

*¿Son las empresas sus personas o quienes trabajan en ella se convierten en la empresa? Esta disyuntiva que en el fondo no es contradictoria rige la labor de los profesionales de recursos humanos, que celebraron en Pamplona 41 Congreso de AEDIPE, Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, bajo el lema "La Innovación en Recursos Humanos: las personas como generadoras de crecimiento en la empresa", que tuvo lugar en Pamplona del 5 al 7 de octubre.*

# Las personas, generadoras de crecimiento en la empresa

MÁS DE 250 PARTICIPANTES EN EL CONGRESO NACIONAL DE AEDIPE CELEBRADO EN PAMPLONA

por Berta Bernarte y Mikel Muez

**E**l encuentro de carácter nacional reunió a directivos de toda España que compartieron sus experiencias, debatieron, escucharon las ponencias y reclamaron un cambio cultural en las empresas, para que éstas se orienten a una adecuada gestión de las cualidades y calidades de las personas, que permita desarrollar todas sus capacidades y conocimientos.

El Congreso organizado por AEDIPE,

contó con el patrocinio de Mutua Universal, Grupompleo, Vialogos Capital Humano y el Gobierno de Navarra y con la colaboración de API y Startpeople.

## LA 'EMPRESA INTELIGENTE'

Una 'empresa inteligente' es aquella que no trata de cambiar a las personas, sino que les permite trabajar de forma libre. Lo dijo el filósofo José Antonio Marina. Y definió el concepto: la empresa

inteligente se distingue por la forma de relación con las personas, la forma de distribuir la información, el clima afectivo y una dirección especial.

Teniendo en cuenta que el sentido del trabajo está vinculado al anhelo de ser feliz y que la felicidad es la armoniosa satisfacción de dos grandes necesidades: sentirse bien y crear algo valioso que no existía siendo reconocidos por ello, Marina concluyó que los departamentos de desarrollo humano deberían ser el núcleo estructural de la creatividad en la empresa actual. Creatividad para innovar en productos y en modos de organización e inventar. "Los viejos sistemas de dar órdenes ya no valen como antes", afirmó Marina. "Las empresas inteligentes y con futuro escuchan a todos y aprenden de todos", añadió antes de lanzar una afirmación que concitó a un mismo tiempo la sorpresa y la aceptación de los asistentes: "Nadie ha hecho más por el management en este país que Zara, cuya retroalimentación informativa a través de su red, desde los empleados últimos a la alta dirección, es fabulosa".

Marina situó el "desarrollo de las personas" como un "sueño" aún no alcanzado y desgranó conceptos básicos de la inteligencia creadora que este



El filósofo José Antonio Marina subrayó que la empresa inteligente escucha a todos sus empleados.



## *“Es el conocimiento el que genera la economía”*

El presidente del Gobierno de Navarra, Miguel Sanz, clausuró el congreso nacional de AEDIPE, con una intervención en la que ensalzó el esfuerzo de la asociación para desarrollar nuevas fórmulas que permitan mejorar la gestión de los recursos humanos. Sanz felicitó a los organizadores del congreso y a los asistentes por el desarrollo de las sesiones e hizo patente su opinión de que las personas constituyen el eje vertebral de las iniciativas empresariales.

El presidente subrayó una idea básica al respecto: “No es la economía la que genera conocimiento, sino el conocimiento el que genera economía”.

Por su parte, el consejero de Industria y Tecnología, Comercio y Trabajo del Gobierno de Navarra, José Javier Armendáriz, calificó de “estratégica” el área de gestión de los recursos humanos en el mundo empresarial.

Recordó que el modelo de concertación del que se ha dotado Navarra, basado en “la tradición del pacto” y el diálogo de las centrales sindicales UGT y CCOO, la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN) y el Gobierno foral, es “complicado de gestionar” pero ha dado “resultados muy positivos” desde el punto de vista institucional. Armendáriz resaltó las cifras del desempleo de Navarra, las más bajas de España, y los planes de empleo pactados entre los agentes sociales.

Todos los protagonistas tienen igual porcentaje de representación en el consejo de dirección del Servicio Navarro de Empleo (SNE), organismo autónomo que toma sus decisiones por unanimidad. “Las relaciones laborales son un elemento clave para la mejora de la productividad”, señaló el consejero.



Representantes de Mutua Universal, Grupompleo y Aedipe junto al Consejero de Industria y Tecnología, Comercio y Trabajo, José Javier Armendáriz en la jornada de inauguración.

catedrático de filosofía, consultor, floricultor (ha inventado una variedad de berza de 17 kilos de peso) escritor y ensayista define no tanto como un conjunto de “facultades excepcionales” sino como el uso de las capacidades generales en un proyecto creador. En otras palabras: un grupo no extraordinario puede producir resultados extraordinarios por el hecho de relacionarse de determinada forma.

