



RESUMEN

OBSERVATORIO DE RECURSOS HUMANOS ORH Nº 167, MAYO 2021.

Numero completo: [pincha aquí](#) o en imagen

1 BANCO SABADELL: EL BANKING SALES GRADUATE PROGRAMME por Alfonso Jiménez, Carlos Crespo y Berta Izard, en ORH nº 167, Mayo 2021. P. ¿Cuáles son las principales competencias que busca Banco Sabadell en los candidatos que apliquen a este programa? Se trata de un programa eminentemente práctico, de dos años de duración, que permite asumir responsabilidades reales desde el primer día y que ofrece un plan de desarrollo y un itinerario formativo en negocio, productos,

regulación y habilidades comerciales para que puedas crecer rápida y satisfactoriamente. A través de un acompañamiento y seguimiento continuo se asegurará que todos los participantes tengan el apoyo y las herramientas necesarias para desarrollar su carrera en el ámbito comercial y convertirse en expertos y expertas en anticipar, asesorar y acompañar a nuestros clientes, construyendo con ellos una relación satisfactoria a largo plazo.

Específicamente, valoramos las siguientes competencias:

- Orientación al logro, actuar de manera responsable para lograr los mejores resultados.
- Compromiso con el cliente, construimos relaciones duraderas basadas en la confianza, actuando con integridad, escuchamos activamente y satisfaciendo las necesidades manifestadas y no manifestadas.
- Apertura y adaptación al cambio, es decir, impulsar nuevas formas de trabajar e inspirar el pensamiento innovador.
- Agilidad en la adaptación y a entornos dinámicos.
- Y finalmente, relación colaborativa, competimos con el mercado y es necesario compartir información y cooperar entre nosotros.

Seguir leyendo: [pincha aquí](#)

2 LAS 3C's DEL LÍDER COMO GENERADOR DE CAPITAL SOCIAL por M^a Luisa de Miguel, Directora Ejecutiva de la Escuela de Mentoring. ORH. Nº 167, mayo 2021. Autora del libro "Mentoring, un modelo de aprendizaje". Ediciones Pirámide 2019. El capital social es una ventaja competitiva porque la conectividad genera velocidad, eficacia y eficiencia. Los líderes que consiguen darle más valor lo hacen porque se entregan



a participar en las conversaciones con mentalidad de principiante, ya que así se abren a la posibilidad de aprender de cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier momento. Los líderes conectados, conectivos y consistentes, que saben ser nexo, puente y canal de diferentes sensibilidades, ideas conocimientos y propósitos, consiguen guiar a todos los stakeholders hacia el objetivo común de forma más sólida, sostenida y sostenible.

¿CÓMO SON LOS LÍDERES CONECTADOS, CONECTIVOS Y CONSISTENTES?

Líderes conectados 360º: conectados con sus principios, valores y propósito a nivel personal y corporativo; conectados con las personas de su organización y su entorno más próximo y conectados con la sociedad en la que viven y sus diferentes sensibilidades y necesidades. Un líder 360º maneja tres tipos de conocimiento: conocimiento sobre sí mismo, sobre sus emociones, motivaciones, conflictos internos, su ego, su necesidades, sus metas, su nivel de compromiso; conocimiento sobre las personas, sus diferentes motivaciones, talentos, valores, actitudes, patrones de comportamiento, emociones, influencias externas; conocimiento del entorno, en cuanto a demandas, límites, oportunidades, personas clave, historia, cultura,, tendencias, información relevante, recursos, lo que se conoce como inteligencia contextual.

Líderes conectivos, capaces de conectar a las personas entre sí, sus ideas, sus conocimientos, sus necesidades, sus diferencias para promover la ampliación de perspectivas, el aprendizaje mutuo, la búsqueda de soluciones conjuntas que sean integradoras de diferentes sensibilidades, la innovación, la confianza mutua, la cooperación, el compromiso activo con el cambio y la creación de un capital social fuerte. Líderes que sepan ser un vehículo y canal para alinear propósitos individuales en una causa común, servir de nexo cohesionador de la diversidad y las diferencias. Líderes con la habilidad de conectar las aspiraciones con la realidad en la que deben ser realizadas. Líderes que sepan acompañar a otros en el desarrollo de su liderazgo y en la creación de una cultura de liderazgo compartido.

