

## GESTIÓN

# ¿A qué se dedica ahora el director de recursos humanos?

Las reestructuraciones siguen copando el tiempo de los responsables de la gestión de personas en las organizaciones, más preocupadas por su supervivencia que por el desarrollo de los empleados y el relevo generacional. **Por Montse Mateos**

A finales de enero de 2009, un grupo de guardias de seguridad apostado a las puertas de la planta de Pirelli en Manresa (Barcelona), realizó una misión que excedía sus funciones: comunicar a cada uno de los obreros si su nombre figuraba en la lista de los 257 profesionales afectados por el expediente de regulación de empleo. Si estaba, no entraba. Marcos Urarte, presidente de la consultora estratégica Grupo Pharos y consejero independiente de varias empresas, ilustra con este ejemplo la falta de coherencia que demuestran algunas organizaciones cuando acometen procesos de este tipo. "No sólo se da un mensaje a los que se van, sino también a los que quedan. Esa forma de actuar no tiene ningún tipo de justificación. Son unas líneas rojas que no habría que traspasar si se quiere apostar por cierta coherencia en la gestión de personas".

## Innovación y creatividad

Las empresas saben que el desarrollo de las personas es importante, pero ahora no es tan urgente. Urarte, como otros expertos en recursos humanos consultados, lamenta que los máximos responsables de personas, acuciados por las necesidades de reducción de costes de buena parte del tejido empresarial español, hayan dejado de lado las políticas de desarrollo y motivación de la plantilla: "Los directores de recursos humanos han estado poco tiempo orientados al negocio y han sido incapaces de defender ante el comité de dirección lo que aportan los empleados. Esa falta de conocimiento sobre los profesionales, ha hecho que sea relativamente sencillo tomar medidas de reestructuración. Rebajar costes de personal es lo más fácil, lo complicado es saber qué costes hay que reducir".

El empeño de muchos directores de recursos humanos por dar valor a



**AVARICIA Y MORALIDAD** Kevin Spacey daba vida a un tiburón de las finanzas en 'Margin Call', un filme que nos devuelve a 2008, antes del estallido de la crisis financiera que marcaría un antes y un después en el mercado laboral. La película refleja el ambiente previo a una oleada de despidos para garantizar la supervivencia del negocio, un panorama similar al que siguen enfrentándose algunos directores de recursos humanos en España.

los profesionales a través de programas de desarrollo y formación ha pasado a un segundo plano, presionados por la urgencia de conseguir resultados de negocio positivos. Jesús Vega, conferenciante y escritor, acumula más de veinte años de experiencia en multinacionales, sobre todo en el área de recursos humanos.

Cree que en estos momentos de incertidumbre, el responsable de personas tiene una prioridad que no es baladí: "Intentar no reducir las plantillas e incrementar la productividad de los que se quedan, a los que se les

**"Para funcionar, la gente no necesita el miedo, sino desafíos que la animen a seguir", según Vega**

exige más en situaciones cada vez más difíciles".

Asimismo, Vega lamenta que para conseguirlo, algunas organizaciones opten por la vía del miedo en vez de la de la ilusión. "La primera de ellas es la más socorrida, pero a la larga pasa una factura: el divorcio emocional entre empleados y empresa. Ahora es el momento de hacer fiestas, de poner en marcha la imaginación para ilusionar al profesional en un nuevo proyecto común. Y para esto no ha-

SIGUE EN PÁGINA SIGUIENTE

## El difícil relevo de los 'baby boomers'

■ En un momento en que la escasez de talento para acometer nuevos retos debería ser una prioridad para las empresas, sorprende saber que sólo el 41% de los altos directivos cree que sus organizaciones están preparadas para transformar la edad, género y diversidad de las plantillas. O lo que viene a ser lo mismo: no están listas para los cambios culturales que tendrán lugar a medida que la generación del 'baby boom' -nacidos entre 1946 y 1964- se jubile, para ser sustituidos por las generaciones X e Y, profesionales que ahora rondan entre los 30 y 50 años de edad. Este dato, extraído del estudio 'After the baby boomers: the next generation of leadership'; elaborado por Odgers Berndtson en colaboración con la Cass Business School de la City University of London, advierte de una de las cuestiones que pone en tela de juicio el futuro del liderazgo en las organizaciones. En opinión de Richard Boggis-Rolfe, presidente de Odgers Berndtson, "para prosperar en el escenario 'posbaby boomer', las empresas necesitan dedicar más esfuerzo y reflexión para conseguir una transición intergeneracional sin sobresaltos para los líderes de la generaciones X e Y". Aunque los expertos reconocen que algunas organizaciones cuentan con planes de sucesión capaces de garantizar este relevo, estiman que ahora no es una prioridad. El corto plazo por lograr resultados de negocio gana la partida al futuro. En este panorama, el mayor peligro que advierten estos expertos en gestión de personas es que se está descuidando un aspecto clave para la supervivencia: preparar a los líderes del mañana.