Si crear es producir voluntariamente novedades eficaces las empresas no

deberían cercenar de raíz cualquier propuesta innovadora de sus empleados. Bloquear la capacidad de crítica de las plantillas o aplicar una política de castigo intransigente ante cualquier fracaso, por pequeño que sea, conduce a abortar la creación, a generar el miedo. “El poder lo concede la capacidad de premiar, de castigar y de cambiar los sentimientos y las creencias de otras personas”, indicó el filósofo, para quien sólo los “entornos estimulantes” favorecen la inteligencia, mientras que los “entornos depresivos”,

ajenos por completo al complejo mundo de los sentimientos, la bloquean.

Negó Marina que el poder esté en los “sistemas” más que en las personas y pidió a los directores de recursos humanos que generen entornos que alienten la creatividad. Lo hizo con este ejemplo: “Hay una frase que pronunciamos desde muy pequeños que reúne lo que siempre vamos a perseguir durante toda nuestra vida y que repetiríamos, si nos atreviéramos, hasta el mismo día de nuestra muerte: ¡Mamá, ¡mira lo que hago!”.



**GRUPOMPLEO**

Uno de los patrocinadores del Congreso de Aedipe fue la empresa de recursos humanos Grupompleo cuyo ideario se basa en que una organización tiene que tener la sensibilidad suficiente para detectar las nuevas demandas del mercado. De ahí que se adelantasen seis años a las empresas del sector; fueron la única ETT de España en aplicar en aquel momento el criterio actual de ley 29/99, que consistía en aplicar el convenio de la empresa al salario del trabajador, con lo que consideran que han podido conseguir los mejores profesionales y los mejores resultados para la empresa cliente.

Además, otorgan especial importancia a la salud laboral, con un departamento propio de Prevención de Riesgos Laborales, lo que también les permitió adelantarse a las obligaciones de la ley 31/1995 y el actual RD 216/99.

Grupompleo dispone de un equipo de especialistas, joven, con una dilatada experiencia en el mercado de trabajo temporal local, que garantiza un servicio ágil y personalizado, lo que les convierte en líderes del mercado en Navarra y La Rioja.

**MUTUA UNIVERSAL**

La política interna de recursos humanos de Mutua Universal se basa en des-

arrollar el potencial y las habilidades de las personas, a través de propuestas de desarrollo y formación continua, mediante programas de "retención del talento". Se trata de que el trabajador pueda conseguir las metas que se proponga, reconociendo que cada persona es única. Disponen para ello de un sistema de evaluación del desempeño que premia los resultados obtenidos y fomenta la comunicación entre los integrantes de los equipos de trabajo.

Además, garantizan la igualdad de oportunidades para quienes tengan talento y necesidad de mejora continua. Por eso valoran cada aportación al crecimiento de las mismas.

*La asignatura pendiente*

La Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, AEDIPE, es una asociación sin ánimo de lucro y de carácter privado, que comenzó su andadura en 1965 y que en la actualidad cuenta con 3.600 socios vinculados a más de 2.100 empresas o instituciones.

Para seguir trabajando de forma práctica, un aspecto que se desarrolló en el congreso fueron los talleres de trabajo, como explicó Ignacio Cristóbal, presidente de Aedipe, en la presentación del mismo. En ellos se abordó cómo las personas son motor de la innovación, el desarrollo personal y profesional así como la creación del valor en la empresa a través del conocimiento. Estas actividades interactivas en las que la participación es la clave fueron llevadas a cabo por la Asociación de la Industria de Navarra, Human Management Systems y Foro Europeo.

La presentación del congreso corrió a cargo de los representantes de Aedipe Navarra que engloba a 170 personas en la comunidad foral. "Los recursos humanos son un asignatura pendiente en muchas empresas", aseguró Ignacio Cristóbal Presidente de Aedipe Navarra, quien considera que como profesionales "tenemos que seguir insistiendo en el desarrollo de las personas", para superar la idea del tradicional jefe de personal encargado de contratar y despedir. Además, aseguró que hay que modificar la cultura de pasar muchas horas en los puestos de trabajo, sino que se trata de cumplir los objetivos, con mayor flexibilidad. "Se trabaja más horas que en otros países como Francia y sin embargo la productividad es menor", explicó.

Rafael García, vicepresidente de la asociación en Navarra, afirmó que es necesario una mayor innovación en el terreno de los recursos humanos, ya que es necesario dar



Los talleres de trabajo fueron amenizados por payasos que propiciaron juegos de interacción.

un salto cualitativo, "ir creciendo y tomar como ejemplo prácticas de empresas punteras".

