

*Transformando desde  
las personas para  
aprovechar el presente  
Ahead together*

*Sin las personas,  
no hay  
transformación*



[www.pwc.es](http://www.pwc.es)



## Transformándose para avanzar decididamente

La **gestión de personas** como elemento de apoyo para una mejor administración de la crisis económica-financiera actual, cobra ahora una **importancia crítica** y es un **factor transformacional** decisivo.

En este entorno tan establemente cambiante, vemos empresas que abordan la crisis desde tres perspectivas: **la proactiva, la reactiva y la pasiva**. Cada una de ellas lleva asociadas tres tipologías de modelo de gestión de personas, y no puede abordarse una perspectiva o enfoque de salida de la crisis con las características de otro. Estas tipologías de estilo de dirección, de competencias, de acciones en el ámbito de RRHH, son las que vamos a tratar de evidenciar para ayudar a los directivos a tomar decisiones coherentes y consistentes con las perspectivas que deciden seguir para salir de la crisis.

Los equipos de dirección de las empresas están tratando de ordenar lo que la crisis está obligando a cambiar y las enormes oportunidades que no debemos desaprovechar para **transformar la compañía** en otra, que compite de manera más eficiente y que se adapta para aprovechar lo que este nuevo camino hace aflorar; en muchos casos incluso de manera precipitada y **sin una estrategia que diagnostique convenientemente el impacto que dichos cambios producen**. Este orden se basa en **gestionar de forma inteligente la transición decidida** entre las estructuras del antes, del ahora y del futuro, teniendo en cuenta que éste último, de momento, sólo lo estamos identificando con una fecha indeterminada y con una visión empresarial a muy corto plazo, debido a la enorme incertidumbre con la que se enfrentan.



Desde la solución de consultoría de recursos humanos de PwC, estamos desarrollando un **modelo de gestión de personas para impulsar la transformación desde el factor humano** y que ayude a las empresas a definir las acciones adecuadas para aprovechar la crisis y relanzar la empresa con nuevos rumbos y nuevos mimbres. Este modelo de gestión para la toma de decisiones y la acción, avanza desde tres ejes:

- El eje C<sup>2</sup> (Certeza vs. Confianza)
- Eje C<sup>3</sup> (Competencias Críticas para la Crisis)
- Eje de las Acciones de Valor

# Consultoría de Recursos Humanos

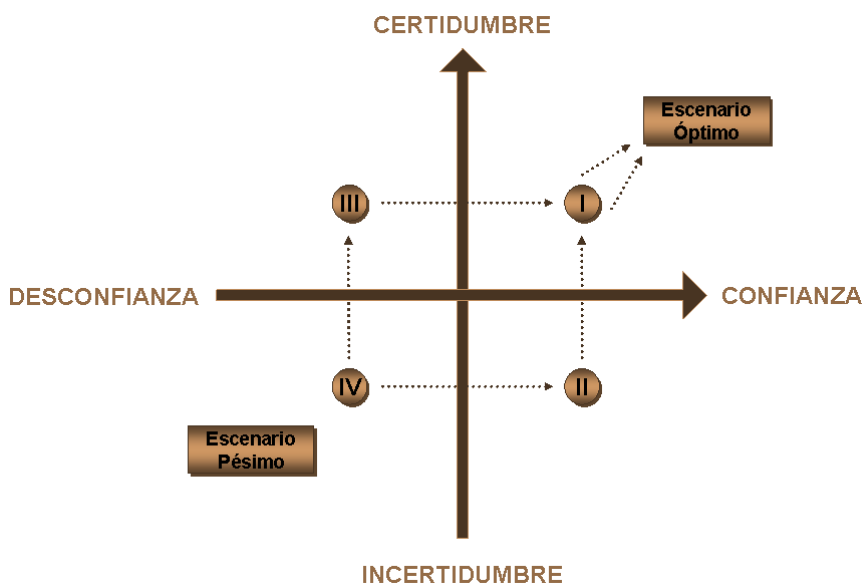
Aunando los tres ejes, identificamos con mayor rigor las acciones que las empresas deben poner en marcha para mejorar de manera notable su capacidad de gestionar la crisis desde las personas y liderar este entorno de elevada complejidad, pero a su vez **apasionante para los profesionales**, ya que nos hace pensar, cambiar y resistir de forma casi olvidada y, no por ello, repetida y necesaria.

## Eje C<sup>2</sup>

En este eje, trabajamos con dos variables de gestión que nos ayudan a visualizar que las recomendaciones realizadas a nuestros clientes se mueven en el “plano de lo adecuado”, aspecto de gran relevancia en entornos de difícil orientación estratégica.

Estas variables determinan la **matriz decisional C<sup>2</sup>** de PwC y son dos: **Certidumbre** y **Confianza**.

Veamos qué entendemos por cada una de ellas:



**Certidumbre:** Es la capacidad de la dirección de fijar objetivos con elevada probabilidad de ser cumplidos, es decir, de marcar un rumbo, una hoja de ruta con un destino y alcanzarlo en tiempo, calidad y coste y, sobre todo ..., sin dejarnos a medio equipo por el camino (perder un talento valioso por el camino).

**Confianza:** Es la capacidad de la dirección de conseguir la adhesión voluntaria de los equipos, empleados y demás stakeholders al objetivo marcado. Es el producto de la coherencia, del compromiso y

de la consistencia de los objetivos fijados.

Por tanto, relacionándolas, tendríamos identificados cuatro posibles escenarios que podemos graficar de la siguiente manera:

Por desgracia, actualmente, una gran parte de empresas nos hallamos entre los cuadrantes denominados III y IV, sin duda, los más desfavorables y complicados para la gestión. Veamos brevemente alguna característica de cada cuadrante (escenarios):

# Consultoría de Recursos Humanos

## **Cuadrante I (Escenario Óptimo)**

En este cuadrante todo es gestionable con facilidad, incluso lo *no-gestionado* se ve como tal, pues los resultados lo justifican casi todo. Si hiciéramos una analogía con una brillante y desestabilizadora definición de autopista: “carretera donde se va muy deprisa, no pasas por ningún sitio y no ves ningún paisaje...”, veríamos que en este escenario, vamos recorriendo el devenir de las decisiones de la empresa tan rápido que sólo nos fijamos en lo fácil que es hacer “kilómetros”, crecer, en lo fácil que es llegar al objetivo marcado.

Aquí todo es planificable, el entorno permite la medición de las acciones emprendidas en el tiempo y el futuro posibilita su “dibujo” con nitidez. Todo ello provoca que la planificación se pueda hacer a medio-largo plazo, dando tranquilidad en la “navegación”, permitiendo “descuidar” un poco el timón (asumir más riesgos en la operativa y en el modelo de gobierno) y desarrollar líneas de acción novedosas y retadoras (expansión, diversificación, integración, etc.). Además, la confianza de los empleados y stakeholders con el proyecto empresarial es grande, lo que conlleva a una baja conflictividad y permite llevar una gestión de personas más “laxa”.

Como vemos, presenta grandes ventajas empresariales y grandes peligros. En cualquier caso, es un modelo inestable. Todos ellos lo son, pero lo interesante es tener la capacidad de prever y qué movimientos (desde el punto de vista de las personas) puedo hacer para hacer el modelo más sostenible o menos insostenible que los de mi competencia.

## **Cuadrante II (escenario de confianza e incertidumbre)**

Es un escenario de riesgo donde se dispone de recursos sólidos y un proyecto motivante que permite abordar coyunturas o travesías de cambio. La zona de confort se reforma y la empresa se adentra en modelos de negocio diferentes, nuevos cambios en hábitos de compra de los clientes (véase ahora el sector farmacéutico, por ejemplo), donde el futuro es incierto. Hay futuro, pero no como estamos. Si queremos llegar y aprovechar lo que nos trae, debemos transformarnos. Lo malo (y bueno), es que venimos de un modelo de alta estabilidad en el éxito, y hemos “engordado” y nos hemos hecho “cómodos”. Ahora, cambiar, cuesta más.

