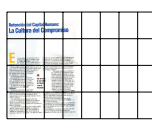


<b>Guia de RR.HH.</b>	Tirada:	<b>0</b>	Sección:	-	
	Difusión:	<b>0</b>	Espacio (Cm_2):	<b>239</b>	
-	Audiencia:	<b>0</b>	Ocupación (%):	<b>79%</b>	
-			Valor (€):	<b>2.463,87</b>	
	<b>01/05/2007</b>		Valor Pág. (€):	<b>3.115,00</b>	
			Página:	<b>94</b>	Imagen: <b>Si</b>

# Retención del Capital Humano: La Cultura del Compromiso

**E**n la actualidad en las empresas existe un modelo generalizado que podemos llamar de "**Cultura del Esfuerzo**", donde prima estar muchas horas en el trabajo frente a la consecución de los objetivos, caracterizada por extensas jornadas de trabajo y comidas maratónicas.

En este modelo los jefes (principal motivo de cambio de trabajo según los últimos estudios) tienden a valorar mejor a aquellas personas que se van tarde a sus casas, y el premio que reservan a las personas eficientes que necesitan menos tiempo para conseguir sus objetivos es ... más trabajo.

De esta forma el mensaje que constantemente se envía a la organización es, la eficiencia trae problemas, el irse a casa antes que el jefe está mal visto y el "estar muy liado" y salir de la oficina a las diez de la noche es signo de ser un gran profesional.

El objetivo al que se debería tender es un modelo basado en una "**Cultura de Resultados**".

La principal característica de este modelo es la total orientación a los resultados, no importa el esfuerzo necesario, ni cuando se desarrolla, lo único que tiene relevancia es la consecución de los objetivos fijados con el nivel de calidad marcado y en los tiempos esperados.

Con una filosofía de funcionamiento como ésta, muchas de las medidas de flexibilidad que se proponen dentro de los programas de conciliación alcanzan su máxima expresión y su mayor sentido como la jornada a la carta o el teletrabajo.

Con este enfoque el desarrollar parte o toda la jornada fuera de la oficina, o que el trabajador se configure su propia jornada de trabajo (modelo muy implantado en Holanda) es completamente viable. No es relevante las horas que la persona le va a dedicar, o la duda de si estará

trabando a las 12 de la mañana, lo único importante será la consecución de los objetivos marcados, y por ello la planificación y la capacidad de medir los resultados obtenidos cobra una importancia máxima. Cabe destacar que el modelo del teletrabajo, llevado al extremo, puede provocar en las organizaciones falta de arraigo y problemas de comunicación, por lo que es recomendable apostar por modelos mixtos que combinen la presencia con el trabajo a distancia.



**Hay que pasar de una Cultura del Esfuerzo a una de Resultados.**

Este modelo, pese a ser un objetivo al que claramente las organizaciones deben tender, supone en España un cambio cultural demasiado brusco para gran parte de las organizaciones. Pasar de un modelo en el que las personas están una gran cantidad de horas en la oficina, bajo una "estrecha" supervisión, a un modelo de en el que los trabajadores están menos horas, o trabajan desde casa, es difícil de asimilar sin que aparezcan sudores fríos y serias dudas sobre la consecución de los objetivos y la viabilidad del modelo.

Para poder evolucionar de una "**Cultura del Esfuerzo**" a una "**Cultura de Resultados**", sin que la dirección de las empresas tenga que hacer un acto de fe o sienta que está dando un triple salto mortal sin red, es necesario analizar otras circunstancias.

La mejor forma de ilustrarlas es a través de una situación que le ocurrió a un buen cliente de **tatum**, y un buen director de personas.

Su empresa en encontraba inmersa en un momento de mucha actividad, las cosas evolucionaban favorablemente pero no sin necesitar un gran esfuerzo de toda la plantilla para conseguirlo.

En ese escenario un miércoles por la tarde, a dos días vista de la entrega de uno de sus proyectos más importantes a su cliente clave en ese momento, surge una

<b>Guia de RR.HH.</b> - -	Tirada: <b>0</b> Difusión: <b>0</b> Audiencia: <b>0</b>	Sección: <b>-</b> Espacio (Cm_2): <b>395</b> Ocupación (%): <b>56%</b> Valor (€): <b>1.753,80</b> Valor Pág. (€): <b>3.115,00</b> Página: <b>95</b>	
	<b>01/05/2007</b>	Imagen: <b>Si</b>	

gran oportunidad de negocio en Portugal. Las negociaciones no iban a ser fáciles pero contaba con oficina en el terreno, y por circunstancias, altos cargos de la compañía se encontraban desplazados allí. Su reacción, dos llamadas de teléfono la primera al técnico responsable del proyecto – “¿Te encargas tú?” – y la segunda a su secretaria – “Sácame un billete para Lisboa para esta noche”.

Como Director General debía decidir cómo optimizar sus recursos y sus esfuerzos personales, y a pesar de contar con un amplio equipo directivo decidió viajar a Portugal, dejando a un Jefe de Proyecto responsable de la cuenta de resultados del ejercicio.

