

La gestión del talento incrementa la eficiencia ante la coyuntura

En época de recesión, el despido no es la mejor solución. Los expertos recomiendan generar confianza en la plantilla creando oportunidades de desarrollo en la empresa.

BELÉN ALANDETE, Madrid

Las empresas tienden, en época de recesión como la actual, a reducir costes en su cuenta de explotación, entre ellos los costes de personal. Sin embargo, como afirma José Manuel Casado, socio de *Talent & Organization Performance* de Accenture, "los recortes y despidos masivos no hacen necesariamente más eficiente a la empresa".

Para Antonio Peñalver, consejero delegado de *People Excellence*, y Jesús Correas, socio director de la oficina de Madrid de Dopp Consultores, la clave está en saber gestionar "lo que tenemos dentro".

Correas afirma que las organizaciones deben asegurar que sus profesionales tengan una visión clara del proyecto empresarial y de sus valores. "Las personas deben creer en nuestro proyecto, superar el miedo y la incertidumbre, facilitando la participación de todos en el negocio", aclara. Es necesario demostrar que la empresa es capaz de crear oportunidades y hacer una gestión flexible.

Para llevar a cabo esta gestión, Peñalver apuesta por el reclutamiento interno, frente al externo, "ofreciendo todas las vacantes que van surgiendo en la organización a tu propia plantilla, para que vean que sigue habiendo oportunidades". La formación también es muy importante para adecuar y mejorar el rendimiento de las personas. "En estos momentos se requiere mucha flexibilidad, saber adaptarse a los cambios y responder inmediata-



Las personas deben creer en el proyecto empresarial.

Para Peñalver reducir el presupuesto en formación y congelar los salarios son los errores más comunes

mente a los retos que se van produciendo".

Otro aspecto importante es implicar a la gente clave en el futuro de la empresa, a través de políticas de retribución centradas en los objetivos de la empresa, añade Peñalver.

El fallo más común que los directivos de recursos humanos suelen cometer en tiempos de crisis es, para Correas, el tomar decisiones meramente funcionales, "sin

atender a las necesidades del negocio". Peñalver concreta ese error en la reducción del presupuesto para la formación, así como optar por la congelación salarial automática. A su juicio, "el contener los gastos de personal no quiere decir que dejes de invertir en la gente clave".

Ahora bien, si no hay más remedio que desprenderse de parte del talento de la empresa, Correas aconseja "identificar el talento estratégico, aquél que ayuda a mi proyecto empresarial". Peñalver cree que ese talento estratégico lo compone la gente con potencial, eficaz en sus resultados, flexible y que comparte la estrategia y los valores de la compañía.

La edad, fuente de conocimiento

La semana pasada, José Manuel Casado, socio de Accenture, dio su particular receta para afrontar estos momentos de incertidumbre económica, en la jornada que la revista *Capital Humano* organizó sobre *La gestión del talento en tiempos de crisis*. Entre sus consejos se encuentra el de salvaguardar la confianza, en un momento en que las empresas se desprenden de la gente. Además, recomienda jerarquizar a los profesionales en función de sus capacidades, conocimientos y motivación e identificar a la *key people*, "ese 20% que realiza el 80% del trabajo". A continuación, las empresas deben buscar las herramientas para saber dónde ubicarlos y desprenderse de aquéllos que ni quieren ni pueden seguir en la empresa. Otros aspecto sobre el que Casado realizó mucho hincapié es el de reconsiderar el criterio de la edad. A su juicio, la gente de edad más avanzada es la que tiene el conocimiento, por lo que llama a "aprovecharse de ello incentivándoles". Puede ser la solución a la escasez de talento, en un país tan envejecido como España, apunta. Por último, aconseja soportar la gestión de los recursos humanos en la tecnología. "Es muy difícil gestionar adecuadamente los talentos si no tienes una herramienta que te permita hacerlo ante la gran variedad de problemas que existen", aclara.