

Gestión de personas en un contexto de crisis

(Beatriz Olvera, Andrés Raya, Ignacio Serrano)*

Uno de los tópicos más recurrentes que encontramos entre los participantes de los programas formativos de dirección de personas es la disociación o incluso a veces la relación de conflicto que se percibe que existe entre por una parte el “negocio” y por otra la “dirección de personas”, de forma que se da por supuesto que focalizarse en un aspecto acaba penalizando la consecución del otro. Desde nuestro punto de vista, no se trata sólo de que estos dos conceptos deban ir siempre de la mano, ya que considerados de forma aislada pueden provocar importantes efectos nocivos en la supervivencia de los negocios y en la salud laboral de las organizaciones, sino que uno es un medio para conseguir el otro. En este sentido, la dirección de personas ha de ir encaminada a conseguir los resultados de negocio establecidos, no siendo lógico que se contemple como un objetivo en sí misma. La razón de ser de las políticas de dirección de personas, por tanto, pasa por la consecución, dado un entorno externo determinado, de los objetivos definidos a partir de la estrategia de compañía.

MODELO CULTURAL



Partiendo de esta premisa, cobra especial relevancia en estos momentos analizar cuáles son los cambios que están aconteciendo en el entorno, ya que éstos van a constituir las nuevas reglas de juego a las que es necesario adaptar las políticas de dirección de personas, si se quiere “muscular” a la organización frente al entorno de recesión económica que nos depara el escenario futuro.

Nos enfrentamos a una crisis financiera internacional, sin duda, pero también a una situación preocupante en cuanto al déficit comercial acumulado. No es la primera vez que ocurre y es posible que tampoco sea la última. Pero en cualquier caso un endeudamiento excesivo unido al deterioro de la situación financiera y bancaria internacional nos está empujando hacia la recesión y las cifras de desempleo se están incrementando de manera alarmante.

Es preciso reajustar la economía, tenemos que recuperar la competitividad. Ahora bien si seguimos el camino que hemos seguido otras veces, el de asentar esa recuperación en una mayor eficacia en los costes, inevitablemente nos vamos a enfrentar a una época complicada. Y ello porque esa eficacia en los costes se acostumbra a focalizar en los costes laborales. Y en nuestra opinión este es un camino erróneo en este caso. Se habla siempre de la importancia de la productividad, de la calidad y de la innovación. Y nosotros estamos de acuerdo, pero más allá de las grandes declaraciones también creemos que la única forma sensata de avanzar en ese camino de mayor productividad, mayor calidad y innovación pasa ineludiblemente por conseguir mejorar la aportación de las personas en las organizaciones. Ahora, cuando la situación se nos está complicando, vale la pena recordar que se han de gestionar las personas, porque sin una mejor gestión de las personas no va ser posible una mejor gestión del negocio. Y si no conseguimos gestionar mejor nuestros negocios, nuestras empresas, la competitividad de nuestra economía no va a mejorar. No basta con el optimismo programático, hay que trabajar, tenemos que gestionar.

Sin querer pontificar y pese a que existe todavía una gran incertidumbre respecto a la duración y magnitud de la crisis actual, en los próximos meses podemos esperar impactos, entre otras, en las siguientes variables:

- Una bajada sustancial de las ventas en todos los sectores de la economía, con especial énfasis en aquellos sectores cuyo crecimiento en los últimos años haya sido fruto de una espiral especulativa, como puedan ser el sector de la construcción o el inmobiliario, así como en aquellos que se consideran de segunda necesidad en periodos de limitaciones de recursos por parte de las economías domésticas (automoción, moda, turismo).
- Una contracción general del consumo, derivada tanto de la reducción real de los recursos disponibles por parte del consumidor, como de la incertidumbre respecto al futuro, todo lo cual apunta a patrones de consumo más conservadores.
- Presión sobre los márgenes de las empresas. En el entorno futuro, el precio tendrá una mayor relevancia y el consumidor ganará protagonismo.
- Concentración en muchos mercados, debido a un incremento en las fusiones y adquisiciones, lo que beneficiará únicamente a las organizaciones más saneadas y que sepan aprovechar las economías de escala.

