

Capítulo VI

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación ha tenido como objeto central examinar y comprobar la importancia y necesidad de desarrollar competencias sociales y habilidades personales, asociadas al concepto de *Inteligencia Emocional* como predictoras del éxito a la hora de ejercer el liderazgo.

Por otro lado, se ha pretendido dar evidencia de que la manera de ejercer el liderazgo no es efectiva mediante el uso único y exclusivo de las aptitudes técnicas, asociadas al concepto tradicional de *Inteligencia Emocional*.

En definitiva, el estudio se ha centrado en comprobar cómo mediante el desarrollo en paralelo de competencias sociales junto con competencias aptitudinales se puede catalizar el conocimiento y comportamiento de la persona hacia el éxito en su manera de dirigir. Para llevar a cabo dicha investigación, fueron planteadas las siguientes hipótesis, expuestas en el primer capítulo:

HIPÓTESIS 1: La gestión basada sólo en el desempeño del puesto no cumple con la finalidad de la empresa.

HIPÓTESIS 2: Hay que incorporar a las variables de desempeño óptimo de cada puesto de trabajo ciertos valores

comportamentales relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa de la Organización, teniendo en cuenta que cada empresa tiene su propio modelo cultural y han de ser adaptados a este.

Seguidamente al planteamiento de las hipótesis, se ha desarrollado un modelo donde se han analizado los distintos modelos de liderazgo y se ha observado que ninguno de los modelos se ajusta adecuadamente a la realidad actual de las organizaciones. Por tanto se ha desarrollado un nuevo modelo que incorpora el “valor” que no es sólo una característica del puesto y no sólo tiene que ver con la productividad. El valor emana de la cultura corporativa, bien por decisión propia, por el desarrollo y el grado de madurez de los colaboradores o inducida por el entorno (RSC, contratación de minusválidos,...) y tiene que estar expresado en conductas observables que tienen que ser explícitas que se puede modelar, no dejarlo en una mera declaración

de intenciones. Este enfoque basado en el valor corporativo, da una respuesta global que permite vincular las actividades que le son propias, al puesto, con las funciones motoras de la organización, permite una visión integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa. Se busca el desarrollo de actitudes y habilidades personales, necesarias para alcanzar un desempeño óptimo pero con el objetivo final de contribuir a la consecución de los resultados empresariales, ganando en profesionalidad y motivación, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, y aumenta la flexibilidad organizativa para adaptarse al cambio a la vez de que genera mayor valor al aumentar el conocimiento de la organización. Este modelo de liderazgo tiene que estar integrado en el plan estratégico de la empresa y es específico de cada organización.

Las principales conclusiones que integran el resultado de los análisis cuantitativos y

cualitativos realizados a los distintos jefes de sector de la empresa estudiada. Las conclusiones se presentan en forma de aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas a lo largo de la investigación. Para ello se van a destacar los principales resultados obtenidos de los análisis llevados a cabo a lo largo del estudio y que darán paso a aceptar o rechazar dichas hipótesis.

En primer lugar señalar los resultados obtenidos del **Análisis Simple**; por un lado los datos referentes al área en el que se encuentran los jefes de sector muestran que la mayoría de encuestados están localizados en el **área de administración**, desempeñando funciones administrativas y de control de gestión.

Por otro lado, al analizar los valores promedios en los que se encuentran las variables estudiadas, los resultados obtenidos muestran que las competencias que poseen unos

mayores valores son la “*adaptación*”, los “*conocimientos profesionales*” y el “*compromiso organizacional e integridad*”, mientras que por otro lado, las competencias menos desarrolladas por estos profesionales son el “*desarrollo de personas*”, la “*obsesión por el discount*” y el “*liderazgo*”, por lo que podemos establecer que aunque los jefes de sector tienen elevadas las competencias relacionadas con la *Inteligencia General*, les faltaría desarrollar más la parte de *Inteligencia Emocional*, ya que los resultados muestran su falta de conocimiento de las necesidades de sus colaboradores y su falta de liderazgo, además de su falta de iniciativa y creatividad, limitándose a aplicar procedimientos establecidos.

