

MARIO ALONSO
JAVIER CANTERA

TALENTO,

MANUAL DE GESTIÓN DE EQUIPOS Y TALENTO

EMPRESAS

PARA FIRMAS Y DESPACHOS PROFESIONALES

Y CULTURA

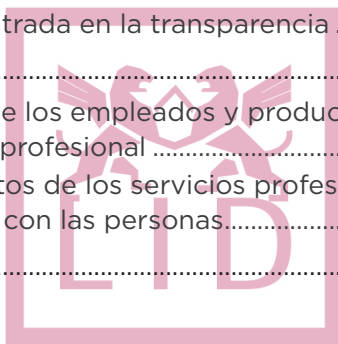


ÍNDICE

Introducción	9
1. El valor añadido de las personas	11
1. Servicios con alma	11
2. Embajadores de la marca	12
3. Peso económico	13
4. Portadores del conocimiento	15
5. La actividad comercial	16
2. Cultura, propósito y estrategia como palanca de gestión de personas	19
1. La necesaria visión de la firma como una empresa..	19
2. Cultura de la firma profesional.....	22
3. Propósito, misión y visión de una firma profesional.	37
4. Estrategia de la firma profesional.....	43
3. Experiencia de empleado en una firma profesional	47
1. Bienestar del empleado y competitividad	47
2. Ciclo de vida del empleado en una organización: atracción, gestión, diversidad y desarrollo	62
4. El perfil de éxito de los profesionales en una firma	75
1. Habilidades más demandadas por las empresas.....	75
2. Competencias profesionales.....	77
3. Competencias genéricas: concepto y tipos.....	80
5. Atracción de talento	87
1. Nuevos modelos de selección de personas.....	87
2. <i>Employer branding</i>	90
3. Reclutamiento	94

4. Búsqueda y evaluación.....	97
5. <i>Onboarding</i> o acogida	104
6. Gestión del talento: organización y compensación.....	109
1. Modelo organizativo	109
2. Organización del trabajo.....	112
3. Flexibilidad laboral: autonomía y teletrabajo.....	121
4. Evaluación del desempeño	125
5. Política de compensación o modelos de retribución.....	129
7. Gestión del talento: carrera y clima laboral.....	137
1. Carrera profesional.....	137
2. Comunicación interna y reconocimiento	139
3. Reconocimiento de los empleados.....	144
4. Clima laboral: compromiso y bienestar	146
5. Desvinculación laboral (<i>offboarding</i>) y recolocación (<i>outplacement</i>).....	149
8. Asesoramiento: diversidad y atención.....	155
1. Modelo de DEI	155
2. Igualdad de género: planes de igualdad.....	163
3. Diversidad generacional.....	169
4. Diversidad cultural.....	172
5. Cultura inclusiva de todo tipo de diversidad: atención al empleado	174
9. Desarrollo del talento: formación y <i>coaching</i>.....	179
1. Modelo de desarrollo del talento	179
2. Desarrollo a través de proyectos	182
3. Formación profesional: técnica y habilidades	187
4. Desarrollo de liderazgo.....	191
5. <i>Mentoring</i> y <i>coaching</i>	196
10. Desarrollo del talento: salud laboral y responsabilidad social corporativa	201
1. Desarrollo del bienestar: salud laboral y riesgos laborales	201
2. Acción social: responsabilidad social corporativa y empleados.....	203

11. Gestión de socios	213
1. Fórmulas para el ejercicio profesional	213
2. Propiedad de las firmas	215
3. Gobernanza y organización interna.....	216
4. Acceso a socio	222
5. Modelos de retribución de socios.....	227
6. Integraciones de socios. Crecimiento inorgánico.....	231
7. Salidas y bajas de socios.....	235
8. Sucesión de los líderes de la firma	237
9. Redes sociales y socios	242
12. Nueva cultura de firmas profesionales	243
1. Cultura centrada en el humanismo	243
2. Cultura centrada en la ética.....	247
3. Cultura centrada en la transparencia	259
13. Conclusiones	265
1. Bienestar de los empleados y productividad de la firma profesional	265
2. Grandes retos de los servicios profesionales en relación con las personas.....	272
Bibliografía	279



INTRODUCCIÓN

Este manual es el resultado de cómo dos profesionales de distintos campos se abrieron a nuevas realidades en su labor de gestión. El economista que, perdido entre números, cuentas y previsiones financieras, aprendió a apreciar el valor de las personas. Y el psicólogo que, enfocado en el trabajo con las personas, se fascinó con el resultado colectivo que supone la gestión empresarial. Estos procesos evolutivos paralelos convergieron en una empresa llamada Auren, donde surgió una cultura extraordinariamente humana y competitiva, con elementos diferenciales sobre el resto de las firmas profesionales.

En esta nueva época, necesitamos que las firmas aúnen los conceptos talento y cultura en su gestión, por ello es importante entender que para alcanzar una alta competitividad empresarial debemos apostar por las personas, así como por poner el foco sobre el crecimiento de la empresa para alcanzar el bienestar de las personas que trabajan en ella; lo que constituye el mismo objetivo (visto desde dos perspectivas): conseguir que una empresa sea socialmente responsable.

