



Hemos cerrado 2012, uno de los años más complicados de las últimas décadas, donde las reducciones y los recortes han sido la tónica predominante desde la perspectiva política, social y económica. No le echaremos de menos...

Desde el punto de vista empresarial son muchas, y públicamente conocidas, las compañías que han tenido que abordar y/o están inmersas en un proceso de reestructuración de sus plantillas, arrastradas por el actual bucle económico. 2012, no te echaremos de menos...

Lamentablemente, las noticias y las expectativas puestas en el recién estrenado 2013 no parecen ser mucho mejores, por lo menos para el primer semestre, y concretamente para las Direcciones de Recursos Humanos, para las cuales, y según el último Índice de Capital Humano publicado el mes pasado (Capital Humano 272), la implantación de medidas de reducción de costes y los procesos de reestructuración y dimensionamiento son las prioridades en el ámbito empresarial para los próximos meses.

Pero que esto sea la prioridad no debe asociarse a que concretemos todos nuestros esfuerzos en ello, porque correremos el riesgo, que el talento de la organización se esfume ante la falta de oportunidades, proyectos ilusionantes, etc. dentro de nuestras organizaciones. Por ello en tercer y cuarto lugar, los directivos de Recursos Humanos dan prioridad a la gestión del cambio y a la motivación y el compromiso del equipo.

Pero ¿es compatible gestionar el cambio, la motivación y el compromiso de

Liderazgo

las personas a la vez que estamos reduciendo costes y redimensionando nuestra organización y los propios equipos?

La respuesta es sí y los profesionales de Recursos Humanos juegan un papel clave en esta misión, siendo hoy más que nunca un aliado estratégico y un factor crítico en la dirección y el rumbo que van a tomar las organizaciones en los próximos meses y en los años venideros.

Incluso en este tremendo contexto de crisis, las empresas que siguen apostando por la innovación y la evolución en la gestión de talento son las que siguen hallando el éxito en su aventura. Así, un reciente informe *"From Capability to Profitability, realizing the value of the People Management"* demuestra que las organizaciones con prácticas y políticas de gestión de personas más innovadoras son las compañías que siguen obtenido los mejores resultados en términos de ingresos y margen. Y ello porque, entre cosas, son capaces de seguir focalizando los esfuerzos en retener, comprometer y motivar a su talento.

Para ello, no es necesario invertir gran parte de los pequeños recursos económicos de los que se disponen. Es el momento de poner en acción la creatividad de los profesionales de la Función de Recursos Humanos para diferenciarse, apoyándose e involucrando al resto de la organización en su definición y puesta en marcha, y, por supuesto, es hora de contar con el apoyo y la involucración de la Alta Dirección. La creatividad y la innovación es, además, una de las competencias que según indica David Ulrich –considerado uno de los principales gurús en RR.HH– en sus últimos estudios, es lo que diferencia a los mejores profesionales de Recursos Humanos.

Volvamos a las cuatro prioridades que se identifican en el Índice de Capital Humano y analicemos la posibilidad de ser creativos e innovadores en su diseño y/o gestión. Para ello y teniendo en cuenta el impacto en el negocio, podríamos agruparlas en:

- Prioridades y acciones con un impacto económico en el corto plazo (reducción de costes, reorganización, dimensionamiento de plantillas).
- Aplicar la innovación y la creatividad en este tipo de medidas parece, cuando menos, complicado. Los números son parte de una ciencia "exacta", algunas de las consecuencias de los procesos de reorganiza-

Alienando prioridades y necesidades



“Deje su huella en el Universo”, Steve Jobs.

ción y dimensionamiento están legisladas y, además, intervienen en su definición y puesta en marcha distintos interesados: dirección, sindicatos, asesores externos, administración, etc.

Sin embargo, la actual legislación laboral nos abre una puerta –dentro de la dureza del proceso– a la flexibilidad, pudiendo plantear alternativas algo menos dolorosas a la salida masiva de personas de una organización, a las mal acogidas reducciones y/o rediseño de las estructuras salariales, a las movilidades funcionales y

geográficas, etc., que en muchísimos casos supone un auténtico ejercicio de solidaridad entre los propios integrantes del equipo.

La creatividad y la innovación en este punto vienen dadas por la gestión del propio proceso en el que es clave y marca la diferencia aspectos como:

- Procurando la transparencia y la claridad en las comunicaciones del proceso, clarificando dudas, incertidumbres, etc.

