



LA GESTIÓN DE LA PERCEPCIÓN
ENTRE LAS AUDIENCIAS INTERNAS
EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

PRIMERA ENTREGA

ulled ASOCIADOS

CONTENIDOS

Introducción	5
Estructura	7
Encuesta a empleados en España	9
Encuesta a profesionales de departamentos de RR.HH.	13
Entrevistas a Alta Dirección	17
Resumen de resultados	31
Retos	33

INTRODUCCIÓN

La alineación de las plantillas por objetivos y la retribución variable -es decir, la gestión del desempeño- precisa de una revisión tan crítica como constructiva

En los últimos tiempos las empresas han debido adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones de los mercados para volver a la competitividad y, en general, los procesos de cambio se han llevado a cabo con criterios de urgencia y forzados por las circunstancias. Ya nadie discute que hayamos estado en crisis y que posiblemente estemos todavía en una situación muy débil. Con un paro que supera el 20% de la población activa, la sensación de vulnerabilidad se ha extendido de forma generalizada y ello ha facilitado la realización de ajustes en las empresas.

La alineación de las plantillas por objetivos y la retribución variable -es decir, la gestión del desempeño- precisan de una revisión tan crítica como constructiva:

- Los esquemas tradicionales de atracción y retención del talento no parecen tener tanto sentido.
- Faltan modelos claros y es difícil basarse en la experiencia de otros mercados por cuanto los rasgos de esta crisis son tan acusados como particulares de la economía española.
- Cada empresa busca su propia solución de negocio, aunque se hace evidente que las políticas de RR.HH. han pasado de una situación reactiva (optimización de las estructuras, reducción de costes) a proactiva (proyección del nuevo discurso corporativo, aceleración de la gestión del cambio, etc.).

Creemos que resulta imprescindible un cambio de ciclo en materia de Recursos Humanos para seguir aportando a las empresas soluciones prácticas y sensatas que regeneren la confianza de los empleados en los líderes empresariales.

Con objeto de disponer de un panorama actualizado sobre algunas de estas cuestiones, el departamento de estudios de Ulled ha puesto en marcha el trabajo de investigación que le entregamos. Se trata de un primer eslabón de una cadena que tendrá reflejo en otros informes.

Afectuosamente,



Roberto Abad

Consejero Delegado Ulled

ESTRUCTURA

DATOS BÁSICOS DEL ESTUDIO

- Encuesta ómnibus a más de **500 empleados** de compañías que operan en España
- **Cuestionario a 100 profesionales** de departamentos de Recursos Humanos
- **Entrevistas en profundidad a 11 profesionales de Alta Dirección** (Directores de Recursos Humanos y Directores Generales)

Este estudio proporciona datos actuales facilitados por trabajadores en España, así como conocimiento sobre las prácticas y políticas desarrolladas por parte de los departamentos de Recursos Humanos. En el primer caso, y siguiendo la metodología ómnibus de MillwardBrown, hemos realizado siete preguntas a 500 empleados sobre la empresa en la que trabajan, sobre su retribución o sobre las aportaciones de los departamentos de Recursos Humanos. Las respuestas nos permiten disponer de una fotografía fija de una situación que en los últimos dos años ha cambiado de forma notoria.

En segundo lugar hemos realizado una encuesta por correo electrónico en la que han participado cien profesionales que trabajan en departamentos de Recursos Humanos. Los resultados de la tabulación de esta encuesta muestran que la mayoría de empresas han debido adoptar cambios concretos en el área de Recursos Humanos debido a la crisis actual. También se han realizado preguntas sobre los sistemas retributivos actuales y su opinión sobre cómo serán en el futuro.

En tercer lugar hemos mantenido once entrevistas personales con altos directivos de las empresas siguientes: AN Grup, Bayer, Cosentino, Damm, Egarsat, Fluidra, Generali, GFT, Nestlé, Roca y TMP. Sus respuestas nos permiten disponer de datos sobre cómo se ha afrontado la crisis en cada caso y cómo ha afectado a las políticas de Recursos Humanos, así como opiniones sobre el futuro de nuestra economía.

Trabajadores, departamentos de Recursos Humanos y directivos conforman una parte muy relevante, aunque no única, en la transmisión de un discurso corporativo que ha debido reformularse en los últimos tiempos. El descenso de salarios y el incremento de la productividad y de la eficiencia organizativa, junto a un menor número de empleados, han cambiado ostensiblemente la forma en que se enfocan la comunicación o los Recursos Humanos en la empresa, por cuanto ha sido necesario transmitir una nueva cultura corporativa y nuevos valores. Consideramos que esta investigación aporta un panorama general e información específica para buscar una vía de reflexión y metodología práctica para su aplicación en los procesos de gestión.

ENCUESTA A EMPLEADOS EN ESPAÑA

Los trabajadores más jóvenes tienen un grado de conocimiento más elevado de la visión y misión de la empresa donde trabajan

Metodología:

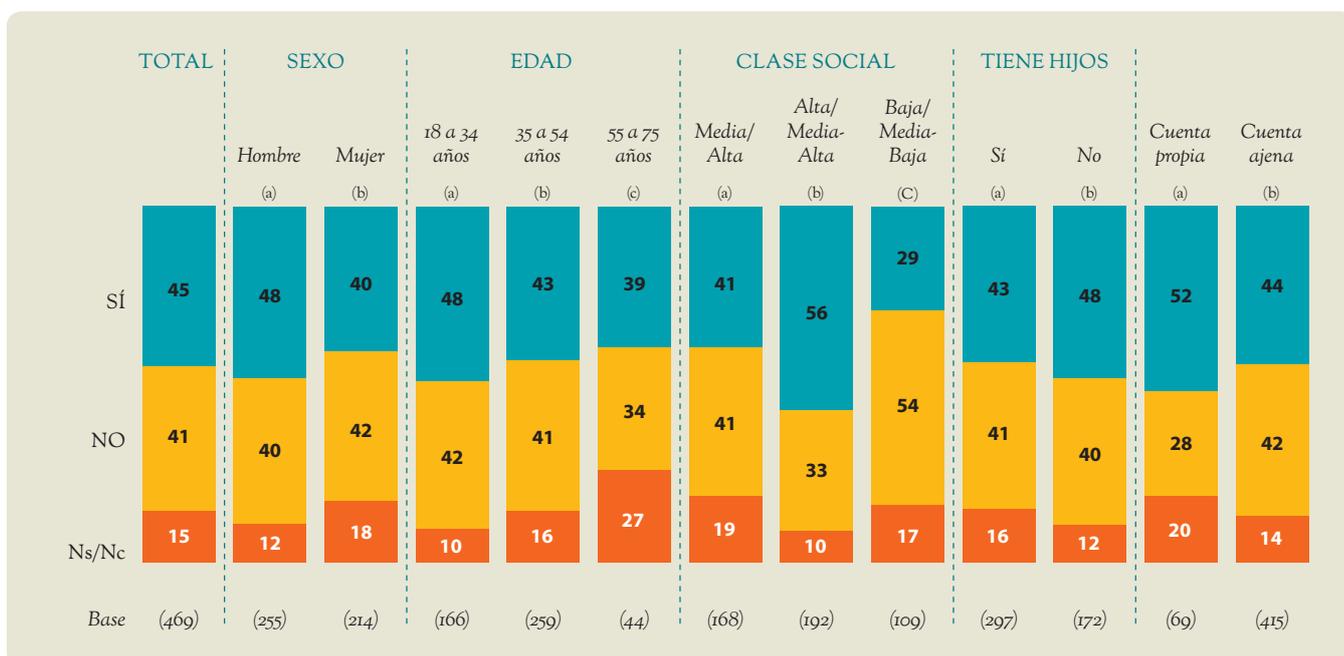
Entrevistas telefónicas (CATI) a población de 18 a 75 años con cuotas de edad, sexo, región y hábitat representativos de la población española. Tamaño muestral de n=469 entrevistas a trabajadores según muestra omnibus de MillwardBrown. En las condiciones más desfavorables de muestreo (p=q=50%), asumiendo un nivel de confianza del 95.5%, el error máximo para esta muestra es de +5.77%.

Resultados:

1. Conocimiento de la visión y misión de la empresa.

Usted me ha dicho que trabaja actualmente, ¿sabe si la empresa en la que trabaja tiene una visión y misión? (Qué es la empresa, qué pretende ser, qué metas y qué propósitos tiene a largo plazo).

Un 45% de los trabajadores afirma que en la compañía donde trabaja existe una visión y una misión, frente al 56% que dice no saberlo, o simplemente no contesta. El porcentaje es mayor en hombres (48%) que en mujeres (40%). En cuanto a la clase social, la clase A/MA es la que declara en mayor medida que existe un propósito y razón de ser de su empresa, con un 56%. También son los trabajadores por cuenta propia (52%) los que manifiestan en mayor grado que existe visión y misión.



