

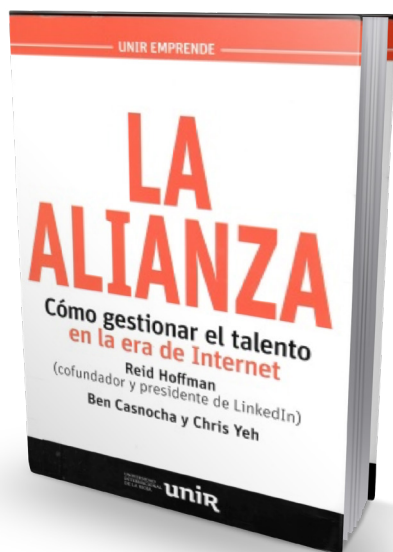
# RESEÑA

Versión original

## ALIANZA ENTRE EMPLEADORES Y EMPLEADOS EN LA NUEVA ERA DE INTERNET

### LA ALIANZA. Cómo gestionar el talento en la era de internet.

Reid Hoffman, Ben Casnocha, y Chris Yeh. Logroño: Universidad Internacional de La Rioja, S.A. (UNIR Editorial), 2016. 171p.



El libro “*La alianza. Cómo gestionar el talento en la era de Internet*” (2016) es la traducción al español del libro “*The Alliance. Managing talent in the networked age*” (Harvard Business Review Press, 2014). Sus autores son tres: Reid Hoffman (cofundador y presidente ejecutivo de LinkedIn y socio de Greylock Partners), Ben Casnocha (escritor y emprendedor en Silicon Valley, fue director de personal en LinkedIn y en Greylock Partners, autor junto con Reid Hoffman de otros libros como *El mejor negocio eres tú: Adáptate al futuro, invierte en ti mismo e impulsa tu carrera*, número uno en ventas en The New York Times), y Chris Yeh (vicepresidente de marketing de PBworks y cofundador y socio de Wasabi Ventures). Los autores tienen en común su dedicación al mundo de las tecnologías y la innovación.

Este libro, de lectura fluida, está estructurado en ocho capítulos y tres apéndices que totalizan 171 páginas. Todo el libro gira en torno a la idea repetida en múltiples párrafos de que el modelo tradicional de empleo para toda la vida, más apropiado para los períodos de estabilidad, resulta rígido para la era del *networking*. Consideran que es un modelo en recesión en todo el mundo. Tanto directivos como empleados deberán crear un nuevo marco de relaciones en el que puedan hacerse promesas y mantenerlas. Este libro pretende ayudar en ese empeño y contribuir a la construcción de empresas prósperas y carreras profesionales exitosas. Al hilo de esta lectura, creemos que el ciclo económico último de crisis económica puede ser el culpable de que el modelo de trabajo para toda la vida pierda vigencia, a pesar de que los empleados sigan prefiriendo estabilidad en sus puestos de trabajo. De hecho, en trabajos sobre satisfacción laboral, hemos constatado que la estabilidad es uno de los factores que influyen en la satisfacción de los trabajadores.

En el libro se usan de manera generalizada los términos “empleado” y “empleador”, o “empleado” y “directivo”, que consideramos muy correctos. La alianza (capítulo uno) es el acuerdo, con condiciones explícitas, mutuamente beneficioso para ambas partes (directivo y empleado) con el fin de construir empresas prósperas y profesionales de éxito. Como se dirá en el capítulo cuatro, esta alianza es ética, no legal. Los autores del libro, que provienen de un entorno en el que las alianzas laborales están consolidadas (tejido empresarial de *start-ups* de Silicon Valley, empresas con crecimiento económico en los últimos años), afirman que para que la organización

Por

**MARÍA CARMEN SÁNCHEZ-SELLERO<sup>1</sup>**

*c.sanchez@udc.es*

ORCID: 0000-0003-3730-8415

**PEDRO SÁNCHEZ-SELLERO<sup>2</sup>**

*pedross@unizar.es*

ORCID: 0000-0002-6475-0578

<sup>1</sup> Universidade da Coruña, Facultad de Economía y Empresa, Departamento de Economía, A Coruña, España

<sup>2</sup> Universidad de Zaragoza, Escuela de Ingeniería y Arquitectura, Departamento Dirección y Organización de Empresas, Zaragoza, España

sobreviva y crezca en un entorno cambiante e innovador; debe desarrollar la adaptación que necesita este ecosistema empresarial. Bajo esta premisa, el talento es el recurso más valioso y las empresas más exitosas serán aquellas que recurran a alianzas para contratar, gestionar y mantener equipos emprendedores y talentosos. El libro está plagado de relatos de diferentes situaciones vividas entre empleados y directivos, muchas de ellas correspondientes a la empresa LinkedIn.