Como se estableció en apartados anteriores, entre los valores que promovía la empresa dentro de su filosofía y cultura empresarial, se encontraba el “**respeto**”, conociendo los intereses de todos aquellos trabajadores con

los que cuenta la empresa; y el “**progreso**”, adaptándose a las necesidades y los cambios propios y externos. Esto contrasta con los resultados obtenidos en el estudio ya que, como se ha expuesto anteriormente, una muestra representativa de toda la empresa, no muestra habilidades relacionadas con dichos valores. Los jefes de sector se limitan a hacer lo que saben hacer, no asumiendo la iniciativa y aplicando un tipo de liderazgo impositivo sin tener en cuenta las necesidades de sus trabajadores. Están cómodos en su situación debido a los altos salarios que poseen, conocen los procedimientos del día a día y se muestran acordes con el modelo cultural de la empresa, sin embargo les cuesta implicar a las personas con las que trabajan en su función de dirección.

En cuanto a la edad y el sexo, se puede destacar que la gran mayoría son hombres de entre 36 y 40 años, mostrando la falta de consideración existente en el sector a la hora

de promocionar a mujeres y jóvenes a puestos de mando. Lo que nos alerta de nuevo de la falta de concordancia con otro de sus valores corporativos, la “**solidaridad**” con los sectores más desfavorecidos.

En segundo lugar se van a establecer las conclusiones obtenidas mediante la realización del **Análisis de Componentes Principales**, correspondiente al estudio de los conocimientos, capacidades o habilidades desarrolladas por los jefes de sector en el desempeño de sus funciones.

De dicho estudio se han obtenido unas relaciones positivas que indicaban la preocupación por el desarrollo de competencias o habilidades interpersonales en el desempeño de la función de dirección y coordinación de personas por parte del jefe de sector, como la *comunicación*, el *liderazgo*, el *fomento del trabajo en equipo*, la *cooperación*, entre otras. Así como el desarrollo de

habilidades comerciales con una clara orientación hacia su labor comercial y de servicio al cliente mediante la identificación con la Organización para la consecución de objetivos comunes.

En consecuencia se puede establecer que existen dos tipos de habilidades relacionadas y en consonancia con lo que exige el nuevo modelo corporativo, centrado en temas relacionados con la responsabilidad social corporativa y la gestión de personas. Mostrando unos resultados acordes con una de las hipótesis planteadas en el estudio: *“Hay que incorporar a las variables de desempeño óptimo de cada puesto de trabajo ciertos valores comportamentales relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa de la Organización, teniendo en cuenta que cada empresa tiene su propio modelo cultural y han de ser adaptados a este.”*

Los resultados obtenidos tras el Análisis de Grupos muestran cómo se agrupan las competencias evaluadas, obteniendo tamaños y perfiles claramente diferenciados entre los distintos grupos. El grupo que más destaca ha sido llamado **“Grupo de promocionables”** y se caracteriza por tener unos valores por encima de la media en todas las competencias evaluadas, siendo aún más elevados en las variables referidas al liderazgo, como *“dirección de personas”*, *“animador de equipos”* *“adaptación e integración”* y *“motivación”*.

Por lo que tras alcanzar dichos resultados se puede establecer que los jefes que se encuentran en el grupo de los *“promocionables”* cuentan con las habilidades necesarias para desempeñar con éxito las funciones de su puesto, tanto en la gestión de procesos comerciales, como en la dirección y coordinación de equipos de trabajo y además se adaptan fácilmente a los cambios y se integran con el modelos cultural y los valores

de la empresa. Sin embargo es preciso destacar que este grupo no es uno de los más numerosos, siendo el que mayor número de jefes de sector posee el grupo llamado **“no promocionables”**, que se caracteriza por obtener los resultados contrarios al grupo anterior, con todos los valores de las competencias evaluadas por debajo de la media. Lo que lleva a concluir que la mayoría de jefes de sector de la empresa estudiada denotan cierta falta de habilidades, tanto en la gestión diaria de su sector, como en la dirección y coordinación de equipos. Desempeñan sus tareas diarias de forma correcta pero no cuentan con recursos para establecer cambios ni dirigir a equipos de trabajo.