Normalmente, este escenario requiere de un modelo de transición o de gestión del cambio muy sólido y tanto más eficiente cuanto más acostumbrada esté la organización a dar cambios. Otro ejemplo interesante dentro de este escenario sería el que tuvo que abordar la compañía líder en fotografía analógica, Eastman Kodak, que estuvo a punto de desaparecer con la revolución tecnológica de las cámaras digitales y que, después de una coyuntura compleja en donde la incertidumbre del futuro no era fácil de abordar, la enorme confianza de los stakeholders en el proyecto de cambio que lideró Antonio Pérez fue la base del camino de regreso al liderazgo.

Este escenario serviría también para nuestro Sector Público, en donde el funcionario o servidor público, goza de una estabilidad que el profesional del Sector Privado carece, pero que sabe dos cosas: que las Administración Pública es y seguirá siendo un servicios necesario y demandado por el ciudadano y que el modelo de servicio y de su prestación debe cambiar para ser eficiente y sostenible. Pero los profesionales de este sector, no están acostumbrados a grandes cambios y rápidas adaptaciones, por tanto, la transformación será costosa y dura, pero imparabile.

# Consultoría de Recursos Humanos

Aquí es donde vemos que, de nuevo, el modelo de gestión de personas “tradicional” no vale, ha de girar más rápido que el de las personas que gestiona, ha de transformarse más ágilmente. Es decir, es como si en una tempestad tenemos un timón enorme que está hecho para accionarse en condiciones de mar estable, no en condiciones de corrientes críticas. Por mucho que arengue a la marinería en que apoyen para cambiar el rumbo, si no adapto el timón primero, todo será en balde.

## *Cuadrante III (escenario de desconfianza y certidumbre)*

Este escenario es de mayor riesgo que el anterior, pues aunque la dirección de la empresa sabe dónde quiere y debe ir, no parte de un modelo de gestión que genere la confianza necesaria para ello y, por tanto, su meta se ve enormemente alejada por su soledad y falta de apoyo.

Una transición posible sería del cuadrante II al III, es decir, la empresa toma decisiones enfocadas a revitalizar la certidumbre y asegurar el rumbo hacia el futuro previsible o razonablemente previsible, pero si no ha tenido en cuenta el impacto de dichas medidas de supervivencia sobre las personas, muchas de ellas no sólo se quedarán por el camino, sino que las que sobrevivan, pensarán que lo han hecho “a pesar de la empresa” en donde están, a la que culparán del enorme “dolor” que sus decisiones “deshumanizadas” han tenido sobre “nuestro activo más importante”.... Es decir, la plantilla de profesionales estará en mercado, desmotivada y en muchos casos, esperando el momento para pasar “factura”.

Como vemos, este escenario requiere de una importante reflexión acerca de cómo mejorar e incluso asegurar el posicionamiento y la sostenibilidad de la compañía a través de las personas, que, como hemos visto, incluso podría llevarlo a cabo “a pesar de sus empleados y stakeholders”, pero debería tener un modelo de liderazgo y gestión alineado con esta orientación, es decir, “no se puede estar en misa y repicando”. La coherencia, el respeto a la dignidad de la persona, el compromiso del empresario/empresa con el empleo de sus trabajadores y familias, y la valentía en dar la cara ante decisiones duras es un rol del directivo clave en este escenario.

A este escenario también se accede desde el Cuadrante IV, como veremos a continuación.

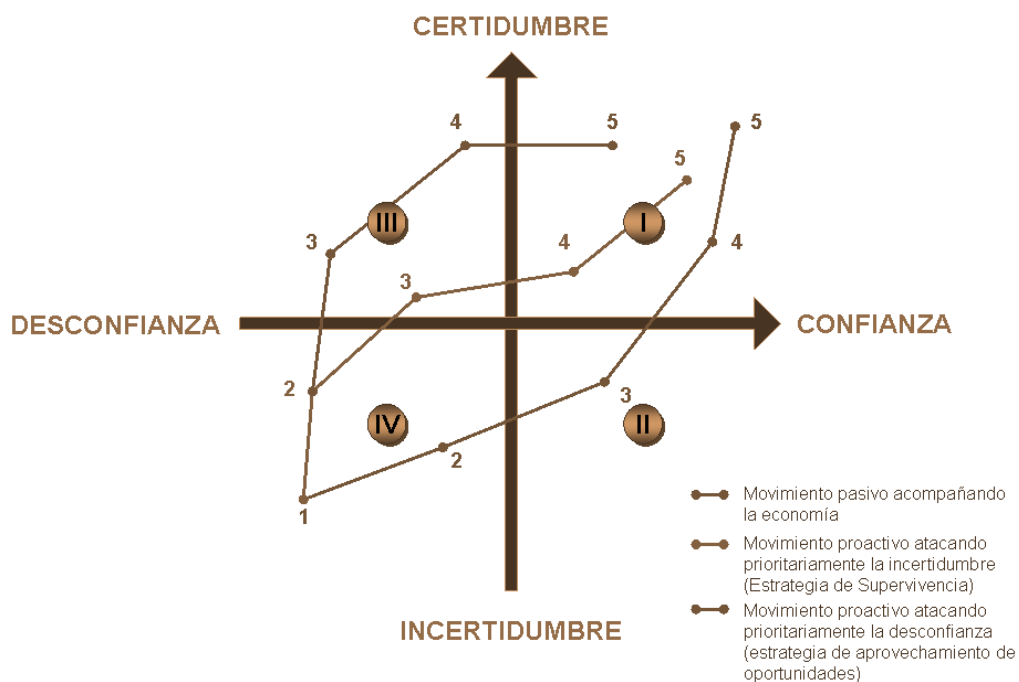
## *Cuadrante IV (escenario pésimo)*

Es el escenario peor, es el escenario en donde estamos ya a punto de salirnos de la partida empresarial. Sabemos predecir el futuro porque casi no hay futuro. Cada semana o quincena damos giros, cambios, vueltas, etc., pero no mucho más, es decir, la planificación a medio plazo desaparece, con lo que la certidumbre es cuasi nula. Además, la confianza de los empleados y stakeholders se encuentra muy baja, nuestros profesionales tienen miedo, están paralizados, no hay ganas ni de moverse, “todo esfuerzo se ve inútil...”. Los índices de confianza alemán IFO, tasas de desempleo, índices de bolsa, deuda exterior, índices de morosidad, mensajes de los medios de comunicación, comentarios entre amigos, en la calle, etc., dan mensajes que hacen aumentar la desconfianza en el futuro de manera exponencial y mi capacidad de resistir se resquebraja día. Con todo ello, la atmósfera empresarial se ve repercutida en la misma medida y a las personas, al no conocer ni confiar en el proyecto empresarial, les resulta difícil y casi imposible, comprometerse.

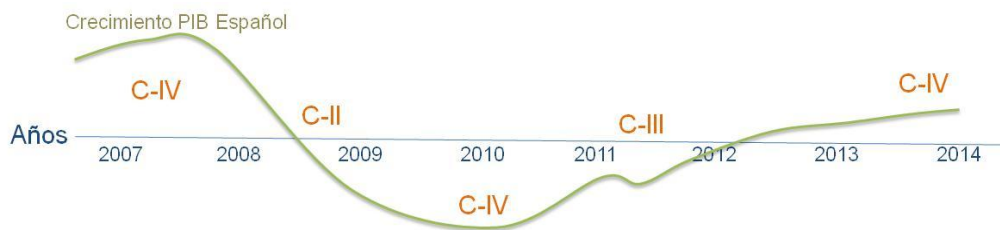
Esta falta de compromiso afecta a la productividad y a la satisfacción del cliente, lo cual impacta en las ventas que caen aún más. Los bancos dejan de creer en la empresa ante los acontecimientos y comentarios y la financiación se corta de raíz. El escenario es terrible.

