



Diferentes agentes económicos, políticos y sociales vienen pronosticando durante los últimos meses que nuestra economía podría volver a tasas de crecimiento positivas antes de finalizar el año y que el próximo 2014 podría comenzar por fin la recuperación, aunque sea de forma tímida.

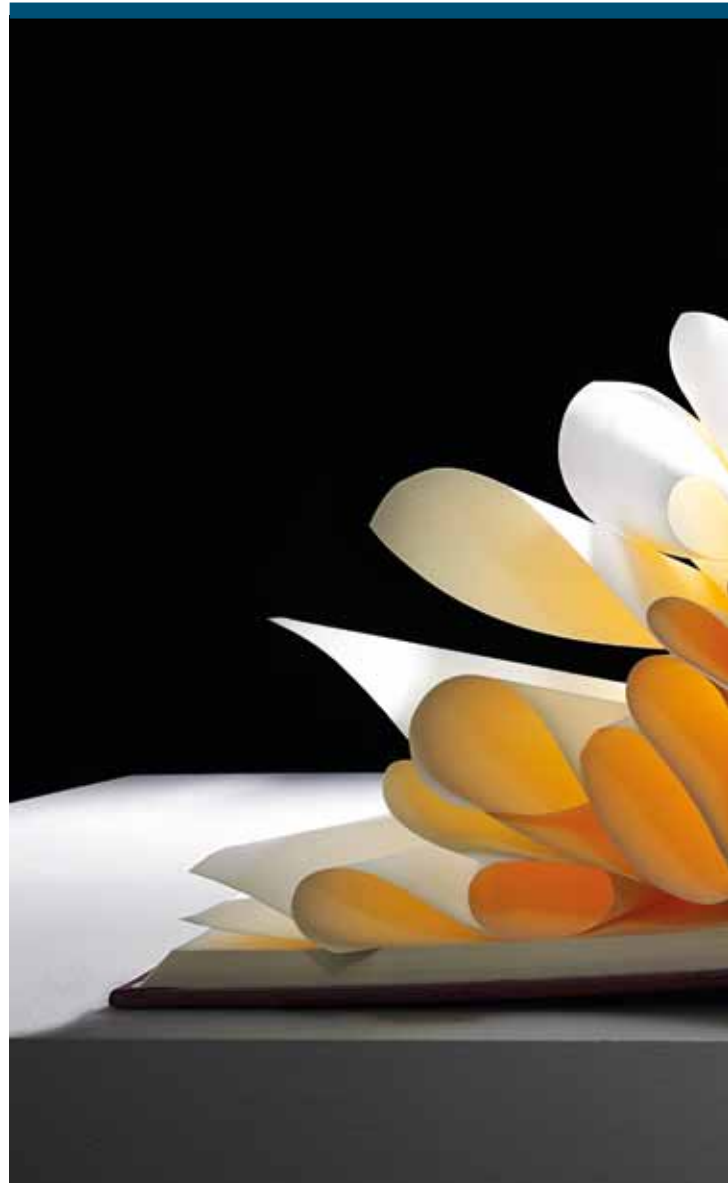
Esto significa que podríamos encontrarnos en el camino de la salida de la crisis, y aunque aún quedaría un largo camino por recorrer, los primeros indicios de recuperación económica podrían llegar pronto.

Durante el largo periodo de recesión, en medio del caos y del pesimismo, las empresas se han visto obligadas a implantar duras y difíciles medidas técnicas, humanas y organizativas para garantizar la continuidad de sus negocios. Pero ahora, si fuera cierto que hemos tocado fondo, podríamos encontrarnos ante la oportunidad de un “cambio de agenda” para afrontar con éxito un crecimiento futuro sostenible.

TOCA PASAR PÁGINA, ¿Y AHORA QUÉ?

Reflexionando sobre lo que hemos pasado en los últimos años, diría que experimentar una recesión podría considerarse una experiencia “sana”, que “pone las cosas en su sitio” y ayuda a “organizar la casa por dentro”. Aunque en esta ocasión ha durado más de lo deseable, creo que estaríamos de acuerdo en pensar que ha ayudado a tomar decisiones sobre productos, servicios, negocios o actividades que no aportaban valor y redirigir los recursos hacia lo realmente importante, vital o nuclear de cada empresa.

Liderazgo



Transcurrida dicha experiencia y pensando en el futuro, diría que los retos a los que se enfrentan muchas compañías en el periodo “post-recesión” tienen mucho que ver con cuestiones de personas. Ahora más que nunca, para alcanzar los retos de crecimiento empresarial, las compañías deben encontrar y atraer un nuevo talento, desarrollar nuevos líderes, construir una marca como empleador o recuperar el compromiso perdido, todas ellas iniciativas de gestión del capital humano.

El cambio de tendencia económica es una magnífica noticia para todos, que presenta grandes oportunidades para la función de Recursos Humanos, ya



Estrategias de capital humano tras la recesión. ¡Toca pasar página!

que ésta puede ser clave para la recuperación y el crecimiento futuro.

ESTRATEGIAS DE CAPITAL HUMANO TRAS LA RECESIÓN

En estos momentos, la función de Recursos Humanos se está viendo tensionada a focalizarse en dos ámbitos de gestión aparentemente opuestos, al tener que lidiar con los efectos inmediatos de los procesos de reestructuración y de reducción de costes, al tiempo que debe preparar a la organización para la llegada de tiempos mejores.