Destacar que ambos grupos se encuentran formados, en mayor medida, por hombres del área de administración de la zona de Cataluña. Sin embargo la edad de los jefes promocionables se encuentra comprendida

entre los 41 y 45 años, mientras que los jefes no promocionables tienen entre 31-35 años. Es de entender que a medida que son más mayores vayan adquiriendo ciertas habilidades y en consecuencia den resultados por encima de la media.

Una vez que destacados, de forma resumida, los principales resultados obtenidos del análisis, se pueden establecer a modo de conclusión, los puntos fuertes y las áreas a mejorar de los distintos jefes de sector encuestados en dicha empresa:

Puntos fuertes de los jefes de sector:

- Debido a la cultura y filosofía de la empresa, las competencias más desarrolladas serían la adaptación e integración a las políticas y directrices marcadas por la Dirección de la Empresa, mostrándose ***identificados con la Compañía*** en la mayoría de los

casos. Se impulsa el protagonismo de sus jefes, se muestran como defensores acérrimos de sus Políticas, integrados y respetuosos.

- Cuentan con elevados **conocimientos profesionales**: conocen su trabajo, se muestran organizados y metódicos en el desempeño de sus tareas, ofreciendo garantías de éxito en la consecución de los objetivos previstos y preocupándose por conseguir los estándares de calidad establecidos.
- Se encuentran **motivados** en su situación actual, la gran mayoría, muestra interés, dinamismo y entusiasmo por su trabajo.
- Poseen un carácter comercial y abierto, son hombres de tienda con una clara **orientación al cliente**. Prefieren la sala de ventas que la gestión en la oficina o la

toma de decisiones en el Equipo de Dirección, realizando aportaciones de calidad y mostrando un criterio equilibrado en la toma de decisiones. Cuentan con conocimientos y experiencia comercial, así como **afán de logro** y una actitud optimista con continua visión de futuro. Con recursos y capacidad de aprendizaje, se muestran reflexivos y con **capacidad analítica** para analizar situaciones complejas, rigurosos y transparentes, aunque les faltaría mayor experiencia ante dificultades.

- Muestran **capacidad de relación**, se amoldan a distintos caracteres, evitan enfrentamientos y discusiones, utilizan bien la diplomacia y transmiten confianza. Leales y honestos, recurren al diálogo para salvar diferencias. Demuestran **empatía**, escuchan y ayudan a los demás. Punto de referencia a nivel humano entre sus

compañeros por su facilidad para el trato social.

- Utilizan un estilo participativo en la ***dirección de personas*** que facilita la implicación de sus colaboradores. ***Movilizadores*** de su equipo, se preocupan por generar un buen ambiente de trabajo. Receptivos y flexibles ante planteamientos distintos a los suyos, buscan el entendimiento mutuo.
- Son colaboradores y accesibles, aliados en el ***trabajo en equipo***, transmiten entusiasmo. Fomentan la participación, cooperando. Buenos compañeros, predispuestos a colaborar en cualquier tarea. Buen trato y modales con colaboradores. Comunicativos con su equipo, implican a su sector en el día a día, manteniendo reuniones diarias con sus jefes de sección y plantilla.

- Ostentan un carácter sosegado y tranquilo, no se alteran fácilmente, recurriendo al diálogo como mecanismo de defensa, mostrando **tolerancia al estrés** sin llegar a perder la calma.

Puntos a mejorar en los jefes del sector:

- Sería conveniente reforzar la **capacidad de comunicación** con impacto y convicción ante antagonistas o adversidades.
- Ganar en **iniciativa y obsesión por el Discount** en la búsqueda de nuevas alternativas de negocio o mejora de los procesos actuales. Denotan ciertos tintes de **creatividad** en áreas comerciales, pero no dan ideas sobresalientes en otras áreas.
- A mejorar su preocupación por el **desarrollo de su equipo**: evaluar a los

integrantes de su equipo, reforzar los puntos fuertes, cubrir las carencias con un nivel de comunicación y formación adecuados, impulsar promociones potenciales.

