNTO CUESTA?

Es tan variable como las actividades que se puedan realizar.

¿QUIÉN LO HACE?

Hay multitud de empresas que se dedican a organizar aventuras para empresas: Development Systems, Yeti Club y Training Lab, Infova Adventure Experience, Makea-Team, Tracker Adventure, Outdoor Factory Events, Oliva Surf...

¿SIRVE PARA ALGO?

Cuando he visto que funciona bien y tiene éxito es cuando estamos con un grupo que realmente luego tiene que trabajar de una forma conjunta", dice Vicente Pastor. El problema es que, si no se sacan conclusiones, se puede convertir en un mero pasatiempo. "Es raro que el experto montañero sea un experto en empresa. En muchos casos, la sesión de conclusiones

se hace mal o poco. Es habitual oír a la gente decir lo bien que se lo ha pasado, pero no sabe para qué sirve", analiza Juan Carlos Cubeiro. No son los únicos errores a la hora de organizar una salida. "Se ha cometido la insensatez de someter a gente a situaciones duras físicamente: *rafting*, bicicleta de montaña. Y hay gente que lo pasa mal", explica Juan Mateo. Como ejemplo, él recuerda un programa en el que llevaron a un grupo de trabajadores a practicar vela al Mediterráneo. Alguno de los participantes se mareó y lo único que quería era desembarcar. No le sacó ningún partido. "Una cosa es tensión y otra, martirio", dice Mateo. Además, tiene que ser iterativo. "Por un día, si me llevas a escalar un monte, no sirve de nada", concluye.

personal branding, balance scorecard, teambuilding...

¿un cuento chino?



Yeti Club y Training Lab organizan actividades para las empresas en el Caribe, los Pirineos y el desierto de Tunes.

valoraciones de los diferentes grupos y departamentos sobre cada persona y, tras analizarlas, se llega a una conclusión sobre cuánto aumentará la parte flexible de su salario. "Se premia al trabajador. Si se lo trabaja, cobra más", explica Juanjo Guajardo, el director de Recursos Humanos para España y Portugal.

¿SERVE PARA ALGO?

En EEUU son muy bien recibidos, la gente está muy acostumbrada a recibir críticas. En España hay organizaciones en donde eso supone un cambio cultural tan importante que llega a paralizar la organización", admite Vicente Pastor, consultor independiente de Calidad y Personas. Él lo ha sufrido en sus propias carnes. "Recuerdo un proceso de *feedback* donde el choque fue tan brutal entre la opinión de mi jefe y la mía que, en vez de potenciar el diálogo, lo que potenció fue una ruptura absoluta", explica.

Otros consultores tampoco lo miran con muy buenos ojos. "Nunca sabes si tienes que ser reivindicativo o suave a la hora de evaluar y, si sirve para establecer una retribución variable, puede que se maten unos a otros", asegura Cubeiro. Las experiencias muestran muchos ejemplos de fracaso: rencillas personales, negociación de unos con otros (si tú me pones esta nota, yo te pongo ésta), corrupciones... "Sirve para saber en qué fallamos y en qué no, pero no se debería tomar ninguna decisión sobre el resultado", argumenta Vicente Pastor.

