

## En portada

# La crisis cambia el papel del área de recursos humanos

Malos tiempos para las mejoras laborales. Al jefe de personal le ha llegado el momento de despedir y de negociar con los sindicatos

El jefe de departamento de recursos humanos quizá sea de los que más ha visto cambiar sus funciones dentro de la empresa como consecuencia de la crisis económica. "El gasto de recursos humanos en la mayoría de las compañías es el segundo mayor, y la primera reacción de los empresarios y directivos en situaciones de crisis es ver en qué se puede ahorrar", explica María Obiols, directora de recursos humanos de la marca de moda Desigual. Y ese es el primer error que cometen las empresas, según Ceferi Soler, director del departamento de recursos humanos de Esade: "Nos ponemos a reducir costes en época de crisis, pero tendríamos que hacerlo siempre, hacerlo ahora es un error, porque es tiempo de buscar nuevos apoyos, nuevos productos y nuevos negocios, no de parar". Esa es la teoría, pero la realidad es otra. "En la práctica al director de recursos humanos le toca negociar con los sindicatos, de repente se encuentra con un rol castigado, y su valor para la empresa es que negocia los convenios y la continuidad de la plantilla".

"Ha llegado la hora de asumir las tareas más desagradables: tienen que despedir, realizar ajustes, y lamentablemente estos procesos afectan a gente con edades laboralmente difíciles", apunta Soler. "Los departamentos de recursos humanos deberían cuidar un poco más las maneras con las que tratan a esas personas que van a dejar de trabajar. Hay mucha gente que se entera de la pérdida de su empleo por una carta que se le envía desde el departamento de administración, las empresas deberían cuidar más la comunicación especialmente en estas situaciones".

La comunicación en tiempos de crisis se vuelve más necesaria todavía y los expertos aconsejan no tener miedo a explicar la situación en la que se en-

TEXTO  
PAZ  
ÁLVAREZ  
Y  
ROSARIO  
CORRERO

cuentra la empresa y por qué es necesario abordar una reducción de plantilla tantas veces como sea necesario.

"Es el momento de ayudar a mejorar el clima laboral, todo el mundo está recibiendo noticias malas y se les tiene que saber apoyar humanamente, tenemos que concienciar de que hay una crisis, pero siendo realistas, no alarmantes", explica Obiols.

La comunicación será también un factor importante a la hora de saber gestionar a los que permanecen en la empresa después de un proceso de reestructuración. "Las personas que se quedan es inevitable que estén preocupadas, es muy importante tenerlas motivadas a través de la línea de mando", explica Soler.

"Y aquí es fundamental que al que motiva se le vea motivado, que sea honesto, tiene que ser un modelo, explicar bien todas las preguntas que surjan por el ERE". Soler señala el déficit a la hora de dirigir personas que tienen algunos ejecutivos. "Cuando uno es bueno técnicamente lo hacen directivo y pasa a tener un cargo en el que ya no es tan importante ser bueno técnicamente sino dirigir personas, algo para lo que no se han preparado".

La flexibilidad es otro de los rasgos que se ha revalorado con la crisis. "El papel del director de recursos humanos se ha reforzado dentro de la empresa. Tiene que ser muy flexible siempre y, si cabe, ahora más: en la plantilla, en el número de horas, y también somos más exigentes en resultados por ejemplo en el capítulo de la formación", explica Obiols. Por su parte Carlos Llagostera, cofundador de H-Capital, señala que uno de los efectos más significativos que la crisis ha tenido sobre el rol de los jefes de recursos humanos es la interiorización de aquellos procesos que con anterioridad se delegaban a consultorías externas, "como generar colaboración entre los departa-



## El miedo al cambio alarga los procesos de selección

"No se alarme, si una empresa contacta con usted es porque hay oportunidades reales de contratación". Ese es el mensaje de la consultora Esnet, especializada en la selección de profesionales y mandos intermedios, que ha detectado que la desconfianza está paralizándolo a los empleados a los que se les ofrece la posibilidad de cambiar de trabajo.

Esta desconfianza provoca que el proceso para cerrar una contratación "sea mucho más largo y difícil", señala la consul-

tora en un estudio sobre la duración de los procesos de selección. "Mientras la selección de alta dirección continúa estable en cuanto a su duración, los mandos intermedios requieren procesos más largos, en los últimos meses se han llegado a triplicar los tiempos". Ahora se contacta más veces con el candidato y se le realizan más entrevistas.

"Si hace unos meses un candidato era capaz de arriesgar y aceptar una oferta externa interesante, hoy, suele pre-

ferir mantener su puesto, aunque no cumpla con sus expectativas". El motivo, según señala Olalla López Gamonal, consultora de Esnet, es que se ha producido un cambio en las expectativas profesionales frente al riesgo del cambio.

Por último, la consultora señala que las empresas continúan internacionalizándose, sobre todo las industriales y las de energías renovables. Por este motivo es cada vez más necesario que los candidatos dominen el inglés.

Otro efecto de la crisis sobre el departamento es el parón que están sufriendo todo tipo de medidas encaminadas a mejorar las condiciones laborales. Así, la Ley de Igualdad o la conciliación pasan a un segundo plano. Lo mismo que ocurre en muchas empresas con la formación. "Es una tentación reducir en formación también, pero los propietarios de Desigual decidieron en septiembre que no se podía ahorrar en personas, al contrario, es el momento de invertir para que cuando llegue la recuperación estemos lo mejor posible, es el momento de afianzar a las personas e invertir en ellas", explica Obiols, que insiste en que es ahora cuando hay que

mentos para aportar nuevas ideas con el objetivo de mejorar la eficiencia del equipo, ahorrar costes y generar nuevas vías de ingreso". También señala que la situación de reorganización en las compañías ha llevado a los directores de recursos humanos "a invertir en una buena política de coaching para buscar la conciliación en su personal". En su opinión, en algunos sectores como el de la automoción la soluciones que están encontrando las empresas son demasiado complejas y no prevén el siguiente estadio después de la crisis. "Las soluciones que se deberían empezar a estudiar y negociar deberían basarse en la búsqueda de la flexibilidad y la socialización del tiempo de trabajo".

### LAS CIFRAS

81%

es el porcentaje de compañías que prevén obtener un beneficio empresarial menor en 2009, según un estudio realizado por la consultora Mercer.

159.400

empleos destruidos en España durante el mes de febrero de 2009, según datos proporcionados por el Ministerio de Trabajo. El número total de parados asciende a 3.481.859.

35%

de empresas planea reducir sus plantillas, según Mercer. Las del sector industrial y el tecnológico son las que se muestran más propensas a hacerlo.

"Tenemos que ser muy flexibles siempre y, si cabe, ahora más", señala Obiols