Líderes consistentes, capaces de generar la seguridad psicológica necesaria para afrontar la incertidumbre y el cambio constante, a través de la creación de confianza, sentido de dirección, identidad y pertenencia. Líderes consistentes que no cedan a los atajos, los privilegios, las diferenciaciones discriminatorias pues cuando la desigualdad se manifiesta la confianza se quiebra. La consistencia de un líder aporta credibilidad, el mejor bálsamo para la incertidumbre.

Tras la pandemia, tener conversaciones personales abiertas y vincularlas con el trabajo, el desempeño y la salud organizacional es más importante que nunca. No hay mejores experiencias de cooperación que las basadas en conversaciones que dan lugar a la co-creación de soluciones.

Seguir leyendo: [pincha aquí](#)

3 RESERVA TIEMPO PARA DESARROLLAR A TU EQUIPO, por Susana Cruces, Gerente de Ágama Consultoría en ORH. Nº 167, mayo 2021. ¿Me dedico a hablar con el equipo o a conseguir los objetivos? El problema surge cuando los líderes no tienen en cuenta que la misión de su puesto incluye desarrollar a las personas, no consideran esta actividad una tarea activa e importante, no le dedican tiempo suficiente y, además, están convencidos de que no lo hacen porque no tienen tiempo. Y desde la honestidad, todos reconocemos que para aquello que nos gusta o consideramos importante, sí que encontramos tiempo. La clave está en equilibrar el tiempo que se dedica a la tarea y el que se dedica a la relación y desarrollo del equipo. **El líder al servicio del equipo.** Reservar tiempo para el equipo supone estar a su disposición, escuchar, preocuparse proactivamente por sus necesidades, informar, compartir el propósito para implicar y desarrollar... y esto no es una actividad de una o dos veces al año, ni de las reuniones de los lunes. Es necesario



destinar tiempo ya que, de lo contrario, el mensaje que transmitimos significa “no eres una prioridad para mí”, lo cual no ayuda a desarrollar y retener el talento. Quizás sería bueno cuestionarse cuánto tiempo estamos dedicando a desarrollar al equipo, cuánto necesitan y cuánto deberíamos dedicarles.

Como conclusión, los siguientes interrogantes tal vez ayuden a reflexionar si estamos dedicando tiempo al desarrollo del equipo:

- ¿Gestiono bien mi tiempo para poder gestionar el del equipo?
- ¿Equilibro el tiempo dedicado a los aspectos de tarea y a la relación y desarrollo del equipo?
- ¿Delego o elimino tareas que no aportan valor y que no son propias del rol de líder?
- ¿Reservo tiempo para hablar con cada colaborador sobre sus necesidades, inquietudes, conocer cómo se siente y darle feedback?
- ¿Evalúo las necesidades de desarrollo de cada persona para dedicarle el tiempo adecuado?
- ¿Fijo reuniones periódicas para comunicar, informar, mejorar procesos, innovar, etc.?
- ¿Cuido mi tiempo y el del equipo para fomentar el bienestar y un buen clima laboral?
- Si las respuestas son negativas, quizás es el momento de cambiar hábitos para ejercer un liderazgo desarrollador de personas. De lo contrario, tendremos que invertir más tiempo en ejecutar, supervisar y corregir, aunque sepamos que todas ellas son actividades de poco valor añadido.

Seguir leyendo: [pincha aquí](#)

4 NETWORKER, ¿UNA PROFESIÓN O UNA HABILIDAD? Por Javier Cantera, Presidente de Auren Consultores y de la Fundación Personas y Empresas. ORH, Nº 167, mayo 2021. Disponer de un capital social con un amplio espectro de contactos de referencia es un pilar fundamental para todo profesional hoy. Pero conseguir cultivarlo no es tarea fácil, requiere una inversión de tiempo y trabajo y, sobre todo, de generosidad, disponibilidad y comprensión. Ser networker no es una profesión sino una habilidad que debemos desarrollar cada profesional. Siempre ha sido muy importante conocer quién sabe de qué, pero más hoy en día con las redes sociales. Disponer de un capital social con un amplio espectro de contactos de referencia tiene un valor importante en tu desarrollo como futuro directivo.