Si en cualquier organización la gestión de personas es clave en el ámbito de los servicios, en especial en el sector de las firmas profesionales representa su mayor reto. Por esa razón, la gestión de personas ha adquirido un protagonismo indiscutible en todas las organizaciones; el rol transaccional, que en el pasado se otorgaba a la gestión de recursos humanos, ha evolucionado hacia un papel estratégico y de agente de cambio y transformación.

Los autores de este manual nos hemos propuesto abordar la gestión de equipos profesionales desde todos los puntos de vista.

A lo largo de las páginas se analizan las competencias requeridas por el mercado, el proceso de adquisición de talento, su gestión y evaluación, las políticas de compensación, los planes de carrera, el clima laboral, la diversidad, el desarrollo del talento o el bienestar de los empleados. Asimismo, hemos tenido en cuenta los aspectos relacionados con la gestión de los socios como máximos responsables de una firma profesional.

Tode ello sin olvidar la necesaria transformación cultural en las que están inmersas las firmas profesionales y cómo deben evolucionar hacia una cultura centrada en el humanismo, la ética y la transparencia.



1

EL VALOR AÑADIDO DE LAS PERSONAS



Una firma profesional constituye un conjunto de personas, con cualificación y conocimientos técnicos y experiencia, para prestar servicios que generen valor añadido a otras organizaciones.

En consecuencia, indiscutiblemente, el mayor activo de toda firma profesional se refiere a las personas que en ella trabajan. La sostenibilidad de la firma dependerá por tanto del nivel de cualificación, formación, experiencia y motivación de sus equipos.

La importancia que sus profesionales tienen para las firmas se puede concretar en los aspectos recogidos en los siguientes apartados.

1. Servicios con alma

Aunque detrás de la prestación de cualquier servicio hay una marca de empresa, su realización siempre recae en determinadas personas. Es decir, los servicios los prestan personas que se relacionan con otras.

El éxito, medido en el nivel de satisfacción del cliente, que a su vez está directamente relacionado con el valor añadido que sea capaz de percibir, dependerá directamente de la labor de esos profesionales.

Hemos utilizado el término *percibir* porque aún más importante que el resultado obtenido es su percepción por parte del cliente. Es lo que se conoce en el campo de la sanidad como trato y tratamiento. El paciente va al médico a curarse, pero el trato recibido en cuanto a empatía, proximidad, flexibilidad y humanidad será igualmente valorado. De ahí que se suele decir que los profesionales deben prestar servicios con alma: los clientes deben sentir calor humano. Gran parte del éxito en la fidelización de los clientes está directamente relacionado con la motivación de sus equipos para generar ese sentimiento empático. Más adelante abordaremos aspectos críticos relacionados con la motivación, que tendrán influencia decisiva en el valor añadido que sean capaces de generar los profesionales.

También será fundamental que los profesionales desarrollen habilidades que les permitan ofrecer el «trato» requerido por sus clientes: liderazgo, inteligencia emocional, comunicación asertiva, flexibilidad, etc.

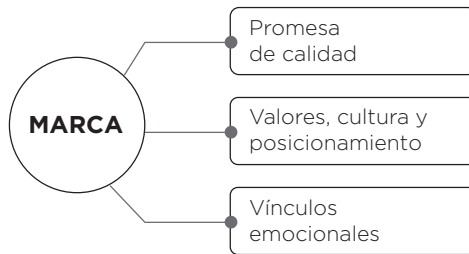
2. Embajadores de la marca

Los profesionales conforman la cultura y los valores de la firma y, por tanto, son los principales embajadores de la marca. La cultura de una firma, entendida como la forma de ser y de actuar de sus profesionales, se construye a partir de los valores asumidos internamente que pueden reconocerse externamente. Los valores, entendidos como las creencias y los conceptos básicos que comparte una organización, incluyen aspectos relacionados con lo profesional, lo personal y lo social.

Las marcas, que representan intangibles de inmenso valor, se encuentran constituidas por un conjunto de características que se traducen en una promesa de determinados atributos en el servicio que se presta. Así, representan una idealización en la mente de los clientes, la percepción que tiene el mercado de la firma y el elemento diferencial de la competencia.

Por consiguiente, la marca, como vertebradora de la cultura y de los valores de la firma, cohesiona y crea un sentimiento de pertenencia de los equipos que trabajan en ella.

Gráfico 1.1 Cualidades de la marca



Para que los profesionales sientan los colores de su marca, se ha debido hacer antes un trabajo previo de definición de la estrategia y de posicionamiento de la firma.

En resumen, la marca, representada por todos y cada uno de los profesionales de la firma, es la depositaria de este conjunto de características que la hacen diferente y única: cultura, valores, propósito, misión y visión.

3. Peso económico

Las empresas de servicios profesionales son mucho más intensivas en capital humano que en financiero.