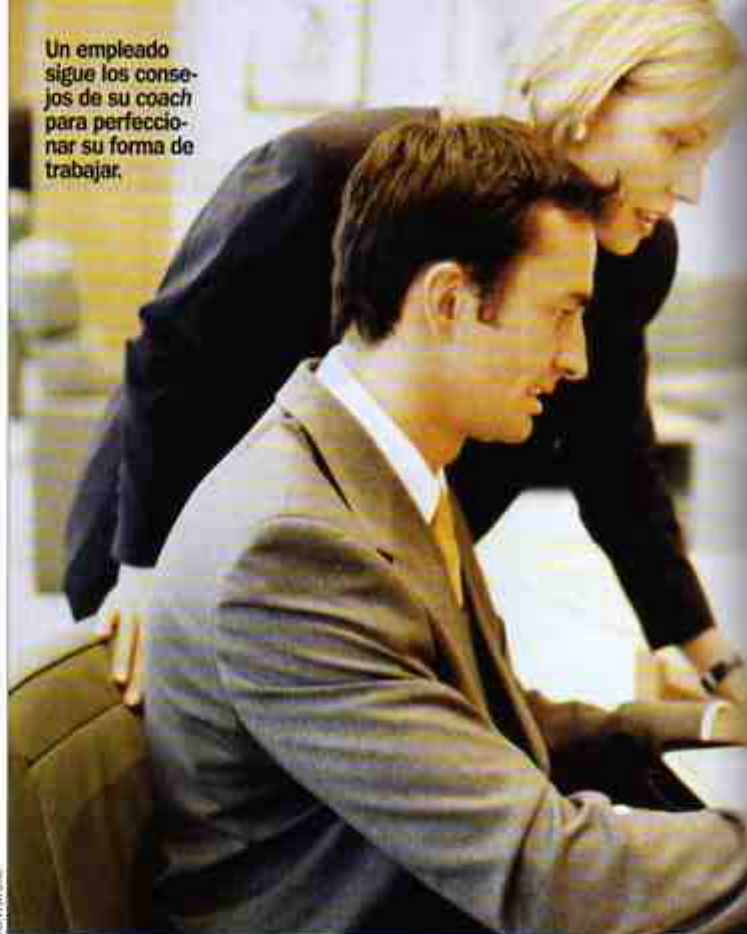
PERSONAL BRANDING

¿QUÉ ES?

Hablando en cristiano: marca personal o marca propia. "En un mercado laboral cada vez menos seguro, donde no hay lealtad, ▶

Un programa de 'executive coaching' dura seis meses y su precio ronda los 5.000 euros

Un empleado sigue los consejos de su coach para perfeccionar su forma de trabajar.



TONY TORRE

▶ mucha competencia y donde es tan fácil ascender como ser despedido, hay que verse como un producto y saber venderse", explica Ángel Pérez, experto en la materia y principal introductor de esta teoría en España (www.marcapropia.net). "El objetivo no es encontrar un empleo, sino pensar como una empresa", dice. Por tanto, esto es la jungla... y en ella todos debemos sobrevivir. Quizá sea la teoría más realista frente a tanto paraíso laboral impuesto por las consultoras. Pero su lenguaje es duro: "Hay que ser superior, diferente y auténtico, cambiar la mentalidad de empleado-recursos humano por el Yo S.A."

¿SIRVE PARA ALGO?

¿Fíjese en los cocineros más conocidos: Sergi Arola, Karlos Arguiñano, Ferrán Adrià... Son ejemplos de *personal branding*. "Es una técnica más destinada a emprendedores", explica Andrés Pérez. Quizá por eso, las empresas son más reticentes a la hora de aplicarlo. ¿Normal! "Si consigues que un directivo destaque, corres el riesgo de que te lo qui-

ten de las manos", advierte Pastor. Fomenta la competitividad y la falta de compañerismo. Al final, la idea es que uno vaya a lo suyo, con el peligro de que se pisen unos a otros. Y si lo aplica al pie de la letra, puede dar la imagen de un trepa.

BENCHMARKING

¿QUÉ ES?

¿Ha visto lo que está haciendo su mayor competidor y líder de su mercado en la organización del personal? Pues cópielo. Eso es *benchmarking*: aprovecharse de la experiencia y del saber hacer de los demás para implantar cambios en la propia empresa. En este sentido, se ha creado el Club de Benchmarking de RRHH, organizado por el Instituto de Empresa y Aedipe. En él, más de 100 empresas miembros comparten datos y discuten en detalle sobre un tipo específico de política, y contactan con las empresas que mejor las ejemplifican para que la pongan a disposición del resto de los participantes en el club. "Forma parte de la tendencia general para medir la eficacia de las acciones de

recursos humanos y su impacto en el negocio", explica Guadalupe Fernández

¿SIRVE PARA ALGO?

Se ha utilizado tradicionalmente para comparar los resultados de una empresa y promover mejoras. ¿Ventajas? "No se pasa por los desgastantes ejercicios de prueba y por los errores

que otros ya cometieron", sostiene Benjamín Tripier, consultor de NTN Consultores. Pero, ¿no se fie! Las culturas de las empresas no son iguales. "Hay líderes que funcionan bien en un sitio y no en otro porque son culturas de empresa y estrategias diferentes", dice Cubeiro. Por tanto, lo que en unos casos ha sido un éxito, aplicarlo en otros puede convertirse en un grave error.

E-LEARNING

¿QUÉ ES?