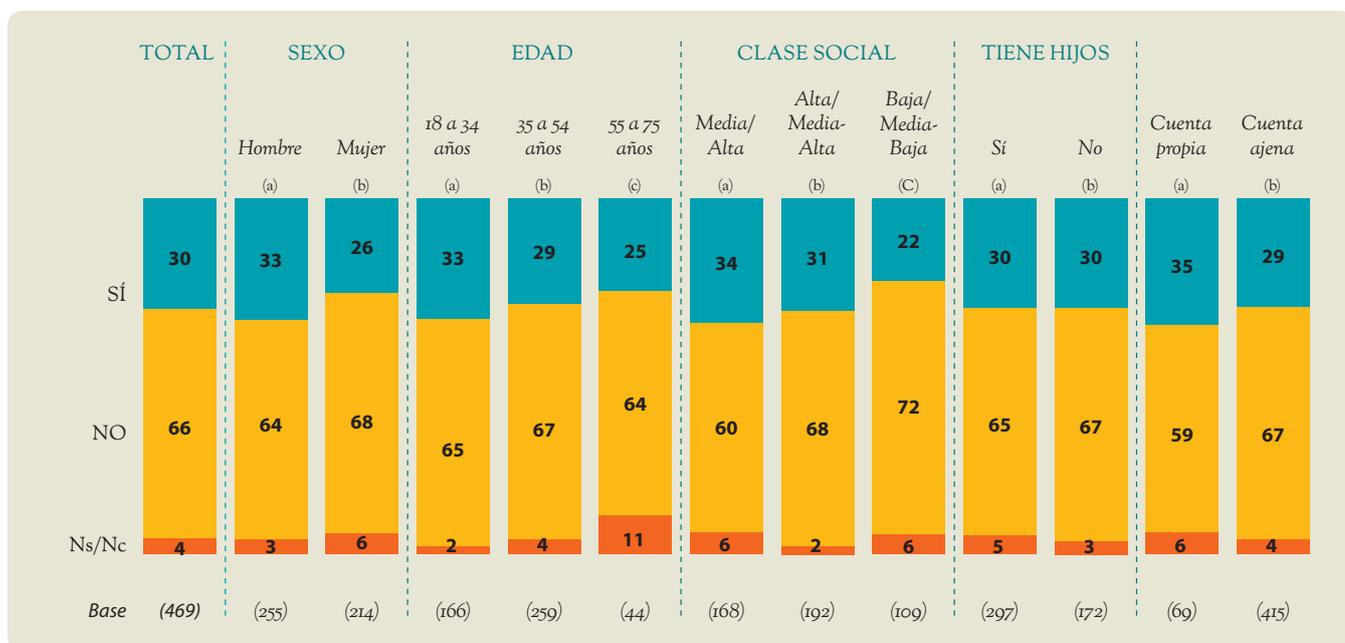
El colectivo que ve su remuneración más mermada es el de hombres de 55 o más años y que trabajan por cuenta propia

2. ¿Sabría usted formular la visión y misión de su compañía?

Dentro del 45% que declara saber formular la visión y misión de su empresa, el 41% lo relaciona con el crecimiento de la compañía, su expansión, consolidación, conquista de nuevos mercados, etc. Crecimiento, mejora y progreso son los aspectos más destacados.

3. ¿Trabaja usted por objetivos?

La mayoría de entrevistados declara no trabajar por objetivos concretos (66%). En términos de clase social son las clases medias-bajas las que menor percepción tienen de trabajar por objetivos. Los más jóvenes declaran trabajar por objetivos en mayor medida que los mayores.



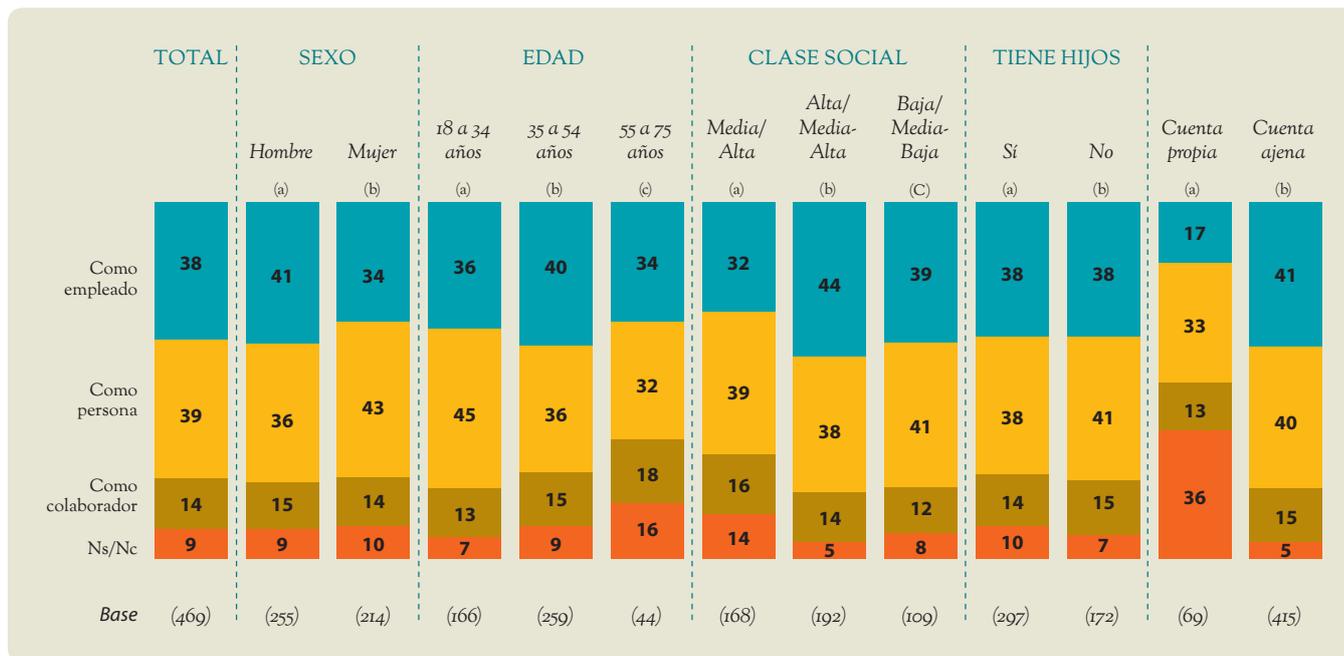
4. ¿Se ha incrementado su remuneración en los últimos dos o tres años?

Un 56% de los entrevistados declara que su remuneración no ha subido nada (33%) o que incluso ha descendido en los últimos años (23%). Los resultados reflejan que la remuneración de los hombres se ha estancado o descendido seis puntos porcentuales más que en el caso de las mujeres.

Los jóvenes de entre 18 a 34 años son los trabajadores que en mayor proporción manifiestan incrementos en su remuneración: un 48% declara incrementos en una u otra medida.

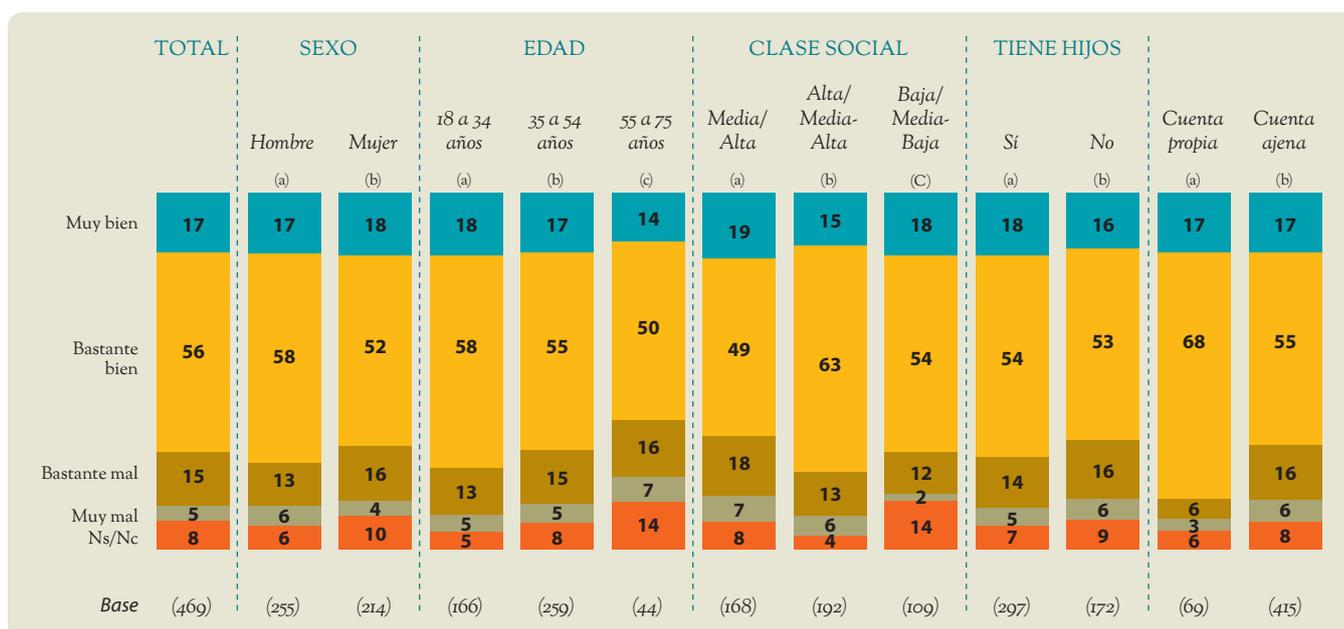
5. El colectivo que ve su remuneración más mermada es el de hombres de 55 o más años y que trabajan por cuenta propia

Al referirse a los trabajadores las empresas mayoritariamente se dirigen a ellos como "personas" (39%). El 38% declara ser tratado como "empleado", siendo esa afirmación más significativa entre los entrevistados de clase media (44%).