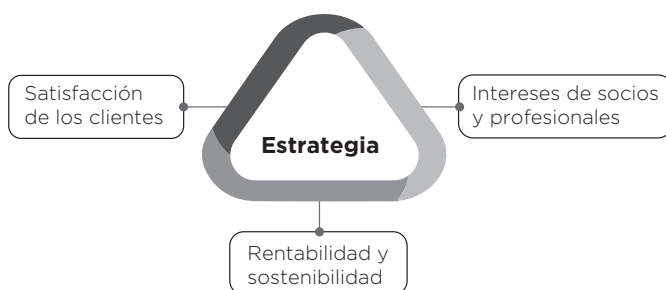
En términos económicos, el coste de los profesionales, sin incluir a los socios, debería representar aproximadamente el 50 % de los ingresos de la firma, siendo por tanto con mucho el coste laboral el que mayor peso económico tiene en la estructura de costes de una firma. Siempre que consideremos una firma tipo de cierto tamaño y una estructura en pirámide, su coste laboral no debería representar mucho más, ni tampoco mucho menos, de un 50 %. Si es superior, indica que tenemos un exceso de estructura de profesionales, que estos están excesivamente bien retribuidos o que a los clientes se les facturan unos honorarios insuficientes. Cualquiera

de las tres posibilidades representan problemas a corto plazo para la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, si ese coste es muy inferior a un 50 %, señala otras tres posibles causas: que existe una insuficiente estructura de profesionales, lo que representará más pronto que tarde una bajada de calidad en el servicio; que la retribución del equipo humano es baja, lo que podría ocasionar salidas de los mejores profesionales, o que se está facturando a los clientes por encima del mercado, lo que resulta insostenible en el tiempo.

Este difícil equilibrio de dotar a la empresa profesional de recursos suficientes para ofrecer servicios de calidad pero sin poner en riesgo la rentabilidad del negocio (lo que se conoce popularmente como «poner antes el carro que los bueyes») es la base para gestionar una firma profesional.

Este complicado arte implica lograr un equilibrio entre tres elementos fundamentales: la satisfacción de los clientes (medida como el valor añadido que reciben frente a los honorarios que pagan), los intereses de los socios y del resto del equipo profesional y la rentabilidad necesaria para la sostenibilidad de la firma.

Gráfico 1.2 El triángulo estratégico de una firma



Hemos dejado para el final otro elemento fundamental desde el punto de vista económico dentro de la firma: la retribución a los socios.

La gran diferencia en este caso es que resulta variable, tanto, que puede llegar a ser cero o incluso negativa. Lo que los socios pueden repartirse como retribución se denomina beneficio antes de socios

(BAS). En una estructura de firma tipo de cierto tamaño, el BAS suele representar en torno al 20-30 % de los ingresos, siempre que haya un número de socios proporcionado a la dimensión de la firma.

Abordaremos en futuros capítulos la retribución a los socios, una de las cuestiones básicas para la dirección y gestión de una firma profesional.

Tabla 1.1 Estructura económica de una firma profesional

Concepto	Porcentaje
Ingresos	100 %
Costes del equipo	40-60 %
Costes de estructura	20-25 %
BAS	20-30 %

4. Portadores del conocimiento

Otro de los aspectos relevantes en cuanto al valor añadido de las personas en una empresa de servicios profesionales es el relacionado con el conocimiento.

Durante muchos siglos el factor fundamental de éxito en un negocio fue el trabajo, es decir, la fuerza laboral. A finales del siglo XVIII se sumó otro elemento básico para el desarrollo de las compañías: el capital. Nació así lo que hoy conocemos como *capitalismo*, donde los factores productivos son capital y trabajo, modelo que se extiende con rapidez gracias a la aparición de las sociedades mercantiles. La importancia de estas sociedades en el desarrollo económico fue trascendental por dos razones: la limitación de la responsabilidad de los socios capitalistas, que como máximo podrían perder sus inversiones, pero no ponían en peligro su patrimonio, y la separación entre la gestión y la propiedad de las empresas. Hasta entonces el mercader, el artesano o el agricultor eran a su vez propietarios y gestores. El gran descubrimiento de la economía fue la separación de ambas figuras, lo que permitió hacer crecer a las organizaciones a velocidades inimaginables hasta entonces.

Esta situación se mantuvo hasta la mitad del siglo XX, cuando apareció otro factor de producción decisivo: el conocimiento. Es lo que se conoce como *talentismo*.

Con la sofisticación del mundo de los negocios, de las industrias y de los métodos de producción y el desarrollo de todas las ciencias (sociales, naturales, tecnológicas, etc.), el conocimiento se transformó en un valor crítico.

Hoy una firma es la suma de los conocimientos de todos sus profesionales. De ahí la importancia que tiene la gestión de ese conocimiento. La capacidad de adquirir información, transformarla en conocimiento, incorporarlo como aprendizaje, compartirlo y aplicarlo donde, como y cuando sea necesario constituye una de las piedras angulares para que una firma profesional pueda competir.