Esto implica continuar aplicando criterios de eficiencia y de contención de costes, y simultáneamente construir estrategias para acompañar y reforzar el desarrollo del negocio futuro.

Hay algunas áreas prioritarias de gestión de personas que es necesario atender para aportar el máximo valor a la organización en su proceso de recuperación. Proponemos que RRHH ponga el foco en las tres siguientes:

1. **Planificar la estrategia de capital humano:** El panorama que nos vamos a encontrar en el periodo post-recesión va a tener poco o nada que ver con el

escenario anterior a la crisis. Los profesionales que necesita nuestra organización para afrontar los retos futuros también tendrán un *look* muy diferente al que estamos habituados. Cuestiones como ¿cuánta plantilla necesitamos?, ¿qué competencias y habilidades deben desarrollar?, ¿dónde y cómo deben trabajar? Tendrán respuestas muy diferentes al *modus operandi* previo a 2008.

Pese a los elevados niveles de desempleo, puede que las habilidades necesarias no estén disponibles o no sean fáciles de encontrar. Algunas compañías ya están teniendo dificultades para cubrir determinados puestos porque no encuentran el perfil que buscan. Esto implica que la función de Recursos Humanos necesita planificar y anticiparse ¿qué profesionales va a necesitar?, ¿con qué perfil?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?...

Planificar el futuro requiere definir una estrategia de capital humano que vincule las prioridades y estrategia del negocio con las iniciativas de gestión de personas. Las compañías habitualmente tienen una estrategia comercial, financiera, de sistemas de información, pero no de personas. Ahora más que nunca, las compañías necesitan focalizar sus esfuerzos y definir una estrategia que sea clara y concluyente. Dicha estrategia debe materializarse en un conjunto de acciones y prioridades de actuación, así como en un modelo de servicio y de organización.

- 2. Gestionar personas de una manera más competitiva:** Si bien hemos mejorado mucho durante el periodo de crisis, la capacidad de gestionar personas de una manera competitiva constituye todavía una asignatura pendiente en la que hay mucho por hacer. La presión por reducir costes en todos los ámbitos de gestión, y en especial en gestión de personas, ha introducido la necesidad de prestar un mejor servicio a menor coste.

Para contribuir a una gestión de personas más competitiva, RR.HH. debe demostrar su capacidad de aportar valor al negocio de una manera tangible y medible.

Disponer de un modelo de procesos para la gestión de personas que abarque todo el ciclo de vida del empleado desde su incorporación (reclutamiento, selección, contratación y acogida), pasando por todos los procesos de permanencia (formación, desempeño, compensación, desarrollo, gestión del talento) hasta su desvinculación y salida de la compañía. Todos estos procesos deben estar adecuadamente defi-

nidos e interrelacionados entre sí, y deben contar con criterios, procedimientos y herramientas para llevarlos a cabo de la manera más eficiente. Para ello, habrá que decidir qué procesos aportan más valor o son más críticos para el negocio y por lo tanto deberán gestionarse internamente y cuales externalizar cuando un tercero pueda desarrollarlos de manera más eficiente. Sin duda, el modelo de servicio de RR.HH. se debe re-pensar y cada compañía debe estar abierta a alternativas más eficientes y competitivas.

Si una empresa quiere ser competitiva tiene que tomarse muy en serio la gestión de un factor tan crítico como el capital humano e introducir modelos de explotación de actividades que incorporen métricas, como sucede en cualquier otro ámbito del negocio.

- 3. Nuevas ideas para gestionar personas:** Aunque la recuperación está de camino, todos sabemos que pocas cosas volverán a ser como antes. En el “nuevo mundo post-recesión”, las compañías deberán ser más innovadoras y ágiles, si quieren prosperar.

Esto es todavía más difícil tras periodos de recesión que tienden a “arrasar” cualquier atisbo de innovación. Durante la crisis, la función de RR.HH. tuvo que poner el foco en reducir costes a través de medidas innovadoras pero impopulares. Superada la crisis, la función de RR.HH. deberá abordar la “salud emocional” de la organización y buscar maneras de fomentar la generación de ideas entre los empleados que contribuyan a fortalecer el negocio para prepararse para la nueva era de crecimiento.

Se trata de pensar en nuevas ideas, de re-pensar cómo desarrollar cada proceso: cómo retribuir a la alta dirección cuando el perfil del líder ha cambiado, cómo recompensar el buen desempeño cuando el concepto de buen desempeño es diferente, cómo atraer el talento, cuando la definición de talento es otra y las cualidades que necesita la compañía para tener éxito en el nuevo contexto se parecen poco a las actuales.

La función de RR.HH. debe asegurar un enfoque más creativo en la gestión de su capital humano, estando abierta a ofrecer nuevas soluciones que sean eficientes y contribuyan a conseguir una organización más fuerte y preparada para el futuro. ■



the cloud **HR** experience

La mejor experiencia de usuario en la nube, una solución de RRHH y Nómina integrada, segura y flexible para la máxima eficiencia, productividad y ahorro de costes

meta4

1300 clientes | 18 millones de empleados gestionados | Presentes en más de 100 países

www.meta4.es