Por su parte, Sara Turumbay, miembro de la junta directiva, definió el perfil del trabajador del siglo XXI como una "persona a la que le apasione lo que hace y tenga conocimiento de para qué trabaja y para quién va ese producto, así como cuál es su prioridad". Debe saber, además, "escuchar y defender ideas, comprometido, que sabe trabajar en equipo y asume los resultados". Y, algo que se pudo escuchar a lo largo y ancho del congreso, tiene que tener "vida fuera del trabajo", porque quienes disfrutan fuera, rinden más. Por su parte, Ignacio Cristóbal insistió en que tiene que ser un buen gestor de su tiempo, cada vez más cualificado y con mayor cuota de responsabilidad, además de tener valores.

*Enrique Goñi no necesitó un esfuerzo especial para demostrar a los casi trescientos altos directivos de recursos humanos de las principales empresas del país que en la estrategia de Caja Navarra el papel de las personas constituye la esencia de su ser.*

Las luces se apagaron. Se proyectó un vertiginoso vídeo con el que CAN da los buenos días a sus profesionales en sus cursos y Goñi explicó que la experiencia de "Tú eliges, Tú decides" materializa un rasgo característico que hace a CAN única entre las entidades de ahorro. "El cliente define la estrategia", subrayó el director de una entidad que ha impulsado la red Viálogos (más de 23.000 profesionales; 14 cajas de ahorro; 10,5 millones de clientes). CAN ha dejado también en manos de decenas de miles de clientes la decisión última sobre el empleo de los beneficios que genera su dinero: 27 millones de euros. Un proceso cada vez más selectivo en el que cada cliente decide a qué proyecto concreto quiere otorgar su confianza de entre una oferta de un millar de propuestas.

Puntal de una línea de innovación radical que ha impulsado a Caja Navarra al grupo

# La esencia del estilo Viálogos



por Mikel Muez

ENRIQUE GOÑI (DIRECTOR GENERAL DE CAJA NAVARRA)

de cabeza de las cajas españolas, Goñi insistió: "Hemos innovado críticamente. Nos lo hemos cuestionado todo. Hay que usar mucho menos el **es que** y mucho más el **hay que**". Un ejemplo claro. CAN financia

nuevas iniciativas empresariales a través de una cuenta de participación y sólo en los últimos doce meses ha impulsado la creación de 400 nuevas empresas. La caja ha crecido territorialmente siguiendo un crite-

## Enrique Rodríguez Balsa, premio AEDIPE HUMAN

El ganador del premio fue de esta VI Edición fue Enrique Rodríguez Balsa, director de recursos humanos de Laboratorios Servier, por el trabajo titulado Lidérese a sí mismo; lideráse de sí mismo. Rodríguez Balsa agradeció el premio, representado en una escultura diseñada por el artista Pedro Lazpiur, de una forma muy especial al ser su esposa natural de la localidad navarra de Fitero, localidad en la que Rodríguez Balsa veranea todos los años.

Jon Zarate, director general de Human, y Antonio Barba, presidente de AEDIPE, fueron los encargados de entregar los Premios Human AEDIPE en su edición de 2006, la séptima de su historia. Se presentaron 31 trabajos, un 30% más que en la edición anterior, y todos ellos de muy buena calidad, según resaltaron los responsables de la organización.



El primer accesit recayó en Roberto Luna Aroca, profesor de la Universidad de Valencia, quien junto a su compañero de universidad Joaquín Camps, escribió el artículo La empresa española y las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos. Un análisis a través de los directores de recursos humanos de Aedipe. Luna remarcó la necesidad de reforzar los lazos entre los mundos universitario y empresarial. Su trabajo recogió la experiencia de 200 responsables de recursos humanos.

El segundo accesit fue para Abel las Hayas, de Liberty Seguros, por su trabajo La efectividad del departamento de recursos humanos. Siete criterios y un requisito previo para el éxito.

rio de mancha de aceite y ya en 2005 creó 103 nuevos empleos, cifra que en 2006 se elevará a más de 202. El 42% de sus 1.660 trabajadores son mujeres y sólo el 14% tienen contratos temporales. Saca al mercado un nuevo producto cada semana. El perfil medio del profesional de CAN es el de un joven de 36,2 años de edad con titulación superior (84%).

Y como obras son amores Goñi ofreció información sobre otras realidades de CAN: el 17% de la plantilla ha sido promocionada este año. En la caja no se ficha y el índice de absentismo es de apenas un 2,7. Carrera-CAN, la escuela de desarrollo directivo, va por su quinta promoción y Metacan, la escuela de atención al cliente de Caja Navarra, está plenamente activa. Muchos de los asistentes no abandonaron Navarra sin antes conocer y alabar las nuevas oficinas de Caja Navarra, espacios cálidos diseñados especialmente para el diálogo y el servicio integral al cliente.

#### EL DOMADOR DE RÍOS

Ver a Antxon Arza esquiando, navegando en piragua por el mar y buceando en el océano y saber que necesita una silla de ruedas para desplazarse a raíz de un accidente deportivo acaecido en Venezuela en 2000 es creer en el lema del exitoso y prolífico programa de Televisión Española.