# Consultoría de Recursos Humanos

Como ejemplo podemos sacar a colación el efecto de las informaciones en medios nacionales e internacionales sobre movimientos de saldos de depósitos de unas cajas de ahorro señaladas en “el punto de mira” de estas instituciones, a otras cajas más “fuertes”,- ejemplo de La Caixa en Cataluña respecto a las cajas más pequeñas como Tarrasa, Manresa, Manlleu, etc., de manera que su caída se acelera a una velocidad impresionante por el efecto no ya de la incertidumbre, si no aún más por el de la desconfianza.



Esta matriz C<sup>2</sup> expuesta, puede ser utilizada como una herramienta para el apoyo o soporte de la toma de decisiones pues,- mirando en paralelo la evolución o tendencia de los indicadores más macro -, podemos impulsar movimientos por dicha matriz (planes de acción focalizados sobre la gestión de personas) que nos ayuden a mover a nuestras empresas de unos cuadrante a otros con movimientos razonablemente estudiados. En definitiva, nos proporciona una cierta capacidad de gestionar la incertidumbre y la desconfianza ante la crisis, de manera inteligente, pensando en consecuencias, posibilitando la priorización y previendo el impacto de las decisiones sobre la sostenibilidad y el posicionamiento de nuestras empresas.



# Consultoría de Recursos Humanos

Obviamente, ninguno de los movimientos son reduccionistas en cuanto a que toman acciones que se mueven en un solo eje (ordenadas o de abscisas), pero sí establecen “líneas” o “itinerarios” que atraerán o permitirán aprovechar unas cosas y desaprovechar otras.

Si viésemos el comportamiento gráfico del PIB y su posible predicción, veríamos que podemos ajustar los cuadrantes, y con ello el análisis de impactos de acciones y efectos sobre las personas, de manera gestionada, que es en definitiva, lo que se le debe exigir a un directivo.

## Eje C<sup>3</sup>

La gestión de la identificación del cuadrante inicial y los movimientos que queremos tomar para “movernos” de cuadrante, están influidos por los líderes de la organización y sus estilos de dirección, que en gran medida, son los que movilizan a las personas hacia el cumplimiento de objetivos y a través de la puesta en valor de comportamientos asociados a una competencias determinadas.

Respecto a estas competencias que estos movimientos requieren, fácilmente las podemos ir relacionando con la experiencia de PwC en todos los sectores empresariales donde opera y presta sus servicios, en los entornos geográficos españoles donde se establecen nuestras oficinas y en un benchmark de las mejores prácticas competenciales identificadas en el año 2010 con los directivos de las empresas cliente. De esta manera, hemos podido identificar **cinco grandes competencias de liderazgo en la gestión eficaz de personas en tiempos de transformación** que nos permiten añadir otro factor explicativo de por qué hay empresas que están recorriendo este azaroso camino “por estos desiertos” de manera mucho más eficaz que otras, con estrategias que percibimos como “ganadoras” y con resultados que se sitúan a más de 30 puntos porcentuales en crecimiento en ventas y en rentabilidad respecto de su competencia de referencia.

Estas cinco competencias son: **Intuición, Innovación, Cooperación, Talento y Reputación.**





# Consultoría de Recursos Humanos

Aunando las definiciones que los clientes nos daban sobre las mismas y asociándolas a lo que observaban en estos líderes de sus compañías que tenían unos resultados excelentes con sus equipos, sus resultados y sus empresas, teníamos:

## Intuición

*Capacidad del profesional para descubrir “pistas” que le ayudarán a tomar decisiones consideradas como acertadas por su proximidad con los resultados previstos, en entornos de incertidumbre.*

Es lo que podríamos relacionar,- utilizando un símil de caza -, como tener un perro con un excelente olfato que marca la pieza con una aproximación en rumbo y cercanía lo suficiente exacto para no fallar el disparo. De hecho, ya Descartes dice que la intuición es el aspecto clave de la inteligencia y que es un acto de la misma por el cual concebimos un cierto término, complejo o simple. El acto de aprehensión intuitiva es directo, singular, instantáneo e infalible, y no se presenta como el resultado de una inferencia. El primer paso del razonamiento es el conocimiento intuitivo de algunas proposiciones, que se presentan a la mente por fuera de toda duda y cuya certeza se extenderá paso a paso a las proposiciones que de ella dependen. A través de la intuición, se conocen no solo las proposiciones verdaderas, a partir de las cuales se inicia el razonamiento, sino también el lazo que une a esas proposiciones y las que dependen de ella inmediatamente. Es así como la intuición nos permite adquirir una gran cantidad de conocimientos, que bastan para demostrar innumerables proposiciones.

Para las empresa, esta competencia debe incorporarse a el modelo de liderazgo y será importante identificar a los directivos o líderes (no tienen por qué ser directivos) y usar adecuadamente su competencia para añadir esa intuición a las decisiones que la empresa debe tomar.

## Innovación

*Capacidad del profesional para desarrollar un inconformismo constructivo que se manifieste en el impulso de un espíritu de cuestionamiento para la mejora continua.*

Esta competencia marca claramente una línea de aprovechamiento de oportunidades, aspecto de gran relevancia que caracteriza a las empresas excelentes en sus modelos de gestión de la crisis y de operar en entornos de transformación.



La innovación no la ven como una competencia asociada a los departamentos de I+D+I, sino como una competencia corporativa y troncal crítica. De hecho, la innovación se desea forme parte de la cultura y asocie a la misión, visión y valores de la organización, y como tal, los departamentos transformados de RRHH, deben impulsarla de manera transversal y global como “gota de aceite”.

# Consultoría de Recursos Humanos

## Cooperación

*Capacidad del profesional de compartir y hacer compartir con un espíritu generoso el conocimiento, las mejores prácticas, las experiencias, etc., haciéndolas fluir en su entorno de influencia, tanto desde la perspectiva ascendente como desde la descendente y la transversal (interdepartamental).*

La cooperación, el reforzamiento del espíritu de equipo, el compañerismo, el “trabajo de todo como uno”, son aspectos que nos han destacado como diferenciales para aprovechar esta situación compleja y transformarla en oportunidad real, no en oportunidad emocional, hablamos de oportunidad de “emprendizaje”, de lanzar ideas, acciones y resultados como un “llave en mano” y con el compromiso de un grupo de profesionales de llevarlo a buen puerto sin descuidar sus tareas diarias, dando más y aportando un sobreesfuerzo a las dificultades del día a día.

## Talento

*Capacidad del profesional para identificar, atraer y desarrollar a profesionales con características de especial interés para asegurar la sostenibilidad de la empresa y el éxito futuro de la misma.*

El talento, sigue siendo un factor diferencial en cómo se “juega este partido”. Recorrer este camino con profesionales de “Champion League” aporta mucha mayor capacidad de resistir el envite y salir reforzado de esta circunstancia socioeconómica que a todos nos toca vivir. Por tanto, la gestión del talento, el dar a estos profesionales lo que, dentro de las posibilidades de la empresa, se puede dar y ellos valoran, es misión clave para un directivo de la transformación.

## Reputación

*Capacidad del profesional para cuidar adecuadamente la imagen de marca (cultura, valores, misión, etc.) entre sus colaboradores, colegas y demás stakeholders, sobre todo en entornos y circunstancias complejas, donde la reputación de las empresas puede verse cuestionada y debilitada por decisiones difíciles y nada populares.*

No es baladí hacer referencia a las continuas menciones de directivos que exponían comportamientos de profesionales con un desempeño excelente en este entorno tan complejo, que se relacionaban con profesionales que eran observados y desplegaban con sus colaboradores, pares y superiores, un cuidado minucioso y activo de la marca que representaba su empresa.