- Con fondo, pero tendrían que reforzar su formación en **habilidades directivas** en situaciones adversas y **gestión de conflictos** para ganar en seguridad, asumiendo el rol de **líder** y protagonista y tomando la **iniciativa y determinación** a la hora de dirigir al grupo.
- En definitiva, ganar en **fuerza, autoconfianza, determinación y liderazgo** para asumir con garantías de éxito mayores responsabilidades en el futuro.

Por lo tanto y como conclusión, establecer que después de analizar los datos disponibles

sobre los distintos componentes o características del **LIDERAZGO**, la información que contienen y las relaciones existentes entre ellos, se ha comprobado la importancia y la necesidad de desarrollar **competencias sociales y habilidades personales** como predictoras del éxito a la hora de ejercer el liderazgo junto con el desarrollo de conocimientos y aptitudes técnicas, por lo que los criterios tradicionales que utilizaba la compañía, como *la edad, el sector de actividad, el sexo o la región geográfica* no servirían como proyectoras del éxito a la hora de ejercer el liderazgo y marcar la prioridad de promoción. Lo que reafirmaría la primera de las hipótesis planteadas en este estudio: *“La gestión basada sólo en el desempeño del puesto no cumple con la finalidad de la empresa”*

Con lo que las recomendaciones a la empresa en virtud de los grupos en los que hemos encuadrado a los jefes de sector, son los siguientes:

Grupo 1: Promocionables →

Es el grupo que destaca por encima de la media en todas las variables y especialmente en “**Dirección de Personas**”, sin perder las formas en su estilo de dirección y utilizando el estilo participativo; “**Animador de Equipos**”, transmitiendo entusiasmo a su equipo; “**Adaptación e Integración**”, mostrando respeto e integridad hacia las políticas de la Empresa; y “**Motivación**”, mostrando una actitud positiva y optimista en el desempeño de su función. Para mantener estos puntos fuertes habría que incorporar en el Plan de Promoción (Plan de Carreras), además de los Cursos de Producto, módulos específicos de desarrollo de las habilidades en las que destacan para que les permitan ser modelos dentro de la empresa, así como marcar el camino a futuros mandos. Al mismo tiempo que reciben esta formación presencial, sería conveniente establecer un programa personalizado de Coaching para que se sientan seguros, explotando las conductas asociados a

los valores en los que destacan. Incorporar a la retribución variable una carga alta al cumplimiento o no de las conductas asociadas a estos valores.

Grupo 2: Pendiente de Training →

Este grupo se caracteriza por alcanzar valores por encima de la media, aunque más bajos que los del grupo 1, destacando variables como la “**Comunicación**”, mostrando un carácter conversador y dialogante y sin perder la calma; *y la “Adaptación”* e identificación con la Compañía. Obtienen puntuaciones altas en cuanto a sus conocimientos y experiencia comercial, aunque necesitarían un período de formación y rodaje para desarrollar habilidades interpersonales y directivas para dirigir y coordinar equipos de trabajo con éxito, ya que cuentan con potencial para desarrollarlas. Además de esto, sería conveniente incorporar en las reuniones trimestrales de seguimiento y consecución de objetivos un módulo específico que recalcará la

importancia de los nuevos valores que quiere incorporar la empresa (hacia donde queremos ir), elaborando un manual de buenas prácticas. Por último incorporar a la retribución una carga importante, no solo económica, sino también superar los valores medios en el cumplimiento de las conductas asociadas a los nuevos valores antes de su incorporación al Programa de Promoción Interna (PPI).