Una vez más, los protagonistas de este reto son las personas que trabajan en la empresa profesional.

5. La actividad comercial

Un último aspecto fundamental del valor añadido aportado por las personas en una empresa de servicios profesionales es el relacionado con la actividad comercial. De su buen hacer dependerá la captación de clientes, lo que representa la gasolina para que la firma pueda continuar operando.

Obviamente la marca, el posicionamiento, el marketing, la estrategia de desarrollo de negocio, etc., son pilares indispensables para ganar mercado, pero finalmente lo que estos elementos lograrán es poner frente a frente a una persona de la firma frente a otra persona que represente al cliente potencial. Es en ese momento cuando llega la hora de la verdad, en la que puede cerrarse un encargo o irse al traste todo el trabajo y toda la inversión previa realizada.

Suele decirse que los vendedores de servicios suelen responder a alguna de las siguientes tipologías:

- El «recogepedidos»: su actitud es pasiva. Simplemente espera a que los clientes le soliciten propuestas de trabajo.
- El «técnico»: su conversación y sus argumentos giran en torno a los servicios y productos que ofrece la firma y lo que pueden aportar a los clientes.

- El «vendedor de humo»: promete más de lo que realmente aportan sus servicios.
- El «solucionaproblemas»: ayuda a los clientes a identificar sus problemas para tratar de ofrecerles la mejor solución.
- El «vendedor consultivo»: no solo trata de identificar las necesidades del cliente, sino que las prioriza por encima del servicio que ofrece. Es decir, el responsable de la firma trabaja como un consultor o asesor individual para el cliente.

La venta consultiva se ha erigido como la que mayor confianza genera de cara a los clientes, lo que se traduce en su mayor satisfacción y fidelización.

En todo caso, la venta de servicios profesionales está directamente relacionada con la comunicación con los clientes. Sorprendentemente, el mundo del marketing conoce que, en general, la decisión de un cliente para comprar un producto o contratar un servicio está basada tan solo en un 20 % en conceptos lógicos, mientras que el 80 % corresponde al mundo de las emociones. En este sentido, numerosos estudios avalan que en la comunicación las palabras tienen un peso inferior al 10 %, la voz cerca de un 40 % y el lenguaje gestual o corporal un 50 %.

En resumen, las personas que trabajan en la organización, a través de su inteligencia emocional y empatía, serán la llave para atraer y fidelizar a los clientes de la firma.

2

CULTURA, PROPÓSITO Y ESTRATEGIA COMO PALANCA DE GESTIÓN DE PERSONAS



1. La necesaria visión de la firma como una empresa

Una firma profesional es una organización que tiene por objeto el ejercicio de una o varias actividades profesionales con la finalidad de proporcionar determinados servicios especializados a sus clientes.

En muchas ocasiones las organizaciones profesionales son también denominadas con diferentes términos en función de su especialidad.

En relación con los servicios legales, se suele utilizar *despacho* con independencia de su tamaño o forma jurídica, aunque para los de mayor dimensión también se usa la expresión *firma de abogados*.

Si se trata de una entidad que presta servicios multidisciplinarios, y por extensión a las auditoras, suele emplearse el término *firma*;

empresa o *compañía* son para las más grandes y *despacho* o *sociedad* para las pequeñas.

Por último, las actividades de consultoría suelen realizarse desde firmas o empresas, mientras que las de ingeniería o arquitectura toman normalmente la denominación de *estudios*.

Otros apellidos como *gabinete* o *bufete*, fundamentalmente referidos a abogados, u *oficina* para auditoras o consultoras, suelen utilizarse con menor asiduidad.

Los aspectos fundamentales que determinan a estas entidades son los siguientes:

- **Cualificación humana y técnica de los equipos de trabajo.** La calidad de las firmas profesionales depende de que sus equipos posean las cualificación técnica y experiencia necesarias, competencia en habilidades de gestión, así como valores que garanticen la ética en el servicio.
- **Uso de la tecnología.** En las últimas décadas, especialmente en los últimos años, el uso de la tecnología se ha transformado en un factor crítico para las empresas profesionales. Aplicaciones de gestión del servicio, de *business intelligence*, ERP (por sus siglas en inglés, planificación de recursos empresariales), CRM (*customer relationship management*), de gestión documental, IA, *blockchain*, RPA (automatización robótica de procesos), *big data*, etc., son elementos indispensables para prestar servicios eficientes y de calidad.
- **Trabajo en equipo.** La complejidad del mundo de los negocios, y de la sociedad en general, hace casi imposible que puedan prestarse servicios profesionales sin equipos especializados en cada materia. Ha pasado el tiempo del profesional individual, ya no se buscan médicos de cabecera, sino auténticos hospitales con especialistas que trabajen coordinados.
- **Especialización y multidisciplinariedad.** Los despachos y firmas han de elegir su posicionamiento en el mercado como firma monoproducto (especialista en una materia concreta) o de servicios plenos (abarcando un gran número de disciplinas).
- **Cobertura territorial.** En un mundo globalizado cada vez es más necesario disponer de recursos que permitan cubrir las

necesidades de los clientes en cualquier lugar. Evidentemente, ello se hace más necesario en función del tamaño y actividad de la clientela de cada firma.