Cuando veían o estaban metidos en conversaciones de pasillo entre otros profesionales y se sacaban a colación críticas destructivas y destructoras de los valores y la cohesión de la empresa, estas personas salían en defensa de la institución y argumentaban de manera muy correcta y asertiva la importancia de preservar el valor de la empresa, de sus equipos y profesionales, de sus proveedores, de sus clientes, etc., a través de comportamientos explícitos de fe en el futuro mirando al pasado que la propia empresa había demostrado en otras ocasiones muy difíciles también.

En este punto, cabe mencionar todas las acciones asociadas al uso del “*internal branding*” en base a los comportamientos directivos asociados.

De esta manera, podríamos relacionar estas cinco competencias con los comportamientos asociados que ponen en marcha y accionan sus líderes y con los beneficios que los mismos ofrecen a las empresas..

# Consultoría de Recursos Humanos

Competencia	Comportamiento líderes	Beneficios para le empresa
<b>Intuición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendientes de los “síntomas” de los stakeholders y Mercados.</li> <li>• Mente abierta, dispuestos a “captar” ideas de los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipación y detección de oportunidades.</li> <li>• Foco en el presente y con visión de futuro.</li> <li>• Aumento del compromiso.</li> </ul>
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendientes de proporcionar mejoras que aseguren la sostenibilidad y el avance de la empresa.</li> <li>• Inconformismo “sano”.</li> <li>• Fe en el futuro.</li> <li>• Foco en el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante una oportunidad, aporta una idea de acción</li> <li>• Proactividad e iniciativa.</li> <li>• Mejora el compromiso.</li> <li>• Mejor percepción de marca.</li> <li>• Diferenciación.</li> <li>• Atracción de talento diferencial.</li> </ul>
<b>Cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendiente de compartir y crear un verdadero espíritu de equipo, en donde la puesta en común de conocimientos, experiencias e ideas, impulsa una capacidad exponencial para el aprovechamiento de sinergias</li> <li>• Aumenta el tiempo dedicado al equipo y a su conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran impacto sobre la motivación.</li> <li>• Mejora el compromiso.</li> <li>• Aumento del rendimiento y la productividad.</li> <li>• Reducción de conflictividad.</li> <li>• Mejora sobre costes.</li> <li>• Aumento de posibilidades de éxito ente propuestas nuevas, cambios o iniciativas.</li> </ul>
<b>Talento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendiente de identificar a personas de alto potencial como garantía de éxito de su empresa y suyo propio y comprometido con su desarrollo.</li> <li>• Exigente.</li> <li>• Ecuánime.</li> <li>• Discriminador de comportamientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía de sostenibilidad.</li> <li>• Diferenciación.</li> <li>• Creación de valor.</li> <li>• Espiral de crecimiento positivo.</li> <li>• Ejemplo para resto de profesionales.</li> <li>• Efecto Pígalión.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Atracción y retención de los mejores.</li> </ul>
<b>Reputación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendiente de transmitir en todo momento,- y de manera especial en épocas de crisis -, la cultura y valores de su empresa y de esa manera, contribuir al refuerzo de imagen de marca como construcción conjunta de los trabajadores de la empresa durante todo el devenir histórico de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerzo de marca.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Confianza.</li> <li>• Reducción de costes.</li> <li>• Prescripción.</li> <li>• Aumento de la credibilidad sobre “stakeholders”.</li> </ul>

# Consultoría de Recursos Humanos

## Eje de Acciones de valor

Por último, resulta interesante poder hacer un ejercicio con el modelo de gestión de RRHH para liderar la crisis con el que la firma se ha posicionado en el área de consultoría de RRHH y trabaja actualmente. Esta rueda es:



El ejercicio consiste en relacionar dichas acciones críticas de valor propuestas con la matriz C<sup>2</sup> y con ello, poder establecer otro nivel de ponderación que nos ayude a tomar las decisiones más necesarias, con los mejores resultados, en el menor tiempo y al menor coste.

Haciendo este análisis situacional tendríamos:

# Consultoría de Recursos Humanos

## Acción 1: Dimensionamiento de plantilla

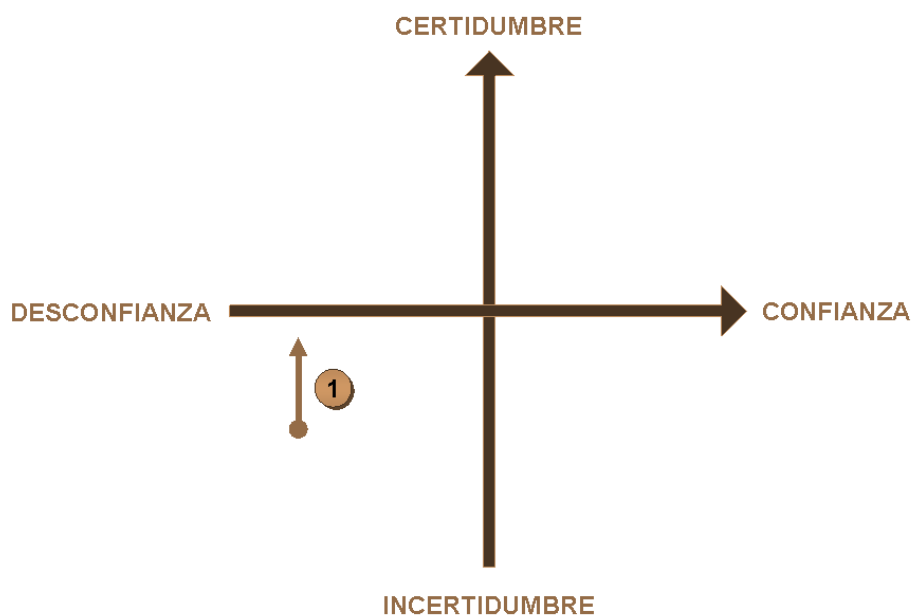
Son proyectos que ayudan de manera rápida a mejorar la partida de gastos de la compañía, en su aspecto salarial, pues permite ajustar la plantilla a la demanda y mantener márgenes.

- Permite mejoras en la eficiencia de los equipos, pues pueden impulsar la movilidad funcional y geográfica de profesionales (ver nueva Reforma Laboral de 2010 y la limitación del periodo de consulta a 15 días improrrogables), y a la vez que aumentará la empleabilidad de dichos profesionales, dicha oferta debe ser magníficamente recomendadas y las personas deben ser ayudadas en el cambio que deben acometer, tanto a nivel personal como profesional.
- Las regulaciones y reestructuraciones o medidas de suspensión temporal o extinción innovadoras, deben tomarse para reducir al mínimo las salidas de profesionales en cantidad y en el tiempo, reforzando la sostenibilidad de la compañía.

Estas acciones suele generar clima de mucha desconfianza en la empresa y muchos miedos en las personas y, por tanto, se moverán más sobre el eje de la reducción de incertidumbre, dado que intentar optimizar los costes de manera rápida y sostenible, y con ellas se logra una mejor distribución interna de la plantilla ajustada a la demanda y a los nuevos modelos de negocio que la empresa decida acometer. Sin embargo, dichos miedos no permiten avanzar con fuerza sobre el eje de la confianza.

Por último, no debemos olvidar si decidimos avanzar con iniciativas asociadas a este vector, que cuando el clima es de gran incertidumbre y no se actúa sobre el mismo para mejorar la confianza mediante otros vectores, tenemos grandes amenazas de perder a nuestros mejores profesionales, que a pesar de que en la mayoría de las otras empresas estén más o menos igual, una buena “venta” por parte de la competencia u otras empresas que sean referentes para ellos, pueda hacer que estos profesionales “pata negra” de nuestra empresa, decidan irse. La pérdida de los mismos hace un daño de gran calado a la organización, que ve cómo los mejores “abandonan” la nave, con el “contagio” a otros empleados, clientes, accionistas y incluso llega a las empresas que nos financian.