En la naturaleza, en las condiciones más adversas, el liderazgo es un asunto natural. Se tiene y se ejerce. Y los equipos humanos que desarrollan los retos de "Al filo de lo imposible" están tan compenetrados que no han dudado en arriesgar sus propias vidas para salvar en alguna ocasión la de sus propios compañeros.

Bajo el lema "Maneras de vivir", Antxon Arza, nacido en Pamplona en 1962, miembro de Al filo, experto piraguista en kayak por aguas bravas, empresario fundador de Urkan Kayak, la mayor empresa del sector en España y Portugal, y ponente de Thinking Heads emocionó a los directivos de AEDIPE al describir la pasión que se necesita para desarrollar las actividades de naturaleza que le han permitido viajar por todo el mundo y le siguen impulsando a hacerlo. "Para tener éxito es necesario, ante todo, que te guste lo que haces", dijo Antxon. Eso, y saber mucho de logística, añadió.

De hecho, el ejemplo de Arza permi-

tió a los asistentes comprobar la versatilidad de la que las personas son capaces, dado que el sector de los deportes de alto riesgo y aventura, creciente en las economías occidentales, han exigido una profesionalización de sus protagonistas. Introducidos en ese mundo desde la mera práctica deportiva, la progresiva consolidación empresarial de sus actividades les convirtió en empresarios y les ha exigido una permanente tarea de aprendizaje. Desde la compleja logística de muchas de sus aventuras a la gestión del componente humano presente en sus expediciones, pasando por la actividad financiera de patrocinio, Arza demostró que las personas pueden aportar iniciativas en muchos campos.

#### DESCONOCER LO IMPOSIBLE

El congreso se cerró con una conferencia de Enrique Sánchez de León, director general de la Asociación para el Progreso de la Dirección, APD, quien habló de la motivación y dijo que "cuenta más lo que creemos que somos capaces de ser y hacer que lo que somos". Sánchez de León puso para demostrarlo un símil cinematográfico propio de las películas bélicas: "Porque no sabían que era imposible, lo hicieron". Sánchez de León pidió a los directivos de recursos humanos que reconozcan el talento de todos los profesionales que tengan a su alrededor y que se ejerza el liderazgo "en todos los niveles y no sólo en la alta dirección". "Sean ustedes los líderes", exhortó el director general de APD, "y liberen el talento que tienen a su alrededor".

***"Para tener éxito es necesario, ante todo, que te guste lo que haces"***



Antxon Arza, miembro de Al Filo de lo Imposible y ponente de Thinking Heads.



*El management en España se encuentra en situación de impasse, en un momento de transición desde lo tangible hacia lo intangible, en un cambio de foco en la gestión desde lo desarrollado, conocido y medible, hacia lo emergente.*

**A** sí lo establece el primer estudio de gestión de los intangibles en la empresa española, elaborado sobre la base de 189 entrevistas apoyadas en un cuestionario semiestructurado, aporta un privilegiado escaparate del pensamiento de la alta dirección sobre el valor de los intangibles. El resultado: nadie duda del impacto de la estrategia, la marca, el liderazgo, el talento o la innovación en los resultados y en el crecimiento sostenible con rentabilidad. No obstante, el conocimiento en esas materias es aún adolescente.

Enrique de Mulder, consejero delegado de Viálogos Capital Humano, fue el encargado de presentar a los miembros de AEDIPE, reunidos en Baluarte de Pamplona el pasado octubre con motivo de su 41º congreso nacional, el estudio elaborado conjuntamente con la empresa Ikerfel entre enero y julio de este año.

El 64% de los encuestados fueron directores de área o departamento, un 24%, consejeros delegados, directores generales o directores gerentes, y un 8% pertenecían a otros cargos.

#### **MISIÓN Y CULTURA**

Respecto a los intangibles de proporción de valor (visión, misión, cultura y valores, estrategia) la encuesta revela que el 90% de las empresas españolas (también el 80% de las empresas familiares) tiene definida una misión y la considera coherente con la actividad que desarrolla en el día a día. El 83% declara tener definida una visión (manera de enfocar su actividad) y el 86% de las empresas considera que dispone de una cultura corporativa pro-



# La gestión de los intangibles en la empresa

por Mikel Muez

**Enrique de Mulder, consejero delegado de Viálogos Capital Humano, fue el encargado de presentar el estudio elaborado conjuntamente con la empresa Ikerfel entre enero y julio de este año**

pia, aunque sólo el 71% la tiene plasmada por escrito.

Sin embargo, sólo el 54% de las empresas que practican la gestión por competencias (43%) tienen en cuenta los valores corporativos y un 47% admite la existencia de un diferencial entre los valores corporativos y su aplicación directa.

El estudio subraya que el 80% de los encuestados considera alta la coherencia de su estrategia, si bien el 66% matiza que aún se está implantando y el 34% percibe déficits. Otro de los retos para los directores de recursos humanos aparece al comprobarse que el 44% de las empresas habla de una "baja comprensión" de sus estrategias, el 90% de las cuales ponen el foco en el cliente.

