

## El último Recurso (por María Soledad Gómez)

En época de crisis, los directores de recursos humanos adquieren mayor protagonismo en las decisiones empresariales.

Lo venían gestando hace dos años y sólo recientemente Miguel Ángel Attala y Sebastián Nocito tuvieron la oportunidad de lanzar su negocio. Claro que cuando primero lo idearon, no esperaban que el lanzamiento de su portal de información salarial, Infosalarial.com, coincidiera con una crisis mundial. Menos imaginaban la gran demanda que recibiría su sitio.

Las empresas están ávidas por saber cuán adecuadas son las rentas que ofrecen en comparación con el mercado. El sitio de Attala y Nocito contiene justamente eso: datos sobre compensaciones en empresas argentinas. Cuando a muchas empresas les está yendo francamente mal, ellos están batiendo todas sus expectativas. "Entregamos información que antes sólo estaba disponible a través de las grandes consultoras", dice Attala, gerente general de la compañía. "Antes, las personas y las empresas de menor tamaño no podían acceder a este servicio". Saber si las rentas que se pagan son adecuadas frente a la competencia es sólo una forma más de cuidar el presupuesto.

Los departamentos de RR.HH. de las empresas toman particular importancia en escenarios como estos. De hecho, en muchas empresas, los gerentes de estas áreas están nada menos que capitaneando los planes de contingencia. Deben tomar las riendas de la empresa y adoptar el mejor modelo organizacional para sortear la incertidumbre actual. La estrategia, en todos los casos, involucra la reducción de costos, aunque si esto pasa o no por realizar despidos depende de si la estrategia de la empresa se orienta hacia cuidar sus balances o cuidar sus Recursos Humanos. Como explica Carolina Soto, especialista de Human Capital de Deloitte, la elección de un modelo "va a depender del foco que tenga: si son los recursos y los objetivos financieros los que sustentan las políticas, o son objetivos estratégicos, lo que puede afectar recursos humanos, físicos, financieros, y más. Pero si el aspecto financiero está débil, lo más probable es que éstos dominen en las decisiones que se tomen". Por esto, algunas empresas deciden mantener sus empleados y otras no pueden resistir a la presión de reducirse.

Ivonne de León, vicepresidente de Desarrollo Humano de la aerolínea Taca adhiere al modelo basado en los objetivos estratégicos. "Si la gente es vista como una verdadera inversión al negocio, deben crearse las estrategias, los mecanismos y los controles necesarios para manejar el tema como se administraría cualquier inversión valiosa en un negocio". Para ellos los despidos son una franca última opción. Antes habría que "agotar todas las iniciativas proactivas de control de efectividad laboral", asegura.

De León agrega que lo más importante es mantener la productividad y tener mucho cuidado con el crecimiento de la organización. Para eso, implementan sistemas de control de eficiencia y productividad laboral que "permitan saber si el tamaño de la organización está de acuerdo a la realidad del tamaño de negocio y entender los indicadores de productividad laboral con los que operan los competidores", dice.

De este modo, Taca puede calcular el crecimiento de plazas nuevas, reemplazos y el costo directo e indirecto para la organización. "Muchas empresas no están haciendo contrataciones ni reemplazos. Si alguien tiene un permiso médico o deja la compañía, ese puesto no se reemplaza", dice Carolina Turati, experta en compensaciones de Ernst & Young.

Del mismo modo, el grupo financiero chileno BCI optó por cuidar sus Recursos Humanos no llevando a cabo ningún proceso de desvinculación masivo y potenciando las posibilidades de reubicación internas. Según su gerente de gestión de personas, Pablo Jullian, estas medidas son una manifestación de su cultura empresarial. "Estamos haciendo todos los esfuerzos necesarios para reasignar y reubicar internamente a colaboradores que, por diversos motivos, puedan verse afectados por caídas en la demanda del negocio del cual forman parte". Además, la empresa está adelantando a sus empleados el bono de fin de año y aumentando las comisiones para quienes tienen un porcentaje de remuneración variable y puedan sufrir una potencial disminución en sus ingresos. Según Jullian, "en épocas complejas el rol de recursos humanos es clave para apoyar proactivamente medidas que contribuyan a apoyar a los colaboradores y administrar los niveles de incertidumbre que se generan".