Gráficamente, tendríamos vectores del tipo:



# Consultoría de Recursos Humanos

## Acción 2. Mejora de la productividad y el rendimiento

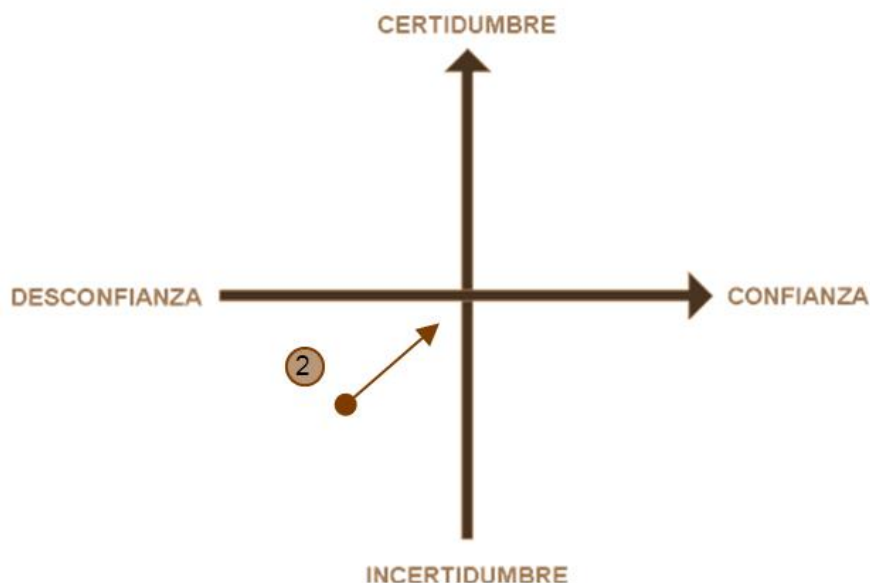
Las empresas pueden y deben mirar otro vector de gran impacto: el que hace mejorar la productividad y el rendimiento de nuestro trabajo.

Respecto a las personas, que es lo que nos atañe, la correlación entre productividad y calidad en la dirección de personas en las empresas es elevadísima, y permite explicar con frecuencia, las causas de por qué una empresa está recorriendo la crisis actual con más solvencia y resistencia que otras.

La productividad actualmente es hacer más con menos. Menos recursos, menos plantilla, menos ventas, etc., y sin embargo, conseguir mejores márgenes, mayor satisfacción de nuestros clientes y, sensación por parte de empleados y accionistas de estar en una empresa ganadora. Y no olvidemos, que nos gusta ganar, avanzar, sentirnos orgullosos de nuestro trabajo.

Pero para mejorar la productividad de esta forma, sin tener que invertir en Capital, necesito que los profesionales crean en la empresa y sus decisiones, en sus directivos y jefes directos, en los equipos y servicios o productos que lanza.

La mejora firme en la gestión del absentismo sigue siendo, a pesar de la bajada de los índices durante 2009 y el repunte durante 2010 y el apunte que expresamente se hace en la Reforma Laboral bajando del 5% al 2,5% el índice de absentismo de la empresa requerido para aplicar causas de despido objetivas, aunque sigue siendo casi imposible justificarlo dadas las causas que este índice permite contabilizar. Por ello, las empresas deberán tener una formulación uniforme y homogénea para toda la compañía, que le permita compararse entre áreas y entre empresas del grupo o haciendo un benchmark con los índices de Saratoga Institute © PwC.



# Consultoría de Recursos Humanos

Estas medidas:

- Ayudan a la empresa a reducir el impacto económico que esta crisis produce.
- Mejora el compromiso de los buenos trabajadores, reteniendo el talento y atrayendo a los mejores profesionales hacia la empresa.
- Introduce una cultura de gestión entre los profesionales: lo que no se gestiona, es una oportunidad de mejora perdida.
- Mejora la confianza y la sostenibilidad en la empresa entre stakeholders. (Certeza y Certidumbre).

## Acción 3. Clarificación organizativa

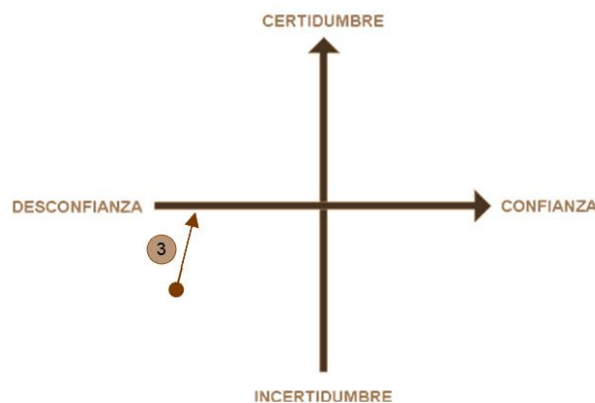
La crisis está teniendo un enorme impacto socioeconómico a nivel global. Las empresas privadas, y en mucho menor medida las administraciones públicas, han sido las primeras en adoptar medidas (vectores) radicales para ajustarse a la nueva realidad e intentar sobrevivir y en algunos casos, aprovechar la crisis para crecer.

Estas acciones, están ya teniendo sus repercusiones y consecuencias, pero, es cierto que las estructuras organizativas no se han ajustado a la nueva realidad a la que las empresas desean enfrentarse de manera eficiente.

Las estructuras deben seguir el principio de “fluir”, es decir, deben impulsar la delegación, la centralización de decisiones críticas, el aprovechamiento de sinergias, la creación de centros de servicios compartidos y la optimización del reporting y el trabajo transversal de equipos. Del mismo modo, aparecen nuevos puestos, nuevos roles y tareas que la empresa debe cubrir adecuadamente y ayudar a los profesionales a adaptarse al cambio que se desea abordar.

Estas acciones:

- Mejoran el eje de la certeza-certidumbre al optimizar los recursos destinados a obtener productos/servicios mejor valorados por los clientes en el nuevo entorno socioeconómico.
- Si es general y se acompañan de una buena comunicación, puede provocar también un movimiento en generación de confianza pues se ve cómo la estructura de la compañía hace también sus “deberes” y se adapta a los nuevos retos que la propia compañía afronta.

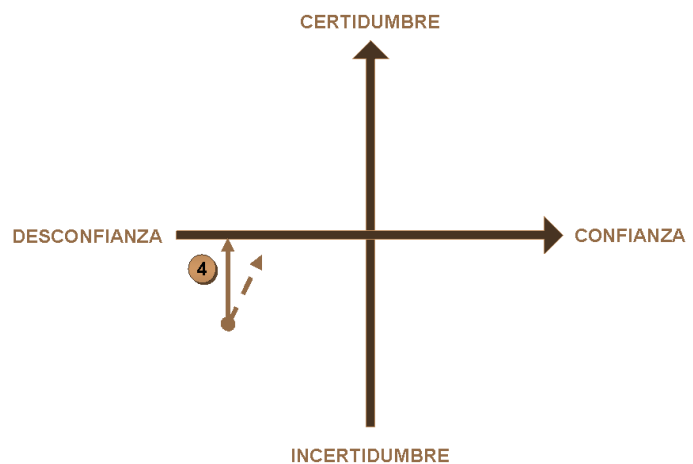


# Consultoría de Recursos Humanos

## Acción 4. Innovación desde RRHH

Cuando analizamos los factores que reflejan el mejor posicionamiento y sostenibilidad de una empresa frente a sus competidoras, la innovación aparece con un factor crítico de éxito que ayuda a comprender los motivos de esta diferenciación positiva. La innovación es un aspecto enormemente motivador para el profesional y provoca en el mismo una confianza en el futuro y una adhesión entre equipos al proyecto y retos empresariales. Para ello, desde RRHH debemos:

