

DIRIGIR EN TIEMPOS DE CRISIS



Escuchamos, y mucho, aquello de que “en la crisis está la oportunidad” pero difícilmente alcanzamos a ver realmente dónde está. Hace falta ser un poco visionario, en el sentido de saber ver “más allá”, para prever escenarios y tomar decisiones que nos ayuden a mantener el equilibrio de hoy sin comprometer nuestra fortaleza de mañana.

© Accenture, 2009.

Para aquéllos que se plantean si la “guerra por el talento” ha terminado o si los recortes de costes del primer cuatrimestre del año podrían afectar a la asignación de recursos humanos, les planteamos la siguiente cuestión: en tiempos de recesión, ¿algún minorista dañaría deliberadamente su marca en el mercado? ¿Evaluaría su cartera de clientes y decidiría que no importa que algunos estén descontentos con el producto y busquen marcas alternativas?

Lo mismo se puede decir del talento de una compañía. ¿Deben las compañías arriesgarse a dañar su imagen de marca, poniendo en mar-

cha indiscriminadamente planes de recortes, simplemente para ahorrar dinero a corto plazo? Desafortunadamente en muchas organizaciones la respuesta es “sí”; en ellas se dedica poco tiempo a pensar en las consecuencias que tendrán a largo plazo los “parches” que se han aplicado para solucionar los problemas a corto. Luego, se lamentarán de las decisiones precipitadas una vez que la situación mejore, ya que se encontrarán con que sus empleados dejan la compañía en busca de oportunidades más interesantes, con que les resultará más difícil atraer a nuevos talentos y con que tendrán numerosas vacantes en puestos clave.

Hoy en día, son pocos los que sostienen que no estamos en un ciclo bajo. Sin embargo, la difícil situación económica no es la única presión que se ejerce sobre las compañías. La globalización del mercado de trabajo, los cambios demográficos en la mano de obra, los nuevos retos de los mercados financieros y la necesidad de desarrollar una innovación sostenible convierten la gestión del talento en una cuestión no sólo de recursos humanos. Se convierte en un imperativo estratégico del negocio que los líderes deben abordar de forma rápida y proactiva.

Podríamos plantear que la estrategia del talento es tan crítica como la estrategia de marketing o la financiera. Para los directivos esto significa, por un lado, reconocer un vínculo entre las presiones del mercado, la estrategia de negocio y el valor proporcionado por el talento, y por otro, analizar las consecuencias e impactos que las iniciativas de gestión del talento pueden tener sobre los resultados de negocio.

LOS PERIODOS DE INCERTIDUMBRE RECLAMAN ACCIONES INNOVADORAS

Los negocios siempre experimentan ciclos al alza y a la baja, y son precisamente éstos periodos los que ayudan a diferenciar a los ganadores del resto. Efectivamente, las empresas de alto rendimiento superan a sus competidores de manera constante y sostenida a lo largo de todos los ciclos de negocio, durante los cambios en el sector e incluso durante cambios en el equipo directivo.

Una de las principales razones que explican el éxito de estas empresas respecto a sus competidores directos, incluso en épocas difíciles, es sin duda, la innovación continua. La innovación debe provenir de alguna parte, o más concretamente, de alguna persona, lo cual asegura que el talento de la organización es absolutamente crítico para lograr el alto rendimiento.

Conseguir el “alto rendimiento” a través de una capacidad de talento diferenciada requiere la habilidad de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y de reconducir el rendimiento de las personas, orientándolo hacia objetivos específicos en cada momento. En el Gráfico 2 podemos observar que las compañías se están posicionando en una de las tres vías, dependiendo de cuál haya sido el impacto económico sobre su negocio. Para muchos directivos la cuestión no es si deben responder sino si pueden responder. ¿Cómo de preparadas están las compañías para identificar, comprometer y desplegar los recursos y programas necesarios para mantener un alto rendimiento en los tiempos tan desafiantes que vivimos? ¿Son capaces de adaptar sus programas de RR.HH. y de talento

