

Jorge Cagigas: **Equilibrio e intuición en la gestión de personas**

Licenciado en Derecho por la Universidad de Valladolid, posee estudios de Ciencias Políticas en la Complutense y forma parte del Top Ten HRS. Actualmente compagina la dirección en su consultora Epictetes, dedicada al acompañamiento estratégico en la gestión de personas, con su cargo como presidente de Fundipe. Charlamos con él en la Escuela de Negocios San Pablo CEU, donde también imparte clases.

Liderar o dirigir personas se hace bien o mal en la percepción del otro



FEDERICO FERNÁNDEZ DE SANTOS Y ALDARA BARRIENTOS: La crisis ha acentuado las diferencias entre las organizaciones con una gestión de RRHH robusta y aquéllas que no la tienen. ¿Qué grandes errores han quedado al descubierto?

JORGE CAGIGAS: Creo que los seres humanos tenemos una tendencia a buscar lecciones aprendidas donde no las hay. Todavía es muy temprano para saber las consecuencias que está teniendo esta crisis; de hecho, hay organizaciones que durante las épocas de crecimiento tenían unas políticas de gestión de personas muy admirables y que, sin embargo, esta estructura se les ha desmoronado. Eso da que pensar. También han aparecido empresas que no eran especialmente admiradas por sus políticas de gestión de personas y que, en esta crisis, han demostrado tener modelos y tomar decisiones basadas en la situación de las personas dentro de la organización.

Normalmente, cuando uno hace juicios de valor ya es demasiado tarde para rectificar, pero sí estoy convencido de que aquellas compañías con modelos de gestión de personas y un liderazgo equilibrado tienen muchas más oportunidades de afrontar mejor la crisis, de igual manera que en época de bonanza obtienen resultados mejores. La gran dificultad aquí no está en racionalizar el concepto, sino en llevarlo a la práctica.

Los errores son siempre los mismos, con la salvedad de que en crisis las consecuencias son mucho más dramáticas, y es muy difícil convencer a una empresa de que si su gestión de personas hubiese sido óptima, la situación sería diferente, porque es muy complicado enfrentarse a un hipotético éxito desde un éxito conseguido y, sin

embargo, más fácil enfrentarse desde un fracaso a un hipotético éxito, porque desde ahí todas las personas somos mucho más receptivas.

F.F.S./A.B.: ¿Por qué la dirección de personas es siempre un tema tan complejo?

J.C.: Un buen amigo mío dice que dirigir personas o es muy fácil o es imposible, y creo que no le falta razón. El ser humano es contradictorio, es una paradoja en sí mismo. Leí un libro que decía que el ser humano es anfibio y tiene una parte que se parece a los animales y otra que le diferencia de ellos, que es el espíritu. Generalmente, nuestros comportamientos están conectados en esos dos ámbitos y, depende de lo que predomine en cada momento, tomamos decisiones en un sentido u otro; de hecho, hasta hace poco, parecía que lo racional y emocional estaban completamente desdoblados y hoy en día podemos decir que tomamos más decisiones emocionales que luego racionalizamos.

Si uno se fija en el comportamiento humano diario, se da cuenta de que la mayoría de las decisiones que tomamos tienen mucho que ver con los comportamientos de nuestros ancestros, basados en el instinto, fundamentalmente en el de supervivencia. Las tribus eran jerárquicas, sus comportamientos machistas..., y eso forma parte de nosotros e incluso de nuestra evolución genética. Si a eso le añadimos que nuestras decisiones afectan a otros que tienen el mismo componente complejo, las cosas se enredan aun más, porque en el fondo liderar o dirigir personas se hace bien o mal en la percepción del otro, es decir, todos tenemos un alto concepto de nosotros mismos, pensamos que somos los mejores líderes, pero al preguntar a los otros nos damos cuenta de que no es así. Esto no

quiere decir que ellos tengan más razón, sino que el éxito está en la reconciliación de ambas posturas para que sean valiosas para ambas partes.