- **Tamaño.** Vivimos la era de las marcas, intangibles de inmenso valor que ayudan a generar confianza. En general, para potenciar una marca es condición necesaria una cierta masa crítica que permita destinar recursos a la imagen de la firma. Además, como ya hemos dicho, en un mundo complejo y global es fundamental contar con equipos especializados y disponibles en cualquier lugar, lo cual está íntimamente relacionado con el tamaño de los despachos.
- **Necesidad de capacidades organizativas, comerciales y de gestión.** Los socios o titulares de los despachos deben contar con conocimientos técnicos, pero, además, necesitan habilidades directivas y de gestión. Liderazgo, empatía, capacidad de planificación y organización, aptitudes comerciales, etc., son elementos fundamentales en los máximos responsables de los despachos y firmas profesionales.
- **Ética y deontología.** La ética de una profesión es una aplicación especial del concepto general de conducta ética que estudia la filosofía, y trata de resolvernos qué debe hacerse y por qué debe hacerse, basándose en principios universales, válidos siempre, en todo lugar y tiempo. La deontología regula los deberes exigibles a los profesionales en el desempeño de su actividad, por tanto, constituye un conjunto de normas consideradas vinculantes para un colectivo profesional.
En definitiva, ética y deontología deben presidir todas las actuaciones de las firmas profesionales, con especial énfasis en las cuestiones relacionadas con la independencia, la responsabilidad y el secreto profesional.

En cualquier caso, es importante resaltar que las firmas de servicios profesionales presentan una gran complejidad debido a sus propias características:

- Deben tratar de diferenciarse en un mercado de servicios intangibles y, por lo tanto, con dificultades en cuanto a su identificación.

- Han de hacer compatibles los intereses de los socios con los del resto de profesionales de la firma y con las necesidades de los clientes.
- Deben plantear un modelo de relevo en los socios, ya que es imprescindible que los mejores dirijan la firma.
- Las firmas están muy condicionadas por los cambios en los entornos, tanto económicos como normativos, por lo que se hace exigible una capacidad de anticipación permanente.

Estas singularidades implican necesariamente que toda firma profesional, con independencia de su tamaño, constituya una empresa. Sin embargo, no son demasiados los socios o titulares de firma que se consideren empresarios y actúen como tal.

Una empresa es un conjunto ordenado de factores productivos que tienen como fin la producción de bienes o la prestación de servicios. Es decir, deberá decidir su posicionamiento en el mercado; contar con una cultura y valores que la identifique; realizar actividades de marketing para captar clientes; velará por la calidad del servicio; hará eficiente sus procesos, recursos materiales y financieros; determinará su organización interna; sus políticas de innovación, de crecimiento, de alianzas, etc.

2. Cultura de la firma profesional

La Unesco define la cultura como «el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social, y que abarca además de las de artes y las letras, los modelos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias».

La cultura corporativa o empresarial se constituye con los valores asumidos por toda la organización internamente y que pueden ser reconocidos externamente.

Identifica la forma de ser y de actuar de una empresa y sus profesionales. En consecuencia, los valores de la organización constituirán el núcleo esencial de toda cultura de firma a la que se añadirán el conjunto de costumbres, de forma de hacer las cosas,

de creencias y de experiencias que ha acumulado la entidad durante su existencia.

Por tanto, la cultura de una firma profesional se traduce fundamentalmente en la forma en que trata y se relaciona con los clientes y con las personas que en ella trabajan. Sintetiza valores, creencias y formas de actuar. Son reglas no escritas que representan su identidad, su ADN. No se trata de poner carteles repartidos por la oficina, ni salas de relajación o mesas de *ping-pong*, ni que a los líderes se les llene la boca de buenas intenciones. Se relaciona mucho más con lo que se hace que con lo que se dice.

Dicho en términos coloquiales, es aquello que «se respira» en la organización. Se vive por dentro y se proyecta hacia fuera.

Todas las culturas son diferentes, tienen sus particularidades y por tanto no son replicables, constituyendo un elemento diferencial de los competidores.

En la cultura de las firmas profesionales se incluyen aspectos que se presentan en el día a día del trabajo: los estilos de liderazgo, la mayor o menor flexibilidad en la aplicación de las normas, la predisposición para asumir riesgos o la aversión a estos, las formas de comunicación, el reconocimiento a la iniciativa y a la innovación, etc. Incluso en pequeños detalles como el argot para denominar cuestiones internas, el tipo de bromas o la organización de los espacios.

Su importancia es tal, que para muchos es aún más relevante que las propias estrategias que se diseñen para alcanzar las metas y objetivos perseguidos. «La cultura se come a la estrategia para desayunar», dice Peter Drucker. La retención de los profesionales, la atracción y selección de estos, el mayor o menor compromiso con la firma, el sentimiento de pertenencia a un equipo, etc., son aspectos íntimamente relacionados con este activo que existe de una forma más o menos arraigada en toda firma profesional.