Y, para terminar, no hay que tener solo contactos personales sino referentes sociales para identificar el valor de tu perfil profesional. Y en networking es importante saber lo que Gandhi dijo tan maravillosamente:

- Cuida tus pensamientos porque se convierten en tus palabras.
(Pensar bien genera confianza).
- Cuida tus palabras porque se convierten en tus actos.
(Decir lo que debes decir genera una conducta creíble).
- Cuida tus actos porque se convertirán en tus hábitos.
(Las conductas repetitivas generan tu forma de hacer y de ser).
- Cuida tus hábitos porque se convertirán en tu destino.
(Tus hábitos explican tu suerte).

Es decir, piensa bien, exprésate con templanza, adapta tu conducta a tus expectativas, ten hábitos flexibles para poder tener un gran destino. No existe la suerte de que alguien te propicie un empleo, te ofrezca un trabajo o te proporcione un mérito si antes no has aportado a estas personas tus buenos pensamientos, justas palabras, conductas sinceras y hábitos sanos, porque nadie va a pedirte nada si no has generado confianza. No



existe el vicio de pedir sino la virtud de saber dar para saber recibir. networker es una habilidad clásica, pero hoy día necesaria por la tecnología de las redes sociales, pues al final, no se trata de conocer a alguien, sino de cómo influir en alguien. Y, como siempre, los refranes populares expresan lo que es un networker: simplemente, para ser interesante, hay que interesarse.

Seguir leyendo: [pincha aquí](#)

5 EL DESAFÍO DE LIDERAR Y GESTIONAR EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE por Jaime Ruiz y Fabiola Martín, Agile Coaches del Centro de Excelencia Agile de `Everis´. Ejercer el liderazgo correcto siempre ha sido una aspiración compleja. Ahora, la distancia impone una nueva dificultad, la de hacerlo con la distancia que impone una pantalla. Pero, ¿realmente las bases del liderazgo se modifican tanto en la virtualidad o los básicos están más vigentes que nunca? Liderazgo y management son dos palabras que se encuentran dentro del ámbito de las organizaciones y que, a menudo, a pesar de ser distintas, se acaban usando de forma indistinta. Son diferentes y además complementarias. Pero quizás donde más se observe esa diferencia es en el enfoque de cada una de ellas.

A grandes rasgos, el management tiene más que ver con planificar, organizar y coordinar tareas, y en cambio, cuando hablamos de liderazgo ponemos la mirada más en la visión y en aspectos como motivar, mentorizar o inspirar.

Existen muchos y muy diferentes modelos de liderazgo, pero a modo resumen nos vamos a centrar en 3 visiones:

- Liderazgo centrado en “haz lo que yo te digo”: unos dan órdenes y los demás obedecen.
- Liderazgo centrado en los resultados: hazlo como tú quieras, pero según los resultados obtendrás recompensa o reprimenda.
- Liderazgo ágil, basado en la premisa de un liderazgo de servicio y en este caso exige un cambio de paradigma.

Desde el modelo de “liderazgo de servicio” o “liderazgo ágil”, se plantea un modelo de pirámide invertida donde el líder está en la base y la esencia de su rol es ser un “facilitador de procesos”. Está allí para “servir” a sus equipos apoyando a que los objetivos se alcancen; los empleados dejan de ser la parte baja del sistema y pasan a ser protagonistas y responsables de la gestión. Se delega en ellos la función, la autoridad y la responsabilidad, con lo cual el líder es un guía, un mentor, un facilitador y un desarrollador de sus equipos.

En el contexto actual Covid, se presenta el reto de buscar el liderazgo más adecuado para cada organización, con una variable añadida no esperada a la complejidad que la pandemia ya suponía: el liderazgo en remoto. Los líderes actuales han tenido que desarrollar a marchas forzadas una serie de skills y competencias para seguir llegando a sus equipos con la misma cercanía y generando la misma seguridad que conseguían en una modalidad presencial, para intentar minimizar el impacto en sus iniciativas e intentar conseguir el mismo grado de éxito que tenían antes de la pandemia.

La importancia de poder medir de forma objetiva las iniciativas relacionadas con el management y el liderazgo cobra un sentido indispensable en el contexto actual. Si somos capaces de medir el progreso de forma correcta nos ayudará a poder tomar decisiones correctas y de forma rápida. Sin embargo, es importante poder tomar estas decisiones con una visión sistémica y teniendo en cuenta que ciertas iniciativas en el management y en el liderazgo impactan directamente en la motivación y el compromiso de nuestros empleados, en la cultura organizacional y sus comportamientos y en la evaluación de los empleados y la cultura del feedback.

Seguir leyendo: [pincha aquí](#)