GRÁFICO 1. ¿CÓMO DE PREPARADAS ESTÁN LAS COMPAÑÍAS PARA IDENTIFICAR, COMPROMETER Y DESPLEGAR LOS RECURSOS Y PROGRAMAS QUE MANTENDRÍAN EL ALTO RENDIMIENTO EN ESTOS TIEMPOS DIFÍCILES

POSICIONAMIENTO PARA LA SUPERVIVENCIA	POSICIONAMIENTO PARA ADQUIRIR VENTAJA	POSICIONAMIENTO PARA EL CRECIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionamiento adecuado de la mano de obra. • Optimización de costes de la mano de obra. • Mejoras en la eficiencia operativa. • Volver a lo básico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar la innovación. • Nuevos modelos operativos. • Mejoras de habilidades críticas. • Adquisición del talento. • Estrategias ágiles. • Compromiso y alineación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de fusiones y adquisiciones. • Alineación de la cultura. • Integración de Recursos humanos. • Arquitectura de organización. • Modelos de gobernabilidad.

Fuente: Centro del Alto Rendimiento. Accenture, 2009.

Entender el “perfil de riesgo” de los empleados críticos y de los líderes clave es la primera línea de defensa de una compañía contra el desgaste y la pérdida de productividad.)

y de ampliar las operaciones que están basadas en los imperativos estratégicos del negocio?

Para aquellos que reconocen la importancia de abordar estas materias de una manera proactiva, esta cuestión comenzará a tomar “velocidad” hacia el mercado. ¿Serán capaces las empresas de adaptar y planificar sus operaciones con suficiente rapidez para convertir sus capacidades en una ventaja competitiva a largo plazo o lucharán por responder y perder la batalla frente a sus competidores? La velocidad con la que se producen estos cambios demográficos y económicos, así como en las fuentes del talento, crea un entorno que diferenciará a aquellas empresas de alto rendimiento de los rezagados -como sucedió durante la recesión de los años 90-91 (Gráfico 3).

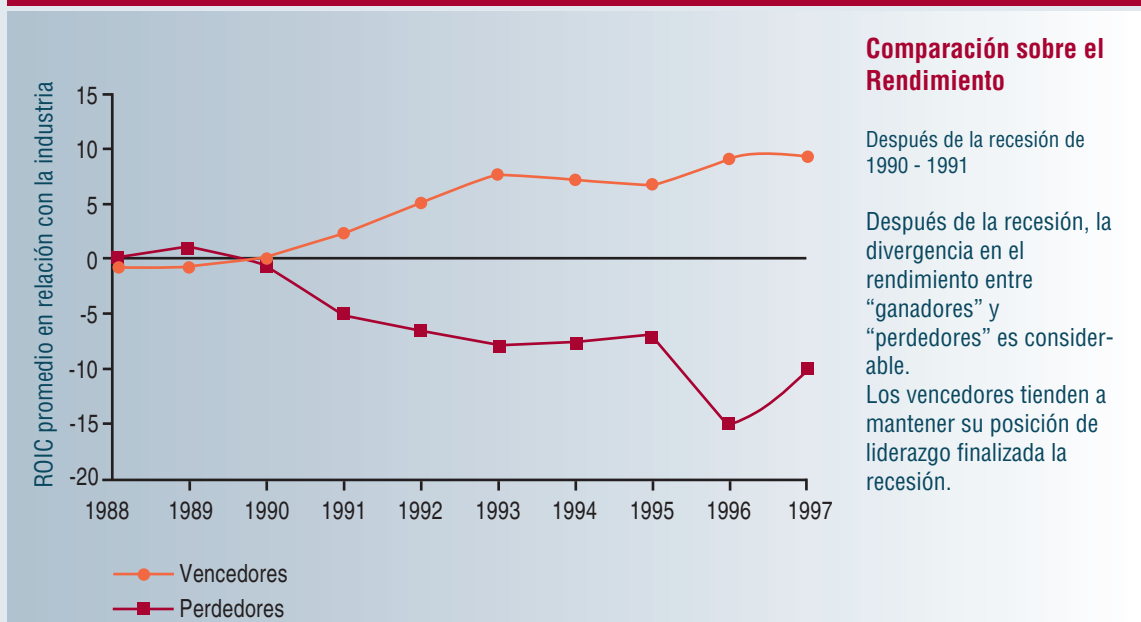
ACTUAR RÁPIDO ES CRÍTICO. ¿DEBEN LOS DIRECTIVOS CREER EN SUS INSTINTOS... O CUESTIONARLOS?