Por otra parte, hay organizaciones en las que la cultura es compartida por sus miembros gracias al convencimiento, es decir, se adoptan los valores, creencias y costumbres por propia voluntad y con la certeza de que son los ideales para lograr los objetivos. Sin embargo, en otras, la confianza en los valores de la organización es escasa, por lo que estos deben imponerse y controlarse en todo momento su observancia.

Obviamente, estas últimas son firmas con una cultura débil y, por tanto, vulnerables a cualquier situación que ponga en jaque a la firma.

El comportamiento de cada individuo viene determinado por su cultura. Etimológicamente, la palabra cultura procede de la forma latina *cultura* (-ae), ‘cultivar’, y por tanto es algo que se va moldeando a lo largo de la existencia de cualquier persona.

Cultura definida por el entorno de las 3G

Un aspecto fundamental que condiciona la cultura de una organización es el entorno donde esta se desenvuelve.

Con relación al mundo de los negocios, el entorno viene marcado por tres G: geográfico, género y generación.

Entorno geográfico

El entorno o cultura geográfica determina numerosas formas de entender y desenvolverse en la vida, y, por tanto, en el ámbito laboral.

La división geográfica en el mundo empresarial se corresponde con cuatro zonas: oriental, occidental, latinoamericana y árabe.

La oriental (China, India, Japón) y la latinoamericana son culturas en las que el contexto tiene más importancia que las palabras o los documentos. Los negocios son lentos y se exige establecer relaciones personales de confianza, en las que la posición social tiene gran relevancia.

En el otro extremo se sitúa la cultura occidental (Europa y Estados Unidos), en la que el contexto tiene mucha menor importancia, lo relevante son los mensajes explícitos y los documentos. Los negocios son rápidos.

En la mitad podemos situar a la cultura árabe, que toma características de las dos anteriores.

Respecto a la percepción del tiempo, dependiendo del origen geográfico, podemos encontrar culturas de dos tipos:

- Monocrónicas (occidental)
 - No hacen más de una cosa a la vez.
 - Se centran en el trabajo (el tiempo es dinero).

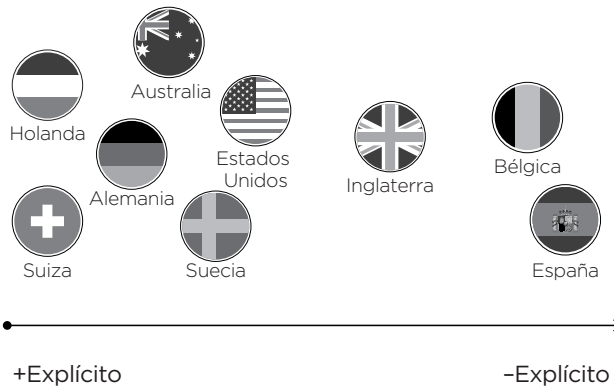
- Se comprometen con un tiempo (plazos, horarios).
- Se adhieren estrictamente a los planes.
- Evitan las interrupciones.
- Policrónica (latinoamericana, árabe y oriental)
 - Hacen varias cosas a la vez.
 - Se centran en las personas y las relaciones sociales.
 - Consideran los compromisos de tiempo un objetivo que se logrará si es posible.
 - Las interrupciones se ven como normales.
 - Cambian los planes a menudo y fácilmente. La improvisación está aceptada.

Además, el entorno geográfico determinará si el lenguaje utilizado es directo (explicito) o indirecto (implícito).

- Explícito (occidental)
 - «Di lo que quieres decir, y sé sincero con lo que dices» (interpretación literal de lo que otros dicen).
 - No necesitas leer entre líneas.
 - La honestidad es la mejor política.
 - La verdad es más importante que tener cuidado con los sentimientos de los demás.
 - La tarea está separada de la persona.
 - La crítica es directa.
 - Cuando dices «no», significa «no», cuando dices «sí» significa «sí».
- Implícito (oriental, árabe, latinoamericana)
 - Al comunicar asuntos desagradables, rechazar una propuesta o criticar a otra persona: se utiliza el estilo de comunicación indirecta, para preservar la armonía y no ofender al interlocutor.
 - Tienes que leer entre líneas.
 - La verdad, si duele, debe ser templada.
 - La tarea y la persona no pueden separarse.
 - Cuando te refieres a «no», puedes decir «quizás» o usar frases como «esto podría ser difícil».