La dicotomía, el binomio, el estar conmigo o contra mí es una de las complicaciones de las sociedades occidentales, más en el caso de España. La contraposición llevada a los extremos no genera buenos entornos de trabajo. Tampoco ayuda el hecho de que no nos enseñen a dirigir personas. Toda nuestra vida está llena de transmisión de ideas y experiencias, pero hacemos poco adiestramiento.

F.F.S./A.B.: ¿Qué se espera del líder ante esta situación?

J.C.: Es importante revisar los comportamientos y pedir ayuda, porque parece que el líder está por encima del bien y del mal y nos olvidamos de que también es una persona, con sus defectos y virtudes.

Una de las cosas que más me seducen últimamente es el "liderazgo de servicio", migrar desde un liderazgo omnipotente y omnimodo a uno más de servicio, que no servicial. Hay un libro de Jim Collins, *Good to great* (que en castellano se tradujo como *Empresas que sobresalen*), que habla de los líderes de nivel 5, que demostraron que eran personas que podían conseguir resultados diferentes y que miraban por la ventana cuando había un éxito y se miraban al espejo cuando había un error/fracaso. Otra de las características que recuerdo es que eran tremendamente humildes y generosos en su entorno personal, pero muy ambiciosos a la hora de conseguir resultados de la organización con otros.

F.F.S./A.B.: Esta idea del liderazgo de servicio es la misma que subyace de la misión de su consultora, Epictetes, que define su objetivo como el del "acompañamiento estratégico en la dirección de personas". ¿La clave está en "ir con"?

J.C.: Cuando iniciamos este proyecto empresarial, seleccionamos con cuidado las palabras. Es el cliente el que decide hasta cuándo y hasta dónde quiere que le acompañemos.

Hay una historia anónima, que se titula "Huellas en la arena", que explica que cuando una persona llega al final de su vida, conversa con Jesús y ve pasar en un continuo *flash* las imágenes de su historia y va observando unas huellas de dos pares de pies en la arena, que a veces se convierten en un solo par. Cuando esto sucede, le dice a Jesús algo así: "Estoy viendo toda mi vida y resulta que en aquellos momentos más difíciles sólo estaban mis huellas". La historia termina con la respuesta de Jesús: "Hijo mío, el par de huellas que tú ves no eran las tuyas, sino las mías porque yo te llevaba en brazos". Es decir, se trata de que casi no se note que nosotros estamos, pero que en algún momento incluso "llevemos en brazos" a la organización o a las personas que necesitan ayuda. De ahí el acompañamiento, que puede ser desde un diagnóstico o un análisis, hasta casi asumir en cierto momento un rol de responsabilidad dentro de la organización, hasta donde definamos que el proyecto lo merece. Lo que nos diferencia del *interim management* es que el periodo de nuestra intervención lo definimos vinculado al proyecto, y no a la organización ni a las circunstancias específicas de ésta, que también influyen. Y es estratégico, porque creemos que la gran oportunidad de las organizaciones es vincular los planes de RRHH a la estrategia de la compañía.

Uno de nuestro principios es el *value for money*, es decir, el valor es lo importante y lo segundo es el dinero, y eso impregna toda nuestra intervención, que es muy cercana y nos exige una gran involucración, de manera que celebramos juntos el éxito, pero también estamos ahí en el fracaso para aprender.

F.F.S./A.B.: La sostenibilidad ha sido, y sigue siendo, otro de los grandes objetivos de las empresas. En este sentido, Álex Rovira manifiesta que sólo "aquello que nace del alma genera prosperidad sostenible". ¿Qué tiene que hacer el directivo para conseguir llegar al alma de su equipo?

J.C.: Estoy bastante de acuerdo con él. Un directivo tiene que generar confianza, porque es un atributo que no se puede producir de forma artificial.