En el capítulo dos se trata el período de servicio, es: “una manera de coreografiar los progresivos compromisos que dan forma a la alianza” (p. 33). Distinguen entre períodos de servicio “rotativos” y “transformativos”. Los de servicio “rotativos” suelen durar de uno a tres años –en los que los empleados entrantes en una empresa acceden a cada servicio automáticamente–. Los períodos de servicio “transformativos” de duración de dos a cinco años –determinados por cada objetivo en concreto–, y períodos de servicio “fundacionales” que son más largos –las partes dan por hecho una relación permanente–. En cualquier caso, la relación laboral debe ser bidireccional, en ella debe dejarse claro cuáles son los beneficios para el empleador y para el empleado. Con independencia de la duración del servicio, el objetivo de los períodos de servicio es construir confianza mediante conversaciones sinceras y buscar la longevidad de la relación de modo voluntario.

En el capítulo tres se habla de cómo alinear las metas y valores del empleado con los de la empresa. El nivel necesario de alineamiento puede variar según el tipo de período de servicio. Resultan muy elocuentes los gráficos de la página 64, donde para los servicios rotativos el solapamiento entre los intereses de la empresa y los del empleado es modesto, en los transformativos el solapamiento es sustancial, y en los períodos de servicio fundacionales el solapamiento es casi total. Lo habitual es que los valores de una empresa sean claros y en principio inamovibles, mientras que los valores de un empleado serán menos explícitos.

Creemos que los tres primeros capítulos reflejan las partes sustanciales del libro. En cuanto a las tácticas y técnicas para la aplicación del sistema (capítulo cuatro), es necesario establecer controles periódicos para evaluar cómo va desarrollándose el período de servicio por ambas partes, ya sea en intervalos regulares o bien vinculados a objetivos específicos. Una conversión de éxito acerca de un período de servicio reside en actuar de manera sistemática, coherente y transparente.

El capítulo cinco versa sobre la recopilación de información en las redes. La utilidad mayor es conectar a la organización con fuentes de información externas. Las redes de contacto de los empleados actúan como fuente y filtro de datos nuevos. Y, sobre todo, la información en red hace más fácil la selección de talento. Para la puesta en marcha de estos planes de recopilación

de información (capítulo seis) se requiere: a) seleccionar a gente muy conectada, b) enseñar a los empleados a recabar información sensible a través de las redes sociales o conversando, c) desarrollar programas y políticas que ayuden a los empleados a construir sus redes individuales, d) que los empleados compartan con la organización lo aprendido.

Los autores dedican los dos últimos capítulos del libro a las redes de exempleados. “Crear una red de exempleados cuesta poco y es el siguiente paso natural para la conservación de una relación de confianza, inversión y beneficio mutuo” (p. 120). Sin embargo, estas redes conllevan más beneficios para los exempleados y menos para la empresa. La empresa puede ofrecer a sus exempleados: facilidades para la recontractación, descuentos en productos, invitaciones a eventos, y reconocimientos oficiales para exempleados selectos. Las relaciones provechosas con exempleados talentosos que hayan trabajado antes deben perdurar, y aunque el empleo de por vida desaparece, en su lugar llegan las alianzas para siempre.

En resumen, creemos que este es un tema atractivo y, por supuesto, muy amplio de debate. Es cierto que desaparece el empleo para toda la vida, pero no por gusto del empleado, ya que este suele pretender una estabilidad en la empresa que lo contrata. Esta situación “idílica” entre empleador y empleado, de momento, en la mayoría de las empresas es algo inusual; de producirse, conllevaría una mejora en el clima laboral, tan importante para el buen funcionamiento de las empresas. Quizá algunas organizaciones son más proclives a implementar este sistema, sobre todo, las que se engloban en sectores de tecnología, innovación, redes, etc. La organización deberá adaptarse al entorno, de modo que pueda atender de la mejor manera posible al mercado. Así, la propuesta del libro es conveniente sobre todo en contextos de alta tecnología que buscan la obtención de un avance o innovación específica, con técnicos entrando y saliendo en diferentes etapas del proceso. La organización se caracterizará por su flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades específicas en cada momento.

*La alianza* pretende ofrecer un marco que cambie el funcionamiento de las empresas y, en último término, la economía en general (p. 142). Esta afirmación es demasiado amplia, puede necesitar algo de desarrollo. Todo el libro está salpicado de nombres y situaciones que imprimen realismo al discurso, aunque echamos en falta énfasis a la hora de describir los departamentos de la empresa más implicados en estas actuaciones. Creemos que es el departamento de Recursos Humanos el responsable de establecer los contactos entre empleadores y empleados, resultando de máxima utilidad un personal especializado encargado de estudiar y preparar el clima de confianza y transparencia.