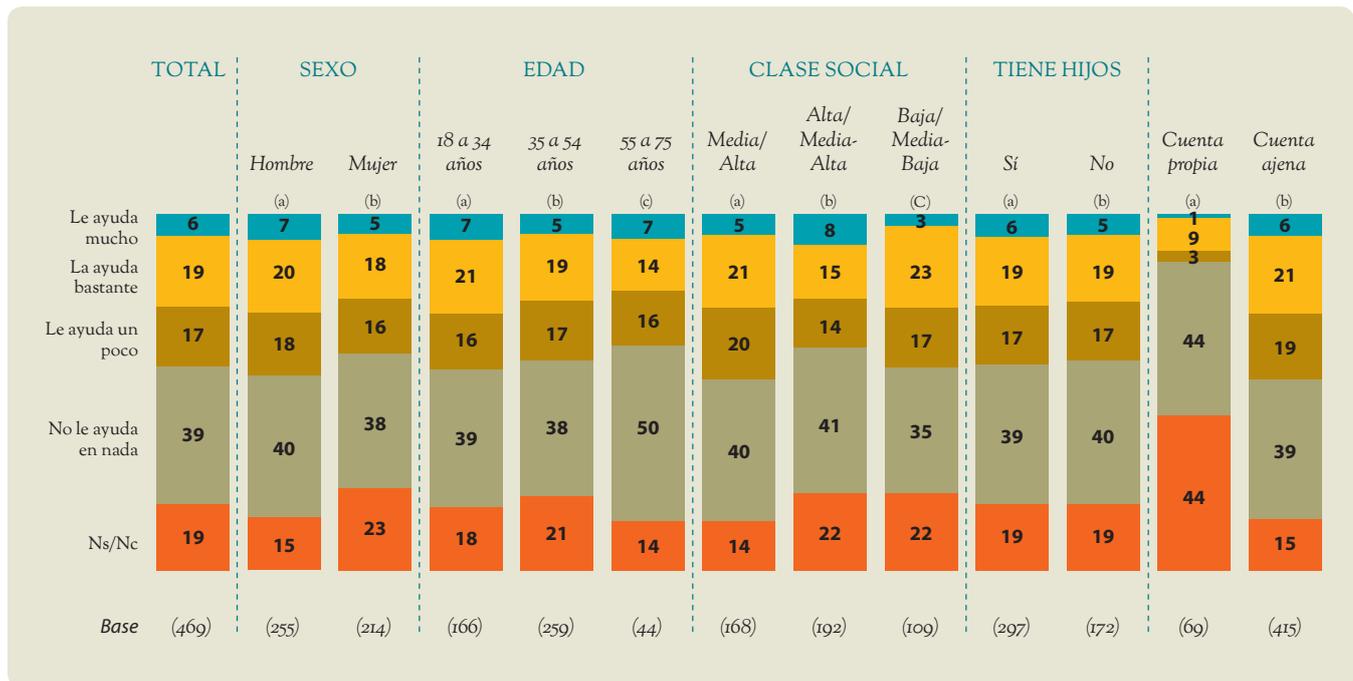
6. ¿Cree que su empresa está bien dirigida?

Una mayoría de los entrevistados considera que su empresa está bien o muy bien dirigida (73%). Un 37% de los trabajadores mayores de 55 años es crítico con la dirección de la empresa. Entre los más jóvenes, un 76% tiene una opinión positiva.



7. ¿Le ayuda su departamento de Recursos Humanos a desempeñar mejor su trabajo?

Un 42% manifiesta que su departamento de Recursos Humanos le ayuda (un poco, bastante o mucho) frente al 39% que indica lo contrario. Los trabajadores de entre 18 y 34 años forman el colectivo con mejor opinión al respecto.

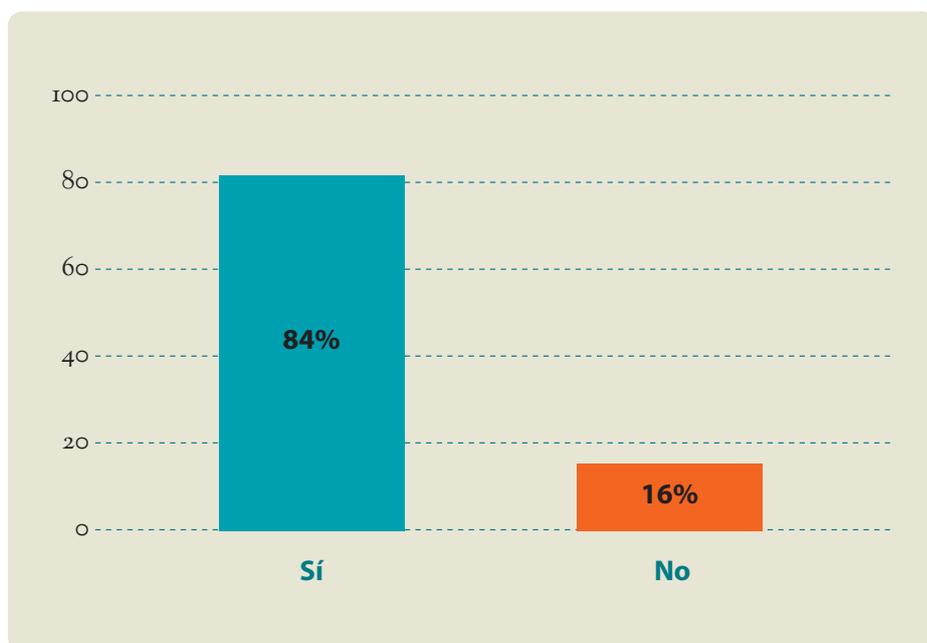


ENCUESTA A PROFESIONALES DE DEPARTAMENTOS DE RR.HH.

Con la crisis los departamentos de Recursos Humanos han debido afrontar desafíos muy importantes. La planificación de técnicas para promover el desempeño eficiente del personal, o para facilitar una actitud positiva y favorable del empleado, han dado paso a un marco de actuación bien distinto. Reducción de costes, obtención de mayor eficiencia departamental o afrontar reducciones de personal han sido, y seguirán siendo, parte importante de los retos que deben afrontar.

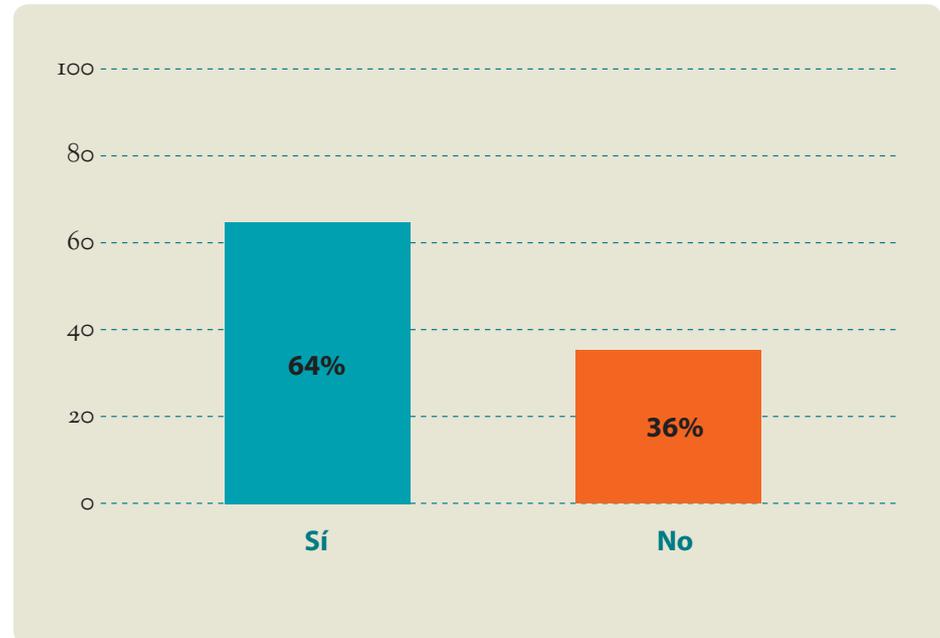
Hemos querido conocer algunas de las prácticas y realidades de departamentos de Recursos Humanos de compañías que operan en nuestro país, a través de una encuesta contestada por 100 empresas.