Un directivo tiene que generar confianza, porque es un atributo que no se puede producir de forma artificial

Durante los primeros 30 segundos que vemos a una persona, somos capaces de hacernos una idea bastante acertada de si nos genera confianza, si podremos tener una relación personal con ella o si seremos capaces de iniciar proyectos juntos... A veces nos equivocamos. El autor Malcom Gladwell llama a esto *Inteligencia Intuitiva*, que es lo que nosotros definimos como el sexto sentido de la intuición, y que yo particularmente llamo el Google del cerebro; es decir, si tú introduces mucha información en tu cerebro y eres capaz de conectarla, podrás afrontar determinados problemas con unas soluciones más visionarias. La confianza es un elemento clave que sale del interior y que no se puede generar artificialmente.

Quienes digan que generan confianza en sus equipos, muchas veces nos ofrecen una pose que no se corresponde con la realidad, porque no depende sólo de uno. Suele suceder que, por el contrario, en las organizaciones se gestiona por desconfianza, según dos modelos: el de aquellos que deciden gestionar otorgando al empleado el 100% de la confianza el primer día, para ir descontando puntos a medida que éste vaya fallando, hasta que considere un punto que es intolerable y decida prescindir de la persona; y el de quienes, de entrada, no otorgan ninguna confianza, sino que le ofrecen al empleado la posibilidad de ganársela e ir sumando puntos. Cualquiera de los dos modelos es igual de nefasto, por-

que en el fondo la confianza está basada en la reciprocidad y no se puede definir desde una posición de dominio.

Si no hay confianza, no hay espacios de libertad para la creatividad ni la innovación y, sin esto, no hay desarrollo. La investigación necesita recursos materiales para transformarlos en conocimiento, mientras que la innovación necesita espacios de libertad y de confianza en los que valerse de conocimientos para transformarlos en recursos.

F.F.S./A.B.: Enrique de Mulder y José Medina comentan en una entrevista de este número que la crisis y la globalización están cambiando el concepto del CEO y hacen que, en el futuro, tenga que ser una persona que trabaje de una forma coordinada y próxima al cliente. Dentro del sector de los RRHH, ¿cómo valoras estos cambios que se están imponiendo y que, según muchas personas, no tienen vuelta atrás? ¿Está de acuerdo con que el perfil del CEO tiene que renovarse?

J.C.: Si el futuro será diferente o no, depende de cada uno de nosotros. El ser humano tiene la tremenda tendencia de querer predecir el futuro, desde tiempos inmemoriales, y además intentar controlarlo. Cuando nosotros en Occidente hablamos de futuro, normalmente hacemos un gesto con el que miramos hacia delante con la mano, y cuando hablamos del pasado hacia atrás; en Asia lo hacen al revés, el futu-

ro está detrás porque es aquello que no ves y el pasado es aquello que tienes delante, porque ya lo puedes visualizar.

Nuestra cultura occidental sigue pecando excesivamente de intentar definir un futuro demasiado anclado en los precedentes del pasado y presente que vivimos. En Fundipe hemos desarrollado un *think tank* para debatir sobre la gestión de personas en 2020 (<http://fundipe2020.wordpress.com>) y partimos de una premisa: nos fuimos todos al 2020 y nos olvidamos de dónde estábamos, tratando de quitarnos de encima esas rémoras y servidumbres del presente.

Yo creo que la evolución de los CEOs, y de los directivos en general, es constante y dinámica, y que es difícil generalizar, porque depende de la sociedad, de la economía, del negocio en el que estés, del momento de la propia compañía... Lo que es importante es no olvidarse de ninguno de los *stakeholders* y tratar de correlacionarlos en cada momento. El CEO tiene que tomar decisiones para que todas esas interacciones estén equilibradas y enfocadas a las necesidades del negocio, de los clientes y de su propia compañía.

Lo que ha sucedido en la sociedad occidental moderna es que, durante mucho tiempo, ha habido una excesiva influencia de los aspectos financieros en el día a día de las organizaciones. Peter Drucker decía que tenemos todos los medios y conocemos muy bien las empresas, pero nos estamos olvidando de cómo manejarlas. Necesitamos personas que sean capaces de entender la complejidad de las organizaciones y poner el foco allí donde convenga.