Grupo 3: No promocionables →

El tercer grupo se caracteriza por alcanzar valores por debajo de la media en la mayoría de los valores evaluados, denotando falta de recursos tanto en la gestión diaria de su sector, como en la dirección y coordinación de equipos de trabajo. Obtienen puntuaciones por debajo de la media. Conocen su puesto y la tienda, desempeñando sus funciones de forma correcta, aunque sin aportar alternativas de mejora en los procesos actuales. No cuentan con recursos ni potencial para asumir

funciones directivas, basándose en un estilo de dirección más autoritario. Por todo ello, recomendaríamos repetir el año de training de jefes de sector y utilizar la movilidad geográfica para implantarlos en tiendas donde un Director o un Jefe de División que destaque en los nuevos valores, le tutorice y modele las nuevas conductas.

Grupo 4: A mejorar en su puesto actual →

Este último grupo destaca por obtener unos valores mínimos en la variable “**Trabajo en equipo**”; y en las variables 3, 4, 5, 6, 8, 11, 17, 21 y 22, denotando falta de recursos y actitud para el desempeño de las funciones de su puesto. Obtienen puntuaciones bajas en la mayoría de las variables evaluadas, necesitando adquirir mayores conocimientos y experiencia en el desempeño de sus funciones actuales, así como mejorar y desarrollar habilidades personales y sociales a la hora de relacionarse con los demás (*seguridad, empatía, trabajo en equipo, etc.*), denotando

falta de confianza en sus recursos. La recomendación para este grupo sería amortizar los puestos y que sean sustituidos en la mayor brevedad posible por aquellos jefes de sector que ya tienen las habilidades pero aún no están listos para promocionar (por ejemplo grupo 2).

En virtud de los análisis realizados se pueden hacer la siguiente recomendaciones:

- En relación a toda la organización, habría que ampliar la evaluación del desempeño de los colaboradores que optan a ser indefinidos en la organización, añadiendo los aspectos comportamentales a dicha evaluación, y examinándola antes de hacer a una persona indefinida en la organización, Para inculcar los nuevos valores desde la base.

- Añadir a todos los cursos de training en todas las categorías, no sólo el desarrollo de las habilidades meramente aptitudinales del puesto si no ir desarrollando desde la promoción a gestor (el primer nivel que tiene personas a su cargo) y a todo el personal en relación con el cliente, las conductas asociadas a nuestros valores corporativos.
- Incluir en las reuniones de comité intercentros el seguimiento e impacto de las nuevas habilidades con el fin de que nuestra declaración de RSC, no se quede en una mera declaración de intenciones de cara al consejo de administración sino que se convierte en un comportamiento habitual de la organización. No sólo sancionando las desviaciones si no corrigiendo, las conductas y comportamientos que no se ajustan a nuestros valores para modelar

desde la base las nuevas pautas comportamentales.

- Incluir en la elección del mejor trabajador del mes a las personas, no sólo por su impacto meramente de consecución de objetivos comerciales si no primar, además el talento y la resolución de problemas de los centros de venta.
- Ampliar la definición de los objetivos vinculados a la retribución variable, añadiendo conductas exigibles en relación a nuestro código ético con el mismo nivel de exigencia que los criterios de venta y conocimiento de rotación de stocks.
- Ampliar el canal de comunicación interna, haciendo que las reuniones trimestrales de los diferentes mandos con sus equipos de seguimiento de

presupuestos, incluya también la consecución o no de las nuevas conductas y comportamientos, tanto con el cliente interno como el externo y con la Organización, especialmente en lo relacionado con la imagen de la marca de la Compañía.

- Añadir en el manual de bienvenida, los valores comportamentales que se desean de nuestros colaboradores en todos los niveles de la Organización.
- Emplear la capacidad normativa de la Empresa para corregir de raíz cualquier desviación importante que se aleje de nuestro código corporativo, graduando el incumplimiento de falta leve a muy grave como el resto de las conductas a evitar en la Organización.
- Facilitar el desarrollo de los colaboradores y fomentar la promoción

interna del nuevo tipo de líderes que se aproximan en sus formas al grupo, de promocionables y pendientes de training para modelar los nuevos comportamientos en la organización.