1. ¿Dispone su empresa de un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

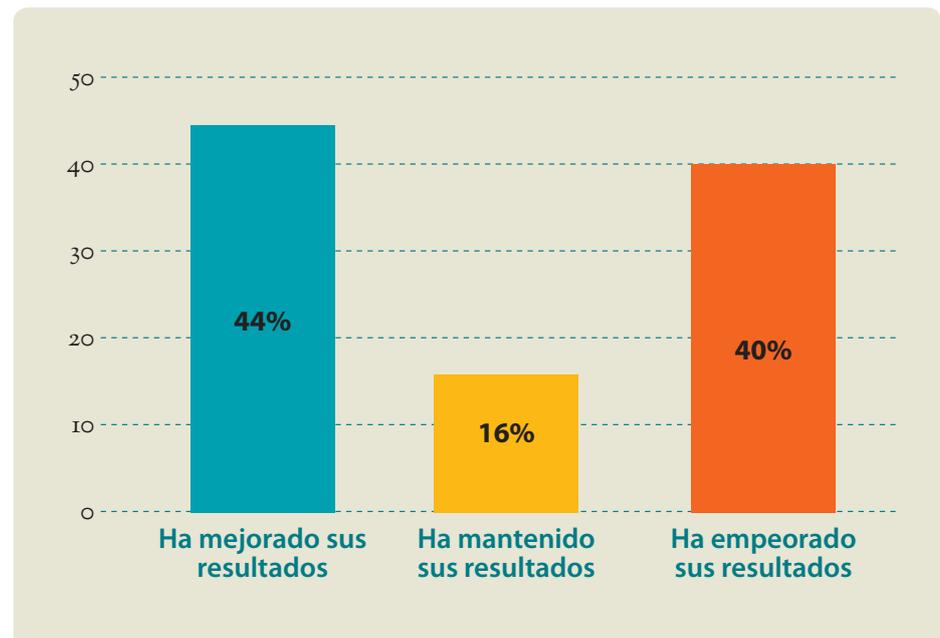


El 76% de las empresas que disponen de un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable, ha introducido cambios motivados por la crisis

2. ¿Han modificado en los últimos tiempos ese sistema para adaptarlo a un contexto de crisis como el actual?

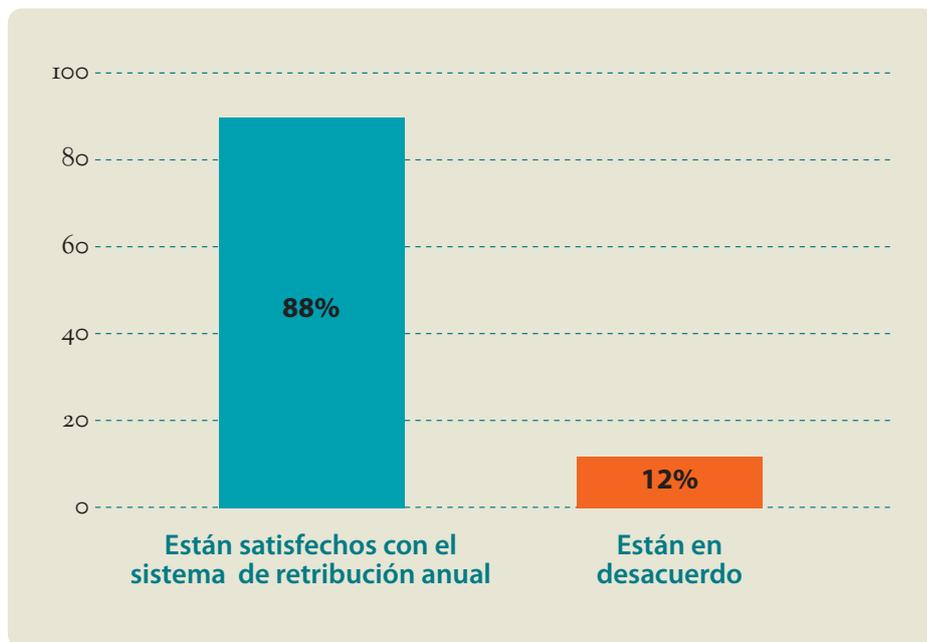


3. En los últimos tres años, su compañía:

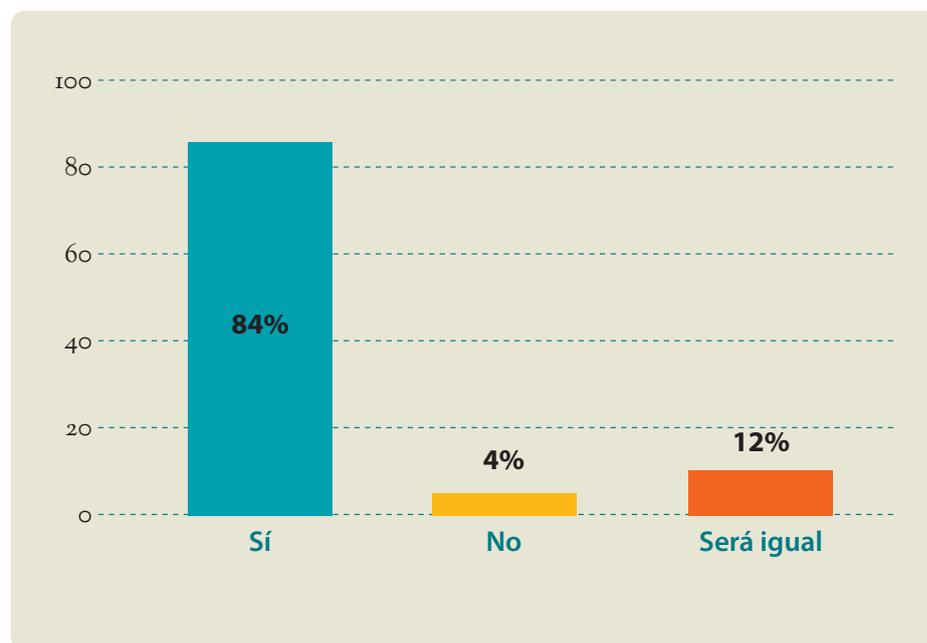


En los departamentos de Recursos Humanos se considera mayoritariamente que los empleados están satisfechos con el sistema de retribución actual. También de forma mayoritaria, se entiende que el sistema deberá cambiarse en el futuro

4. En general, usted cree que los empleados de su compañía:



5. En el futuro usted cree que se promoverá una mayor correlación entre productividad y retribución:



ENTREVISTAS A Alta Dirección

En la actual situación de crisis y de cambio de paradigma en los Recursos Humanos, cada empresa ha buscado su propia solución, sin que parezca que existan nuevos modelos de referencia que aplicar. También resulta complejo basarse en la experiencia de otros mercados, por cuanto los rasgos de esta crisis son tan acusados como particulares de la economía española.

La Alta Dirección de algunas compañías que operan en nuestro país expone a continuación algunas de sus prácticas en materia de Recursos Humanos.

Sr. Xavier Aguilera
Director Corporativo de
Recursos Humanos

GRUPO ROCA
EMPLEADOS: **18.700**

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

Si consideramos el mercado español, la crisis ha afectado muchísimo. Roca depende del sector de la construcción. Si consideramos que la obra nueva iniciada en España en 2006 fue superior a las 750.000 viviendas y en 2010 ha sido de 120.000, podemos comprender la dimensión de la crisis. No obstante, Roca es una compañía internacional, con presencia en 135 mercados, muchos de los cuales operan a un muy buen ritmo.

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Sí, sin dudas.

3. ¿Cómo ve el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

Hay factores que no podemos conocer o prever. El futuro será diferente en función al área geográfica que consideremos. Si lo hacemos a nivel global, tal y como opera Roca, lo veo con optimismo. En Roca hemos hecho los deberes a todos los niveles. Por ejemplo con la entrada en los mercados BRIC, cuya marcha es y será creciente.

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

Evidentemente. El conjunto de la economía española venía de un marco laboral estable y todo el conjunto ha debido adaptarse. También nosotros, que hemos pasado por un proceso de reestructuración que obliga siempre a un ajuste de las políticas en RR.HH.. Nos hemos adaptado y centrado en nuestro objetivo de diversificación e internacionalización para progresar en los próximos años. Un aspecto prioritario para nosotros en estos momentos es la retención, el trabajo con los actuales empleados.

“La retención, el trabajo constante con nuestros actuales empleados, es nuestra prioridad”

Sr. Marcial Navarro

Director de Recursos Humanos y Servicios Corporativos

GRUPO DAMM

EMPLEADOS: 2.500

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

Sí. Estamos desarrollando la estandarización internacional de los programas de gestión del desempeño. Roca ha crecido muy rápidamente y ahora debemos mirar a otros mercados e implantar procesos y programas adaptados. Esa implantación exige un proceso de acompañamiento y seguimiento.

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

No creo que lo que ha pasado en nuestra economía pueda explicarse bien, o al menos creo que es muy difícil. Dimensionar para crecer, por ejemplo, es un concepto complejo a la hora de comunicar. En Roca nos estamos asegurando de contar con herramientas que nos permitan facilitar la comunicación a todas nuestras operaciones. Por ejemplo, los sistemas de gestión del desempeño, políticas corporativas, etc., son globales. También nuestro nuevo portal interno, con partes corporativas comunes para todos, pero también con áreas específicas para cada operación.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Sí.

