A fondo

Los especialistas en Recursos Humanos aseguran que los criterios de selección han cambiado no tanto por la crisis sino por el mercado global en que operan las empresas y que los idiomas, la movilidad y la capacidad de liderazgo son imprescindibles

LAS CLAVES: FLEXIBILIDAD Y POLIVALENCIA

Lejos de ser un mero departamento ejecutor de la política marcada por la alta dirección de las empresas, Recursos Humanos está llamado a convertirse en socio estratégico del negocio. «Somos 'business partners. Conocemos toda la organización y contamos a la hora de planificar la estrategia presente y futura», asegura Camino Cubría, directora de RR. HH. en el grupo Adidas, que tiene su sede en Zaragoza. «Hay que estar cuando se toma la decisión, no después para ayudar, y en este sentido, el departamento de gestión de Personal ha dado un salto de gigante en los últimos años», corrobora Ana Solana, responsable de este área en Exide Tudor y presidenta de la Asociación de Mujeres Directivas de Aragón.

«La principal transformación en la gestión de los recursos humanos es que no nos limitamos a seguir los dictados de la dirección sino que se gestiona a las personas desde la cercanía. Hemos ganado en confianza entre empleados y empresas», corrobora Jorge Diez-Ticio, director de RR. HH. en DKV Seguros.

«La crisis no ha cambiado nuestro enfoque en la gestión de los recursos humanos de la empresa sino que ha ratificado que la línea que llevábamos era la adecuada y es la de aplicar el concepto de sostenibilidad a los RR. HH», explica Pilar Franca, directora de Recursos Humanos y Comunicación de Saica. A su juicio, las bases de esta gestión son «primar la seguridad de los trabajadores por encima de todo y ser eficientes, que no quiere decir solo hacer más con menos sino que todas las personas que haya sean necesarias, estén bien formadas y sean polivalentes y flexibles, ya que eso las lleva a tener más empleabilidad dentro y fuera de la compañía». Otros dos puntos básicos, según Franca, en la gestión del personal son «la planificación y «saber desarrollar las capacidades de la organización y cuestionarla en continuo: la estructura, los puestos de trabajo, hay que reorientar a la gente y darle formación». Pese a ser «2009 el peor año de Saica, fue el que más formación hicimos», reconoce.

RR. HH. no es un compartimento estanco dentro de las empresas. Al revés, ha de estar en todos los departamentos para gestionar unos cambios derivados no tanto de la crisis como de «la necesidad de adaptarnos a ese mercado global en que está viviendo la empresa». Según Camino Cubría, de Adidas, «puedes ser un técnico excelente en tu empresa, pero como no tengas capacidad de adaptarte al cambio estás perdido en los tiempos que corren. Eso es lo que tenemos que gestionar: la movilidad internacional, las competencias cada vez mayores de las personas, su preparación; su determinación, etc.». En su opinión, formar parte de una multinacional implica que «las decisiones se toman en sitios remotos, que las tecnologías te acercan, pero que operas en un mercado global».

De ahí que todos estos expertos en RR. HH. coincidan en que los criterios de selección del personal primen por encima de todo la capacidad de adaptarse al cambio, la polivalencia, la flexibilidad y la movilidad del trabajador. «En DKV estamos invirtiendo en formación más que nunca porque es esencial que haya un modelo de liderazgo en las empresas, que haya un itinerario común en cuanto a valores y forma de hacer las cosas. Lo que pedimos a la persona que vaya a integrarse en nuestro equipo es que sea emprendedora, innovadora y socialmente responsable», apunta Diez-Ticio. «Yo siempre digo que el secreto está en 'learn by doing', es decir, aprender haciendo, que tengan iniciativa, que asuman riesgos», añade la responsable de RR. HH. de Adidas. Ella, que por el entorno global trabaja con holandeses, japoneses, noruegos y personas de muchas nacionalidades, constata que «los trabajadores españoles son muy demandados, tienen un perfil alto en competencias técnicas, pero siguen teniendo bajo nivel de inglés y escasa capacidad de comunicación y presentación al público».

Pilar Franca, desde Saica, considera que además de seguir trabajando en la polivalencia, flexibilidad y movilidad de las personas, «el verdadero cambio que ha de producirse es el de la mayor implicación del empleado, ocupe el puesto que ocupe. Es pasar de esa actitud de pedir a la empresa o al Estado a la de dar, es decir, plantear 'a que me comprometo' y eso empieza por el propio individuo». Solana, de Exide Tudor, lo comparte: «Tu primera obligación como empleado es gestionarte y liderarte a ti mismo: coger las riendas, saber qué quieres ser y a dónde quieres llegar, eso es cultura de empresa, y eso es lo que tratamos de hacer: ayudar a la gente a gestionar su carrera profesional y vincularla con los planes de sucesión, es decir, identificar los altos potenciales y tener sustituto por si alguien se mueve por arriba».