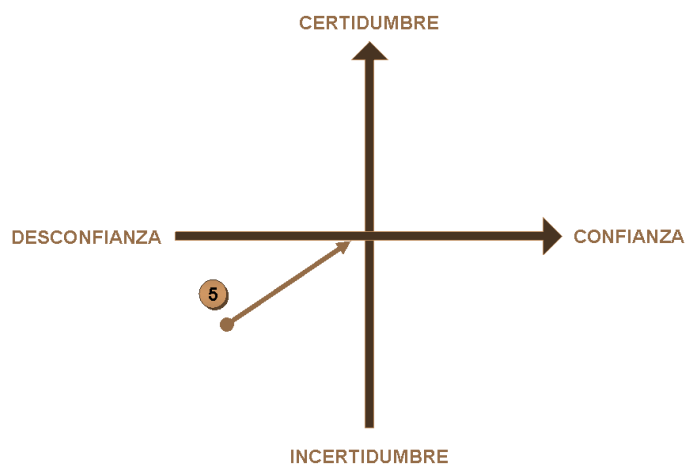
- Ayudar a crear una cultura de la innovación y una visión de nuestra clara apuesta por la creación continuada de valor.
- Diseñar e implementar un modelo de reconocimiento y compensación para los equipos que asumen riesgos e invierten tiempo en identificar, estructurar y proponer nuevas ideas de mejora.
- Revisar el modelo de competencias para incorporar la innovación de manera transversal a los procesos de RRHH (selección, formación, evaluación, promoción, talento, etc.)
- Incentivar un modelo de liderazgo que provoque la innovación como parte del “ADN” de la compañía.



## Acción 5. Liderazgo e Iniciativa

El directivo, el mando intermedio y todo aquel profesional que tiene trascendencia respecto a sus equipos y colaboradores, representa un parámetro de vital importancia para pilotar la transición entre los “dos mundos empresariales” que estamos siguiendo y así, desarrollar e implantar un nuevo modelo transformacional de manera eficiente. El líder es el hilo conductor en quién el resto de los equipos confía. Muy por encima de los planes estratégicos de las empresas, los jefes directos, los que vemos día a día trabajando codo con codo con sus equipos, se convierten en los verdaderos “dueños” del futuro de las compañías. Por tanto, desde RRHH:

- Debemos revisar nuestro modelo de Liderazgo.
- Hemos de saber movilizar a los directivos y mandos intermedios y los que son ejemplo para los demás y desarrollan confianza y compromiso.





# Consultoría de Recursos Humanos

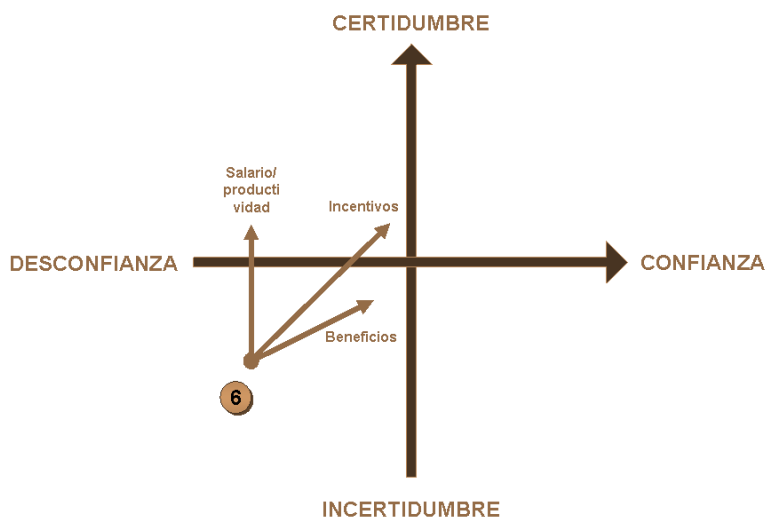
- Hemos de fomentar explícitamente la generación de compromiso con el responsable directo, el optimismo, la fe en el futuro.
- Este punto avanza en las dos direcciones de manera notable: genera confianza y reduce las incertidumbres.

## Acción 6. Modelos retributivos (Salarios, incentivos y beneficios)

Los ajustes están siendo muy significativos respecto a salarios, incentivos y aumentos. Por tanto, es importante hacer saber y hacer sentir a los profesionales el compromiso máximo con el mantenimiento del mayor número de puestos de trabajo posibles y con un ajuste general y equilibrado de los gastos y salarios, repercutiendo de manera mayor en los que más ganan para ajustar lo mínimo a los salarios más bajos a fin de mantener el nivel de vida de las personas con retribuciones menores.

Por tanto, la comunicación en este punto es crítica y RRHH deberá:

- Ajustar el modelo retributivo a la realidad económico-financiera de la empresa, a la realidad de las tareas e indicadores de rendimiento de los profesionales, poniendo en valor indicadores que promueven el compromiso de cada trabajador con la salida de la empresa de entornos de máximo riesgo creando valor en el cliente.
- Ayudan a promover modelos de evaluación con foco en indicadores más justos y objetivos en el momento actual y que no sólo se fijen en ratios de productividad o ventas sino en ratios correlacionados de calidad que mejoren márgenes y mejoren la sostenibilidad de la empresa y la permita aprovechar oportunidades.
- Se deberán introducir variables como la medición y asunción de riesgos, ratios que se fijen en los resultados a medio y largo plazo, foco en la satisfacción del cliente, incentivos al trabajo en equipo y la colaboración, innovación, etc., que indirectamente sabemos influyen de forma determinante en la resistencia de la empresa a la crisis y su aprovechamiento para salir de ella reforzada.
- Los nuevos modelos retributivos avanzan en ambas direcciones o ejes de referencia, pero al principio más marcadamente en la reducción de incertidumbre, pues la confianza con los temas retributivos no suele ser, de antemano, dada por el empleado.

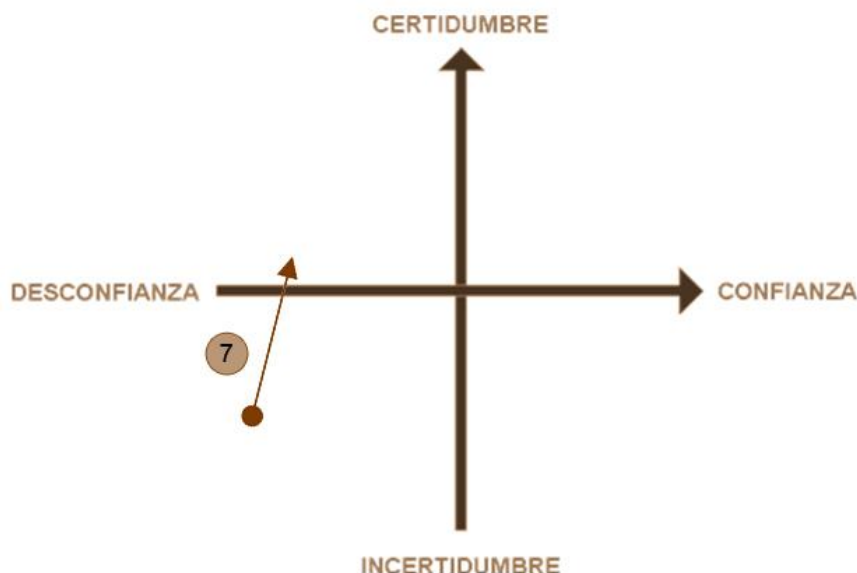


# Consultoría de Recursos Humanos

## Acción 7. Traslados, movilidad y trabajo flexible

Un tema que se ha visto crítico ha sido la flexibilidad. La rapidez para poder adaptar a los profesionales a la nueva realidad de la compañía y, de esta manera, poder preservar su puesto de trabajo y por ende, su seguridad. La movilidad (geográfica y funcional) y la polivalencia no son fácilmente aceptadas por el profesional pues suele llevar asociados enormes esfuerzos personales y profesionales y son, con creces, los cambios más complejos. No por ello la empresa debe renunciar a los mismos, pues, con frecuencia, son acciones que permiten no desvincular al profesional de la compañía y asegurar una estabilidad en su trabajo e ingresos. Pero desde RRHH hemos de ser conscientes y actuar en consecuencia, con el esfuerzo y muchas veces, sacrificio, que suponen este tipo de medidas en nuestros profesionales.

