

Libro Blanco sobre las mejores prácticas en RRHH

Comunicación interna con la plantilla, reestructuraciones y outplacement, medidas más utilizadas para afrontar la crisis

- Estas son las principales conclusiones del VII Libro Blanco elaborado por Creade Lee Hecht Harrison, IESE y Sagardoy Abogados centrado en las “Directrices para las empresas en épocas de crisis”.
- El departamento de recursos humanos ha visto incrementado su presupuesto en el 85,5% de los casos; algunas medidas ya se estaban tomando tres años antes de la crisis, por lo que ésta no fue tan sorpresiva, al menos en la función de dirección de personas.
- Mientras que la movilidad funcional ha sido utilizada por las empresas en el 80% de los casos, la movilidad geográfica tan sólo lo ha sido en el 38,2%.
- Entender la situación financiera global de la empresa, comunicar con claridad y de manera convincente y pensar estratégica y creativamente, son las claves del cambio en la función del Director de RRHH a raíz de la crisis.
- La flexiseguridad es el nuevo concepto para prevenir las crisis del mercado laboral desde el punto de vista macroeconómico. Es un comportamiento generalizado de este mercado que permite resolver los problemas laborales de manera más eficaz, incluso en períodos de crisis.
- El Libro Blanco presenta su “Dodecálogo para enfrentar la crisis” con medidas para que las empresas afronten mejor este periodo de incertidumbre.

Madrid, 25 de febrero de 2010.- La cifra de desempleados en España en diciembre de 2009 ascendió a los 4.326.500. Ante una cifra de desvinculación de trabajadores tan elevada, cabe cuestionarse si las organizaciones empresariales identificaron y aplicaron, o no, las mejores prácticas laborales para afrontar la situación de crisis actual.

En el plazo de algo más de un año y medio hemos pasado de hablar de las medidas y políticas de retención del talento, a la necesidad de la reducción de costes y de llevar a cabo reestructuraciones, que en la mayoría de los casos se acometen mediante ajustes de plantilla y despidos.

Por ello, la VII edición del Libro Blanco sobre las mejores prácticas en Recursos Humanos elaborado por **Creade Lee Hecht Harrison, IESE y Sagardoy Abogados**, ha querido conocer las mejores experiencias en recursos humanos que facilitasen a las empresas y organizaciones poder afrontar y gestionar, sin perder el foco de lo importante que es la viabilidad a futuro, la gestión de sus plantillas.

La principal conclusión que arroja el Libro Blanco es que la mejor forma de afrontar una crisis, por naturaleza imprevisible, es la **adopción anticipada, permanente y constante por las organizaciones empresariales, de políticas preventivas que tengan como fin reducir oportunamente el impacto y los efectos económicos de la crisis dentro de sus estructuras**. Políticas que tendrían que estar usándose durante los períodos estables o de bonanza de las empresas.

Cuando la sociedad o una organización y sus stakeholders están acostumbrados a los comportamientos necesarios para manejarse en la crisis, incluso en períodos de estabilidad o alcistas, su utilización es eficaz. Entonces empleadores, empleados y sindicatos las asumen

como parte de su cultura corporativa, su uso no es un trauma, se incorpora de manera natural al proceso.

No obstante, en España no todo ha funcionado mal. Aunque hay una gran preocupación en la economía española por el enorme número de parados, también hay que decir que los mecanismos empleados, hasta el momento, han evitado una crisis social. Los procesos de reestructuración con la interlocución sindicatos-empresas y el colchón de la prestación y el posterior subsidio de desempleo, han funcionado para reducir los traumas personales y sociales. La falta de acuerdo en el “diálogo social” se ha visto compensada de momento con un funcionamiento macroeconómico a nivel de empresas, sindicatos y mecanismos de seguridad social eficaces.

Medidas más eficaces

De la encuesta cuantitativa, que han respondido 55 compañías, podemos extraer que **el departamento de recursos humanos ha visto incrementado su presupuesto en el 85,5% de los casos**. Una clara indicación de la magnitud de la crisis en el ámbito laboral. También, que algunas medidas ya se estaban tomando tres años antes, es decir, que la crisis no fue tan sorpresiva, al menos en la función de dirección de personas. Dentro de estas acciones preventivas se incluyen nuevos planes de formación, la utilización de una variedad más amplia de tipos de contratos laborales, así como provisiones para prejubilaciones.

Otra conclusión es que la movilidad funcional ha sido un recurso utilizado abundantemente. En especial, en relación al cambio en la demanda. El 80% de las empresas encuestadas la han utilizado. Aunque esta movilidad debería exigir formación, no siempre se da en la misma proporción en todas las empresas. Una preparación multifuncional previa puede exigir menor inversión en tiempo de crisis, pero siempre será necesario tenerlo en cuenta. La movilidad geográfica ha sido, por el contrario, menos utilizada (sólo el 38,2% de las empresas encuestadas). Ello está en consonancia con las dificultades físicas, legales y culturales que esta movilidad tiene en el mercado laboral español.

Las medidas más utilizadas en el momento de la crisis han sido la comunicación interna periódica y directa a la plantilla (94%), las reestructuraciones (65%) y el outplacement (41%).

De la encuesta también se deduce que las relaciones con los sindicatos han sido positivas; sólo en un 19% indicaron que la actitud de éstos era de oposición, incluso beligerante (5,1%). Por último, las empresas estiman que sus gerentes han aprendido la lección y están en condiciones de manejar las posibles próximas crisis. Por ello, el 73,3% aseguran que han redefinido su estrategia de futuro.

La función del director de RRHH

Históricamente, durante las situaciones de crisis económica, la función del departamento de recursos humanos ha sido limitada al recorte de gastos, llevado a cabo fundamentalmente mediante los ajustes en la plantilla. Mirando al pasado, la retención del talento no ha estado precisamente en la lista de prioridades. Por otra parte, para muchas empresas a nivel mundial, dicha función no ha ocupado un lugar estratégico.

