

# ¿QUÉ HAGO CON EL PERSONAL?

## GESTIÓN DE LOS RRHH EN ÉPOCAS TURBULENTAS

### Antonio Hidalgo

Profesor del área de Factor Humano del Instituto Internacional San Telmo y José Miguel Caballero, ADIS 2001

"Crisis? What crisis?". Este título de un álbum del grupo "Supertramp", muy de moda hace algunas décadas, nos venía a la cabeza en muchos momentos de los meses pasados. Hemos asistido a un "divertido" juego semántico, buscando expresiones para definir algo para lo que el ciudadano de a pie tenía un nombre, pero que parecía no ser "políticamente correcto". Pero también nos acordábamos de ese título discográfico al ver cómo distintos empresarios se aproximaban a la situación de muy diferente modo. Los empresarios "de raza", los que al final sacan adelante sus empresas de modo sostenido en el tiempo, veían -ven- en la crisis una oportunidad; los que quizás han organizado sus empresas al socaire de la bonanza que ha traído consigo el ciclo económico expansivo de la última década, presentaban rasgos más preocupados y su porte era más temeroso.

No seremos nosotros los que sostengamos que una crisis económica es algo bueno en sí mismo. Más bien lo contrario. Y sin embargo, como en toda situación a la que se enfrenta el ser humano, es factible encontrar aspectos positivos: pondrá a cada cual en su sitio. Al empresario de verdad le hará salir fortalecido, y con una organización mejor preparada. Y por eso, hay muchos que ven con ilusión estas épocas, aunque no oculten que van a exigir dar lo mejor de cada cual.

Pero ¿basta con esa actitud para afrontar los retos que plantea la crisis? Obviamente no, aunque sea el fundamento. Después hay que agudizar el ingenio, saber emplear las herramientas de que se dispone, no conformarse con hacer lo de siempre. No

es lo mismo navegar con calma chicha, que con mar arbolada; no es lo mismo dirigir en tiempos de bonanza, que en épocas turbulentas. Y eso aunque las herramientas sean las mismas: sin duda, no pueden emplearse del mismo modo. Estas ideas las comentábamos hace algunas semanas con algunos participantes en uno de los programas del Instituto, y varios de ellos nos trasladaban su visión de que en el ámbito de la gestión de las personas, de los Recursos Humanos, era una de las áreas en que se presentaban más oportunidades de mejora. Y, efectivamente, frente a algunos planteamientos negativos muy generalizados y simplistas -hay que reducir costes, y eso significa prescindir de personas-, esos empresarios se plantean enfoques mucho más ambiciosos: es el momento de conseguir una mejora en la calidad del "factor humano" de la empresa. Suena muy bien, pero ¿cómo llevarlo a la práctica? Quizás estas líneas sean escaso espacio para exponer lo mucho que cabe hacer. Sin duda, debe ser objeto de un mayor estudio y debate, tal como se hace habitualmente en nuestras aulas. Necesariamente deberemos tratar estas cuestiones en profundidad, aprovechando la mucha experiencia y la riqueza de visiones que los participantes aportan en las sesiones. Pero sí que cabe lanzar algunas ideas de por dónde entendemos que debiera ir esta nueva forma de gestionar las personas que exige la situación de crisis.

Hay dos ideas estereotipadas y recurrentes que son las primeras que podríamos encontrar en un anticuado y poco imaginativo "Manual de RRHH en tiempos

de crisis": la reducción de plantilla y la flexibilización. Ciertamente, son medidas que tienen una base de razón, y una más amplia tradición. Pero su propia estandarización y asunción acrítica las debilita.