En un entorno empresarial complejo, donde se está ejerciendo una presión sobre las compañías a través de diferentes vías, es tentador confiar en las medidas referidas como “utilizadas y verdaderas” (del inglés tried and true) con distinto grado de éxito en el pasado. Sin embargo, los líderes pueden encontrarse con que sus instintos le llevan por el camino equivocado. Creemos que es más innovador y efectivo atacar estos momentos de incertidumbre tratando el talento como un aspecto clave, que ayudará a las compañías a superar los ciclos a la baja y a posicionarse mejor para lograr el crecimiento y el alto rendimiento cuando las condiciones finalmente mejoren.

¿CUÁL ES EL PAPEL DE LOS LÍDERES EN EL ENTORNO ECONÓMICO DE HOY EN DÍA?

Para muchas compañías, el envejecimiento de la mano de obra y las próximas jubilaciones de la generación del “baby boom” podrían constituir un reto significativo por sí mismo. Sin embargo, la caída de los precios de la Bolsa y la reducción en los planes de pensiones provocan que muchos profesionales que podrían haberse jubilado continúen en su puesto de trabajo durante más tiempo.

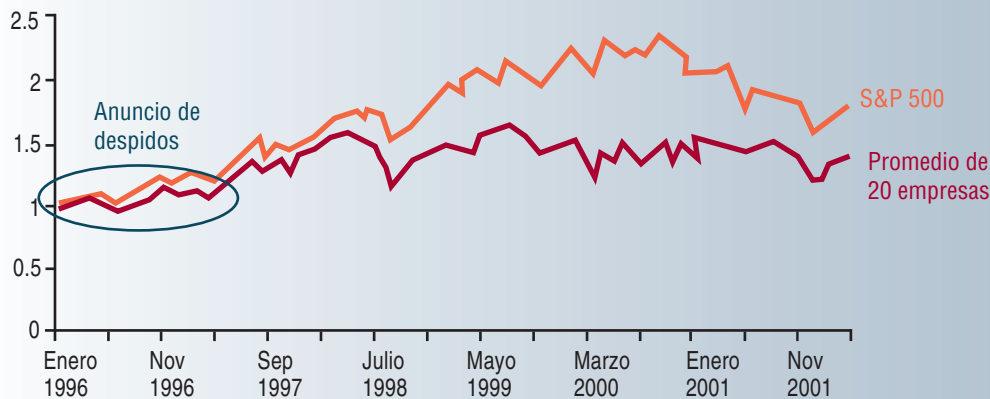
FIG. 2: LOS VENCEDORES SE DESMARCAN DE LOS PERDEDORES DESPUÉS DE LA RECESIÓN.



Fuente: Centro del Alto Rendimiento. Accenture, 2009.

FIG. 3: EL FOCO EN LA REDUCCIÓN DE COSTES MEDIANTE LA REDUCCIÓN DE PLANTILLA PUEDE PRODUCIR UN IMPULSO A CORTO PLAZO, PERO NO NECESARIAMENTE VALOR A LARGO PLAZO.

