

▶ EMPLEO Y FORMACIÓN

PERSONAS & EMPRESAS & OFICINAS

Visión clara de los objetivos

Ya llegamos al cuarto factor que influye en la productividad de los trabajadores del conocimiento: Visión clara de los objetivos. Entendida como el grado de comprensión de los objetivos de la empresa por parte de todos los miembros del equipo y su nivel de compromiso para lograrlos. Las personas involucradas emocionalmente con su trabajo necesitan tener una visión clara de los objetivos de su equipo y de la empresa, y sentir cierta empatía y seguridad para poder liberar todo su conocimiento y esfuerzo en los proyectos que realizan hasta alcanzar un compromiso sincero.

Todos necesitamos algo que nos saque de la cama cada mañana: un aliciente, un objetivo. Si no tenemos claro cómo contribuye nuestro trabajo, el trabajo de nuestro equipo y el trabajo de los demás equipos al éxito de la compañía, no será fácil que nos involucremos. Por lo tanto, si la empresa no es capaz de articular una visión clara de los objetivos, difícilmente vamos a dar todo de nosotros mismos, ni a aportar nuestro conocimiento y energía a la causa. Cuando el éxito de la empresa se basa en combinar el «capital intelectual» de un equipo, es vital que todo el mundo tenga una idea general (la visión) de su organización, tengan claros los objetivos estratégicos y tácticos necesarios para lograr el éxito. Mientras que las metas son peldaños tangibles y medibles, la visión será la dirección del desplazamiento. Por lo general, en las organizaciones más pequeñas, tener una visión clara de los objetivos, es más fácil de materializarse que en las grandes organizaciones. Sin embargo, cuando las organizaciones tienen grandes líderes, estos deben, a todos los niveles, trabajar más para asegurarse de que su gente realmente entiende las visiones y metas de la organización y el equipo. Así que aquí está mi pregunta: ¿tenéis tanto tú como tus compañeros de equipo la confianza de conocer los objetivos y visión de vuestra organización, así como los que corresponden a vuestro propio equipo? ¿Conoces cómo encaja tu papel en el todo? Si no estás seguro, ¿afecta esto a tu motivación?

FRANCISCO VÁZQUEZ MÉDEM
Presidente de Grupo 3g office



Oficina de Jazztel en Lisboa

Recrear el ambiente de trabajo, la nueva fórmula para reclutar

ROSA CARVAJAL

El tiempo es oro. Esta máxima tan conocida es algo que las empresas entienden bien y por eso dan la bienvenida a cualquier técnica o herramienta para ganar en eficacia a la hora de reclutar personal. A las tradicionales entrevistas de trabajo, las empresas, sobre todo las tecnológicas, tienden cada vez más a crear simulaciones donde los candidatos pueden experimentar cómo es el ambiente interno de una organización. Se les da la oportunidad de conocer cómo es la oficina, cómo son sus espacios, cómo se dan las órdenes, etc. todo ello para no llevarse sorpresas. «Es una forma de ahorrar tiempo y costes», explica Aziz Zaghane, director de Marketing de Lee Hecht Harrison. La guerra del talento es de tal magnitud en las empresas tecnológicas, sobre todo en España donde la formación no va en paralelo a las necesidades del mercado, que las lleva a reinventarse en su forma de reclutar, añade Zaghane. Un ejemplo es Google. El gigante tecnológico desarrolla desde hace tiempo esta nueva política a la hora de reclutar personal y organiza, en su sede de Irlanda, unas jornadas de puertas abiertas donde las «start-ups» pueden conocer cómo es el día a día en la organización. Se trata de ofrecer la imagen adecuada reportando una ventaja competitiva.