No obstante, Solana reconoce que en RR. HH. queda mucho por hacer. «Las empresas que estamos aquí somos minoría. La mayoría no tiene el concepto estratégico de la gestión de recusos humanos, de poner a las personas por delante de todo. Por eso hay que distinguir entre compañías que gestionan los recursos humanos y las que solo gestionan la nómina, y me temo que estas segundas imperan».

> «Es esencial que te vean como una inversión y no como un departamento que solo se encarga de decir si hay que echar a este o dar un cursillo al otro»

> «Muchas personas han sufrido un miedo tremendo a perder el puesto de trabajo. Creo que eso se ha frenado, pero de momento no veo la recuperación»

No es solo hacer más con menos

En cualquier caso, lo prioritario, según el responsable de RR. HH. de DKV, es que «las empresas deben buscar por encima de todo la salud y el bienestar del empleado, no solo desde el punto de vista físico sino psíquico y social. Eso es Responsabilidad Social Corporativa». Sobre este punto, Ana Solana, de Exide Tudor, reconoce que la crisis ha aumentado los riesgos de sufrir enfermedades psicosociales en el trabajo. «España en el tema de la comunicación, no solo empresarial, es bastante oscurantista, y la verdad es que la calle estaba llena de despidos y ERE hasta hace unos meses y muchas personas han sufrido un miedo terrible a perder el puesto de trabajo. Eso ha provocado una presión tremenda. De momento, no veo recuperación, pero creo que sí se ha frenado la hemorragia». Desde Saica, Pilar Franca considera que «la gestión de las personas no la puedes basar en el marco regulatorio de tu país, entre otras cosas porque operas en varios países, sino que has de ser capaz de establecer relaciones abiertas y de diálogo que te permitan llegar a acuerdos con la parte social independientemente del marco regulatorio que tengas». Aunque reconoce que la reforma laboral les ha favorecido, advierte de que la reforma energética «ha sido un hachazo para nosotros, peor que la crisis, y habrá que ver cómo continuamos y cómo esa norma impacta en el ámbito de los recursos humanos». Por otra parte, Franca quiere dejar claro que «no es eficiente que haya reestructuración con sobrecarga de trabajo porque eso no es sostenible, seguro ni saludable». Lo importante, indica, es priorizar lo que se hace: «Con menos personas no hay que hacer más sino dejar de hacer algunas cosas. Eso es lo que nos cuesta: salir de la zona de confort o dejar de hacer lo que veníamos haciendo hasta ahora».

Gestionar el talento

«Siempre hemos oído decir que las personas son el valor más importante de la empresa, pero muchas veces no se aplicaba y ahora con la crisis es cuando vamos recuperando eso o poniendo el foco en la gente para añadir valor a las empresas», reflexiona Ana Solana, al entender que «muchas compañías al haber tenido que reducir sus plantillas se han dado cuenta de lo importante que son las personas y que el trabajo lo haga una u otra de cara a la eficiencia». Desde luego «machacar a los trabajadores no es la vía», añade Pilar Franca, de Saica. «Hay que tener una planificación y una mirada a largo plazo y ser conscientes de que el cambio del que hablamos de reforzar los compromisos de todos y cada uno de los empleados con la empresa no va a venir de la dirección sino del departamento de Recursos Humanos, pero hace falta mucho coraje y una enorme capacidad de resistencia a la frustración». Diez-Ticio, de DKV, asegura que «es fundamental recabar cada vez un mayor apoyo de la alta dirección para gestionar a las personas». «Es esencial que te vean como una inversión para mejorar el negocio y no como un departamento que solo dice hay que echar a este o darle un cursillo a ese otro», apostilla Solana. En cuanto al futuro del mercado laboral, en líneas generales estos expertos anticipan un «marco de estabilidad» en el que puede darse algo de contratación pero casi siempre con carácter temporal, sobre todo en el sector industrial, apunta Ana Solana. Camino Cubría, de Adidas, coincide en que «la situación es estable: somos 1.200 y no va a haber grandes cambios, aunque sí vamos a crear unos 20 puestos muy cualificados». Pilar Franca, de Saica, aboga por la estabilidad. «Tenemos 3.600 empleados en España. Este año creamos 35 puestos pero sobre todo para irse a otros países y en próximas semanas veremos si hay posibilidad de crear 25 puestos más en Aragón, pero habrá que evaluar el impacto en el empleo de la reforma energética».

M. LLORENTE

De izquierda a derecha, cuatro responsables de Recursos Humanos: Ana Solana, de Exide Tudor; Camino Cubría; de Adidas; Jorge Diez-Ticio, de DKV Seguros; y Pilar Franca, del Grupo Saica. GUILLERMO MESTRE