Universidades, institutos técnicos, consultorías, escuelas de negocios... Cada vez es mayor la oferta de cursos a través de Internet. Los más extendidos: los de inglés, los másters (MBA) y los de técnicas de negociación.

¿SIRVE PARA ALGO?

Si tiene usted paciencia y es constante, puede sacar algo de provecho. Si no, tirará pronto la toalla. José Rodríguez trabaja en una empresa de telemarketing. La compañía contrató un curso de inglés para sus empleados. Ellos podían acceder por la Intranet. "Al principio, con la novedad, nos conectábamos bastante. Ahora hace ya un par de meses que no

Una vez en el trabajo, cada cual vuelve a lo suyo

Durante dos días cambiaron las oficinas por un paraje idílico en la sierra segoviana. Los 20 empleados de Techex Ibérica (incluidos los jefes) pasaron un fin de semana con un psicólogo y dos montañeros en El Espinar. Allí les hicieron tirarse de un árbol de 15 metros de altura o lanzarse de espaldas esperando que sus compañeros les recogieran (¿se fiaría usted de ellos?). "Fue muy divertido. Que luego le saques utilidad ya es otra cosa", dice Ana Jaraiz, una de las emplea-

das. "A la larga, en el trabajo, cada uno vuelve a lo suyo. Quizá es bueno en empresas con muchos empleados donde no se conocen entre sí", asegura.

Pero la aventura no fue del todo mala. "Hay gente que consiguió superarse y también conoce a los compañeros a otro nivel", comenta. Fue una iniciativa de la empresa para fomentar el trabajo en grupo y para incrementar la confianza entre los trabajadores.

Para Carolina Antony, del Departamento de



Los empleados de Techex Ibérica, en plena carrera de sacos.

Marketing, fue una experiencia más que positiva. "Si pones de tu parte, aprendes. Personalmente me ha valido de mucho", señala, Aun-

que en un punto coincide con su compañera Ana: "Con los problemas del día a día del trabajo, cada uno vuelve a sus vicios", concluye.

COACHING

¿QUÉ ES?

Simplificándolo, es una ayuda a un directivo para que mejore en su trabajo. ¿En qué se diferencia del mentoring? "No es una clase de nuevos conocimientos", explica Juan Carlos Cubeiro. "Hay programas de coaching especializados en alguna habilidad concreta, pero lo más habitual es fomentar la capacidad de dirigir a otros", concreta Guadalupe Fernández. Durante un periodo previamente marcado, el directivo mantiene unas reuniones con su coach -normalmente, un consultor externo-, que le va guiando en la forma de realizar su trabajo.

¿CUÁNTO CUESTA?

Un programa de coaching se extiende durante seis meses y su precio depende del prestigio y el caché del coach, que va de 1.500 a 15.000

euros diarios. Los precios más habituales rondan los 5.000 euros por programa (son tres reuniones).

¿QUIÉN LO HACE?

Hay Group, Eurotalent, Human Coaching, Tea-Cegos, Institut Goma, Krauthammer, Strategic Company... Otras empresas, como Kaizen Coaching, ofrecen servicios que se acercan más a la psicología. Otros son demasiado filosóficos. ¿Qué me dicen del coaching mayéutico? Su creador, Eduardo Larriera, lo define como "una metodología no directiva empleada por el filósofo griego Sócrates para el desarrollo de sus discípulos". Una locura.

¿SERVE PARA ALGO?

Tiene sentido cuando es un tema personal, no de organización y está dirigido a una persona que no consigue recuperar el

liderazgo", dice Vicente Pastor. Incluso los que lo utilizan conocen las dificultades para sacarle el máximo partido. "Se acepta bien, pero es complicado de implementar porque todos pensamos que lo hacemos bien", asegura Juanjo Guajardo, jefe de Recursos Humanos de Kimberly-Clark, donde han puesto en marcha un programa de coaching interno de cada jefe con su colaborador. En muchos casos no es efectivo: los directivos no encuentran tiempo suficiente para dedicárselo al programa, algunos coaches no están bien preparados (incluso algunas consultoras utilizan a becarios) y hay muchos buscavidas que ofrecen este servicio. "Solo uno de cada seis proyectos se hace con rigor", denuncia Juan Calos Cubeiro, de Eurotalent.

entro", admite. Tiene sus ventajas: horarios flexibles y la posibilidad de ofrecer formación a los empleados de la empresa a un coste menor. Pero, ¡jojo! No todos los cursos alcanzan un mínimo de calidad exigible. "En la mayor parte de los casos no se trata de e-learning, es e-reading. Es como poner un libro en el ordenador. Lo único que se hace es cambiar el soporte del papel a una pantalla digital", advierte Vicente Pastor.