Podríamos afirmar que son tres las **claves del cambio en la función que el director de recursos humanos** debe experimentar:

- Entender la situación financiera global de la empresa e integrar ésta en el proceso de toma de decisiones del departamento de recursos humanos.
- Comunicar con claridad, de manera convincente. La voz del director de Recursos Humanos debe ser oída, tanto a nivel del comité de dirección como de la plantilla de la organización. Por tanto, se hace ahora más necesario que nunca que el director de recursos humanos sea parte del comité de dirección, por su importancia como agente de cambio y su implicación en la consecución de los objetivos financieros. Este posicionamiento estratégico le dará el necesario prestigio en sus actuaciones.

- Pensar estratégicamente y creativamente. Esta visión estratégica implica también la creatividad para ser capaz de retener el talento, atender a los requerimientos departamentales, y todo en términos de eficiencia de costes.

La flexiseguridad

Desde hace tiempo ha quedado demostrado que la rapidez de los cambios del entorno económico y social exige un mercado de trabajo flexible; un mercado de trabajo en el que encajen de manera dinámica y cambiante empleados y puestos de trabajo.

La **flexiseguridad** es el nuevo concepto para prevenir las crisis del mercado laboral desde el punto de vista macroeconómico. Es un comportamiento generalizado de este mercado que permite resolver los problemas laborales de manera más eficaz, incluso en períodos de crisis.

Por tanto, una economía moderna exige combinar un mercado de trabajo en el que existan conjuntamente: a) la flexibilidad de adaptación del factor trabajo a las necesidades productivas cambiantes, y b) la seguridad del acceso a los puestos de trabajo de todos los ciudadanos. De ahí el auge del concepto de flexiseguridad.

La clave de la flexiseguridad está en: a) Políticas Activas del Mercado de Trabajo; b) flexibilidad en los contratos; c) seguridad social moderna; y d) en la utilización de acuerdos público privados en la búsqueda de trabajo.

De hecho, los resultados de economías como la alemana o la danesa, donde la flexiseguridad es un hecho, demuestran que políticas adecuadas de reciclaje dan mejor resultado que políticas de subsidios. También que una relación empresa-sindicato estable es necesaria para evitar los traumas.

El concepto de flexiseguridad implica una política estratégica que abarque al mismo tiempo, y de manera deliberada, la flexibilidad de los mercados de trabajo, de las empresas y de las relaciones laborales, por una parte, y seguridad en el empleo y seguridad social, por otra. La UE la ha formulado como la promoción de la flexibilidad combinada con seguridad en el empleo y reducida segmentación en el mercado laboral, teniendo en cuenta el papel de los agentes sociales.

DODECÁLOGO PARA ENFRENTAR LA CRISIS	
1. Tener en cuenta las habilidades de los empleados y considerar siempre su posible reubicación en la empresa	7. Ayudar y dar soporte a los directivos en la transmisión del mensaje
2. Planificar las fases de la reestructuración	8. Preparar a los directivos para lo que viene
3. Utilizar instrumentos de comunicación directa y frecuente	9. Ayudar a los supervivientes en la adaptación al cambio
4. Comunicar la razón y los porqués de la necesidad y conveniencia de reestructurar la plantilla	10. Dirigir la reestructuración de manera consistente con la cultura de la empresa
5. Gestionar con exquisita coherencia la comunicación externa y la comunicación interna	11. Redefinir el trabajo que queda
6. Actuar rápidamente tras la comunicación del mensaje	12. Aprender de la experiencia

Sobre Creade Lee Hecht Harrison

Creade-Lee Hecht Harrison es una compañía del grupo ADECCO, líder en el mercado nacional e internacional en la gestión de procesos de cambios empresariales.

Trabaja para facilitar los procesos de cambio en los que se ven inmersas las organizaciones y sus profesionales, ofreciendo las soluciones óptimas en Transición de Carreras, Reestructuraciones y Liderazgo.

Sobre IESE

El **IESE** es la primera escuela española de dirección de empresas que –desde el momento de su fundación en 1958, en el marco de la Universidad de Navarra– nació con un objetivo claro: enfocar la formación de los altos directivos con una visión internacional y una perspectiva humanística y ética del trabajo en la empresa, buscando a la vez su referencia inmediata en la realidad empresarial. Más de 130 empresas han decidido convertirse en partners de este proyecto formativo como Empresas Patrono. Otras 2000 empresas buscan habitualmente en el IESE a sus próximos candidatos y a sus futuros directivos.

Sobre Sagardoy Abogados

Sagardoy Abogados es el despacho líder en las áreas de Derecho del Trabajo, Beneficios Sociales, Seguridad Social, Pensiones y Recursos Humanos, tanto en tareas de asesoramiento como en materia contenciosa, desde su fundación en 1980. El despacho, que cuenta con unos 50 abogados y sedes en Madrid, Barcelona, Sevilla, Las Palmas y Oviedo, es socio fundador de la Alianza Internacional *Ius Laboris* (International Employment Law, Pensions and Employee Benefits Alliance), asociación formada por firmas especializadas acreditadas también en asesoramiento jurídico-laboral y establecidas en más de 44 países.

Para cualquier aclaración no dudéis en poneros en contacto con nosotros. Un cordial saludo:

Luis Perdiguero/Marina Gómez
Dpto. de Comunicación Adecco
Tlf: 91 432 56 57
luis.perdiguero@adecco.com
marina.gomez@adecco.com

Silvia Enrique/Laura García
Trescom Comunicación
Tlf: 91 411 58 68
silvia.enrique@trescom.es
laura.garcia@trescom.es