F.F.S./A.B.: ¿Cómo afectará la tecnología a la gestión de los RRHH?

J.C.: La tecnología es una herramienta más, pero yo no he visto motivar a nadie con una *blackberry* ni hacer *team work* a través de un ordenador. Es cierto que quizá ahora el contacto físico está perdiendo importancia, pero hay que seguir manteniendo viva la idea común del proyecto. Las organizaciones están compuestas por personas que se tienen que interrelacionar, y eso es insustituible.



F.F.S./A.B.: El e-learning se está imponiendo como modelo de formación dentro de las empresas y parece que la inversión está creciendo.

J.C.: Cuando tienes una situación complicada, como la actual, hay que invertir más en el desarrollo de los equipos para conseguir mejores resultados. La solución fácil es reducir costes. La formación es una partida presupuestaria que fácilmente se transforma de inversión a gasto.

Una formación a alguien que no la necesita o que no la quiere recibir es un gasto directo, que además no genera ningún valor residual. Esto exige tener mucho cuidado en la definición de los proyectos y presupuestos de formación, para asegurarnos de que la mayor parte de las acciones son inversiones y no gasto.

El e-learning es una herramienta que se está asentando. Mi duda es si no estamos desviando presupuesto de inversión en formación que debería estar en otras fuentes, por el simple hecho de que esta metodología es más barata. Un euro gastado en e-learning sin retorno, supone transformar una inversión en gasto, aunque sea más barato, pero la formación debe tener contrapartida.

F.F.S./A.B.: Las llamadas generaciones digitales empiezan a convivir en el trabajo con el talento más experimentado. El hecho de que sean dos grupos tan diferentes, ¿obligará a definir modelos de gestión distintos?

J.C.: Sobre este tema, hay una parte estructural y otra más coyuntural. Desde siempre han convivido diferentes generaciones, pero no es menos cierto que la velocidad de los acontecimientos hace que hoy conviva un mayor número y que éstas, entre sí, sean más distintas.

Por lógica, las generaciones más cercanas a la jubilación tendremos que prolongar nuestra estancia en el mercado laboral. Parece normal que si la expectativa de vida ha crecido, también lo haga la vida laboral, aunque no todos lo comparten. Por otro lado, los cambios generacionales ya no se producen cada 20-30 años, sino que cada 10 años



la mentalidad de las personas varía bastante. Eso generará mayor complejidad de gestión y la clave está en cómo combinar los elementos positivos de cada uno para conseguir una convivencia y unos resultados positivos.

Está demostrado que las organizaciones que normalmente consiguen mejores resultados son aquellas que están abiertas a las ideas de otros, bien de otros países o de otras culturas. Con las generaciones sucede lo mismo. Hay que crear espacios para la interacción entre personas que piensan diferente y coger lo mejor de cada uno para configurar un entorno más óptimo. Si lo hacemos mal, generaremos conflictos serios, pero no creo que esto ocurra.

F.F.S./A.B.: En alguna declaración ha criticado los deficitarios sistemas de evaluación del desempeño de España y la poca preocupación que mostramos por una evaluación correcta y continuada del trabajo. La ausencia de estos criterios, ¿ha fomentado la injusticia en nuestras organizaciones?

J.C.: Yo soy un convencido de los sistemas de gestión del rendimiento en su globalidad, que evalúen el desempeño, los objetivos, las competencias y los valores, para tener un punto objetivo en el que apoyarse.

En el caso de España, nos sentimos muy incómodos siendo evaluados y evaluando, y eso hace que busquemos

sistemas muy proteccionistas en las organizaciones. Toda nuestra legislación y normativa está basada en qué va a pasar cuando tú y yo nos llevemos mal, en el ámbito laboral, en vez de pensar en qué vamos a hacer para llevarnos bien.