En lo que se refiere a reducir plantilla, porque salvo que se trate de un cierre empresarial -en cuyo caso más que reducción cabría hablar de "aniquilación"-, las estructuras laborales ya vienen ajustándose de forma sistemática: al menos esa es la experiencia práctica de uno de los autores de estas líneas. Además, las políticas de despidos objetivos -por razones cuantitativas, de resultados económicos- no pueden plantearse como solución global o general: al menos en Andalucía, los ERE no suelen ser aprobados si no existe acuerdo con los representantes de los trabajadores, sean cuales fueren las circunstancias económicas, organizativas o productivas de la empresa. Cuestión distinta es que una mirada más atenta a cómo tenemos organizados nuestros RRHH, ponga de manifiesto la necesidad de un "lifting" en áreas sobredimensionadas. Pero también en este supuesto hay que andar con tiento: no vaya a ser que al intentar "cortar por lo sano", acabemos "cortando sólo lo sano". Los que esto escriben han visto recientemente alguna de estas poco recomendables "prácticas quirúrgicas": por razones que somos incapaces de comprender, o que sí comprendemos, pero que nos parecen patéticas, se ha procedido al despido de los más capaces, conservando a los incompetentes.

En cuanto a la flexibilidad, con la actual estructura legal está perdiendo fuerza,

como mecanismo corrector, la temporalidad de los contratos. Es más, en buena parte de las ocasiones, los contratos temporales se convierten en una bolsa de fraude que justamente eclosiona en los momentos de crisis. Se produce así la paradoja de que las ligerezas en la contratación temporal se pagan, precisamente, cuando la supuesta flexibilidad que aporta se trata de poner en acto. En el preciso instante en que se trata de desvincular a alguien, que supuestamente tiene una relación laboral temporal, se descubre con sorpresa que estamos incursos en fraude en la contratación, y que de contrato temporal, nada de nada: indefinido, y a indemnizar con 45 días por año trabajado.

Los que hayan llegado hasta este punto de lectura podrían pensar que más que dar ideas sobre lo que no parece conveniente hacer, sería más útil señalar por dónde avanzar. Y coincidimos con ellos, pero nos parecía que si no hacíamos una advertencia acerca de las dificultades y riesgos que entrañan las soluciones simplistas de siempre, la tentación de volver a recurrir a ellas sería inevitable. Y nos parece que ése es un callejón sin salida. Y, además, de corto recorrido: bien pronto se llega al final del mismo. Y de ese modo, lo que en algunos casos podría ser una solución válida de última hora, se aplica cuando existen todavía muchas otras opciones menos traumáticas y más eficaces. En épocas de crisis existe una gran tentación de curar un esguince amputando la pierna.

¿Por dónde, pues, avanzar? Nuestro consejo es, ante todo, mantener la calma y analizar en profundidad en qué, cómo

Crisis What crisis. Carátula del disco de Supertramp. (detalle)



y por qué nos afecta la crisis. Y realizado ese análisis, poner en juego, precisamente en esos campos, a las personas de nuestras empresas. Muchas veces, la crisis se supera centrando todos los esfuerzos en tres o cuatro aspectos clave del negocio, y concienciando a toda la organización de esa importancia. No se trataría de que las distintas personas dejaran de hacer su trabajo para dedicarse a otras tareas, pero sí de que toda la organización apoyara a fondo con todos sus esfuerzos y en la medida de sus posibilidades, esas áreas clave.

También merece la pena realizar un trabajo de racionalización de la gestión de personas en la organización. Una época de crisis no debe significar necesariamente una disminución en la contratación: es precisamente en estas épocas cuando podemos encontrar personas valiosas sin ocupación, y cuando, por ende, la tarea no es tanto constreñir la contratación, cuanto afinar muy bien los criterios que la regirán. Si estamos atentos, encontraremos la oportunidad de atraer excelentes profesionales que en épocas de buena marcha económica sería impensable. Además y mirando hacia dentro de la empresa, es en los momentos de dificultad cuando se demuestra el compromiso, cuando podemos detectar quién está de verdad implicado con la empresa, y quién no es más que un "mercenario". Es algo bien conocido entre los profesionales de los RRHH, que las políticas y gestión de esta materia siguen una especie de "ciclo inverso": es en los momentos de recesión de la actividad económica cuando se sientan las bases del futuro, preparando a la organización para afrontarlo con éxito. Son momentos de captar talento de la competencia, de ajustar las estructuras retributivas, de ordenar las condiciones laborales.