TRANSFORMACIÓN

Sin duda, la forma de reclutar se está transformando y las empresas son conscientes de que deben desplegar estrategias para contar con los mejores profesionales y ahí las redes sociales juegan un papel fundamental, explica Carlos Crespo, de PeopleMatters. Por ejemplo, uno de los grandes genios en el mundo de la tecnología, Elon Musk, director ejecutivo de Tesla Motors o SpaceX, es incluso capaz de publicar desde su cuenta personal de Twitter, la apertura de sus procesos de selección. Después de que el candidato es sometido a pruebas guiadas

por múltiples consultores de Recursos Humanos de esta compañía, tendrá que someterse al escrutinio del mismísimo Elon Musk, para poder conocer personalmente, sobre todo, la actitud del entrevistado, profesionales positivos e innovadores que sepan reaccionar ante cualquier situación.

Ferran Calatayud, «Marketing manager» en Nubelo, la comunidad de talento digital, señala que lo que más piden las empresas a la hora de reclutar es la identificación de los candidatos con la cultura de la empresa, de tal forma que se adapten a su forma de trabajar. «En una entrevista de trabajo hay que ir con más preguntas que respuestas, porque estás demostrando a la empresa tu inteligencia analítica y capacidad para identificarte con los problemas que quiere resolver la empresa.

«La guerra del talento es de una gran magnitud en las empresas tecnológicas, sobre todo en España»

Las entrevistas tienen que ser bidireccionales», explica este especialista. Ferran añade que en sus procesos de contratación esperan que las personas sean capaces de terminar todo lo que empiezan, defender por qué quieren trabajar en Nubelo y que se sientan identificados con lo que hace la empresa. Entre las pruebas más utilizadas hoy en día para contratar personal, este experto destaca la recreación real de un día de trabajo en la compañía a través de un caso práctico, con la presión del tiempo pero pudiendo acabar la tarea enmendada. Por ejemplo, con el planteamiento de retos específicos del área de experiencia del candidato con 30 minutos para desarrollar una solución y su defensa, ya sea en equipo o individualmente.

Esta forma de reclutar la pone en práctica eComm360. Como empresa tecnológica, lo que valora en sus candidatos es la resolución de problemas a través de un caso práctico y en un tiempo determinado. «Nosotros buscamos programadores de PHP y queremos que los candidatos nos den una solución a una hipótesis que les planteamos», explica el CEO de esta compañía, Isaac Bosch. Por ejemplo

Heineken convoca eventos donde los candidatos pueden entablar conversaciones con los clientes



Las empresas buscan incorporar a sus equipos el mejor talento, abren sus puertas para dar a conocer su día a día



RETOS EN 2016

♦ En esta cruzada por atraer el mejor talento los departamentos de Recursos Humanos tendrán que mejorar los ratios de «employer branding», para que su marca resulte atractiva a los candidatos.

♦ Las empresas tendrán que fomentar el compromiso de la organización, favoreciendo la gestión de las carreras profesionales de los equipos. Es importante la diversidad de los equipos de trabajo.

♦ Traspasar el conocimiento adquirido en la organización en fases previas a la jubilación, sobre todo de aquellos trabajadores que ocupan puestos de alta responsabilidad, otro reto.

♦ Otro objetivo será definir el término talento, que cambia de una organización a otra. Mejorar los paquetes de compensación y beneficios y actualizar la información recogida en los planes de sucesión.

Preguntas extrañas que hace Google

Muchos son los que alguna vez han soñado con trabajar en el gigante Google. Sin embargo el camino de acceso no es nada fácil y se puede afirmar que tan sólo algunas mentes privilegiadas tendrán la posibilidad de tener un puesto de trabajo en la compañía, explica Aziz Zaghane, director de Marketing de Lee Hecht Harrison. Google quiere reclutar al mejor de los mejores y estos son algunos ejemplos de sus enrevesadas preguntas en las entrevistas de trabajo: «Eres reducido a la altura de una moneda y tu masa es reducida proporcionalmente de forma que se mantiene tu densidad original. Luego te lanzan a una licuadora vacía. Las cuchillas comenzarán a moverse en 60 segundos. ¿Qué harías?», «¿cuántas veces se cruzan las agujas del reloj?».