OUTPLACEMENT

¿QUÉ ES?

Se trata de un proceso mediante el que se ayuda a encontrar trabajo a un empleado que acaba de perder su puesto. Uniconsult es una de las empresas especializadas en esta materia. Asesora al candidato, le enseña a redactar el currículum, a superar las entrevistas personales, le orienta sobre cuál es el sector o las empresas con más probabilidades...

¿SERVE PARA ALGO?

Tras nueve años como director financiero para Necso en Hong Kong y Puerto Rico, Oliver Maynard quiso volver a España. Tuvo suerte y la empresa le ofreció involucrarse en un proceso de outplacement con Uniconsult. En menos de tres meses, se hizo un hueco como director de Gestión de Cambios en Emi Music, en Madrid. Aunque útil, este servicio tiene sus detractores. "Es un mecanismo de defensa. Dado que tengo que despedir a fulanito, que le he puesto en la calle cabreado y que puede ser muy peligroso, voy a tratarle lo mejor que pueda", asegura Pastor. En realidad, es un método empleado para mantener un buen clima laboral y dar una buena imagen tras despedir a varios trabajadores... y que no se queden en paro. Pero, ¿por qué no lo llaman directamente *recolocación*?

Miguel Villar Morán ♦

Entrevista a Vicente Pastor

Director asociado de Calidad y Personas Consultores

Hay muchas veces que las etiquetas engañan

En las grandes consultoras, al final tienes que contar con becarios y gente muy poco preparada", Vicente Pastor lo sabe de buena tinta. Trabajó en Human durante 7 años y en Fycsa, la consultora del Grupo Alcatel, otros 11 años. Sin embargo, cree que no es un hábitat especialmente atractivo para hacer cosas con cierta libertad. Ahora, se ha establecido por su cuenta en Calidad y Personas Consultores y muestra su opinión sobre la materia.

Capital: Coaching, mentoring, teambuilding... ¿Hablamos siempre de lo mismo?

V. Pastor: Al final, independientemente del nivel de lenguaje que se utilice, es dar vueltas alrededor de la misma carta: ¿cómo consigues que las personas se organicen para que hagan lo que tienen que hacer? Pero hay alguna diferencia. No es lo mismo hablar de

teambuilding (creación de equipos), que hablar de personal branding. La primera está orientada a que la gente se integre en un sistema. La segunda fomenta la relación más individual. También hay enfoques diferentes que dan vueltas a las mismas cosas. Recuerdo que primero se habló de perfiles de competencias, luego de gestión de competencias, después empezó a solaparse con la gestión del talento, con la gestión del conocimiento...

Capital: La mayoría de estas técnicas son anglosajonas. ¿Se adaptan a las formas culturales de España o imponen sus visiones desde fuera?

V. Pastor: La cultura es distinta. Hay ciertos aspectos que chocan. Un curso en Estados Unidos al que yo asistí tenía demasiada carga emocional. Me sentí muy incómodo. Hubo ocasiones en las

que la gente acababa con crisis de llanto o ansiedad. Si se cambian esos aspectos, en una cultura como la nuestra funciona.

Capital: ¿Las consultoras venden humo?

V. Pastor: Las consultoras tienen que ganar dinero y se aplica el marketing. Hay muchas veces que esas técnicas estaban un tanto infladas o que no respondían a lo que de verdad tenían que responder. Hay muchas veces que las etiquetas engañan,

Capital: Mucha gente cree que es una tomadura de pelo...

V. Pastor: Que sea un juego de expertos de recursos humanos es una garantía de fracaso. Sistemas de gestión por competencias existen en el 80% de las compañías de cierto tamaño y el porcentaje de uso es mínimo. Si a la gente le das, sin más, un papel para evaluar, no acaba de ser más que un juego burocrático.

Vicente Pastor cree que el secreto de las técnicas de RR.HH. radica en lograr una provechosa organización de las personas.