- Diseñar un programa de refresco continuo de las nuevas conductas, similar al plan de prevención de riesgos, para que se produzca un flujo continuo de formación e información sobre los códigos de comportamiento de nuestra organización.
- Elaborar un manual de buenas prácticas por puesto, haciendo especial hincapié en el desarrollo de los nuevos comportamientos.

En definitiva:

Hacer que nuestros colaboradores se sientan importantes y participes de nuestro proyecto.

Que el desarrollo de nuestros colaboradores vaya a la par con el desarrollo de la Organización. Pasar de la gestión de personas a la gestión del talento corporativo. Empleando el modelo de motivación de Pink, que el entorno corporativo facilite el desarrollo del propósito y la autonomía de nuestros colaboradores.

2. ¿HACIA DÓNDE VAN LOS NUEVOS MODELOS?

Analizando los distintos *Modelos de Liderazgo* se puede comprobar que todos ellos, dependiendo de la evolución cultural, han estado orientados a la productividad y a la gestión directa de los colaboradores, buscando reforzar la figura del líder y casi la obediencia ciega de los colaboradores, pero en ninguno de ellos se habla de modelar los valores organizativos o la ética como un patrón donde basar los estilos de dirección.

Es verdad que si se recurre a la literatura reciente sobre liderazgo podemos destacar a varios autores que tratan el tema, como Rafael Miranda⁵⁸, presidente de APD (*Asociación para el Progreso de la Dirección*), que apuesta por fomentar el retorno a la ética en la gestión diciendo que *“El resultado de la crisis económica y financiera pone de manifiesto como la ausencia de ética puede suponer un efecto negativo multiplicador y por eso que en este momento se pone más en evidencia su necesidad”*.

En la misma línea Margarita Alvarez⁵⁸, directora de Marketing y Comunicación de Adecco señala que *“El esfuerzo, la perseverancia y el espíritu de equipo son los valores que han llevado al Mirandés a derrotar al Español”*. La autora incide en que estos valores, además de la honestidad, el respeto o

⁵⁸ Delgado Labrandero, P. 2012. *Seis tendencias claves para provocar la renovación ética en los directores*. El Confidencial.com (1 de Febrero)

la tolerancia deben tenerse en cuenta *“tanto si las cosas van bien como si van mal”*.

Francisco Belil⁵⁹, Ex CEO de Siemens Suroeste de Europa, considera que la innovación y el talento son aspectos fundamentales para desarrollar sociedades productivas. *“Hay que dar a las personas la oportunidad de innovar con su talento, que rompan con lo establecido”*. De lo contrario, Belil asegura que habrá mas fuga de cerebros. *“Si no dejamos crecer a las personas abandonarán el proyecto y se irán a la competencia. Lo más importante son las personas y hay que apostar por ellas”*.

Puede observarse como la mayoría de las opiniones hacen hincapié en el desarrollo de las llamadas habilidades blandas (*desarrollo de colaboradores, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación, capacidad de negociación, ética, etc.*) pero si no somos capaces de pasar a

⁵⁹ Delgado Labrandero, P. 2012. *Seis tendencias claves para provocar la renovación ética en los directores*. El Confidencial.com (1 de Febrero)

modelos comportamentales, es decir, conductas concretas que definamos bajo el paraguas de los diferentes valores, se quedará en una mera descripción de intenciones.

Con este trabajo se quiere mostrar la importancia que tiene que la Organización haga suyos los valores organizacionales y que sea tan importante el desarrollo de hacer que las personas trabajen en equipo, como la gestión de stocks, para optimizar el margen.

Sin embargo, se tienen que tener en cuenta que los valores, la visión y la misión de las organizaciones son tan distintas como distintos son los servicios o productos que ofrecen, por lo que estas tienen que adecuar los valores a su plan estratégico en virtud de sus intereses, dando a conocer a toda la cadena de mando que se espera de su desempeño y en que nivel, para ir modelando una Cultura Organizativa basada en valores y no sólo en el desempeño.

