



"We must not sit down and wait for miracles. Up and be going"

John Eliot

En el último artículo de esta sección, hablábamos de cómo motivar en un entorno como el actual. La motivación es un factor clave para conseguir sacar lo mejor de las personas en un momento como el presente, cuando el final de la crisis parece ser que no termina de llegar. Pero además de motivar, comunicar, evitar tensiones, en la gestión del día a día, tenemos que diseñar una estrategia que prepare a la organización para la remontada.

Pese a la crisis y a los recortes en costes, algunas organizaciones están abordando acciones para invertir en su futuro, dado que dejar de hacerlo puede suponer una pérdida de capacidad en el medio-largo plazo. Es el momento de responder a algunas cuestiones: ¿Estamos gestionando nuestros equipos y a nuestras personas pensando en el corto plazo o en el largo plazo? Las medidas que estamos tomando ¿están sirviendo para capear el temporal o nos están posicionando para competir a futuro? ¿Contaremos con el equipo adecuado y las capacidades necesarias?

Preparar la organización para la remontada requiere atraer y gestionar el talento necesario con la estrategia de negocio:

- Esto implica **trabajar sobre la imagen, la cultura y RSC** así como su capacidad de captar nuevo talento en línea con las nuevas necesidades.
- **Alineando las capacidades y motivaciones** de las personas con la nueva estrategia tendremos que hacer foco en el desarrollo de talento, la productividad y la recompensa.

Capacidad directiva

- Trabajar la RSC desde una doble perspectiva:

1. La **cultura organizativa**: incorporando a los valores y comportamientos, aspectos como la transparencia, la honestidad, la ética, aspectos que van a ser mucho más valorados, reconocidos y evaluados, por los distintos índices de RSC.

2. La **flexibilidad** y la apuesta por distintas medidas que fomenten la conciliación, la diversidad de culturas, de formas de trabajo serán críticas en un escenario donde los jugadores son mucho más globales y diversos.

- **Atraer el talento.** En este punto nos podríamos preguntar ¿es coherente que mientras estamos firmando expedientes de regulación de empleo, disminuyendo cualquier partida de costes, invirtamos en ser atractivos? Y la respuesta es "sí". Debemos seguir trabajando en desarrollar nuestra imagen como compañía que apuesta por el talento de forma proactiva. Un ejemplo de ello son las empresas que siguen atrayendo al talento más joven, participando en foros de empleo (nacionales e internacionales), fomentando su presencia en redes sociales, participando en programas multiempresa de reclutamiento de estudiantes con perfil internacional (Erasmus), etc.

- **El desarrollo de talento.** Cada organización debe definir qué es el talento en función de sus propias necesidades estratégicas, de la situación concreta de su organización y siempre el talento debe estar definido en términos de éxito y con una perspectiva de futuro. Algo que va a ser un rasgo común de muchas compañías, vinculado a este éxito, será el comenzar a desarrollar talento en aspectos relacionados con capacidades críticas para la competitividad. Un estudio de McKinsey sobre qué capacidades serán relevantes después de la crisis, comparando este momento con el actual, lo pone de manifiesto. En el momento actual de crisis se apuesta por el liderazgo y la dirección; y después de la crisis por la innovación y liderazgo.

- **Y la guerra por el talento está comenzando.** Países emergentes como China, India o Brasil están comenzando a convertirse en auténticas potencias a las cuales debemos seguir muy de cerca, dado que cuentan con recursos (principalmente económicos, pero también técnicos y humanos) y se encuentran ya en un momento de crecimiento muy atractivo para el talento. Este movimiento de talento se está comenzando a percibir en dos direcciones:

1. Empresas de estos países que se están expandiendo y captando en los países en los que se están implantando.



Preparando nuestra organización para la remontada

2. Empresas españolas que con el objetivo de ampliar su negocio en países con mayores posibilidades están captando talento para marcharse allí.

Todo esto puede suponer a futuro una pérdida de capacidad para el tejido económico y empresarial español, también un alto coste de reclutar, seleccionar, formar, desarrollar, alinear, en un entorno mucho más competitivo que el actual.

— **La productividad.** Según datos del último informe “*The Global Competitiveness 2009 – 2010*”, en los tres últimos años, España sigue perdiendo puestos en cuanto a productividad. En ‘07/’08 ocupábamos el puesto 28, en ‘08/’09 el 29 y en ‘09/’10 el 33. Muchas organizaciones están abordando acciones en áreas de RSC relacionadas con la flexibilidad con un alto impacto en la productividad. Y en este proceso de incrementar la productividad de las personas en su individualidad y por lo tanto de la organización, RR.HH. juega un papel crítico, actuando como punta de lanza y como facilitador e impulsor. Así muchos departamentos de RR.HH. están siendo auténticos laboratorios que experimentan una gestión mucho más eficiente, externalizando actividades de poco valor añadido, agilizando y centralizando los procesos de toma de decisiones, fomentando el uso de las nuevas tecnologías y, sobre todo, estableciendo indicadores de medición que ayuden a gestionar esta productividad.

— **La recompensa.** El salario y los costes asociados a él, es una de las grandes partidas donde algunas compañías, incluso la administración pública, han puesto el foco. Quizás una alternativa al recorte salarial sea identificar sistemas de recompensa que nos permitan dirigir esfuerzos para salir de la crisis, motivar y retener al talento, por su atractivo tanto económico como de reto profesional. Y es ahí donde la retribución variable está aportando muchas soluciones, partiendo de una premisa: los hitos deben

ser en todo caso, alcanzables, medibles, motivantes. Entre las diferentes modalidades que más se están utilizando para motivar y retener destacan:

- Opciones sobre acciones, utilizadas por empresas cotizadas en Bolsa que quieren retener y vincular a sus empleados con la creación de valor para el accionista.
- Bono en metálico: suele utilizarse por empresas con unos objetivos estratégicos definidos a medio plazo, que a su vez quieren lograr un objetivo de retención.
- Acciones por desempeño (*performance shares*): se suelen utilizar cuando se quieren potenciar de forma significativa los programas de Dirección por Objetivos.
- Compra de acciones con descuento: se utiliza para mejorar la imagen de la compañía, cuando se quiere premiar a los empleados por un hecho relevante, o cuando se quiere conseguir un accionariado estable.

Es momento de actuar. Estos son los pilares de la gestión, son críticos para atraer y alinear a las personas necesarias para competir. Aunque todos estos pilares son importantes necesitamos valorar las tendencias en nuestro entorno socioeconómico y de negocio y calcular el esfuerzo para llevar la estrategia a cabo. Nuestro análisis de la situación actual nos permitirá decidir lo que el negocio nos exige para diseñar e implantar acciones concretas. Todo ello con un único fin, prepararnos hoy para la remontada de mañana y para los retos que nos esperan ■