AGENCIA PRIVADA DE COLOCACIÓN

TRABAJO TEMPORAL

RECOLOCACIÓN

CONSULTORÍA

FORMACIÓN

SELECCIÓN



GRUPO  
NORTE

SOLUCIONES RRHH

www.grupo-norte.es 902 370 007

ESPECIAL RRHH

VIENE DE PÁGINA ANTERIOR

cen falta celebraciones en salas de moda. A veces unos canapés para reconocer un éxito puntual puede tener un impacto mayor y sin necesidad de grandes dispendios. Para funcionar la gente no necesita el miedo, sino desafíos que la animen a seguir”.

También Ángel Aledo, socio director de la consultora OMD Centro, opina que ha llegado el momento de ser leal con las estrategias de la compañía: “Reducir costes es necesario, pero también innovar y mirar hacia adelante”. Este ejecutivo, que ha liderado la gestión de personas en multinacionales como Otis Elevator, Acciona o Heineken, afirma que “cada vez hay más directivos que se dan cuenta de que las reestructuraciones no se han resuelto correctamente. No se ha valorado la credibilidad y el impacto de sus decisiones, lo que ha provocado la aparición de un nuevo personaje en la oficina: los agazapados, aquellos que están esperando a que el mercado repunte para aprovechar la primera oportunidad y dejar la empresa”. Aledo afirma que algunos ejecutivos ya se están dando cuenta de esta, más que previsible, fuga de talento, “por eso comienzan a pensar en cómo reconquistar el compromiso con la empresa de los empleados supervivientes”.

**La oportunidad**

Como dice Carlos Esteban, director de recursos humanos de Zurich, el gran reto de la función está en no descuidar los asuntos de cocina: “Es necesario trabajar todos los aspectos que tienen que ver con el desarrollo



**CARLOS ESTEBAN**

Director de recursos humanos de Zurich

• “Hace falta coherencia y consistencia en la gestión de personas. Tras una reestructuración hay que ser capaz de recuperarse y ser consistente para desarrollar una estrategia a largo plazo. Hay que fomentar la credibilidad”.

de la organización, potenciar la comunicación interna e incorporar en nuestros equipos nuevos conocimientos para afrontar el proceso de cambio que estamos viviendo; todo lo que tiene que ver con la agilidad para aprender”.

Conseguir la adaptación de los profesionales al nuevo entorno es uno de los grandes desafíos que, según Moisés Arrimadas, presidente de la zona centro de Aedipe (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas), tienen por delante los departamentos de recursos humanos: “Estamos afrontando momentos



**ÁNGEL ALEDO**

Socio director de OMD

• “Existe poca visión a largo plazo. El impacto demográfico está a la vuelta de la esquina y las empresas van a descubrir que no disponen de talento. Lo más inteligente sería fidelizar a las personas con potencial”.

muy duros y queremos contar con el compromiso de nuestra gente más que nunca. Es el momento de hacer más con menos. Hay que ocuparse de los que se quedan, desarrollar su talento para que afronten un nuevo entorno que será un generador de oportunidades para la compañía”. Y para conseguirlo, el también director de recursos humanos de DHL Supply Chain, recomienda sacar ventaja de la coherencia, “jugar con la credibilidad que hemos generado a nuestro favor. Si hay algo que no sabemos es cómo va a ser el futuro, por eso tenemos que prepararnos”.



**MOISÉS ARRIMADAS**

Presidente de Aedipe Centro

• “Hay que luchar por la retención del talento, motivar a las personas para que den el 110% es fundamental. Si existe algo que no nos podemos permitir es perder los recursos estratégicos de la compañía”.