En definitiva, las empresas saben lo que quieren ser, qué quieren ofrecer, cómo hacerlo y con qué orientación. Los problemas aparecen en la implantación.

#### **MARCA Y REPUTACIÓN**

Los atributos de diferenciación que se trasladan a la mente del cliente –la marca- y aquello con lo que se asocia a la empresa más allá de esos atributos –la reputación corporativa- sólo son diferenciadas por un 41% de las empresas, lo que puede llevar a errores en las polí-

ticas relacionadas con el marketing o las políticas de RSC.

La marca es vivida y transmitida por los empleados en un 65% de los casos. Un porcentaje bajo, ya que, como señalaron Enrique de Mulder y José Manuel Fernández, director general de Ikerfel, "si los empleados no viven la marca, difícilmente la trasladarán al cliente en sus interacciones con éste", algo especialmente relevante en el sector servicios y también el industrial en cuanto a promesas de servicios asociadas al producto. También resulta revelador que sólo un tercio de las empresas realicen sistemáticamente investigaciones de mercado para medir los atributos de la marca.

De las empresas que sí investigan cómo se percibe su marca, sólo la mitad piensa que las conclusiones se aplican, es decir, sólo el 16% del total de empresas implanta y desarrolla efectivamente el valor de su marca como señal de identidad y diferenciación.

## ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

El 87% de los encuestados definió su estructura empresarial como jerárquica, una organización coherente en el área industrial (78% están jerarquizadas) pero que sorprende en el sector servicios, donde más del 70% se define como jerárquica y organizada por funciones. El estudio se pregunta "cómo se puede estar estructurado jerárquicamente y organizado por funciones y caracterizarse por su orientación al cliente" y añade otra interrogante: ¿garantiza la organización por procesos la orientación al cliente?". Mulder y Fernández se preguntaron cómo es posible que sólo el 8% de las empresas reconozca que "se trabaja para el jefe" cuando al mismo tiempo el 75% se estructura en jerarquía.

## LIDERAZGO

En las empresas de la muestra el liderazgo es, a decir de sus responsables, medianamente coherente con los valores corporativos (63%). El estilo de dirección percibido como predominante es el participativo (54%), siendo el menos utilizado el estilo coercitivo (26%). En este extremo se perciben los resultados de una autoevaluación, ya que comparando este dato con los disponibles en el mercado y en la experiencia acumulada en evaluaciones 360º/180º se constata que en España el estilo predominante desde la visión de los colaboradores o subordinados es el coercitivo.

La autoevaluación denota madurez directiva al utilizar los responsables todos los estilos de forma equilibrada. El 81% de las empresas afirma que la función principal del liderazgo es coordinar y la menor (44%), mandar. "En entornos cambiantes y complejos como el actual", indicó Enrique de Mulder, "es llamativo que sólo el 51% de las empresas manifieste que el papel fundamental del líder es transformar".

Para trabajar el salto que existe entre

el estilo de dirección que se practica y el que se cree que se practica, el estudio propone implantar políticas de evaluación 180º/360º y coaching de desarrollo.

## CLIENTES

Si bien el 90% de las empresas afirma conocer a sus clientes, sólo un 25% hace un uso intensivo de técnicas de conocimiento de cliente, tales como el CRM y apenas un 50% utiliza algún método de cálculo del valor de sus clientes. En definitiva, las empresas no invierten suficientemente en ello ni disponen de metodologías que les permitan cuantificar el valor de la adquisición, retención y fugas de clientes y su impacto en los ingresos recurrentes.

## Una gran oportunidad

De este primer estudio se deduce que la estrategia, cultura, misión y relaciones con los clientes son los intangibles más valorados.

De media, las empresas consultadas gestionan el 45% de sus intangibles analizados y el 46% lo hace de forma exitosa, ya que han mejorado de un año a otro su rentabilidad, facturación y situación competitiva.

De cualquier forma llaman la atención los datos que pretenden vincular los resultados con la gestión de los intangibles ya que el diferencial entre la media de gestión de intangibles de las empresas exitosas con respecto a las empresas menos exitosas es de un 7%. En otras palabras: las empresas exitosas gestionan el 48,7% de sus intangibles frente a un 41,9% de las menos exitosas. No se puede afirmar, por lo tanto, la correlación directa entre una buena gestión de los intangibles y una mejora de resultados.

Este hecho, sin embargo, ofrece grandes oportunidades de diferenciación a las empresas vía gestión de intangibles.

## TALENTO Y CONOCIMIENTO

El 49% de las empresas manifestó gestionar el talento como un activo; el 47% lo incluyó en la agenda de la alta dirección y en el 46% de los casos existe una política corporativa dirigida a la identificación, promoción y desarrollo del talento.