Y en esta línea de redefinir cuál debe ser nuestra aproximación a una más adecuada gestión de las personas, ¿por qué no ver desde otra óptica esas medidas tradicionales? Como ya hemos dicho, las herramientas, los sistemas de RRHH no varían porque cambien las circunstancias. Lo que varía es cómo se han de aplicar. Siempre habrá que seleccionar, formar, desarrollar, evaluar, y retribuir. La cuestión es cómo hacerlo cuando la situación, el entorno es adverso. En realidad también

habría que plantearse esto mismo cuando el entorno es favorable, pero en esas ocasiones estamos menos presionados a hacerlo con rigor, y la tentación de servirnos de recetas de manual, o de recetas de moda, es mucho más difícil de rechazar. Y más fácil de justificar.

Pensemos en el mito imprescindible de la flexibilidad. ¿Qué puede significar en la situación actual? Ya hemos visto que es algo muy distinto a contratación temporal. Quizás vaya en la línea de aprovechar la situación para renegociar viejas y obsoletas estructuras salariales, que en otras circunstancias hubiera sido imposible plantear: la aceptación de una retribución ligada a objetivos o resultados, en todos los niveles de la empresa, pasando parte de la retribución fija a variable puede ser un buen ejemplo. Y, sin embargo, ahora, ofrecer este enfoque de flexibilidad en lugar de plantear desvinculaciones puede ser un muy buen argumento para negociar. Con lo que no sólo solucionamos un problema a corto (reducimos costes mediante una vinculación de las retribuciones a la marcha general de la empresa, sin ir más lejos), sino que adicionalmente estamos sentando las bases para que nuestra empresa adopte un sistema retributivo basado en la excelencia. También podría ir en la línea de buscar modos de organizar los horarios de trabajo de modo que permita una mayor productividad: en este punto conviene recordar que posiblemente estos tiempos exijan trabajar más, pero lo que seguro van a exigir es trabajar mejor. No se va a tratar tanto de echar muchas horas, cuanto de hacer rendir mucho más el tiempo de dedicación. Y eso está ligado no sólo al esfuerzo personal, sino también al modo en que organicemos las jornadas laborales. Por último, flexibilización también puede querer decir organizar las áreas de la empresa con una visión más enfocada al negocio; dedicar personas a tareas de producción o comerciales, que antes estaban en funciones de staff. Como solemos decir en clase, si quieres ser importante en una empresa -y en épocas de crisis es vital que todas las personas se conviertan en importantes, que no haya nadie accesorio- "o vendes o produces: los de staff son los primeros prescindibles". ¿Y qué decir si finalmente no hay más remedio que acudir a la "solución

quirúrgica" de las desvinculaciones? Pues que en esos casos, la utilización correcta previa de las herramientas y sistemas de evaluación es absolutamente clave, so riesgo de que acabemos prescindiendo de la persona equivocada, y, lo que es aún peor, facilitando a la competencia la posibilidad de contar con un elemento importante. Por eso es vital, más aún si cabe, que busquemos la adecuada alineación entre sistemas y negocio, y que los criterios de evaluación se vinculen de un modo muy claro a las necesidades específicas que la empresa -nuestra empresa concreta y real, no la que se ha usado como ejemplo de una determinada técnica más o menos en boga, que hemos leído en una revista de culto- tiene; a los puntos clave del negocio; a las especificidades de nuestra estrategia.

En definitiva, dirigir personas en tiempos de crisis exige conocer muy bien los sistemas de RRHH en su fundamento y no sólo en su aparato externo; implica profundizar en las claves de nuestro negocio; y comporta -conocido el fundamento de esos procedimientos de avance y la realidad de nuestro negocio- saber determinar la correcta aplicación de aquellos, huyendo de estereotipos y de modelos más o menos de éxito. Pero, a la vez, si somos capaces de enfocar y realizar bien esa tarea, el panorama que se abre ante nosotros es esperanzador. De hecho, coincidencias de la vida, hace escasos días, en una reunión profesional, uno de los asistentes nos decía que el ideograma chino para "crisis" [wei-ji] se construye por yuxtaposición de los correspondientes a "peligro" y "oportunidad". Y en el ámbito de los RRHH esto es rigurosamente exacto.

**Como en toda situación a la que se enfrenta el ser humano, es factible encontrar aspectos positivos: pondrá a cada cual en su sitio.**