- Cierres y reestructuraciones de empresas, con el consiguiente incremento de la tasa de desempleo, y aquí hay que recordar que en el pasado ya superamos la tasa del veinte por ciento, no es descabellado pensar que eso puede volver a suceder. Las reducciones masivas de plantilla pueden convertirse en una de las formas más utilizadas para recuperar la competitividad provocada por la presión en precios y márgenes.
- Desaparición progresiva de aquellos negocios o eslabones de la cadena de valor que no produzcan valor añadido, cuyo rol sea la pura intermediación. Estos negocios deberán redefinir su razón de ser si quieren continuar operando en el entorno actual.

Estos cambios en el entorno van a afectar directamente a la construcción de los modelos culturales de las organizaciones, modelos que constituyen la piedra angular de la dirección de equipos y personas. En este sentido, desde nuestro punto de vista, las competencias que van a tener mayor protagonismo en un entorno de crisis van a ser las siguientes: orientación a resultados, orientación al cliente, adaptación al cambio y liderazgo.

Por un lado, la **orientación a resultados**, entendida como la perseverancia por conseguir un desempeño y unos resultados superiores, estará marcada por la focalización en las políticas de denominador. En un contexto de volumen de ventas incierto, la palanca de impacto más directo que tienen las organizaciones para mantener su margen es la partida de gastos. Teniendo en cuenta esto, las conductas a primar en la cultura organizativa pasarían por, a partir de un análisis de la cuenta explotación organizativa, detectar cuáles son aquellas partidas de gasto susceptibles de ser reducidas e implantar iniciativas de reducción de las mismas, luchando contra las resistencias y dificultades que puedan surgir en el camino. En este sentido, lo que para nosotros se convertirá en una conducta diferencial no será la capacidad de “pensar en resultados” sino el luchar contra viento y marea para que realmente éstos cristalicen, desde el punto de vista de políticas de denominador.

Considerando el hecho de que los parámetros de éxito empresarial han de cambiar en el nuevo entorno, tenemos muy claro que no existe ninguna garantía de que profesionales que hasta el momento hayan tenido un desempeño superior, derivado de ser capaces implantar políticas de numerador, vayan a seguir teniéndolo en un contexto marcado por el foco en el denominador. El terreno de juego deja ya de ser el mercado en su conjunto para convertirse en “las entrañas de la organización”; no tratándose ya de “disparar a todo lo que se mueve fuera” para conseguir ingresos adicionales sino de primar la “visión de túnel” y profundizar en cada uno de los elementos que constituyen la estructura de gastos de la organización.

Otra de las competencias diferenciales en el entorno de desaceleración económica futura será la **orientación al cliente**, entendida como la organización de la actividad profesional en base a la comprensión de las necesidades del cliente, con el objetivo de generar relaciones y