«¿cuántas pelotas de golf caben en un autobús escolar?», «¿cuál es la probabilidad de romper un palo en tres partes y formar un triángulo?», «¿cuánto tiempo tardarías en ordenar un billón de números?». «Diseña un plan de evacuación para la ciudad de San Francisco». No sólo Google realiza preguntas imposibles, Elon Musk, el director ejecutivo de Tesla Motors o SpaceX, no se queda a la zaga. El candidato se somete a las siguientes preguntas por múltiples consultores de Recursos Humanos: «¿Cómo construirías un puente eficiente que conectase un edificio con otro?». «Te encuentras en una piscina para niños y marcas el nivel del agua en un lado. Tiras una roca que se sumergirá, ¿qué ocurre con el nivel del agua?».

una prueba a la que se sometió Ivan García, programador de esta compañía, para conocer su funcionalidad, fue levantar una página web en un tiempo récord. En Elogia, empresa de marketing digital del grupo Viko, se valora si el candidato soporta el estrés, si tiene buen discurso, si se pone nervioso, o si está preparado para situaciones improvisadas. A Héctor Anllo, «project manager» de Elogia en Barcelona, le presentaron un caso real para desarrollar una estrategia en una hora, un trabajo que suele implicar a todo un equipo.

CONVOCAR EVENTOS

A Heineken le gusta convocar eventos invitando a grupos de candidatos interesados en la compañía a entablar una conversación con ellos y algunos de sus

clientes en un ambiente relajado donde poder conocerse mejor, incluso tomándose una cerveza. «En el apartado de herramientas, utilizamos con bastante asiduidad las vídeo entrevistas que nos permite estar conectados con

personas en cualquier momento y en cualquier parte del mundo, disminuyendo los plazos de los procesos significativamente así como los tiempos de desplazamiento de los candidatos», explica Pablo Flores, director de selección, formación y desarrollo de Heineken.

Sobre políticas de reclutamiento, Flores entiende que las compañías competitivas serán aque-

llas que entiendan mejor las expectativas e intereses de los diferentes candidatos (talent junior, internacional y perfiles senior) y sean capaces de adaptar su propuesta de valor en función de cada caso. Por otro lado, la tecnología será determinante para hacer llegar de manera «personalizada» esta propuestas de valor y facilitará en gran medida la identificación del talento en las etapas previas del proceso de reclutamiento.

«Sin duda, con la llegada de las redes sociales las estrategias clásicas de atracción de talento se ven forzadas a cambiar», concluye este experto.

**El genio en el mundo de la tecnología
Elon Musk publica en su twitter sus procesos de selección**

ACUERDO DE CÁTEDRA DE MANAGEMENT

IE Business School y «La Caixa» se unen para mejorar las prácticas en gestión de personas y organizaciones

T. U. E.

IE University y la Fundación Bancaria «La Caixa» han firmado un convenio de colaboración para constituir la Cátedra de Management Fundación Bancaria «la Caixa», una iniciativa que pretende fomentar la investigación y las mejores prácticas en gestión de personas y organizaciones. La Cátedra contará con la dirección de Javier Fernández Aguado, presidente de MindValue y uno de los mayores expertos en «management» y liderazgo, con una larga trayectoria como investigador y conferenciante a nivel mundial.

Esta nueva Cátedra, creada en el seno de IE Business School, impulsará el pensamiento de Fernández Aguado y acercará a los investigadores los seis modelos de gestión creados por este reputado experto: gestión de lo imper-

fecto, terapia para patologías organizativas; liderar en la incertidumbre; «will management» (gestión de la voluntad), «feelings management» o dirección por hábitos. Entre otros objetivos, la Cátedra también promoverá nuevas publicaciones y desarrollará líneas de investigación y estudios relacionados con el «management».

Esta Cátedra se enmarca dentro de la apuesta de la Fundación Bancaria «la Caixa» de atender y apoyar la formación de excelencia en el marco de su compromiso con las personas y con la atención a las principales necesidades sociales (superación de la pobreza en España, creación de empleo, fomento de la vivienda social, atención a las personas mayores y enfermos...), impulso de la ciencia, la investigación y la educación, y la divulgación de la cultura y el conocimiento.



Javier Fernández Aguado, director de la Cátedra de Management