Los datos anteriores ponen de manifiesto que talento y conocimiento son los intangibles menos gestionados en la empresa española. Se confirma por tanto la existencia de un gap de coherencia entre el tópico convencional ("los recursos humanos son el activo más importante") y la realidad percibida.

Resulta preocupante que en muchas empresas el conocimiento escaso o tácito, el no disponible en Internet o en cualesquiera otros métodos convencionales de captura, no merezca más atención, sobre todo por su impacto en la innovación, al marcar la diferencia. Apenas un tercio de los consultados diferenció entre talento tácito y explícito.

## INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

La innovación se define como la forma que las empresas tienen de buscar el crecimiento no convencional: patentes, diseños, ideas, procesos, nuevos productos, servicios, descubrimiento de necesidades del cliente o nichos no cubiertos y/o emergentes.

Tres de cada cuatro empresas otorgaron mucha o bastante importancia a la innovación, considerada más como una cuestión de actitud que como un proceso o departamento. Ante la disyuntiva de percibir la innovación como un proceso o un ambiente propicio (microclima), las organizaciones se decantaron por la innovación como proceso (49% frente a 28%). Además, en las empresas consultadas la innovación hizo referencia más a la tecnología y a los procesos que a las personas o al I+D.

Los responsables del estudio volvieron a destacar la contradicción: "¿Cómo se explica que se considere la innovación más una actitud que un proceso y una estructura, si se ubica en un departamento y se piensa más en tecnología cuando nos referimos a ella?". Otro aspecto del estudio fue que sólo el 28% de las empresas promueven efectivamente la innovación premiándola y midiéndola.

*Jill Medhaug, directora de Recursos Humanos de Nokia España, tiene la forma de hablar directa e irónica que caracteriza a los escandinavos, incluso “a los finlandeses”, sonrío.*

**D**e ahí que exprese sus ideas en un castellano coloquial, con un humor que parece, como dirían los castizos, inasequible al desaliento. Su fórmula para ser el trabajador que el siglo necesita se explica de forma simple: hacer el trabajo bien, tener paciencia, ser muy flexible y abierto, seguir siempre formándose y adquiriendo experiencia en ambientes donde prime la diversidad y no olvidarse de sí mismo. “Hay que saber dejar la pelota para que otros la compartan y dedicar tiempo a la familia, los amigos, las aficiones. Quien disfruta de la vida trabaja mejor”. Un disfrute que se extendió a su visita a Navarra como ponente del Congreso de Aedipe y que no se vio empañada por la pérdida de su equipaje en los vericuetos del servicio aéreo. “Así me he podido ir de compras. Eso siempre siento bien”. Maletas que llegaron tarde, pero finalmente llegaron.

#### **Nokia tiene fama de hacer las cosas de forma diferente...**

Hemos buscado caminos que en un momento dado podían parecer poco convencionales para afrontar situaciones complicadas, con el objetivo de mejorar en el modelo de gestión de personas. Cualquier empresa que busca competir tiene que tener resultados, controlar gastos, pero sobre todo, tener una plantilla motivada y saber retener a las personas que más aportan.

#### **¿Existe alguna fórmula mágica?**

Lo más original es que no tenemos horario. Hay un horario oficial porque es obligatorio tenerlo y tiene que figurar en los contratos, pero no se exige el cumplimiento. Nadie ficha, no hay control. Si un día vas a las ocho de la mañana seguramente no haya prácticamente nadie.



**“La gente no debería pasar demasiado tiempo sentada, tiene que moverse”**

**JILL MEDHAUG,  
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE NOKIA ESPAÑA**

*por Berta Bernarte*

**Algo que puede poner los pelos de punta a un jefe latino. La mayor parte de las empresas están organizadas partiendo de la base de que el trabajador, si no está controlado, va a intentar engañar.**

Si, si. Aquí hay tendencia a pasar horas y horas en el trabajo. Es una cuestión cultural, parece que el mejor es el que más tiempo está en la oficina. Pero si las personas trabajan por objetivos y no por el tiempo que pasan sentadas en su puesto, el fichar es absurdo. Todo el mundo sabe lo que tiene que hacer, son adultos y pueden organizarse siempre que cumplan con sus responsabilidades y se coordinen

para trabajar en equipo. Depende del puesto, pero la gente no debería pasar demasiado tiempo sentada, tiene que moverse. No importa si están tomando un café, se han ido de compras o si están con un cliente. Lo que se es que para llegar a los objetivos es necesario dedicarle horas, porque no son fácilmente alcanzables. Además de esta forma hemos solucionado los problemas de absentismo y la gente responde. Sólo hemos tenido una sospecha de que estaban abusando de los acuerdos que tenemos con los empleados y ni siquiera está confirmada. Y ahora mismo somos 185 trabajadores. No es mal resultado.