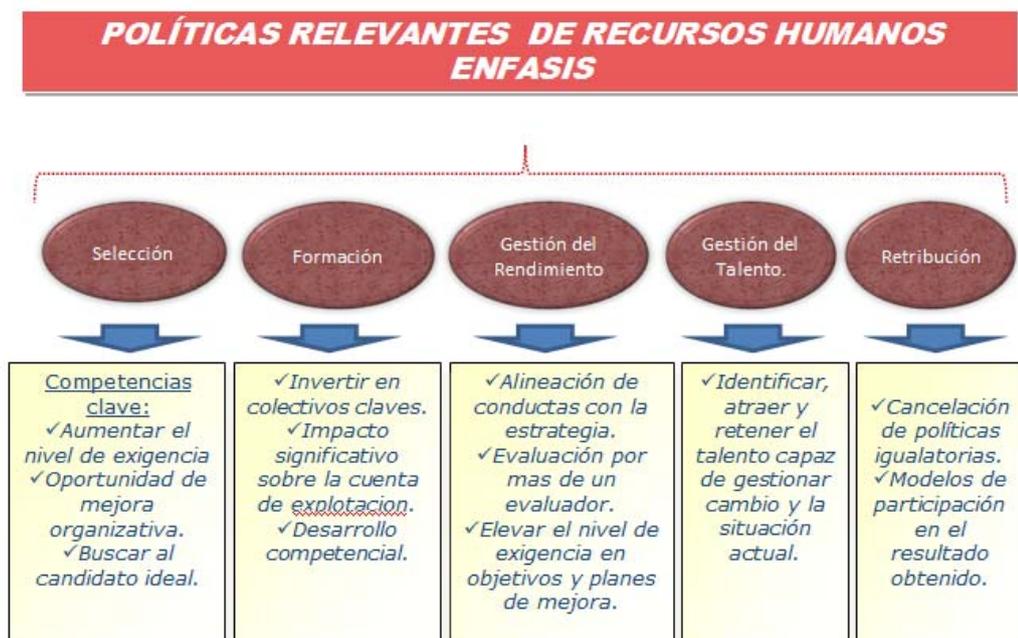
acuerdos mutuamente beneficiosos. En este sentido, consideramos que las “rentas acumuladas del pasado” van a tener sus frutos en el presente y las organizaciones, y por tanto los profesionales, que hayan invertido en los años de bonanza económica en generar relaciones beneficiosas a largo plazo con sus clientes, van a sufrir una menor reducción de sus ventas y un menor impacto de pérdida en sus carteras de clientes. Por contra, las conductas cortoplacistas de maximización del ingreso que se hayan llevado a cabo desde determinadas organizaciones o incluso sectores en su conjunto, en un momento de cambio de la balanza de poder hacia un mayor peso de una economía de demanda van a verse penalizadas de forma drástica. Teniendo en cuenta que, debido a la reducción en las economías domésticas de los recursos disponibles para el consumo, el concepto de competidor se amplía a cualquier bien o servicio susceptible de ser consumido con el presupuesto restante, las conductas diferenciales a implantar en los modelos culturales de las organizaciones debería ser aquéllas que fueran destinadas a ofrecer una experiencia al cliente que más allá del propio consumo del bien o servicio por el que paga: la escucha de sus necesidades, el ofrecerle un tratamiento individual y específico y no como miembro indiferenciado de una masa o la adaptación parcial del producto o servicio estándar a sus necesidades diferenciales.

En un entorno marcado por la incertidumbre y con evaluaciones y predicciones muchas veces contrapuestas por parte de los especialistas, la competencia de **adaptación al cambio**, entendida como la capacidad de cuestionarse lo establecido, siendo flexible e introduciendo nuevas formas de hacer las cosas bajo el criterio de aportación del mayor valor posible a la organización cobra una especial relevancia. En este sentido, las conductas a primar serían aquellas que permitan implantar de forma rápida los potenciales giros estratégicos que se lleven a cabo en las empresas, con ánimo de aprovechar las oportunidades de mercado que vayan surgiendo. En momentos de contracción del consumo, el valor diferencial de ser el primero en mover ficha en el mercado va a ser más clave que nunca. Por otro lado, una conducta que debe primarse en los modelos culturales es la de la gestión del estrés que generan los cambios constantes de prioridades. Conductas de conformidad con las normas establecidas y de orientación al cumplimiento de procesos, que pueden ser muy beneficiosas en contextos de consolidación empresarial y estabilidad en el mercado, pueden convertirse en un talón de Aquiles en un entorno marcado por la incertidumbre.