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

Las áreas de negocio en Grupo Damm son varias y la forma en que la crisis ha afectado ha sido desigual en función de cada una de ellas. En alguna, los cambios han sido positivos, pero en otras la crisis ha afectado mucho. Por ejemplo en el sector de Aguas, donde se ha sufrido y se está sufriendo mucho. No se ha conseguido trasladar una propuesta de valor añadido a nuestros clientes, siendo el único factor de decisión el precio. Todo el sector está mal y con cifras negativas. En el área de Cervezas, podemos hablar de una de cal y otra de arena. Las cervezas de marca han tenido un decrecimiento en torno al 1,5% en 2010 y de un 2% en 2009. Las marcas blancas, sin embargo, registran subidas por encima del 15%.

Además ha habido una desviación en las pautas de consumo. Por ejemplo, el consumidor adquiere productos de bajo precio y los consume en casa. Por canales, también ha habido cambios. Antes los canales de Hostelería, Restauración y Catering, crecían, ahora bajan en torno al 6% (en el caso de la cerveza). En este último caso, la normativa antitabaco ha sido clave.

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Tenemos una estrategia clara y ganadora. Pero hay factores que no podemos predecir, que se nos escapan. El precio del petróleo, por ejemplo, que nos afecta directamente. O, por ejemplo acontecimientos como la ola de incendios que en 2010 sacudieron Rusia y que supusieron un incremento de costes de materias primas esenciales para nosotros, como los cereales, que aumentaron un 30%. Repercutir estos incrementos en el consumidor no es viable.

“La paradoja: en el actual contexto de crisis hemos incrementado nuestra inversión en personal. Y es la inversión más rentable”

No obstante Grupo Damm ha tenido siempre un buen comportamiento en años de crisis, donde ha logrado tradicionalmente récord de ventas y de beneficios. Nuestros resultados en 2010 son en este aspecto incontestables, registrando crecimientos importantes tanto en ventas como en beneficios. Creemos que lo hemos estado haciendo bien y, en las actuales circunstancias, contener gastos ha sido clave.

3. ¿Cómo ves el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

En cuanto a la economía española, no soy optimista. No se han hecho los deberes y se ha empezado a hacerlos tarde y mal. Pero de todas formas, estamos en un mercado europeo y saldremos de la crisis. Alemania y Francia tirarán de la economía de la zona euro. También, y por diversas razones, parece que España vuelve a crecer en número de turistas, lo que nos viene bien a todos.

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

Totalmente. Estamos en un proceso de ajustes en cuanto a gastos, crecimiento de plantilla, inversiones... Aunque se da una curiosa paradoja: en el actual contexto de crisis hemos incrementado la inversión en personal. Y la consideramos como la inversión más rentable. Más de 40.000 horas de formación por año a un coste total de 1 millón de euros. Hemos invertido en la modernización de la fábrica y en formación de los operarios, logrando un incremento sensible de la productividad. Con menor plantilla, producimos más volumen.

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

Hemos ajustado los objetivos y los hemos adaptado a la nueva situación de la compañía. Y los hemos trasladado en cascada a toda la empresa. Los objetivos departamentales han sido modificados; los personales, en cuanto a valoración del desempeño, no.

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

No. Probablemente en algunos casos se ha dejado de comunicar. No siempre es posible comunicar los objetivos de negocio en tiempos de crisis.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Sí. Consta de dos partes. Una retribución variable por objetivos y otra en la que se evalúa el desempeño y desarrollo de la persona.

Sr. Pedro García Cano

Country Manager

TMP Worldwide

EMPLEADOS: 22

“Hay sistemas organizativos menos estrictos, por lo que el empleado tiene hoy más responsabilidad”

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

Ha afectado bastante. Bien por una reducción de las inversiones que realizan nuestros clientes, bien por fusiones o adquisiciones que han derivado en que algunos clientes hayan desaparecido.

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Disponemos de una estrategia clara en la actual situación de indefinición generalizada que vivimos todos. Por una parte afrontamos una estrategia con Internet y los candidatos en entornos Web 2.0 en el centro de nuestra actividad. Otras estrategias tienen que ver con los cambios de modelo de negocio que se están dando. No obstante considero que en esta crisis, no está clara la puerta de salida.

3. ¿Cómo ves el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

A corto plazo, duro e indefinido. A medio plazo volverá el crecimiento y el desarrollo. La cuestión es la duración de ese corto plazo, que estimo en unos dos años. La clave para mí es el cambio de dimensión que estamos viviendo. Somos un país que venimos de un crecimiento basado en dos palancas: la inmigración (con salarios muy bajos) y el sector inmobiliario. Ahora no tenemos claros los motores de futuro y hay problemas como el nivel educativo, un modelo de estado no aceptado ni bien definido o la falta de inversión en sectores de futuro.

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

En general hay dos cosas. La primera, no necesariamente vinculada con la crisis, es la ola de cambios sociales en las personas frente al trabajo. La segunda, claramente relacionada con la crisis, es la reducción de recursos. Eso ha derivado en un descenso en las remuneraciones, a tratar de operar más eficazmente, etc. Hay sistemas menos estrictos de organización, empleados con mayor responsabilidad, retribución variable en mayor medida y otra demanda de trabajo provocada por el efecto Internet, de los que la gente tiene otra percepción y actitudes.

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

Sí. Ahora valoramos las prácticas más eficientes, perfiles de profesionales con empuje comercial, gente capaz de manejarse en entornos más complejos. Internet es la plataforma de gestión.

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

Se ha hecho de forma traumática. Es difícil cambiar una estructura y forma de hacer las cosas en poco tiempo. Los directivos concebimos el cambio para realizarlo en un tiempo probablemente insuficiente. La introducción de nuevos sistemas necesita más tiempo del que habitualmente se destina. Y en este marco, poco tiempo implica trauma.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Sí. Está basado en tres palancas. Crecimiento (generar nuevos negocios en clientes actuales o nuevos), rentabilidad de los proyectos y trascendencia (trabajos que demuestran una vocación estratégica).

Sr. David Ventura

Director de Recursos Humanos

AN GRUP

EMPLEADOS: 700

“Hoy somos más prudentes. La crisis ha provocado la optimización en la gestión de los Recursos Humanos”

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

Ha afectado a las ventas.

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Sí.

3. ¿Cómo ves el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

En los dos próximos años no esperamos cambios significativos. Creemos que seguiremos igual, pero es evidente que existen factores que pueden retrasar o afectar la recuperación. La ola de cambios en los países árabes, en función a lo que acontezca, puede afectarnos.

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

En primer lugar ha provocado una optimización en la gestión de gastos y de inversiones en los RR.HH.. Somos más prudentes.

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

No se han reformulado, aunque tenemos previsto hacerlo.

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

En estas circunstancias, nunca se comunica bien del todo. Hablamos de una situación cuya realidad conocemos bien. También la gente conoce esa realidad, que es la que nosotros hemos comunicado.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Sí. En nuestro caso para directivos.

Sr. Francesc Giralt

Director de Formación y Desarrollo

GRUPO GENERALI

EMPLEADOS: 1.970

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

Ha afectado de forma progresiva. No ha sido una crisis que hayamos notado de forma repentina si bien afecta indirectamente al sector.

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Sí, de forma clara. Hemos estado inmersos en un proceso de redefinición de nuestra visión estratégica. Un proceso que nos ha llevado a realizar consultas y sesiones de trabajo con empleados y otros agentes, hasta completar lo que son ya nuestra nueva visión, misión y valores. Además se acaba de presentar nuestro nuevo plan estratégico trienal. La estrategia es clara.

3. ¿Cómo ves el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

Quedan años difíciles. Diría que entre tres o cuatro años.

“La comunicación es clave para conseguir implantar nuevas filosofías”

Sr. Francesc León

Director de Recursos Humanos

BAYER IBERIA

EMPLEADOS: 2300

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

Independientemente de la crisis, Vitalicio y Estrella Seguros se han integrado y operan ahora bajo la marca GENERALI Seguros. Esto a su vez ha provocado una actualización de las políticas de Recursos Humanos.

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

Sí. Estamos de hecho lanzando un nuevo programa de gestión del desempeño y totalmente reformulado.

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

En nuestro caso todo es muy reciente y falta tiempo para asentar la nueva visión. Considero que la comunicación juega un papel indispensable para conseguir implantar nuevas filosofías.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Sí. Dada la fusión estamos homogeneizando y adaptando el sistema.

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

Podemos decir que, en términos generales, ha afectado. No obstante Bayer tiene tres áreas de negocio (salud con Bayer HealthCare, nutrición con Bayer CropScience y materiales de altas prestaciones con Bayer MaterialScience), cada una de las cuales tiene ciclos distintos. Tradicionalmente unas han ido bien y otras, a lo mejor no tanto. En esta crisis el comportamiento ha sido similar. Hay una compensación entre los diferentes negocios que permite a esta compañía superar los momentos de crisis.

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Considero que hay una estrategia muy clara detrás. Bayer es una empresa multinacional con competencias clave en los ámbitos de la salud, la nutrición y los materiales de altas prestaciones. Con sus productos y servicios, la empresa quiere ser útil a la humanidad y contribuir a mejorar la calidad de vida, creando al mismo tiempo valor a través de la innovación, el crecimiento y una elevada rentabilidad.