#### **¿Cómo se ha facilitado esta flexibilidad?**

Para que les sea más fácil ofrecemos ADSL en su casa para quien lo desee, aunque si no quieren también lo respetamos. Así si un día tienes que esperar al fontanero, un niño se pone enfermo puedes quedarte o simplemente si prefieres

**“Para nosotros no es bueno que la gente no tenga una vida feliz fuera de la empresa”**



entrar más tarde para evitar atascos. Hay gente que tiene que hacer conferencias durante todo el día y se concentran más si están solos. De esta forma se quedan en casa y pueden hacer las gestiones con el móvil de la empresa.

### ¿Han desarrollado planes de carrera para la que gente pueda ir avanzando dentro de la empresa?

Cada perfil de trabajo tiene un mapa, que plantea las posibilidades que tiene de mejora. La mayoría de la plantilla son ingenieros y tienen que decidir en un momento determinado si quieren seguir una carrera técnica o de gestión. Dos veces al año cada persona tiene que hablar con su jefe del tipo de formación que precisa y analizar a dónde quiere llegar. Nosotros podemos ofrecer un determinado nivel de formación, si están dispuestos a salir de España entonces no hay limitaciones. Pero aquí a la gente le cuesta mucho irse. España "tira" mucho.

### Eso supone una diferencia de mentalidad clara ¿Qué otras diferencias culturales ha encontrado Nokia en España?

Al principio hubo un choque cultural importante. Ahora ya no. En el 2001 cuando el sector de comunicaciones entró en crisis, todo el mundo redujo las plantillas. Nosotros buscamos como recolocar a la gente, pero algunos tenían

***“No tenemos horario. Nadie ficha, no hay control. Si un día vas a las ocho de la mañana seguramente no haya prácticamente nadie”***

que cambiar de país y al principio no querían. Sabemos que es duro, enviamos gente a Albania, Estados Unidos, Italia, también a Finlandia y Sudamérica. La ventaja es que en ese momento eran muy jóvenes y pudieron adaptarse. Es mucho más normal para los nórdicos coger a toda la familia y trasladarse. Ahora tenemos a cinco personas fuera, incluso hay uno en Singapur, pero seguro que en tres años vuelven. Para avanzar en la empresa ayuda mucho tener experiencia fuera.

### Se dice que un trabajador con una vida extralaboral rica es mucho más interesante para la empresa, pero aquí el modelo de empleado perfecto ha sido el de adicto al trabajo... Normalmente hombres que se iban tardísimo a casa y que acudían a la empresa hasta los fines de semana.

Para nosotros no es bueno que la gente no tenga una vida feliz fuera de la

empresa. Pero es cierto que eso va con cada persona, si te encuentras con alguien que quiere trabajar 24 horas al día lo va a hacer, pero no se incentiva. Entendemos que la familia es muy importante, por eso enviamos regalos cuando nacen los niños o en Navidades llega Papa Noel desde Finlandia y organizamos una gran fiesta. Respecto a las bajas maternales dejamos que las madres se cojan las horas de lactancia juntándolas en doce días más. Y el trato cuando alguien tiene hijos, sea hombre y mujer, es el de darle todas las facilidades.

### Entonces ¿estas medidas de conciliación las están adoptando masivamente los hombres?, porque en muchas empresas eso está todavía mal visto.

Depende. Todavía es muy español que la carga de los niños la lleve la mujer. Pero cada vez hay más hombres que se organizan para combinar el horario con su pareja y poder pasar más tiempo con sus hijos.

### En los sectores tecnológicos ha predominado la figura masculina, ¿tenéis algún tipo de plan para incentivar la presencia de las mujeres?

Tenemos una política de diversidad a nivel global. En Nokia hay cuatro grandes unidades de negocio y cada una tiene sus

## Apuesta por la competitividad

Optimización de procesos productivos.

Métodos y tiempos.

Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad y Medioambiente.

Auditorías Internas.



**ISO IMPLANTING s.l.**  
Consultores de empresa  
Eneko Cabestrero

Luis Morondo, 6 - Oficina 8. 31006 Pamplona (Navarra)  
T y F: 948 23 87 16 - M: 678 58 77 37  
150implanting@terra.es - calidad@isoimplanting.com  
www.isoimplanting.com

ratios que deben cumplir, no se trata sólo de presencia de hombres y mujeres, sino, por ejemplo, de acceso de las minorías a puestos de calidad. En España no encontramos muchos "telecos" que sean emigrantes o hijos de emigrantes, pero esperamos que eso vaya cambiando. Ahora tenemos un 10% de extranjeros en nuestra plantilla pero casi todos son europeos. Creemos que la diversidad es muy positiva, por eso ahora estamos incentivando la contratación de otros perfiles que no sean de telecomunicaciones. También intentamos seleccionar personas con diferentes formas de pensar, con mentalidades muy distintas. Mujeres cada vez hay más. Ahora la Consejera Delegada es mujer y en el Comité Directivo hay tres mujeres y cuatro hombres. Como proporción no está tan mal.