- La movilidad funcional, geográfica y la polivalencia son un conjunto de acciones de gran interés, pues permite a la empresa entrar en contacto con sus proveedores y partners para ofrecer a los empleados, que con la crisis han perdido el puesto de trabajo, una movilidad hacia un puesto equivalente en otro departamento donde se requieren actualmente más recursos (por ejemplo, los departamentos de recuperaciones en cajas y bancos) y permiten aprovechar e impulsar la polivalencia en los profesionales, mejorando la empleabilidad de los mismo.
- Análogamente, mejorar la flexibilidad reduciendo horas de trabajo, adelantando vacaciones o identificando y desarrollando puestos/personas que puedan teletrabajar o trabajar desde casa.
- Estas acciones mejoran la capacidad de sostenibilidad de la empresa pues reducen costes y mejoran la eficiencia, aunque los empleados pueden percibirlo como la única opción por conservar su puesto de trabajo, y no generar confianza.



# Consultoría de Recursos Humanos

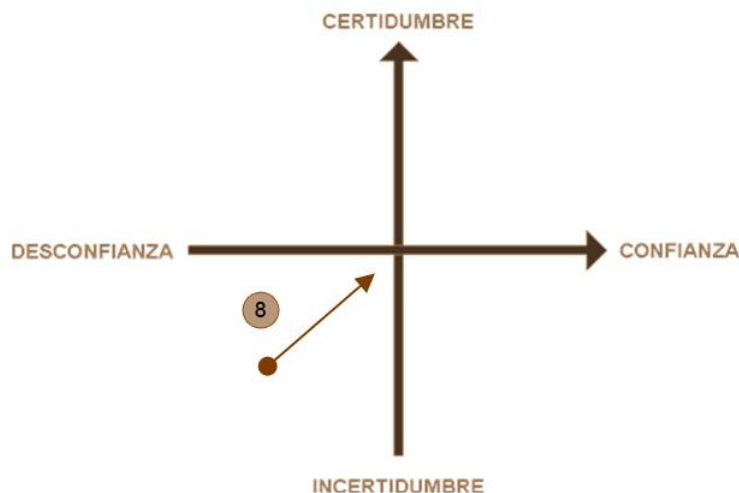
## Acción 8. Sistemas ERP para la gestión eficiente de personas. RRHH 2.0.

La tecnología se ha convertido en aspecto fundamental para explicar el mejor posicionamiento y sostenibilidad de una compañía frente a la crisis que otras. Las tecnologías actuales permiten no sólo la rapidez en la información, sino el rigor, entendido esto como la ausencia de errores, la interacción y participación con los profesionales y por tanto, la puesta en marcha y medición de resultados de manera mucho más eficiente, lo que ha permitido reducir el tiempo dedicado a tareas de reporting y aumentado en poder desarrollar tareas de mucho más valor y capacidad.

En la gestión de RRHH los avances van en paralelo con la tecnología. La inteligencia se ha ido incorporando a los sistemas de gestión de personas y la información se lleva directamente hasta las personas que están en contacto con los equipos para que puedan tomar decisiones inmediatas con los mismos, es decir, la tecnología de RRHH hace al gestor de personas corresponsable de la dirección de RRHH y del mejor y más eficiente uso del mejor recurso de la compañía: sus personas.

Para ello:

- Debemos revisar los sistemas de gestión de personas, viendo su capacidad relacional entre factores o indicadores clave, analizando su capacidad de correlacionar factores y permitiendo la interacción con los profesionales.
- Debemos identificar y diseñar KPIs adaptados para la toma de decisiones de los responsables de equipos, a modo de cuadro de mando de RRHH operativo para ese profesional, en donde, al igual que ve sus ventas, márgenes, propuestas, producción, stocks, etc., ve la eficiencia de sus recursos humanos y le permite tomar decisiones de gestión más profesionales y acertadas.
- Deberemos capacitar a los responsables en el manejo de este tipo de información.
- Son iniciativas bien valoradas aunque se las suele ver como una carga, ya que no hay costumbre en manejar esta información debido al enorme foco en los ratios más asociados a la cuenta de resultados.
- Actúan bien sobre los dos ejes, en especial sobre el eje de la confianza, pues al posibilitar mejores decisiones al cliente interno, la satisfacción de éste mejora, mejorando el servicio al cliente externo y teniendo una influencia directa sobre ventas, reducción de quejas y reclamaciones, mejora de la prescripción, reducción de costes de marketing, etc.

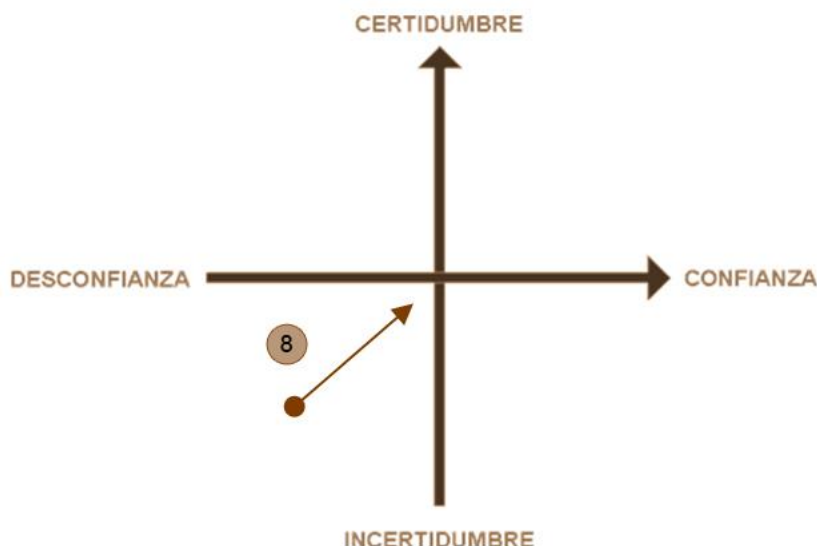


# Consultoría de Recursos Humanos

## Acción 9. Transformación de la función de RRHH

Estamos continuamente hablando y exponiendo experiencias que nos han demostrado éxitos fehacientes en las empresas de clientes, pero, ¿podríamos abordar estas iniciativas con la estructura y el modelo de trabajo actual de RRHH? En la gran mayoría de los casos, la respuesta sería, rotundamente, no. Ni la estructura se adecúa, ni los perfiles se ajustan e incluso tenemos carencias importantes que se deben cubrir, ni las políticas de RRHH dan respuesta a los nuevos requerimientos, etc. Por tanto, idebemos transformarnos a nosotros mismos! Y eso si que es complicado, es como si un médico se debe operar a sí mismo....

- Debemos convertir al departamento de RRHH en un centro de servicios donde se identifica al cliente interno, se acuerda un nivel de servicio en un contrato y se mide, evalúa y reconoce (o demanda) el trabajo bien hecho.
- Podemos convertir a los departamentos de RRHH en centros de beneficio, estableciendo un presupuesto y un precio de transferencia por los servicios prestados a los clientes internos.
- Debemos hacer un ejercicio desde RRHH para identificar posibles centros de servicios compartidos y mejorar la eficiencia de nuestro modelo de servicio.
- Debemos aproximarnos de manera explícita y medible al negocio, al producto, al cliente. La figura de los “business partner” cobra una fuerza y un sentido de enorme valor que debemos aprovechar.
- RRHH debe ser una “máquina de negociar”, debe saber buscar entendimientos, debe saber identificar, estructurar y proponer alternativas, debe saber ilusionar y ser realista, exigir y dar, debe ser más “inteligente” que nunca.
- Este tipo de acciones, mejoran la visión y aportación de RRHH al modelo de negocio y al plan estratégico de las empresas, mejorando por tanto su eficiencia.
- Actúan también sobre el eje de la confianza, pues damos un mejor servicio al cliente interno..