Actualmente, la compañía busca nuevos mercados, nos establecemos en países emergentes en los que se invierte de forma importante para conseguir de esa forma el crecimiento que necesitamos para seguir siendo líderes en las tres áreas de negocio en las que operamos.

Un segundo foco estratégico son, precisamente, los Recursos Humanos, donde los ajustes son continuos. Hay políticas, pero el dinamismo en el entorno es tan acusado que nuestra planificación sobre lo que ocurrirá en cinco años, ocurre a veces en uno. O al revés: lo que prevemos que acontecerá a corto, ocurre a largo plazo. No tenemos certezas, pero estamos preparados.

“Nuestras políticas de Recursos Humanos han cambiado absolutamente en todo”

3. ¿Cómo ves el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

Las previsiones oficiales de Bayer indican que las perspectivas para la evolución futura de nuestro negocio son positivas, si bien tenemos que esperar a ver cómo evoluciona la economía mundial, cuando se terminen los programas estatales de ayuda en numerosos países. Somos optimistas con respecto al año en curso siempre y cuando la evolución económica sea estable. Por otro lado, un asunto especialmente prioritario para Bayer es la innovación, y por eso hemos elevado nuestros gastos de investigación y desarrollo en el año 2010 en más del 11%, hasta la cifra récord de casi 3.100 millones de euros. Además, tenemos una cartera de productos en fase de desarrollo muy prometedora en la que invertir. Todo ello nos lleva a pensar que Bayer está preparada para el futuro.

A nivel más personal, lo veo con cierto optimismo y, a la vez, con cierta preocupación. El efecto de ciertas cosas que están pasando en el mundo son motivo de preocupación. Por ejemplo, las oscilaciones en el precio del petróleo, una materia prima tan importante en Bayer, nos impide una planificación correcta de nuestros costes de producción. Queremos ser, y somos, optimistas pero al mismo tiempo estamos preocupados.

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

Hemos cambiado absolutamente en todo. Nuestras políticas estaban basadas en la estabilidad y en un escaso dinamismo. Hemos pasado de unos años de dinamismo espectacular, caracterizado por el movimiento de personal constante y carencia de mano de obra cualificada, al polo opuesto. Ahora hay pocos movimientos, tratamos de estabilizar el número de empleados que tenemos en cada área y en cada país, lo que en sí mismo es complejo, pues ese objetivo de estabilidad en el empleo, debe afrontarse en un entorno de descenso en la demanda. Nuestra mentalidad ha cambiado totalmente. De acometer programas de gestión del talento, hemos pasado a una época de ajustes y de atracción de nuevos talentos, nuevos conocimientos y actitudes. Hay más demanda, pero hay que saber encontrar a los mejores profesionales para tu organización.

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

Sí. Estamos trabajando en ello, tanto en la región Iberia (España y Portugal), como a nivel global. La continuidad y fidelización del talento organizativo es prioritario.

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

En realidad Bayer se encuentra en ese proceso. Personalmente soy partidario de comunicar con rigor cuando se han obtenido buenos resultados, o saber comunicar de forma adecuada la visión del cambio. No hemos llegado todavía al punto de involucrar a la compañía. Es un paso que debemos afrontar en los próximos meses.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Sí. Principalmente coexisten tres grupos. Una parte del personal tiene objetivos cuantificables por la obtención de resultados concretos, como nuestras redes de venta. Hay una parte de empleados sujetos a convenio. Por último, el grupo de directivos, con retribución por objetivos en los que medimos diferentes variables: desde el liderazgo hasta aspectos concretos de cada responsabilidad.

Sr. Sergi Riau

Director de Organización y Red Territorial

EGARSAT - SUMA

EMPLEADOS: 1.500

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

Ha afectado de una forma directa y clara a nuestros ingresos, que son directamente proporcionales al empleo. Un paro de 4,3 millones de personas supone una reducción entorno al 10% de afiliados a la Seguridad Social, lo que provoca un fuerte impacto en todo nuestro sector y, concretamente, a su rentabilidad. Egarsat gestiona fondos públicos, pero su continuidad depende de que seamos rentables. Queremos seguir dando beneficios.

Otro factor: en los últimos cuatro años el Ministerio ha ido aplicando reducciones en las tarifas de actos de trabajo (un 4% anual), probablemente por la propia crisis. Es decir, hemos tenido un descenso de empleados y un descenso de los precios de cada trabajo con ellos.

Todo ello ha provocado una reducción significativa de nuestros ingresos, en torno al 10%. Y eso exige que constantemente tengas que reinventarte, rediseñar procesos de trabajo y pensar más: lo que antes hacíamos ya no sirve.

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Hay dos formas de salir de una crisis. Una es incrementar tus ingresos y la otra, reducir gastos. Incrementar ingresos está limitado y no parece posible hasta que no haya un crecimiento del empleo, que no depende de nosotros. Incluso podemos tener los mismos clientes, pero con muchos menos trabajadores por la reducción de plantillas. En la contención y reducción de gastos, estamos trabajando mucho. No me refiero a reducir plantilla, que no es el planteamiento. Somos los mismos, pero trabajando más. En ese sentido hemos obtenido grandes logros en la gestión de bajas por enfermedad común, de una manera muy intensiva, con gran implicación de todos. Por ley, además, nos han reducido nuestras retribuciones un 5%, algo más a los directivos. Pero hay gran concienciación por parte del equipo, perfectamente alineada con la situación.

También hemos rediseñado procesos, lo que ha implicado más esfuerzo por parte de todos. Además estamos ayudando a muchas empresas a reducir cifras de absentismo, un tema importante en el que hemos abierto una vía de consultoría para empresas. Es decir, muchos y variados cambios, con un rumbo estratégico bien definido y compromiso: los proyectos que antes se antojaban inabordables, ahora los desarrollamos.

3. ¿Cómo ves el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

No soy dramático. La economía es cíclica. Quedan años difíciles y no volveremos a vivir con la desmesurada alegría de antes. Seremos, somos ya, más cautos. No todo el mundo el mundo puede tener una vivienda excelente, tener un 4x4 de lujo y viajar dos veces al año a destinos remotos, y además con dinero que no tienes. Pero las personas y las empresas tenemos capacidad de adaptación a nuevas circunstancias. Nos recuperaremos, no en dos años, pero sí en tres o cuatro años. Lo que es muy preocupante, inconcebible diría, es un paro de más del 20%.

“En las organizaciones donde se ha descentralizado la gestión de los Recursos Humanos vemos avances muy importantes”

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

No ha habido cambios significativos en las líneas globales, pero sí de forma específica en algunas áreas. Por ejemplo en el equipo de gestores de servicio, con una importante revisión de DPO. El objetivo se ha adaptado a las nuevas circunstancias, a la realidad del país y a nuestra propia nueva realidad. En este punto, hemos partido de cero. En los aspectos retributivos tenemos poco margen de maniobra, pero hemos reforzado mucho la formación. Lo necesitábamos debido a los cambios generalizados de procesos. También hemos introducido nuevas herramientas, como el eLearning por ejemplo.

El cambio sustantivo ha venido provocado por la descentralización de tareas. Éramos una empresa muy centralizada, lo cual ofrece buenas economías de escala, pero lentitud de respuesta en algunos casos. Hay procesos también descentralizados, dando más responsabilidad a personas que están en los extremos de la cadena de valor. Antes eran transmisores de información, ahora son gestores de procesos que resuelven muchas incidencias locales para pacientes o trabajadores.

Además, hemos pasado a trabajar con una visión integral de los Recursos Humanos. Lo que llamábamos “gestión de la presencia”, por contraposición a la “ausencia”, exige de una planificación integral. Las compañías no deben gestionar exclusivamente el área de Recursos Humanos desde el Departamento de Recursos Humanos, sino desde todas las direcciones de la empresa. En aquellas organizaciones donde se ha descentralizado esa gestión vemos avances muy importantes. Todo el que gestiona personas en la empresa tiene responsabilidad en la gestión de los Recursos Humanos y en los inputs que recibe el trabajador.

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

Teníamos evaluaciones semestrales. Seguimos con ese proceso, y además hemos introducido cambios en otros. Por ejemplo con los gestores de servicio, cuyas evaluaciones son de una frecuencia prácticamente mensual. Hemos debido adaptar las DPO's por exigencias del mercado y de la legislación. Ahora incluyen aspectos más cualitativos de la gestión. Los médicos de gestión, por ejemplo, han pasado de tener una DPO por tareas, a otra por resultados. Son cambios significativos, que nuestra Dirección General ya vió en 2008, que fue cuando empezamos a implantar estos cambios. La anticipación, que está en nuestros valores, ha sido una de las claves. Otra es que aquel que está, debe aportar su máximo valor.

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

Diría que siempre es mejorable. Tenemos públicos muy diferentes. Unos lo han aceptado mejor que otros y lo han visto como algo positivo. Lo que siempre hemos intentado hacer es comunicarlo de forma muy abierta. No hemos comunicado el cambio poco a poco. Lo hemos explicado desde el principio, con transparencia y honestidad. Pero el cambio debe aportar valor y no hay que visualizarlo a largo plazo. Es necesario disfrutar y extender los pequeños éxitos. Si estamos ascendiendo el Everest, hemos de comunicar y disfrutar de la llegada al campamento base, a la conquista de una arista o de cada uno de los cuatro campamentos.

