

Tirada: **731.034**
 Difusión: **567.584**
 (O.J.D)
 Audiencia: **1.986.544**
 (E.G.M)
 Ref: **5921657**

Negocios
 EL PAÍS

Nacional
General
2ª Edición
Semanal
01/03/2015

Superficie: **91 cm²**
 Ocupación: **100%**
 Valor: **35.800,00 €**
 Página: **29**



1 / 1

EL PAÍS, DOMINGO 1 DE MARZO DE 2015

NEGOCIOS 29

» Carreras
 & capital humano.

Más poder para los mandos intermedios

La desconfianza de la dirección en sus ejecutivos de segunda fila lastra la empresa

SUSANA CARRIZOSA

No hay vuelta atrás, los empleados piden a gritos un cambio con mayúscula a sus organizaciones. Un cambio que arranque desde la misma cultura empresarial e incida en los procesos de trabajo, flexibilidad, conectividad y colaboración. Y lo demandan rápido. Así lo confirma el estudio de Ricoh Europe, según el cual el empleado europeo afirma que sus procedimientos de trabajo están obsoletos. "Si para el 81% de los altos directivos el talento es prioridad, en los segundos y terceros niveles directivos no son capaces de materializar o desplegar una estrategia para potenciar al empleado dentro de la organización", asegura Francisco Puertas, director de Talento y Organización de Accenture Strategy.

Esta carencia está motivada, en opinión de Pilar Jericó, presidenta de Be Up, en que "esos mandos intermedios no tienen el poder de ejecución de los directivos y, por otro lado, se encuentran muy cerca del empleado. El máximo ejecutivo ha de empoderar de verdad a los segundos y terceros niveles y confiar en ellos". "La empresa española está lejos de este objetivo", continúa Jericó, "dado que la burocracia estrangula el talento". "En España tenemos un largo camino para colmar las aspiraciones de los empleados", coincide Juan Carrión, profesor de ESIC, "para llegar a experiencias ejemplares como la de la empresa brasileña SEMCO, que aplica una política de autogestión con máxima libertad y responsabilidad. El empleado se fija el sueldo, horario, vacaciones y contrata a los jefes de forma democrática. Así, ha multiplicado por nueve sus beneficios", relata Carrión.

"En España son las empresas tecnológicas medianas las que están tirando de este carro porque son más abiertas al cambio y en especial al cambio en hábitos de liderazgo", añade Carrión. Algo en lo que está de acuerdo Puertas porque cree "aún son muchas las compañías que no están respondiendo a las necesidades del empleado". Hay, no obstante, algunos intentos de cambiar las cosas. Firmas como Mercadona, Banco Santander, BBVA, Garrigues Abogados, Siemens o IBM han puesto en marcha programas en los que el empleado es el eje de su estrategia, según apunta Eugenio Soria, director general de Recursos Humanos de Siemens España. "Contamos con una oferta de acciones en condiciones especiales para todos los colaboradores. Así recompensamos su compromiso y les involucramos aún más con los intere-



Dos investigadoras hablan con un mando intermedio en un invernadero agrícola. / GETTY IMAGE

Se trabaja mejor satisfecho y orgulloso

La fuerza del **management** enfocado al empleado empieza a ganar terreno al focalizado en el cliente/consumidor. "Si los empleados no consiguen vivir su empresa y no respiran sus valores, será muy difícil que sepan trasladar lo mejor de ésta al cliente. Desde Accenture trabajamos la experiencia con el empleado desde tres ángulos", afirma

Francisco Puertas, director de Talento y Organización de Accenture Strategy: satisfacción del trabajador por su marca empleadora, propuesta de valor que hace para el empleado y nivel de satisfacción de éste en los procesos, en su experiencia diaria".

"En uno de nuestros parques, una niña se acercó a Campanilla y le contó que su

mamá estaba en el cielo", relata el **manager senior** de Walt Disney, Juan Gorriacho. "La empleada, disfrazada de este personaje, llevaba una estrella en la mano y le dijo que en el espectáculo de esa noche estuviera atenta porque le mandaría esa estrella a su mamá. Éste es nuestra experiencia de identificación del empleado con lo que transmitimos". ■

empresas han de variar sus políticas de conectividad o el talento irá allí donde se lo ofrezcan", asevera Puertas.

"La cultura presencial está agotada", sentencia Enrique Dans, profesor de IE, "y se impone trabajar por objetivos. Esto requiere dos medidas algo drásticas en la reorganización de la oficina: suprimir el papel para que ninguna mesa sea de nadie y sustituir el mobiliario por espacios abiertos. Cepha ha dado un gran paso al introducir un modelo de oficina abierta sin papeles y se está trabajando con mucha más satisfacción. Una satisfacción que aumenta en las capas más jóvenes".

Y es que las grandes compañías han de afrontar, de igual forma, el enorme desafío que supone integrar las carreras y desarrollo de tres generaciones de empleados que en estos momentos conviven en su ámbito: Generación **baby boomer** (1943-64), Generación **X** (1965-76) y Generación **Y** (1977-94). "Para potenciar su relación laboral", añade Dans, "se está trabajando en nuevos baremos de medida en productividad y cumplimiento de objetivos. Así hay menos satisfacción en las compañías que continúan empleando correos electrónicos frente a las que han cambiado por plataformas tipo slack, yammer o cotap, que generan entornos de colaboración más productivos". ■

ses de la compañía. Tenemos horario flexible de entrada y de salida. Gracias a los sistemas tecnológicos, siempre que sea físicamente posible, podemos trabajar desde cualquier sitio. La premisa es cumplir objetivos", cuenta Soria.

"En empresas como Core-tex y Dropbox la política de objetivos es la clave", añade Carrión, "donde es todo bastante meritocrático. No existen puestos de trabajo. Te contratan por tu talento y has de desarrollar tu proyecto y buscar tus compañeros. Son empresas sin jerarquía". En IBM, la empresa más atractiva para trabajar en España, según Randstad, se potencia al máximo el orgullo de pertenencia a la compañía. "Exigimos a nuestros profesionales una adaptación continua al cambio y una

formación y actualización constantes de sus perfiles y conocimientos", manifiesta Pilar Pons, directora general de Recursos Humanos de IBM en España, Portugal, Grecia e Israel. El desarrollo profesional se

La vida y el desarrollo personal son tan importantes como el salario

convierte así en la primera exigencia que demanda el empleado por delante incluso del salario, aunque este es el aspecto con el que menos satisfechos reconocen estar, según la encuesta Merco Personas 2014. En es-

te sondeo los trabajadores valoran la promoción interna, los valores éticos y profesionales de la empresa, y la motivación y reconocimiento; por encima de aspectos como la relación con sus jefes o el liderazgo de sus directivos. Así entre las 100 compañías con más talento de España destacan Inditex, Repsol, Iberdrola, Banco Santander, BBVA, Telefónica, Google, ESIC, IE, Mercadona, Apple y Nestlé.

Otra de las reivindicaciones más acuciantes del empleado es la mejora tecnológica dado que, en su vida privada y, en términos generales, manejan un nivel informático de PC, móviles, tabletas o aplicaciones muy superior al que gozan en su puesto de trabajo. "En 2020 más del 40% de los trabajadores serán nativos digitales por lo que las