Por último, y como condición de obligado cumplimiento para que las tres competencias anteriores puedan llegar a implantarse en una organización, es necesario primar la competencia de **liderazgo**, entendida como la capacidad de influenciar y conducir las conductas de los miembros del equipo y de la organización hacia la consecución de la estrategia y los resultados de negocio. En esta línea, comportamientos que deberían constituir parte esencial del liderazgo de equipos, y que desgraciadamente, al menos en nuestra experiencia realizando evaluaciones de directivos, resultan menos frecuentes de lo que sería deseable, deberán implantarse como

piedra angular de cualquier cultura organizativa. Estas conductas pasan por aspectos como el marcar objetivos y evaluar su cumplimiento, dar feedback sobre el rendimiento a cada uno de los colaboradores, reconocer éxitos y reconducir conductas desalineadas de los miembros del equipo, clarificar el rol y las tareas principales de cada puesto de trabajo, comunicar las prioridades estratégicas y cómo afectan a cada rol, clarificar expectativas y gestionar los conflictos que puedan derivarse del proceso y potenciar el desarrollo competencial de cada uno de los colaboradores, en línea con el modelo cultural marcado. En momentos de incertidumbre y de temor ante lo que pueda acontecer, el líder ha de actuar como referente de su equipo, ofreciendo seguridad y dando ejemplo de lo que predica, en sus conductas del día a día.

¿Qué papel deberían jugar los departamentos de Recursos Humanos ante los cambios organizativos derivados del entorno externo? En nuestra opinión, su misión principal pasa por promover, facilitar y finalmente velar por la implantación de las competencias y conductas definidas dentro del nuevo modelo cultural, redefiniendo y alineando todas las políticas de recursos humanos existentes.



Si analizamos las políticas de recursos humanos más relevantes de una empresa, desde nuestro punto de vista el énfasis debería ponerse en los siguientes aspectos:

- **Política de selección:** Después de unos años de escasez de profesionales en algunos segmentos del mercado de trabajo, donde para algunos perfiles no ha sido posible

realizar selección propiamente dicha sino básicamente reclutamiento, en un contexto de crisis económica vamos a tener un incremento de la tasa de desempleo y por tanto de mano de obra disponible.

Teniendo esto en cuenta, y el hecho de que, desde las organizaciones vamos a tener muy poco margen de maniobra para incorporar a personas nuevas, es necesario que seamos muy estrictos a la hora de evaluar, incorporar y socializar a profesionales, ya que las estrategias de prueba y error consumen demasiados recursos, recursos que van a ser escasos.

En este sentido, y considerando que aunque las competencias son desarrollables existe siempre un límite al desarrollo de las mismas, límite que viene marcado por la capacidad o por la actitud, debemos utilizar cada nueva incorporación como una oportunidad de dar un salto cualitativo importante en la implantación de los enfoques de gestión deseados.

Partiendo de la base de que los conocimientos son siempre condición necesaria e irrenunciable y que por tanto el candidato ha de tenerlos, deberemos poner el foco y ser muy estrictos en asegurar que las competencias y conductas que hemos buscado en el profesional seleccionado vienen cubiertas de manera no sólo adecuada sino sobresaliente, instrumentando los mecanismos necesarios para así hacerlo.

El aspecto clave principal de las políticas de selección en este nuevo contexto debería ser encontrar “el candidato”, penalizando el factor rapidez de cobertura siempre que sea necesario.

- **Política de formación:** En los próximos años vamos a sufrir periodos de drásticos recortes presupuestarios en el ámbito de la formación. Por tanto, más que nunca, debemos estar seguros de que los recursos que destinemos a la misma impacten de forma significativa en la cuenta de explotación. En esta línea, desde nuestro punto de vista, el enfoque a seguir ha de ser el de invertir en aquellos colectivos que, por sus características, tienen un impacto más directo en la cuenta de resultados, equipos comerciales, directivos y mandos intermedios. Para estos colectivos además sería importante reforzar aquellos programas formativos que vayan encaminados a impulsar su desarrollo competencial. Toda aquella formación que a veces se lleva a cabo en las organizaciones con un objetivo “motivacional” para el empleado o que no tiene otro referente que un supuesto beneficio social debería meterse en el congelador en espera de mejores tiempos.
- **Política de gestión del rendimiento:** El foco de la política de gestión del rendimiento ha de ser el evaluar el nivel de implantación de las conductas definidas

en el modelo cultural de una organización, así como la reconducción de aquellos comportamientos que son contrarios al mismo. En este sentido, es muy importante asegurarnos de que el modelo de evaluación que utilizamos es adecuado y de que realmente mide de forma fidedigna el nivel competencial de cada profesional. Para ello, es preferible utilizar sistemas que tengan más de un evaluador y en los que, aunque el jefe mantenga un papel relevante, no quede únicamente en sus manos la evaluación a realizar.