Aunque el lenguaje explícito es propio de la cultura occidental, dentro de los países aquí encuadrados, se pueden apreciar diferencias significativas que se muestran en el siguiente cuadro:

Gráfico 2.1 Lenguaje explícito en la cultura occidental



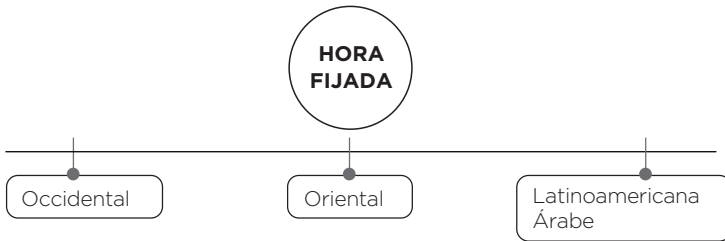
El ámbito geográfico también tendrá influencia en el mayor o menor uso del lenguaje no verbal, distinguiendo dos tipologías de personas:

- Neutral. En la vida pública y en la vida profesional no está bien visto mostrar emociones. Se muestran en la vida privada. Es propio de las culturas oriental y occidental, aunque dentro de esta, los mediterráneos son más afectivos y los nórdicos más neutrales,
- Afectivo o emocional. Las personas muestran emociones tanto en la vida pública, como en la vida profesional. Corresponde a la cultura latinoamericana y árabe.

Otro aspecto fundamental, en el que el origen geográfico determina el comportamiento es en materia de puntualidad.

En el siguiente gráfico se muestra una aproximación a la realidad actual, figurando a la izquierda las culturas que llegan a las citas antes de la hora fijada y a la derecha las que habitualmente llegan con retraso.

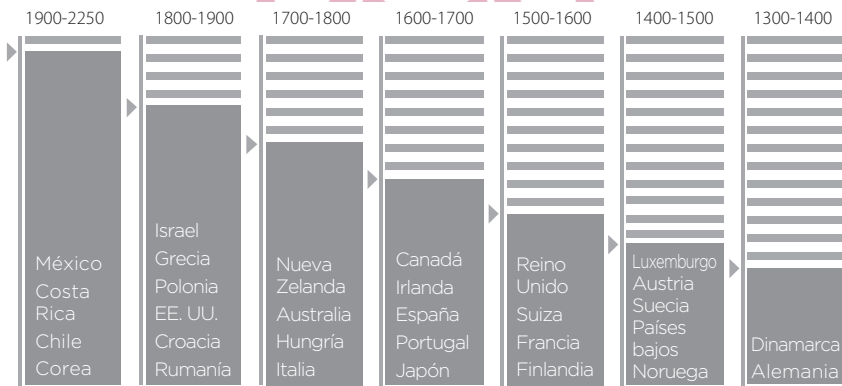
Gráfico 2.2 Influencia de la cultura en la puntualidad



Dentro de la occidental, las culturas de Centroeuropa, nórdicas y de Estados Unidos son mucho más puntuales que la mediterránea o la de los países del Este.

El origen geográfico también influye el número de horas que se dedican al trabajo, tal y como se muestra a continuación:

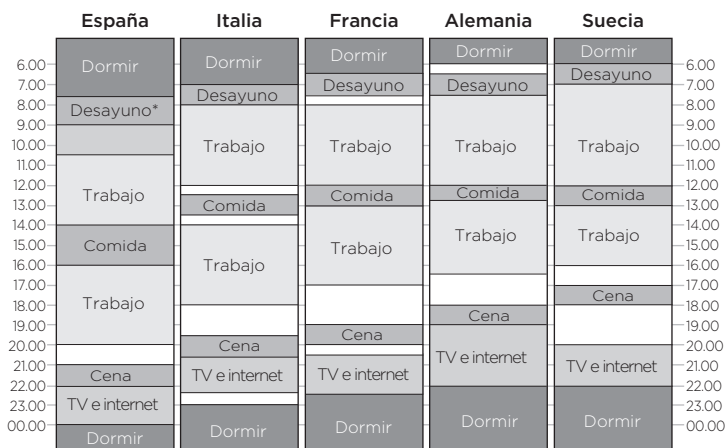
Gráfico 2.3 Número de horas laborables anuales



Fuente: OCDE, con datos de 2022.

Incluso dentro de una misma zona geográfica, pueden existir diferencias relevantes en algún aspecto, como la conocida diferencia del uso del tiempo, incluso entre vecinos europeos, tal y como se muestra en el cuadro:

Gráfico 2.4 Uso del tiempo por países



*Variable: de 7.30-8.30 a 10.00-10.30

Fuente: Eurostat.

Cultura de género

En el pasado, la cultura de género se conformaba con aquellos elementos que determinaban comportamientos en función del sexo, es decir, valoraciones y creencias sobre «lo propio» de los hombres y de las mujeres. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, el género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres. Por tanto, mientras que el sexo hace referencia a la condición de nacer hombre o mujer, el género constituye una construcción cultural.

Las evidencias científicas actuales confirman que las diferencias biológicas entre hombres y mujeres no provocan distintos comportamientos en su conducta, sino que es el entorno cultural el que los determina.

Los estereotipos extendidos identifican a las mujeres con mayor capacidad para mostrar comportamientos comunicativos y receptivos, mayor empatía y más conciencia del entorno. Los hombres son más racionales, menos sensibles y tienen más dificultades para construir relaciones cercanas.