En una gestión de cambio siempre hay gente que está a favor, gente que está en contra y un gran grupo intermedio (el 50% de la gente) que no son defensores del cambio, pero tampoco críticos. Nuestra labor debe centrarse en ese gran grupo y convencerles. Si lo consigues, los demás siguen a este grupo. Aun así, siempre hay alguna pérdida en el camino, no deseada, pero necesaria. No puedes paralizar la evolución de un proyecto necesario para la organización, para esperar a los escépticos. Hemos sido muy cautos, hemos hecho un gran cambio de organización pero sin ninguna prisa. Gran parte del éxito se debe al factor tiempo.

Ahora estamos en una situación de eficiencia diferente, donde la polivalencia de los equipos administrativos nada tiene que ver con la que era hace dos años. Hoy saben gestionar múltiples procesos. Se asumen riesgos, pero la suma promueve mejoras muy claras.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Si, el 100% del personal de la organización lo tiene, con seguimientos semestrales como mínimo. También hay seguimientos mensuales o trimestrales con revisiones continuas y vinculados a una remuneración variable a final de año.

Sr. Guillermo Rodriguez

Responsable de Recursos Humanos para Iberia y Brasil

GFT

EMPLEADOS: 1.300

“La gestión del desempeño en España ya se reformuló hace algún tiempo. Ahora estamos exportando ese modelo”

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

Nuestro ámbito de actuación son las tecnologías de la información centradas en el sector financiero. Eso significa que la crisis, fundamentalmente financiera, ha afectado tremendamente. Pero GFT está muy volcada en la internacionalización de su actividad, lo que nos permite de alguna forma sortear la crisis. Trabajamos mucho para entidades financieras de Alemania o UK, que entraron antes que nosotros en la crisis, pero que también están saliendo de forma decidida antes. De alguna forma hemos ido desacomparados del resto del sector de las TIC en España, con un tempo diferente. Por ejemplo el año pasado registramos un crecimiento importante, este año 2011 será menor.

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Estoy convencido de ello. Nuestra diversificación geográfica limita los riesgos. Por ejemplo en Brasil no ha existido la crisis y se han registrado crecimientos espectaculares.

3. ¿Cómo ve el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

Creo que en España no hemos tocado fondo y, sobre todo, no lo hemos hecho en nuestro sector. Preveo un 2011 más duro. El sector, aunque no es nuestro caso, desarrolla numerosos proyectos para la Administración, que se han paralizado. El impacto será notable. Hay que buscar la forma de operar fuera.

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

No en sus aspectos fundamentales. Hemos mantenido la inversión, por ejemplo en formación. Estamos en un entorno de contención salarial, con incrementos por debajo del IPC, algo que no se veía hace muchos años.

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

Ya lo hicimos en España hace algún tiempo. Seguimos en línea con lo diseñado entonces. El modelo es bueno. Lo que estamos haciendo ahora es exportar el sistema fuera, a otras sedes del grupo. Se trata del mismo sistema en el que integramos a personas que contratamos (unas 200 el pasado año 2010).

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

Sí. No hemos parado y se ha intentado mejorar en todo momento. Hay nuevas herramientas a disposición del empleado y nuevos canales para comunicar. Un ejemplo: la mejora de la comunicación sobre la formación que facilitamos a nuestros empleados.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Disponemos de un sistema de retribución variable pero no para el 100% de los empleados. Hay personal con convenios y otros fuera de convenio. Cada colectivo tiene su sistema.

Sra. Carolina Caparrós

Directora Corporativa de Recursos Humanos

GRUPO COSENTINO

EMPLEADOS: 2.200

“En Cosentino trabajamos más la motivación vinculada a la forma cómo trabajamos y a la propia satisfacción por hacer bien nuestro trabajo”

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

El sector de la construcción de vivienda nueva ha caído en Iberia en tres años un 57%. Para el sector ha sido y está siendo extraordinariamente duro. Con respecto a Grupo Cosentino hemos trabajado en varios frentes. En primer lugar nos hemos focalizado en el ámbito de las reformas o rehabilitación de viviendas, que ha caído mucho menos. En segundo lugar hemos diversificado productos. La piedra natural por ejemplo, se asocia a la vivienda nueva, y el Silestone, a las reformas. Eso ha hecho que la caída haya sido mucho menor. En tercer lugar, hemos reforzado nuestra estrategia de internacionalización, un ámbito en el que registramos subidas importantes. Sin esos tres factores, la situación actual hubiese sido insostenible.

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Sí. Absolutamente. Estoy convencida de que nuestra estrategia es ganadora.

3. ¿Cómo ve el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

Depende del país del que hablemos. En España veo un estancamiento fuerte con declive durante algunos años. Pero hay otros países donde veo cosas muy positivas e incluso efervescencia. EE.UU, Alemania o Francia son países donde la mejora es palpable. El mundo asiático muestra cambios muy interesantes, de un mayor acercamiento al mundo occidental. Brasil es un país rebosante de actividad, de ideas, de un crecimiento espectacular... Hay muchas oportunidades y luces al final del túnel. También veo en España una actitud excesivamente pasiva por parte del ciudadano. Hay algunos países donde la gente ha dicho basta y se están cambiando las cosas. Sin llegar a extremos, creo que el ciudadano en España debe tener mayor dinamismo y participación.

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

Han tenido que cambiar, nos hemos visto obligados a cambiarlas. Trabajamos más la motivación vinculada a la forma cómo trabajamos y a nuestra satisfacción por hacer bien nuestro trabajo. También los vinculamos a la empresa, a su misión y no los relacionamos con los ingresos. También comunicamos más, hay nuevas políticas de desarrollo, movilidad (funcional y geográfica) y otros. También partíamos de una situación de salarios competitivos, que nos ha permitido introducir nuevos parámetros. La compensación es flexible y la decide cada trabajador.

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

Sí. Hacemos más énfasis en la gestión del desempeño. Disponemos de un ranking que nos permite visualizar desviaciones y corregir. También somos mucho más selectivos en el trato con cada uno de los colectivos.

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

Hemos hecho mucho trabajo en el ámbito de la comunicación. Personalmente soy una devota de la comunicación. Considero que siempre es un área donde es posible introducir mejoras. Comunicar no es informar. Es abrir canales de diálogo de doble entrada, y es complejo. No es fácil que la gente se abra y disponer de esa forma de información que te permita comunicar mejor. Es un camino en el que debe invertirse constantemente. No hay fin, nunca se acaba.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Sí. Contamos con dos herramientas. Un sistema variable sobre la motivación de cada empleado y otro en el que se contemplan los objetivos individuales cada año. Lo importante es el esfuerzo de las personas en el desarrollo de su trabajo.

Sr. Luis Miguel García Rodríguez

Director de Recursos Humanos para Iberia

NESTLÉ

EMPLEADOS: 4.500

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

Nuestro sector suele tener un comportamiento acíclico, pues la alimentación no se suprime aunque haya crisis. De todas formas el sector se ha visto reducido en valor, no en volumen, las marcas han sufrido o están sufriendo. Con respecto a Nestlé, hemos crecido en cuota a diferencia de otras empresas. Es un sector muy exportador y ciertamente en otros países la crisis no ha golpeado tan fuerte. Nestlé crece, registrando incluso algún récord en producción, al tiempo que incrementamos nuestras inversiones.

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Sí. Nuestro círculo virtuoso se inicia con una marca muy fuerte. Hemos introducido programas de reducción de costes, invertimos en marca y en el punto de venta. Los resultados ya se están viendo. Hay que mantener esa estrategia.

“Un cambio que se ha revelado clave es nuestro programa “Alto Rendimiento y Bienestar”, en el que se ha implicado toda nuestra plantilla”

3. ¿Cómo ve el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

En España, mal. Hay un entorno pesimista paralizante. Estamos además en fase pre-electoral, lo que desenfoca las prioridades económicas. La falta de ilusión afecta a los niveles de consumo. Tenemos dificultades de despegue y no parecen alcanzables los crecimientos que se están trasladando a la opinión pública. Este año será muy restrictivo. Crecen los precios de materias primas, lo que incidirá en unos márgenes que en algunos casos están al límite. Los acontecimientos de Japón afectarán también.

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

Hemos revitalizado esfuerzos en políticas para incentivar la ilusión, el esfuerzo, la excelencia, el alto rendimiento en esencia. Tenemos precisamente un programa llamado “Alto Rendimiento y Bienestar”, que fomenta la creatividad, las ideas que cualquier colaborador puede proponer para incrementar la eficiencia o ahorrar costes y que incluye nuevas políticas en movilidad, mayor flexibilidad, más eficiencia y valor añadido. Toda la plantilla está implicada.

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

Sí. Hay una orientación a objetivos más marcada. La evaluación del desempeño es fundamental en los aspectos retributivos. Fundamentamos la gestión del talento en el potencial y en el desempeño. También hemos incrementado el coaching. Hemos invertido muchos esfuerzos y recursos en todo ello.