# Consultoría de Recursos Humanos

## Acción 10. Comunicación y Marketing internos.

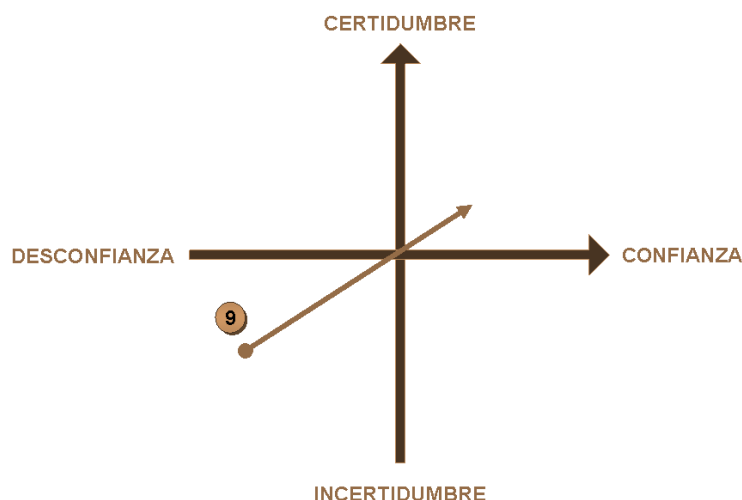
Una de las grandes líneas explicativas del porque algunas empresas están viviendo la crisis actual con mucha más holgura que otra, ha sido sin duda, la gestión de la comunicación y el marketing internos.

La velocidad en la difusión de mensajes, la eficacia en su la verificación de su conocimiento y la concienciación de su puesta en marcha inmediata, han sido, según los directivos, elementos sin los cuales no sería posible explicar su éxito.

Además, el uso de herramientas 2.0. está transformando la comunicación interna y aprovecha todo el potencial de la virtualidad y las redes sociales para ponerlas al servicio de la empresa y la eficiencia de la comunicación.

Para el departamento de RRHH:

- La comunicación interna debe ser una herramienta de primer nivel estratégico para la dirección.
- Debe tener un cuadro de indicadores para medir su impacto y tomar decisiones.
- Requiere nuevos perfiles altamente especializados como los “community managers”, “bloggers”, “wikis”, etc.
- Permite conocer continuamente cuál es el diagnóstico de cada nueva situación, permitiendo actuar con celeridad
- Asegura que las directrices de la dirección, y más en este entorno donde las decisiones son prácticamente semanales, lleguen a todos los profesionales y se ejecuten con diligencia y calidad
- Actúa de firewall contra la rumorología y la comunicación “no oficial” que recorre la empresa y distorsiona las informaciones reales y necesarias que la empresa desea realzar
- Fomenta la credibilidad (si es transparente y veraz), impulsando el compromiso y la confianza
- Mejora la eficiencia, reduce la resistencia al cambio por desconocimiento o mal conocimiento de las acciones de cambio indicadas
- Se mueve eficientemente en ambas direcciones y es muy bien valorado por los profesionales.



## Consultoría de Recursos Humanos

Con estas **diez iniciativas de éxito**, su empresa deberá realizar una priorización de las mismas para identificar aquellas que son QW (quick wins) y que le ayudan a mejorar su posicionamiento y su sostenibilidad en este entorno tan difícil como es el actual y, sobre todo, de una manera que mejore su rentabilidad:

- Sin reducir el nivel de servicio que identifica a su marca y aporta el valor reconocible e identificable de sus mejores clientes.
- Sin que destruya la confianza y el compromiso de sus empleados.
- Que no plantea grandes dificultades en su implantación (plazos, calidad y costes asociados o recursos necesarios y disponibles).
- Y que no contravenga los valores que representan lo que la empresa es y su reputación..



## Conclusiones

- Una situación compleja, caracterizada por la incertidumbre y la desconfianza requiere modelos de decisión muy diferentes a los tomados en situaciones referenciadas a épocas de crisis anteriores, pues actualmente la desconfianza en el futuro es generalizada y la desconfianza en las instituciones sociales está más que socavada (instituciones, empresa, administradores, líderes de opinión, etc.)
- Estos modelos de decisión están ligados a nuevos planteamientos y nuevos paradigmas de desarrollo de negocio y favorecen:
  - Alianzas entre competidores para salir reforzados conjuntamente de la crisis.
  - Identificar nuevos directivos con nuevas competencias que antes no entraban en nuestro modelo de Liderazgo (management audit).
  - Poner en marcha acciones e iniciativas valoradas de manera específica por su influencia con el compromiso social y, a la vez, el compromiso de la empresa con la defensa de la dignidad de la persona humana, en definitiva, con su marca y su reputación.
  - Introducir el concepto de “ser” y no el de “tener”, el concepto de “mejor” ante el concepto de “más”, para mejorar la sostenibilidad y el posicionamiento de las empresas y su valoración por los clientes, tanto internos (talento) como externos (consumidores y partners).
- Permiten la gestión del talento y la innovación a nivel cultural y organizativo como dos palancas clave que diferencian el posicionamiento y la sostenibilidad de las empresas.
- Posibilita introducir nuevos modelos retributivos, nuevos modelos de contratación y nuevos modelos de relación profesional, que rompen con los paradigmas de asociación total a la producción y reflejan la enorme robotización de la misma y la influencia del profesional en la creación de valor como baza relevante para abordar los nuevos modelos organizativos.
- Permiten a las áreas de RRHH hacer, de manera firme, su autotransformación, para ser pieza clave en para la toma de decisiones de los Comités de Dirección y en el futuro estratégico de las decisiones empresariales.
- Los procesos de gestión de personas serán el hilo conductor de las decisiones organizacionales en una parte relevante de las mismas. Por ello, tanto su estructuración, su especialización, profesionalización y herramientas de análisis y medición deben estar enfocadas a generar valor añadido al cliente interno, que debe evaluar la calidad del servicio de esta área.

En definitiva, nunca antes pudimos hacer tanto....

Para más información:

**Luis F. Rodríguez Martín**

Director de Consultoría de RRHH

PwC

[Luis\\_Fernando.Rodriguez.Martin@es.pwc.com](mailto:Luis_Fernando.Rodriguez.Martin@es.pwc.com)

Teléfono: 91 568 41 23

Móvil: 630 198 603

# Consultoría de Recursos Humanos



El presente documento contiene información propiedad de PricewaterhouseCoopers 2011©, que deberá ser utilizada exclusivamente para el estudio de los temas propuestos, prohibiéndose su utilización o reproducción para un uso o destino diferente.



© 2010 Landwell-PricewaterhouseCoopers Tax & Legal Services, S.L. Todos los derechos reservados. No se permite la distribución adicional sin autorización de PwC. “PwC” hace referencia a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC IL) o, según cada caso concreto, a firmas miembros individuales de la red PwC. Cada firma miembro es una entidad jurídica independiente y no actúa como agente de PwC IL ni de ninguna otra firma miembro. PwC IL no presta servicios a clientes. PwC IL no se responsabiliza ni responde de los actos u omisiones de ninguna de sus firmas miembros, ni del contenido profesional de sus trabajos ni puede vincularlas u obligarlas en forma alguna. De igual manera, ninguna de las firmas miembro son responsables por los actos u omisiones del resto de las firmas miembros ni del contenido profesional de sus trabajos, ni pueden vincular u obligar ni a dichas firmas miembros ni a PwC IL en forma alguna.