>

- > ■ El análisis y la reflexión sobre alternativas al despido (reducción de jornadas, salarios, movilidades, etc.), apoyado en informes objetivos (en muchos casos proporcionados por asesores externos) que evalúen y contribuyan, por un lado a objetivar el proceso y por otro a garantizar la viabilidad económica y del proyecto en el medio plazo. Ello en muchos casos, será un soporte necesario para el proceso administrativo y/o judicial.
- La gestión de cada uno de los colectivos, intentado adelantarnos a las expectativas de cada una de las partes que intervienen (sindicatos, administración, asesores externos, etc.) y articular sistemas formales y/o informales para gestionar individualmente con el equipo potencialmente afectado el impacto “más personal” de las medidas y/o decisiones a adoptar.
- La objetivación del proceso y una toma de decisiones basadas en la información existente sobre el equipo (desempeño, potencial, trayectoria, contribución) y comunicación de los criterios de decisión.

Por tanto, la gestión diferencial de estos procesos, aparentemente más “hard” ,va a tener un impacto directo la motivación y el compromiso del equipo y contribuir a retener el talento que necesitamos retener. Así, podremos garantizar que contamos con las capacidades necesarias para que el proyecto sea viable en el medio plazo.

Prioridades con un impacto económico en el medio plazo (gestión del cambio, motivación, compromiso).

Los directivos de hoy tienen un reto complejo y diferencial, contar con equipos motivados y comprometidos, que aporten su talento para mantener la ventaja competitiva del negocio en un entorno de cambio (interno y externo) casi permanente.

LOS 7 SECRETOS DE LA INNOVACIÓN DE STEVE JOBS

La responsabilidad de RR.HH. es facilitar que lo hagan. Pero, ¿cómo?. Para ello podemos acudir a un referente en creatividad e innovación, Steve Jobs, y al enunciado de los 7 principios sobre los que construyó su proyecto personal y empresarial:

- **“Haga lo que le gusta”**: Creando las oportunidades para hacer dentro de la organización lo que más les guste.

- **“Deje marca en el Universo”**: Dando visibilidad a las personas que lideran equipos y/o atraen personas que aportan y contribuyen: La “pasión” del equipo impulsará el proyecto y el directivo marcará la dirección.
- **“Ponga en marcha su cerebro”**: Creando espacios para conectar y compartir conocimientos, ideas, perspectivas el proyecto se activará.
- **“Venda sus sueños, no los productos”**: Procurando algo más que un trabajo, una experiencia de trabajo.
- **“Diga no a 1.000 cosas”**. Simplificando y contando con quién realmente aporta valor, la esencia, ello implica discriminar.
- **“Produzca experiencias insanamente grandes”**: Conociendo a las personas y gestionado sus emociones.
- **“Domine el mensaje”**: Movilizando e ilusionando al equipo.

Todo ello implica canalizar todas estas necesidades y facilitar los espacios y/o recursos necesarios entorno a aspectos clave como son: comunicación, desarrollo profesional, recompensa y desempeño, con herramientas sencillas, flexibles y fáciles de comunicar y gestionar. No nos olvidemos que la esencia creatividad y la innovación, se basa en la sencillez.

El año 2013 parece que tampoco será un año sencillo, pero como directivos debemos ser capaces de abordar en el corto plazo los procesos de reestructuración que el negocio nos exija, aunque sin olvidarnos de la adecuada y eficiente gestión del talento para lograr mantener altos los niveles de compromiso y de motivación durante estos momentos de cambio y de incertidumbre constantes.

Recursos Humanos debe abanderar y liderar con optimismo y positivismo el contexto actual, siendo los primeros en predicar con el ejemplo y dejándose arrastrar por la puesta en marcha de las medidas poco populares.

Esto será necesario para proponer y aportar al negocio soluciones diferenciales y creativas, creadas y diseñadas con ellos y únicamente para ellos.

Solo de esta forma contribuiremos a asegurar la sostenibilidad y la diferenciación de nuestra organización y de su talento integrador en el medio plazo, y a ello debe contribuir Recursos Humanos de forma proactiva y activa. ■



Donde quiera que vayas

Towers Watson Data Services está ahí

Toda la información que necesita para la toma de decisiones en materia retributiva

Un año más, el Estudio de Compensación de Industria General 2012 de Towers Watson pone a su disposición toda la información que necesita para la toma de decisiones en materia retributiva en cualquier lugar del mundo.

El informe incluye un detallado análisis de las mejores prácticas en Compensación y Beneficios.

Interesantes descuentos para empresas participantes, compras de informes que incluyan varios países o por varios años.

Para más información, por favor contacte con nuestro equipo de Estudios Retributivos en España o visite nuestra página web.

Towers Watson Data Services
T + 34 91 590 30 09
spsurveys@towerswatson.com
www.twdataservices.com