Afortunadamente, en las últimas décadas, sobre todo, en occidente, se han logrado relevantes avances en materia de igualdad

de género. Por tanto, y a pesar de que aún existan condicionantes relacionados con la masculinidad y feminidad, la cultura de género ha perdido importancia en relación con el resto de los aspectos que determinan el comportamiento.

Cultura de generación

No cabe duda de que cada generación tiene sus propias características, intereses y formas de entender la vida.

Además, en los últimos años, el salto generacional se acelera cada vez más y la generación apenas representa una o dos décadas.

Como veremos después, el encuadre generacional tiene un papel importante a la hora de influir en las creencias, valores y comportamientos de cada persona.

Tabla 2.1 Las diferentes generaciones del siglo XX y XXI y sus características

Generación	Hijos de la guerra	<i>Baby boomers</i>	Generación X	Generación y (<i>millennials</i>)	Generación Z
Fecha nacimiento	1930-1945	1946-1960	1961-1980	1981-1994	1995-2010
Hechos históricos	II Guerra Mundial	Guerra Fría	Caída del comunismo	Globalización	Internet
Forma de comunicación	Análogica	Análogica	Inmigrantes digitales	Nativos Digitales	Nativos digitales
Medio de comunicación	Correos	Teléfono	Correo electrónico	<i>Smartphone</i>	Redes sociales
Motivación	Supervivencia	Ambición	Trabajo	Disfrute	Causas sociales
Personalidad	Austeridad	Orden	Individualismo	Socialización	Independientes multitarea

Por tanto, no cabe duda de que la generación es un factor determinante de la cultura. Las generaciones más recientes tienen un dominio absoluto de la tecnología, son multitarea, independientes, demandantes de derechos y consumidores exigentes, además de que

valoran su tiempo libre y, por tanto, se ajustan a los horarios laborales establecidos. Estas generaciones conviven hoy en las empresas con la generación X, que la conforman personas que aceptan los horarios laborales extendidos, tienen mayores dificultades para trabajar en equipo y para el uso de la tecnología.

Cultura definida por el entorno organizacional

El entorno organizacional se refiere a todas aquellas condiciones laborales que se relacionan directamente con la organización y con la forma en la que desarrollan en el trabajo sus equipos, que tienen la capacidad de afectar positiva o negativamente a la motivación, bienestar y compromiso de los profesionales de la firma.

Por tanto, el entorno organizacional tiene una influencia decisiva en el tipo de cultura que se conforma dentro de cada empresa. A continuación, describimos las diferentes culturas que surgen en función de los valores predominantes o del estilo de gestión que impere en la firma.

Definida por los valores predominantes

En función de los valores predominantes, y de cómo estos se viven en la organización, las firmas de servicios profesionales pueden presentar diversos modelos de cultura:

- **Autoritarias.** Son despachos cuya organización se basa en el poder de los líderes. Se favorece la toma de decisiones centralizada y el control sobre los profesionales que la integran. El ejemplo clásico de este perfil serían despachos muy personalistas, fundados y desarrollados por un líder, cuya sucesión ha recaído en un hijo u otro familiar, y en el que las personas que allí trabajan carecen de iniciativa y de posibilidades de acceder a la condición de socio.

Presentan como ventaja el que exista un claro alineamiento en la forma de hacer las cosas, en como relacionarse con los clientes, en el aseguramiento de los riesgos profesionales, etc. Sin embargo, son organizaciones en las que no existen planes de carrera, no se reconoce el talento, no hay un sentimiento de pertenencia y, por tanto, los mejores intentarán salir de la firma para buscar su propio desarrollo profesional.

- **Normativistas.** En este caso, el poder imperante es el de las normas. Estas deben cumplirse estrictamente, de forma que se aseguren las responsabilidades de cada uno. Existen procedimientos a los que ajustarse frente a cada situación, no se permite que la iniciativa personal tome decisiones contra lo preceptuado. Son despachos poco flexibles, con servicios muy estandarizados, excesivamente burocratizados y muy orientados hacia el aseguramiento de la calidad.
- **Mercantilistas.** El objetivo es el resultado. En todo momento se busca la eficacia y la optimización de los recursos. La satisfacción de los profesionales es algo secundario. Sus ventajas se relacionan con la rentabilidad y el control económico de la organización, sin embargo, un exceso de protagonismo de las finanzas en la firma puede perjudicar a la calidad del servicio y desmotivar a los profesionales que lo integran.
- **Humanista.** Sus valores predominantes se relacionan con el desarrollo y la realización personal de los profesionales que lo integran. Se valora la iniciativa, se promociona a los mejores que alcanzan el máximo estatus en la firma, se concilia trabajo y vida familiar, se fomenta la formación, etc.

Esta flexibilidad, si es excesiva, puede llevar al peligro de transformarse en una **falta de cohesión** en cuanto a las posiciones profesionales de firma, de cierta exposición al riesgo, de falta de rentabilidad, etc.

Gráfico 2.5 Tipos de cultura por valores predominantes