Rendimiento total para los accionistas
1996 - 2001



Identificadas 20 compañías que anunciaron importantes recortes de empleo en el marco temporal 1996 - 1996
Fuente: Bloomber, Análisis de Accenture, Mercer Commentary, ProQuest, Base de Datos de Wall Street Journal.
Nota: El número promedio de despidos fue 5.200, un 8% del total de la fuerza de trabajo.

Fuente: Centro del Alto Rendimiento. Accenture, 2009.

Esto plantea nuevos retos a las organizaciones: ¿cómo retendrán, de una forma efectiva, a los líderes durante estos tiempos revueltos? ¿Pueden permitirse el mantenerlos teniendo en cuenta la necesidad del recorte de gastos por compensación?

Los métodos tradicionales pueden sugerir la necesidad de forzar una jubilación anticipada en aras de recortar gastos, o que los directivos puedan confiar en sus líderes más experimentados para mantenerse en el negocio sin tener en cuenta a una gran parte de sus empleados más juniors. Las compañías de éxito pueden encontrar que retener estos ejecutivos y estructurar nuevos programas de desarrollo de liderazgo puede ser la llave para desbloquear el potencial de las siguientes generaciones de líderes.

¿DEBO ADQUIRIR NUEVO TALENTO O PARALIZAR SU CONTRATACIÓN?

Tradicionalmente muchos directivos ven en esta coyuntura económica un aliciente para promulgar una congelación en las contrataciones. Mientras que la ralentización en la contratación es necesaria cuando la economía está estancada, detenerla supondría una barrera para el flujo de talento que se necesitará en el próximo periodo de crecimiento. De esta manera, es crítico para las compañías mantener rigurosos procesos de planificación de contratación que permitan alinear la estrategia de negocio, la anatomía de su fuerza de trabajo y sus fuentes estratégicas.

Mediante el uso de una solución que nos permita identificar el mapa del talento -básicamente identificar la oferta de talento en el mercado- las organizaciones pueden identificar y entender cómo el talento global ha reaccionado ante los recientes cambios demográficos y económicos. Esto permitirá a las compañías aprovecharse del excedente de trabajadores cualificados que en los buenos tiempos pueden haber sido demasiado difíciles o demasiado caros de atraer, pero que ahora están disponibles gracias a la reducción de mano de obra de otras empresas.

¿CÓMO Y DÓNDE DEBO REDUCIR LOS COSTES DE PERSONAL?

En la coyuntura económica actual, la reducción de puestos de trabajo puede parecer una manera fácil de reducir costes operativos, pero estos procesos pueden poner en peligro la capacidad de recuperación de la compañía y podría tener un impacto negativo en la imagen de su marca cuando las noticias de los despidos se propaguen a través de los medios de comunicación (Gráfico 4). Sin embargo, las compañías deberían considerar la posibilidad de analizar sus posiciones clave, evaluar el desempeño de sus empleados y tomar decisiones estratégicas acerca de cómo mantener a sus mejores empleados (top performers) e involucrarlos en áreas de negocio crecientes. Con este fin, acciones como instaurar un modelo de servicio compartido o contratos de

externalización para incrementar las operaciones basadas en la demanda podrían ser la clave para conseguir el objetivo de reducción de costes, al mismo tiempo que se retiene a los mejores empleados en posiciones de liderazgo dentro de sus áreas operativas.

Así mismo, mediante la implementación de programas innovadores, contratos de trabajo flexibles y manteniendo la atención en los empleados, tanto como en las finanzas, las compañías pueden alcanzar sus objetivos financieros y la implicación de sus profesionales, que al final se verá traducido en propuestas de valor de los actuales empleados y de futuros candidatos.

Cuando la pérdida de empleados es necesaria la cuestión es: ¿estoy perdiendo a la gente correcta o me estoy equivocando? La capacidad para evaluar el equipo de trabajo en cualquier momento y determinar las lagunas y los recursos claves que deben ser retenidos es crucial, especialmente en un contexto de fusiones y adquisiciones. Entender el “perfil de riesgo” de los empleados críticos y de los líderes clave es la primera línea de defensa de una compañía contra el desgaste y la pérdida de productividad. De esta manera, mediante la evaluación de su nivel de compromiso, una organización puede desarrollar y desplegar los mensajes y programas específicos orientados a mitigar estos riesgos.