Por otro lado, una vez realizada la evaluación es clave velar por cómo ésta se le transmite al colaborador, para que éste la pueda entender adecuadamente y actuar en consecuencia. La asertividad se torna clave para asegurar la correcta transmisión de los mensajes al evaluado. Así mismo será necesario velar por la implantación de los planes de desarrollo que se establezcan como consecuencia de una evaluación, ya que es una tendencia demasiado frecuente desentenderse de las recomendaciones realizadas. En el contexto actual no podemos permitirnos el lujo de tener profesionales que se sitúen fuera de las mejores expectativas de resultados, nos estamos jugando la supervivencia de la empresa.

- **Política de gestión del talento:** Como hemos comentado anteriormente, una de las características que va a marcar de forma significativa la gestión del volumen de las plantillas en los años venideros va a ser la escasez, el trabajo con recursos ajustados al máximo y situados muchas veces bajo mínimos para el correcto funcionamiento operativo. Teniendo en cuenta esto, una prioridad de las áreas de recursos humanos es identificar al personal clave para el contexto presente y retenerlo para que reducción de plantillas no sea sinónimo de descapitalización de talento.

En este sentido, es condición necesaria para las organizaciones y sus jefes tener un conocimiento exhaustivo de la posición de sus profesionales en una matriz que combine rendimiento y potencial. Esto permite tomar decisiones pudiendo predecir razonablemente cuál va a ser su impacto en la cuenta de resultados.

Hasta el momento actual, muchas empresas han estado invirtiendo recursos en identificar el talento del futuro y atraer a candidatos de alto potencial. Sin caer en la tendencia contraria, creemos que los recursos deben canalizarse ahora en maximizar la aportación de valor de los talentos ya consolidados, aquellos que conocen el negocio y la función, siendo capaces de proponer alternativas de mejora de la rentabilidad para la empresa de “hoy”. Lo importante en estos momentos es garantizar que pueda haber un “mañana”.

- **Política retributiva:** La política retributiva de los próximos tiempos va a caracterizarse, como el resto de políticas, por la gestión de la escasez de recursos,

por conseguir manteniendo controlada la masa salarial, premiar a aquellas personas que tienen una contribución positiva significativa a la cuenta de resultados, teniendo siempre como factor limitador mantener una estructura de gastos sostenible. En esta línea, políticas que habían imperado hasta ahora del “café para todos”, que pasaban por subidas generalizadas del IPC, han de redirigirse a realizar revisiones salariales a aquellos profesionales que hayamos identificado como de alto rendimiento. Asimismo, se debería intentar variabilizar las subidas salariales, pasando a modelos de participación en la cuenta de explotación, de primacía de retribuciones variables ligadas a resultados frente a políticas de revisión del salario fijo, de forma que el gasto adicional que se derive de las mismas se compense con mayores ingresos. En cualquier caso, el mensaje para la organización desde las políticas retributivas es el de la sostenibilidad y el de la mejora de la productividad, de la calidad y de la innovación, el de no poner en riesgo la viabilidad futura del proyecto de empresa por una acción cortoplacista de subidas salariales.

En conclusión, dirigir personas en esta crisis económica significa, más que nunca, vincular las conductas de los profesionales de la organización con el resultado final de la misma. Mas que nunca es vital el mensaje de que debemos sacar lo mejor de nuestros colaboradores.

** Beatriz Olvera, Andrés Raya y Ignacio Serrano, son profesores de ESADE*