¿Inconsciencia? ¿Locura temporal transitoria? No, simplemente confianza. Cuando se crea un vínculo de confianza entre las personas, es cuando podemos hablar de orientación de resultados sin recelos, sin dudas sobre los horarios, sin dudas sobre los esfuerzos que se van a dedicar. La confianza es la clave del modelo de **“Cultura de Compromiso”**, ya que consigue sintetizar la

**\*  
La confianza  
es la clave  
del modelo  
de la Cultura  
del Compromiso.**

intensidad del modelo orientado al esfuerzo con consecución de objetivos del modelo de resultados.


La **“Cultura de Compromiso”** se basa en llegar a un acuerdo entre la persona y la empresa, de forma que se contemplen los objetivos de ambas partes mutuamente. Con este enfoque la Conciliación de la Vida Profesional y Familiar, entendida como el desarrollo equilibrado de todas las dimensiones de la persona, tal y como describe la teoría del profesional multidimensional (La Pirámide Hueca. Ed. ESIC 2006), es un elemento clave, pero la implicación

de la empresa en estos temas debe ser correspondida con una implicación de las personas con los objetivos de la empresa.

Para poder implantar esta nueva cultura empresarial es fundamental un **cambio en el modelo de dirección de personas** en toda la organización. Como en cualquier cambio cultural en las organizaciones, la dirección general juega un rol clave, teniendo que abanderar el modelo como suyo, implicándose en su puesta en práctica, y ayudando a sensibilizar a los diferentes niveles directivos. Y por último, pero no por ello menos importante, el papel de RRHH debe ser el de dinamizador del proceso desarrollando los elementos necesarios y creando las bases que permitan implantar el nuevo estilo de dirección y con él la **“Cultura de Compromiso”**.



**Eugenio de Andrés**  
Socio Director de Tatum

<b>Guia de RR.HH.</b>	Tirada: <b>0</b>	Sección: <b>-</b>	
	Difusión: <b>0</b>	Espacio (Cm_2): <b>624</b>	
-	Audiencia: <b>0</b>	Ocupación (%): <b>60%</b>	
-	<b>01/05/2007</b>	Valor (€): <b>1.889,40</b>	
		Valor Pág. (€): <b>3.115,00</b>	
		Página: <b>98</b>	Imagen: <b>Si</b>



### Descripción de la actividad

**tatum**, consultora creada en el año 1996, colabora en la consecución de objetivos de negocio, ofreciendo soluciones integrales en:

- Desarrollo Comercial y de Marketing.
- Desarrollo de Personas.

Nuestro equipo multidisciplinar altamente cualificado, conjuga la formación académica con la experiencia profesional.

### Desarrollo de personas: áreas de actuación.

- Comercial.
- Marketing.
- Profesional.
- Directivos.
- Comité de Dirección.

### Metodología

Utilizamos principalmente cuatro metodologías:

- Aula.
- Online.

**tatum** cuenta con una alianza con IFO-Instituto de Formación Online con el que ofrecemos más de treinta cursos de gestión comercial y marketing en formato e-learning.

- Outdoor.

Esta metodología se complementa siempre con actuaciones en el aula tanto antes como después de las actividades al aire libre, para darlas sentido empresarial y no quedarse en su aspecto más lúdico.

- Coaching.

Se puede poner en funcionamiento una vez han acabado las acciones formativas presenciales y, de hecho, puede llevarse a cabo "en el terreno" o bien a distancia.

El empleo de estas metodologías está en función de los **objetivos** planteados, así como de los perfiles (experiencia, conocimientos y habilidades) de los **colectivos** implicados.

### Nombre o razón social

Tatum Consulting Group. S.A.

### Contacto

Sede central  
c/ Basílica, 19 3ª planta  
28020 Madrid

Teléfono: 902 01 31 91

**Web:** [www.tatum.es](http://www.tatum.es)

**Email:** [marketing@tatum.es](mailto:marketing@tatum.es)

Contamos con sedes en Barcelona, Sevilla y México D.F.

### Experiencia

Trabajamos con compañías de diferentes tamaños y sectores de actividad. Si bien, acumulamos más experiencia en empresas de servicios:

Seguros  
Sector Financiero  
Ocio y Turismo  
Instituciones Públicas y Privadas.

También colaboramos con compañías de otros sectores: utilities, consumo, inmobiliario, distribución...

Algunos clientes recientes con los que colaboramos en el área de desarrollo de personas son:

Asisa  
Banco Madrid  
Banco Cooperativo  
Caja Granada  
Caixa Popular-Caixa Rural  
Caja de Ahorros de Murcia  
Caja Rural Aragonesa y de los Pirineos  
Caja Rural De Asturias  
Caja Rural De Burgos  
Caja Rural De Ciudad Real  
Caja Rural De Córdoba  
Caja Rural Salamanca  
Caja Sur  
Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid  
Dell Computer  
Fnac  
Ministerio de Defensa  
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales - Instituto Social de la Marina  
Pelayo