El cambio debe de organizarse de arriba hacia abajo e incluso se propone el ***modelo de gestión integral por valores*** para adaptar la gestión de recursos humanos hacia los valores organizativos y la gestión a medio y largo plazo. No sólo a una visión cortoplacista centrada en la consecución de objetivos cuantitativos, si ningún valor ético, ni estrategia de desarrollo de los recursos humanos.

Advertir además, que el riesgo de la falta de generar ilusión y capacidad de retener talento, como apuntaba Francisco Belil⁵⁶, no está sólo en la fuga de talento, sino que puede provocarse un efecto de “indefensión aprendida” en los colaboradores, que provoque una depresión cultural, donde nadie se alinea con el modelo cultural perdiendo la visión y el origen del trabajo. Las empresas tienen que generar riqueza y desarrollar a sus colaboradores y el entorno, porque si no, como se está viendo, la pérdida de credibilidad y las

prácticas alejadas de los valores corporativos, provocan la situación de crisis, no sólo económica y financiera sino también de actitud de los trabajadores.

Como puede observarse en el estudio realizado, concretamente en la parte cualitativa de los informes de evaluación, y por el conocimiento sobre el terreno de la empresa, la gestión centrada sólo en el desempeño, provoca altos desajustes en la organización. Aunque desde la dirección corporativa se intentan inculcar valores en relación a la gestión de equipos y fomentar el liderazgo y el trabajo en equipo, se observa que son justo, estos valores los que se quedan por debajo de la media. La fuga de talento, especialmente dentro de la gran distribución, mina el desarrollo de los colaboradores y hace que los resultados empresariales no remonten. En virtud de lo anterior, se propone:

- No sólo habría que incidir en que el proceso de selección buscará perfiles más adecuados, inquiriendo que los valores, aunque sean en sus niveles inferiores, los tenga toda la plantilla y no sólo los promocionables, si no que habría que incorporar un plan de acogida, donde se hiciese participe a cada integrante de la Organización de cuáles son las directrices del grupo y de forma estandarizada para garantizar que todas las incorporaciones antes de cumplir el primer mes de contrato hayan recibido un proceso de acogida.
- Los sistemas de promoción interna, también necesitan adecuarse al cumplimiento de los nuevos valores. Habría que incorporar en el proceso de training, no sólo el desarrollo sobre el terreno de las habilidades comerciales y el proceso de venta, si no también formación específica en la gestión de

personas, ya que, en la cadena de mando (*Director, Jefe de Sector división, Jefe de Sector, Jefe de sección, Gestor, Orientador*), desde la base se gestionan personas, debiendo modelar el estilo de dirección y la forma de tratar a los recursos humanos, como dicta la dirección corporativa y no por simple modelado del tutor concreto que tenga el nuevo mando.

- El primer beneficio sería una mejora del clima laboral, seguido de una disminución de la tensión sindical, que actualmente se refleja incluso en la convocatoria de huelgas y el incremento del absentismo especialmente en los centros de más antigüedad. Las relaciones laborales habría que tratarlas desde cada sección de cada centro y evitar que se judicialicen los diferentes conflictos, especialmente los relacionados por los estilos de dirección

y la falta de comunicación y participación en los centros.

- El mayor nivel de satisfacción de los mandos intermedios, especialmente desde que se consigue la categoría de jefe de sección, se basa en la retribución y la consecución del bono, se puede producir la paradoja de que se ajuste la plantilla (*no renovaciones, bajas incentivadas y despidos*), para bajar el coste y justificar que se han conseguido los objetivos, a pesar de que redunde en la atención al cliente.
- Los sistemas de retribución tendrían que llevar la evaluación, no sólo del desempeño y los objetivos comerciales, si no de la gestión de equipos y personas, influyendo también en el salario y la promoción del mando.