¿QUÉ DEBO HACER PARA RETENER A LOS EMPLEADOS PRODUCTIVOS Y COMPROMETIDOS CON LA COMPAÑÍA?

En un contexto de desaceleración económica es fácil suponer que los empleados de la organización compartirán las mismas preocupaciones, pero lo cierto es que raramente es así. Sea para situarse en una posición de supervivencia, para adquirir ventaja o para crecer, todas las compañías deben prestar una especial atención al mantenimiento del compromiso de sus empleados con su trabajo y a su alineación con la dirección corporativa, con el objetivo de mantener altos niveles de productividad y rendimiento.

Segmentando la mano de obra por sus valores, demografía y habilidades, y adecuando la comunicación y el trato con cada uno de estos segmentos, se contribuye a aumentar el compromiso de los empleados con la organización. Esto, a su vez, puede ayudar a estimular la productividad de los empleados y el deseo de ayudar a la compañía a superar los tiempos difíciles.

GESTIONAR CON ÉXITO EN PERIODOS DE RECESIÓN

En tiempos difíciles, actuar de forma rápida y con decisión es crítico. Sin embargo, los directivos deben recordar que las decisiones que ellos toman a corto plazo pueden tener un gran impacto a largo plazo. En muchos casos, siguiendo su instinto pueden dirigir a la compañía por caminos no acertados, lo cual puede tener consecuencias negativas para la compañía cuando las condiciones finalmente mejoren.

Mientras la actual recesión económica está cobrándose su precio en instituciones de todo el mundo, los directivos deberían tener en cuenta que esto es sólo una fase del ciclo económico. Otros factores, tales como la globalización del mercado de trabajo, el cambio demográfico de la mano de obra y la escasez de trabajadores cualificados, continuarán impactando en el negocio hasta mucho después de que la economía mejore. Si bien estos son sin duda, dilemas ciertamente desafiantes, también son una fuente de ventaja competitiva para aquellas compañías que adoptan un enfoque estratégico en la gestión del talento.)

Nota: El presente estudio ha sido realizado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture. Para más información visitar: <http://www.accenture.es/Acerca de Accenture/Centro de Alto Rendimiento/> o contactar a través de c.alto.rendimiento@accenture.com.

Equipo de trabajo de la versión española: José Manuel Casado (socio responsable), Lorena García, César Morales, Daniel Penín, Paula Queipo y Luis Ángel Santiago.

La innovación debe provenir de alguna parte, o más concretamente, de alguna persona, lo cual asegura que el talento de la organización es absolutamente crítico para lograr el alto rendimiento.)

2009 Premio Empresa Flexible

VIII Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal



Convoca la VIII Campaña Hacia el Equilibrio de la Vida Profesional y Personal a favor de las políticas de flexibilidad laboral. Se desarrollará entre abril y junio de 2009 y culminará con la entrega de premios a las empresas con mejores prácticas.

Selección de candidaturas en tres categorías:

Gran empresa (más de 250 trabajadores)

Mediana empresa (entre 50 y 249 trabajadores)

Pequeña empresa (menos de 50 trabajadores)

Las empresas pueden rellenar el cuestionario desde el 28 de abril hasta el 18 de junio

Acceso a las bases del premio y al cuestionario en:

www.cvalora.com

Más información: CVA, Yolanda de Diego (yolandadediego@cvalora.com)
Tel. 91 571 01 37 ó 660 957 589

ORGANIZAN



PATROCINAN



Colaboración académica:



COLABORAN

Expansión & EMPLEO

DOSSIER EMPRESARIAL

CORRESPONSABLES .com

CincoDías

ep europa press

LA GACETA

OBSERVATORIO de recursos humanos