Para Jesús Lahera, codirector del Máster de Recursos Humanos del Centro de Estudios de Gestión de la Universidad Complutense, el máximo responsable de personas tiene que liderar todas las reglas de juego que pone a su disposición la reforma laboral, “debe centrarse en la gestión flexible del trabajo, en el aprovechamiento de las capacidades del profesional y en las nuevas bases de una negociación colectiva. Si lo utiliza de forma adecuada redundará en una mayor flexibilidad interna en la gestión de personas, una mayor productividad de los trabajadores y una adecuada



**JESÚS LAHERA**

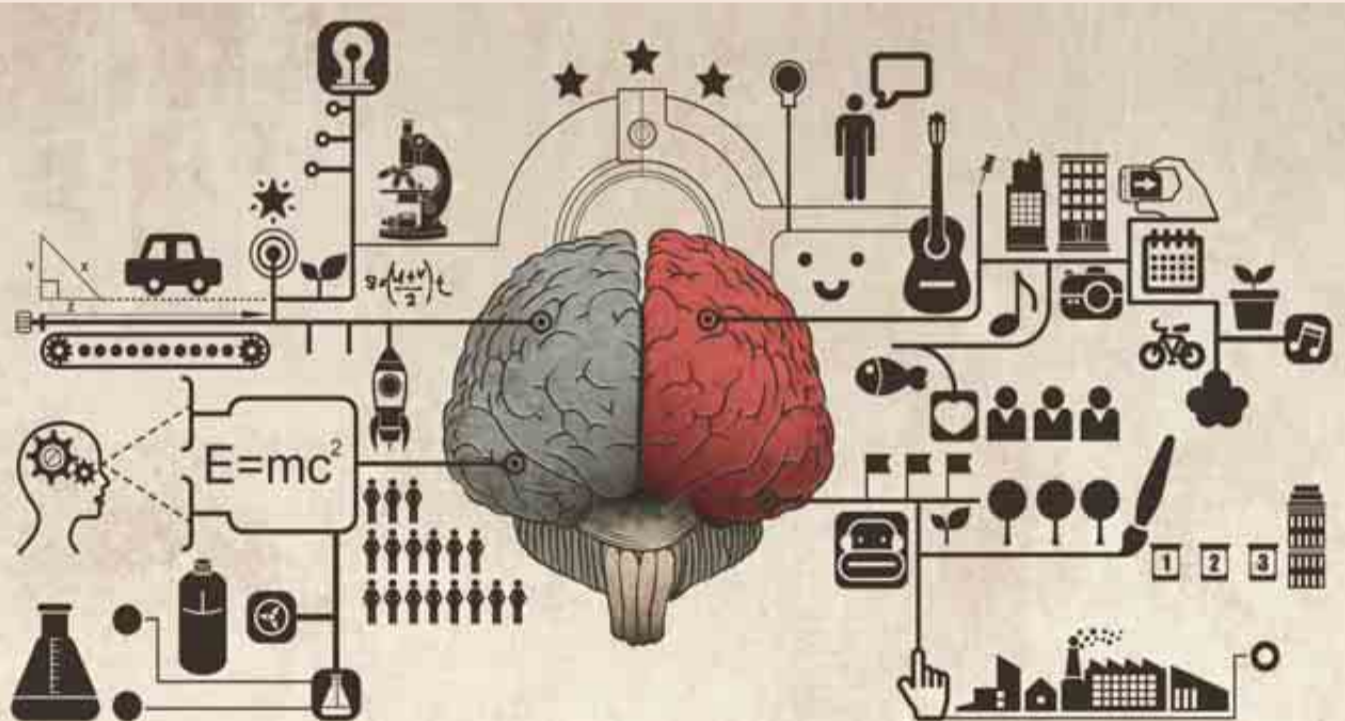
Profesor de Derecho del Trabajo

• “El director de recursos humanos tiene que gestionar la flexibilidad laboral e incrementar su capacidad de negociación con la parte sindical, para conseguir acuerdos y lograr una buena adaptación de la empresa en momentos de crisis”.

cuación de la situación de la empresa al entorno”. En su opinión, “estamos ante una etapa de transición que está generando una nueva manera de gestionar personas”.

Para Gonzalo Valdés Dal-Re, socio de People Excellence, se está volviendo a la sencillez: “Las empresas están aprendiendo a gestionarse de manera menos compleja. El *killer*, el directivo que sólo hace recortes, está en sus últimos días. Ahora existen nuevas herramientas tecnológicas y la externalización de procesos apunta hacia un nuevo gestor de recursos humanos”.

**Nuevas empresas**  
**Nuevos profesionales**  
Y la mejor manera de gestionarlos



**Cuéntanos tu proyecto**

Desde Emprendedores&Empleo premiamos las iniciativas más innovadoras en Recursos Humanos

PRESENTA tu CANDIDATURA hasta el 12 de junio en:  
<http://www.expansion.com/especiales/empleo/premios-rrhh.html>

**XI EDICIÓN PREMIOS**  
**Emprendedores & EMPLEO** Expansión  
A LA INNOVACIÓN EN RR.HH.