- Por otra parte, la formación de los diferentes mandos debería de ampliarse, no sólo centrándose en la práctica comercial, si no ir incorporando las nuevas conductas a los equipos de dirección. Como ejemplo podemos observar, que el valor *Obsesión por el discount*, que refleja el nuevo giro que se le quiere dar a la atención al cliente, juntando las secciones por universos y centrándose en la atención personalizada y no sólo en la venta de autoservicio. Especialmente en los sectores de margen (*Textil, Electro, Gran consumo*) se quedan también por debajo de la media. Los mandos son resistentes al cambio, probablemente por la dificultad de migrar su conocimiento de “toda la vida” hacia la nueva orientación y especialmente por la falta de formación.



Fuente: Elaboración propia

- La gestión de las relaciones laborales también habría que llevarla al primer escalafón, los temas de prevención de riesgos, el cumplimiento de la Ley de Igualdad y Conciliación y las condiciones laborales marcadas en el convenio colectivo, deberían ser de obligado cumplimiento y su no respeto debería de

llevar acompañado una pérdida al infractor para que no pueda justificar que se salta la normativa a favor de la consecución del margen o para optimizar su cuenta de resultados, produciéndose situaciones cómo, no fichar para no computar toda la jornada. La mejor manera de llevarlo a cabo, sería que el comité de cada centro de trabajo se involucrase con la cadena de mando y que hiciesen operativo el canal informal.

- El cumplimiento de la declaración de Responsabilidad Social Corporativa, en la parte de gestión de Personas, no sólo debería limitarse a cumplir la Ley, que también, si no que debería ser en sí mismo un valor tan importante como evitar roturas de stock en la sala de venta. Además no sólo habría que sensibilizar de su cumplimiento por formación e información si no darle más peso incluso a los diferentes valores

(desarrollo de personas, Liderazgo, Trabajo en Equipo, etc.)

Desde mi punto de vista, habría que centrar la Gestión de Recursos Humanos en los Valores Corporativos, como se cita en el cuadro anterior y que toda la Gestión se viese gestionada desde el cumplimiento de esos valores y no sólo en la consecución de los márgenes comerciales.

Al pasar los valores a conductas para poder evaluar vemos que justo las nuevas directrices: *Trabajo en Equipo, Comunicación, Obsesión por el Discount, Desarrollo de Personas, Liderazgo, Iniciativa y Determinación*, quedan por debajo de la media, y llama la atención que justo los jefes de sector, que son quienes transmiten la cultura corporativa se queden escasos en las nuevas directrices del grupo que se enfocan más hacia la cualificación de los RR.HH., la atención hacia el cliente y que ganen en autonomía y sin embargo los jefes de sector

destacan en los valores tradicionales: *Adaptación al modelo cultural, Conocimientos Profesionales y Compromiso Organizacional*. Es cierto que el compromiso organizacional se ve resaltado por el salario medio que está por encima de mercado para esta categoría y hace que prime más la cultura de la presencia en el puesto que la productividad.

Para futuros estudios sería importante comprobar si los nuevos cambios en el proceso de promoción y formación, redundan en mayores beneficios no sólo sociales (*reducción del absentismo, evitar la fuga de talento, reducir la conflictividad, y ganar imagen corporativa*), si no mejora del clima y mejora que fluctuó en la atención al cliente y por tanto en incrementar los resultados.

Como apunta Pink⁶⁰ en su libro de motivación, partiendo del “dilema de la vela”, llega a la conclusión que creemos que recompensando a los trabajadores con incentivos económicos (horas, premios o comisiones) conseguimos mejorar sus resultados. La ciencia no obstante lo desmiente: *“cuando se recompensa una tarea que requiere altas dosis de creatividad, lo que se consigue es precisamente lo contrario: el sujeto se obrubila con la recompensa e inconscientemente bloquea cualquier tipo de actividad”*

Por tanto, la Organización tendrá que crear ese clima organizativo que permita el desarrollo del talento y busque que el trabajador desarrolle su propósito, su autonomía y su maestría. Pasemos de gestionar personas a gestionar Talento, ¿por qué no ser los mejores si podemos serlo?

⁶⁰ Pink, D.H. (2000) *“La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva”*. Gestión.