Unos de los grandes debates es la indemnización por despido, en lugar de crear unos elementos de medida que faciliten que cuando alguien vaya a ser despedido se haga de una manera correcta, habiendo dado las oportunidades para rectificar y con absoluta tranquilidad de que no es una sorpresa para ninguna parte. Igual que cuando un empleado o un directivo decide marcharse. Desde esa perspectiva, tener un proceso formal de evaluación ayuda, siempre y cuando no provoque excesivas rigideces y sea un sistema integrado.

Otra particularidad cultural tiene que ver con el error, que para nosotros es un fracaso, por eso tratamos de ocultarlo. Por el contrario, la cultura anglosajona ve en el error una oportunidad. Yo creo que, en la medida de lo posible, deberíamos avanzar hacia un modelo menos punitivo del fracaso. No hay cosa que más cercene la creatividad, la innovación y el compromiso de las personas para hacer cosas nuevas que el miedo a equivocarse.

Elizabeth Kübler-Ross, autora de *Lecciones de vida*, estuvo muchos años con enfermos terminales y cuenta que

una de las cosas que éstos le decían antes de morir era que si pudieran volver a vivir, se arriesgarían más. El tener un buen sistema de gestión del rendimiento ayuda a que las personas se sientan más confiadas para tomar ciertos riesgos y aportar mayor valor a la organización.

F.F.S./A.B.: Preside usted Fundipe, una fundación privada constituida por AEDIPE para el desarrollo de la función de recursos humanos, que empezó a operar en 1995. Tras casi 15 años de historia, ¿cuáles son las perspectivas de futuro y los retos de la fundación?

J.C.: Fruto de una reflexión del Patronato, hemos decidido enfocarnos en algunos aspectos importantes que, a nuestro juicio, pueden ser las tendencias de RRHH. Nuestras actividades estarán centradas en dar valor añadido y centrados en una serie de temas que hemos definido y que son: la creatividad, la innovación, la diversidad, la internacionalización, la integración de los colectivos menos favorecidos, la conciliación y, sobre todo, el desarrollo del talento, el compromiso y la motivación.

Dentro de las iniciativas para abordar estos aspectos vamos a utilizar diferentes canales, como la creación de la biblioteca Fundipe, en la que actualmente estamos editando un libro de Fons Trompenaars, *Innovando en tiempos de crisis* (LID Editorial), desde la perspectiva de las personas y su relación con la creatividad, innovación y diversidad. La biblioteca Fundipe va a ser nuestro mascarón de proa, con el que nos hagamos más visibles y profundicemos en ciertos aspectos. Aparte de los *think tanks*, como el 2020 del que hablábamos antes; vamos a editar unos *white papers* trimestrales con autores de ámbito mundial que tengan algo inédito y relevante que contar. Se trata de aportar valor, no sólo al mundo de los departamentos de los RRHH, sino también incidir en todas aquellas personas que tienen que ver con la gestión y dirección de equipos. El objetivo es hacer entender que las personas son la parte esencial en las organizaciones ■

La gran cita del año con el e-learning

I SYMPOSIUM INTERNACIONAL
sobre la obra y pensamiento de
JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO

Hacia un nuevo paradigma en la
dirección de personas

Jueves 25 de febrero

Madrid

IX Congreso Internacional y Feria Profesional
Feria de Madrid,
24 y 25 de febrero

Lima

Congreso Internacional y Feria Profesional en
América Latina
7, 8 y 9 de julio

Organiza Patrocinador ORO

aefol raccoon

Patrocinadores BRONCE

edf for managers.com simog clay digital publishing

Patrocina Moodlep@rty Patrocina Educ@party Colaboradores especiales

CV&A Sm GPMARATA comm

Más información e inscripciones:
expoelearning.com - aefol.com - aefol.tv
Tel. (+34) 93 674 33 44 - (+34) 93 674 12 58
Email: info@aefol.com