Al momento de enfrentar la crisis uno de los primeros pasos que muchas empresas toman es terminar contratos. Sin embargo, el costo de despedir puede ser muy grande si la estructura de la empresa no se adapta para funcionar con menos trabajadores y no se planifican adecuadamente los ajustes. Una empresa que ha debido hacer tales ajustes es la aeronáutica brasileña Embraer, que puso fin a unos 4.000 contratos a comienzos de año. No obstante, aún tiene más de 16.000 empleados en cinco países, por lo que su directora de RR.HH., Eunice Rios, enfoca sus esfuerzos en la comunicación. La clave de su trabajo es "lograr la participación de los líderes y de los empleados en una causa mayor, con comunicación transparente y constante, promoviendo la motivación y el compromiso de las personas". Una tarea que no es menor cuando la cantidad de empleados supera los cinco dígitos.

Y es que reestructurar es una tarea complicada. "En estos procesos el grupo de recursos humanos juega un rol fundamental y tiene que tratar de mantener el equilibrio", dice Carolina Soto, de Deloitte. "Tiene que evitar repercusiones muy negativas, en cuanto a clima, o repercusiones que no sólo tengan que ver con la percepción de las personas al interior de la organización, sino también con temas estructurales".

En este aspecto, el mexicano Grupo Alfa -con más de 50.000 empleados en 19 países- debió enfrentar la baja demanda en una de sus empresas fabricantes de autopartes, debido al pésimo desempeño de la industria automotriz, por lo que se perdieron bastantes puestos de trabajo. Sin embargo, confían en que el clima de la organización está bien resguardado. "La empresa tiene y ejerce un gran número de técnicas para fortalecer el clima organizacional en todas sus empresas, independiente de que haya o no crisis", dice Enrique Flores, director de comunicación corporativa del holding. Ya tienen experiencia en cambios y reestructuración debido a las adquisiciones internacionales que han realizado en años recientes. "En algunos casos hemos implementado cambios en las organizaciones para implantar una cultura común, incrementar la eficiencia, compartir las mejores prácticas entre todas las plantas y reducir algunas actividades traslapadas", dice. Y todo ello le ha ayudado para poder adaptarse rápidamente.

Rios, de Embraer, señala que la principal misión de su departamento en estos momentos es "mantener el enfoque en lo que es esencial en la visión estratégica y en la sustentabilidad empresarial". En este proceso es importante saber a qué ejecutivos y técnicos hay que retener. Según Turati, de Ernst & Young y Soto, de Deloitte, las empresas eligen primero a quienes se quedan y luego a los puestos que pueden eliminarse de acuerdo a las divisiones que se van a cerrar. Por esta misma razón las empresas acuden a las consultoras y fuentes como el portal Infosalarial para saber si están pagando bien a sus mejores ejecutivos.

Óscar Corcuera, director de RR.HH. de la empresa peruana de software GMD, cree también que una función clave es "identificar y revisar nuevamente el talento organizacional". En su caso, también cree que la empresa cuenta con alternativas para reducir costos que se pueden aplicar en la medida que sea necesario: "reducción temporal de la remuneración mediante convenio, la reestructuración de las remuneraciones en fijo y variable, con crecimiento proporcional de la segunda, descanso vacacional o licencias sin goce de haberes". No obstante, aclara que en tiempos de crisis surgen otras tareas, como "estimular los canales de comunicación formal, usar el tiempo disponible de la gente para más capacitación; y, sobre todo, desarrollar a los líderes, incluyendo mandos medios, para que todos estén alineados".

Una tarea bastante compleja para un área que ahora está viendo mayor responsabilidad que nunca.