### **Aunque priméis la diversidad, supongo que a la hora de seleccionar al personal si que tendréis un perfil que encaja mejor en vuestra empresa.**

Tiene que ser gente con mucha capacidad de cambio. Nokia puede ser una empresa muy difícil. Cuando no hemos hecho una selección lo suficientemente cuidadosa o cuando ha acudido alguien externo que no ha pasado por nuestro sistema de selección, vemos que no aguantan. Tienes que trabajar mucho fuera de tu zona de confort. Siempre hay retos y no tienes dos días iguales. Eso no es para todo el mundo.

### **La política de retribución irá en consonancia...**

Hay un salario base e incentivos. Vamos a lanzar un nuevo plan para la gente de ventas con un variable más alto. Pero todo el mundo tiene variable, desde las secretarías a los directivos, cambia el porcentaje. Por ejemplo, una secretaria tiene un variable del 10%.

### **Eso requiere un sistema de medición bastante complejo**

Todo se mide, en cada área de trabajo las ventas, los gastos, las gestiones que se realizan, el nivel de respuesta. Lo importante es fijar objetivos muy claros. También medimos el nivel de satisfacción de los empleados, de los jefes, de los clientes.

### **¿Está cambiando el mercado laboral en España?**

Si. Ya no hay tanta diferencia entre lo que encontramos en España y por ejemplo en Finlandia. He hecho selección en diferentes países, como Italia, Portugal o

Alemania y cada vez Europa es más similar. La única diferencia vuelve a ser el apego a la tierra, incluso los que están trabajando en Madrid sólo sueñan con volver a su ciudad de origen.

## *Si el trabajo no es flexible, el empleado tampoco*

Si algo caracteriza la actividad de una empresa tecnológica como Nokia, es la velocidad del cambio, que exige a las personas una enorme plasticidad mental y la capacidad de gestionar un importante grado de incertidumbre a medio plazo, que les proporciona nuevas oportunidades, pero también enormes retos. "Hay personas que lo consiguen y son felices en un entorno tan estimulante, pero otras nunca podrán adaptarse. Nuestra labor es detectar a quienes llevan dentro ese gen de la flexibilidad y conseguir que deseen quedarse con nosotros", asegura Jill Medhaug. "Cuando te acostumbras a un jefe, ya te lo han cambiado. No siempre porque los echen. Es que hay mucha movilidad interna en los cargos directivos", se ríe. Pero, susurra con una expresión coloquial, que no todo el mundo lo resiste: "hay gente que peta". Para lograr que sean unos casos aislados se hace necesario reducir el estrés. "Quien se siente demasiado presionado, no puede ser creativo. El facilitar la vida a los trabajadores beneficia a todos".

Un ejemplo, recientemente se conoció la noticia de que 130 trabajadores del negocio de redes de Nokia España se integrarán en una nueva estructura, Nokia-Siemens-Networks, formada al 50% por las multinacionales Siemens y Nokia. Un espacio perfecto para quienes son capaces de navegar, y pescar a la vez, en aguas turbulentas, pero la peor pesadilla para los amantes de la rutina.

De ahí que Jill Medhaug insistiera en que "no hay innovación sin flexibilidad".

### **CUANDO LLEGA LA CRISIS**

El punto de inflexión a la hora de replantearse toda la política de recursos humanos de Nokia España fue en el 2000, cuando la empresa contaba con una plantilla de 300 personas con una media de edad de 26 años embarcados en la implantación de la red GSM. "Era un trabajo muy estresante, pasamos por cuatro gestores de proyectos ya que no eran capaces de tomar decisiones" añade, la gente empezó a quejarse". En plena vorágine la crisis provocada por el sobrecoste de las licencias UMTS les golpeó de lleno. "Hubo que reducir la plantilla y gestionarla a nivel global" y quienes conservaron su puesto "tenían mucho trabajo y sufrían el trauma de lo que había pasado".

La decisión de la empresa fue otorgarles todo su apoyo ofreciéndoles un servicio psicológico que en su momento fue pionero. "Nada más empezar un 10% de la plantilla fue al psicólogo. Eso nos ha ayudado a reducir mucho las bajas".

Además, iniciaron un plan de comunicación "What's up?" precisamente para reducir la incertidumbre, así como cursos de gestión de conflictos o inteligencia emocional.

Actualmente la actividad principal en la división española es las ventas por lo que "no se desarrolla I+D propio, pero hay puestos muy creativos". De hecho, en Nokia consideran que el equipo de ventas en España es "muy innovador y destaca en todo el Grupo por su gestión". De ahí que lograsen un record mundial en la comercialización de N-Gage, una arriesgada combinación de teléfono móvil y consola portátil. "Se les considera los mejores, por eso nuestro trabajo consiste en atraerlos y retenerlos".

