Año II **N° 320** | Edición del 18 de julio de 2009

Recursos Humanos | ESTRATEGIA EN LA CRISIS

La hora de las incorporaciones

Las ventajas de sumar talento en épocas problemáticas, cuando las empresas tienden a congelar la ampliación de su staff. Las formas en que se puede hacer este reclutamiento y la manera de retener a los contratados.

La crisis mundial está brindando una oportunidad en términos de capital intelectual y competitividad a aquellas empresas que sepan aprovecharla. Si hasta hace no mucho tiempo la queja generalizada de los ejecutivos era la falta de talento y la dificultad de conseguir y contratar al personal idóneo y necesario, ahora que las compañías tienen que desprenderse de parte de su personal, la lógica debería ser que los talentos empiecen a sobrar y no sería tan complicado conseguir gente idónea.

Este pensamiento es lógico pero falaz. Yo comenzaba mis conferencias sobre el talento haciendo mención a la paradoja del tiempo: el tiempo que hay es, tautológicamente hablando, el que hay. Ni más ni menos. Sin embargo se escucha permanentemente frases como “no me alcanza el tiempo”, “no puedo porque no tengo tiempo”, “ahorremos tiempo”, etc. Y, para mal de quienes así se expresan, al tiempo no lo podrán ahorrar en ningún banco o debajo del colchón, no lo podrán gastar ni lo podrán “estirar”. Simplemente, el tiempo está. Está a disposición de todos, como el talento. De esta manera, el talento tiene una paradoja similar a la del tiempo: no falta, es el que hay. Es más, el talento sobra. Sobra para las necesidades concretas de las empresas, porque al que hay en las compañías se lo puede desarrollar y multiplicar. El talento está en la gente y esa gente estaba antes de la crisis y sigue estando ahora.

Muchos responsables de Recursos Humanos dicen que “dentro de la estrategia de la empresa, en esta situación de crisis, hay que freezar (congelar) cualquier vacante”, esto es realmente sorprendente. Esta actitud no responde a ninguna estrategia, sino a una inacción, la de no hacer. ¿Cuál debería ser la estrategia? Incorporar personal, por supuesto. Muchos piensan lo contrario, pero en tiempos de crisis, la estrategia de Recursos Humanos debe ser esta.

Si todas las empresas aplican la lógica se podría concluir no incorporar a nadie; reemplazar a los que se van con personal interno o tratar de no despedir empleados. La estrategia que debe encarar el área de RR.HH. debe ser completamente contraria a la lógica del freezado de las incorporaciones y se debe centrar en profundizar cada una de las acciones que caracterizan a éste área:

l Que la organización pueda contratar a los trabajadores que necesita cuándo los necesite.

l Que la empresa pueda retener a dichos trabajadores.

l Que la compañía pueda lograr de dichos trabajadores un nivel competitivo de productividad y mejorar al de la competencia.

l Que la firma pueda definir posiciones críticas y detectar al personal crítico.

Son los ejecutivos los que recrean a las organizaciones su capacidad de competir. De hecho, la competitividad es esa capacidad de adaptarse a la velocidad que exigen los mercados, antes o en mejores términos que la competencia. ¿Dónde radica la diferencia competitiva al hacer todos lo mismo, de no incorporar gente en este momento de crisis? Si toda función que no agregue valor debe ser quitada rápidamente de la organización ¿cómo se condice, seriamente, con tratar de no despedir a nadie?

Es en este sentido que será necesario que el área de RR.HH colabore en la definición de qué tipo de perfiles se requerirán al formular la estrategia del negocio en tiempo de crisis y si es necesario ir a buscarlos, hay que ir. Se espera que esta función esté a la altura de la situación.

Pese a que los máximos niveles de conducción de las organizaciones modernas no ignoran que sin una estrategia de Recursos Humanos coherente con el negocio en situaciones extremas seguramente están conduciendo a la compañía al fracaso, existen en la práctica innumerables obstáculos para el desarrollo e implementación de una estrategia orientada a la incorporación de personal, así como a la desvinculación del personal que no agregue valor y que este en posiciones clave.

CONTRATACIONES. En este sentido es que hay varias estrategias que las empresas pueden tomar para contratar personal. Si las casas matrices se muestran inflexibles respecto al congelamiento de vacantes, mostrarán otra actitud si se les ofrece incorporar ejecutivos locales por proyectos. Un nuevo proyecto es siempre un proceso de inversión observado con optimismo. Justificar la incorporación al proyecto de un talento no existente en la empresa tiene varios efectos positivos: contar con el expertis inmediatamente, el ejecutivo no forma parte del staff y su remuneración puede tener un alto componente atado a resultados.

Incorporar a un director independiente es también parte de la estrategia en situaciones de crisis. Una visión aguda e inteligente puede sumar al directorio una perspectiva única en tiempos difíciles. El pensamiento lateral está más cerca de aportar soluciones diferenciadoras frente a la competencia.

Cuando en el entorno de crisis solamente se escuchan términos como planes de reducción de costos, reorganización, outsourcing o achatamiento de estructuras, la lógica, en principio, es hacer lo mismo y si no fuera así, manejarlo como excepción. Justamente, lo diferenciador es hacer la antítesis. Es más sencillo para las empresas incorporar personal del mercado a posiciones clave cuando existe una crisis económica como la que

corre en estos días. Mantener el equilibrio con todas las funciones de RR.HH es la decisión con mayor personalidad que debe tomar el empresario porque le permitirá mostrar competitividad y robustez frente a los competidores, clientes y los propios trabajadores de la empresa.

Dr. Roberto Vola-Luhrs
Fundador de Voyer Internacional