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

Sí. Hay una gran implicación. Por ejemplo el programa que comentaba anteriormente sobre el alto rendimiento, partió de un grupo de 80 voluntarios, que se encargaron además de las campañas de comunicación.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Sí. Cada colectivo dispone de un sistema específico: Departamentos de Ventas, Managers, Producción, disponen de sistemas diferentes.

Sr. Joan Carles Xifré

Director Corporativo de Recursos Humanos

FLUIDRA

EMPLEADOS: **3.600**

1. ¿Cómo ha afectado la crisis a tu sector y a tu empresa?

Ha habido una degradación del mercado que ha afectado en todo, sobre todo a clientes del sur de Europa, especialmente en España. Hemos sufrido una caída de ventas especialmente pronunciada en 2009, con recuperaciones en 2010, aunque sin alcanzar los niveles anteriores a la crisis.

No obstante, Fluidra opera en más de 30 mercados. Algunos de estos mercados están en pleno proceso de expansión, en otros ha habido descensos y podemos decir que el descenso en España ha sido especialmente acusado.

“Siempre hay mucha información disponible, pero siempre hay demanda de mejor comunicación”

2. ¿Crees que en tu empresa hay una estrategia clara, ganadora, para superar la crisis?

Sí. Se adoptaron medidas a tiempo y cambios estratégicos claves para afrontar la crisis. Muchos de ellos a corto plazo, algunos a medio y largo plazo. Hemos tratado de acometer los cambios que nos permitiesen navegar en aguas muy revueltas.

3. ¿Cómo ve el futuro? (economía, en general, sector, empresa...)

Con respecto a la compañía veo el futuro relativamente bien. La empresa reaccionó a tiempo y se hicieron los deberes. Hemos salido reforzados y seguimos creciendo. Pero somos conscientes del crecimiento de la incertidumbre, que se ha multiplicado por 10. Hay que multiplicar la atención. Los tiempos de bonanza prolongada han acabado, el contexto internacional cambia rápidamente, también su complejidad... todo es más difícil.

4. ¿Hasta qué punto esta crisis ha podido provocar cambios en las políticas de RR.HH.? ¿Se han cambiado en tu empresa?

Se han adaptado. Hemos cambiado los formatos de gestión en relaciones laborales, en la gestión salarial. Ahora somos más eficientes y afrontamos un futuro de mayor desarrollo en el ámbito interno.

5. ¿Se han reformulado los programas de gestión del desempeño?

Sí. Han sido reformulados y se han creado sistemas que no existían antes de la crisis. La tendencia es el incremento de la eficiencia. También hemos incrementado las fórmulas de evaluación del desempeño y cuidamos mucho más el potencial intelectual.

6. ¿Consideras que se ha comunicado bien el cambio de estrategia y adaptación a las nuevas circunstancias?

Se han comunicado. Seguramente siempre es mejorable. Fluidra cotiza en Bolsa, lo que nos obliga a un régimen de transparencia que no existe en muchas compañías. Pero en algunos casos se ha hecho alusión a la falta de transparencia. Hay mucha información disponible, pero siempre hay demanda de una mejor comunicación.

7. ¿Tenéis implantado un sistema de trabajo por objetivos y retribución variable?

Sí. El sistema no abarca a todos los estamentos de la empresa. Los directivos cuentan con un sistema de retribución variable alineado con la estrategia y con los objetivos corporativos. En otros casos los objetivos son diferentes.

RESUMEN DE RESULTADOS

Principales conclusiones del estudio:

Trabajadores

- Son más los trabajadores que declaran conocer la filosofía empresarial básica de su empresa que los que no la conocen (45% frente a 41%)
- En referencia a la formulación de la visión, misión y valores, la mayor parte de los trabajadores la relacionan con el crecimiento, la mejora de la compañía y el progreso operativo del negocio.
- En España, predomina una mayoría de empleados cuya retribución no está vinculada a unos objetivos concretos (66%).
- La remuneración de los trabajadores en España se ha estancado. Un 56% declara que su salario se ha mantenido igual o ha descendido en los últimos dos o tres años..
- La mayoría de trabajadores considera que su empresa está bien dirigida (73%). Los trabajadores más jóvenes son los que tienen una opinión más positiva.
- Mayoritariamente, aunque con escaso margen, los trabajadores valoran positivamente la aportación de sus departamentos de Recursos Humanos en el desempeño de su trabajo.

Profesionales de departamentos de RR.HH.

- Un 84% de las empresas consultadas dispone de un sistema de trabajo y retribución variable por objetivos. De forma mayoritaria, este sistema ha debido modificarse y adaptarse debido a la crisis (64%).
- Un 44% de las empresas consultadas mejora sus resultados en los últimos tres años.
- Mayoritariamente se considera que los empleados de estas compañías están satisfechos con el sistema retributivo.
- Una gran mayoría (84%) considera que en el futuro habrá una mayor correlación entre productividad y retribución.

Alta Dirección

La práctica totalidad de los directivos entrevistados considera que la crisis ha afectado en mayor o menor medida al negocio. Se trata en todos los casos de empresas de una dimensión importante, con diversificación en su oferta y en los mercados en los que opera, lo que de alguna manera les ha permitido sortear los efectos más adversos de la crisis en la que nos encontramos.

En todos los casos se dispone de estrategias claras para afrontar el contexto actual, aunque se alude explícitamente al incremento de incertidumbre o a la imposibilidad de establecer previsiones de negocio. Las oscilaciones en el precio de algunas materias primas esenciales o los conflictos geopolíticos son algunos de los motivos de preocupación esgrimidos. Este mismo hecho impide en muchos casos establecer previsiones de negocio claras.

La situación de crisis ha provocado cambios o adaptaciones en las políticas de Recursos Humanos y en la gestión del desempeño. Los objetivos empresariales se han adaptado a una nueva realidad, lo que ha implicado una transformación de los objetivos individuales y en la forma en que se evalúan.

Un aspecto también remarcable es cómo se han comunicado en las empresas los cambios organizativos y de objetivos. Se alude de forma clara a la dificultad de comunicar nuevos objetivos de negocio en tiempos de crisis y, en algunos casos, a la complejidad de redimensionar estructuras para afrontar crecimientos futuros.

RETOS

Una vez asumido que la crisis del mercado español no es coyuntural y que ya es evidente una verdadera reconfiguración del modelo productivo, las empresas han rediseñado sus planes de negocio y han adoptado medidas estructurales importantes:

- **Menor dependencia del mercado nacional.**
- **Reasignación de nuevos objetivos de crecimiento.**
- **Concentración en la obtención de beneficio.**
- **Redimensionamiento de los gastos estructurales.**
- **Incremento de la eficiencia y de la rentabilidad.**

La política de RR.HH. ha debido adaptarse a una nueva realidad y, desde un posicionamiento reactivo -de aplicación de formatos tradicionalmente adoptados-, han debido transformarse en departamentos proactivos para tratar de acelerar el cambio y proyectar un nuevo discurso corporativo (un proceso en el que sin duda las empresas habían invertido cuantiosos recursos).

Además, el mercado laboral ha pasado de un gran dinamismo y carencia de profesionales a una situación de inmovilismo, en la que los trabajadores, comprendiendo la delicada situación del país y de su propia vulnerabilidad, han aceptado medidas de ajuste y adoptado una actitud muy conservadora frente al empleo.

Un reto para los líderes del futuro

En este proceso el liderazgo puede haberse puesto en duda. Los cambios en el rumbo estratégico o de los ambiciosos objetivos de anteriores ejercicios pueden haber promovido una falta de credibilidad o consistencia del líder y es difícil que el mismo equipo directivo goce de credibilidad en todas las fases y ante los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) si no se identifica un nuevo discurso corporativo y se hace llegar de forma eficaz a las diferentes audiencias internas.

La comunicación es, en este aspecto, un aliado esencial no siempre bien aprovechado. En primera instancia el gestor tiene el derecho y la obligación de asumir que sus previsiones han fallado y debe (y sabe) evolucionar. Un equipo líder es el que puede presentar un nuevo proyecto que vuelva a unir a los grupos de interés, esta vez quizá con mayores dosis de pragmatismo y claridad.

La percepción es gestionable si se hace de forma consistente, coherente y constante y, sobre todo, aplicando una metodología rigurosa para incorporar a la mayoría de los grupos de interés al proyecto, de forma que en el menor lapso de tiempo se encuentren impulsando el cambio hacia una visión y un beneficio que comparten.

Recursos Humanos	COMUNICACIÓN
Modelo retributivo	
<ul style="list-style-type: none"> • Moderación salarial • Potenciar fórmulas salariales vinculadas al logro de objetivos definidos • Mayor correlación entre productividad y salario 	<ul style="list-style-type: none"> • Extender la idea de la necesaria evolución de los sistemas retributivos • Internal Branding: campañas de sensibilización
Políticas de desempeño	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos métodos de evaluación • Aumento de la eficiencia (tiempo trabajado) • Mayor implicación del trabajador en la estrategia de la empresa • Cambios en el perfil de los profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de programas de gestión del cambio • Identificación y segmentación de grupos de empleados líderes • Formación (no únicamente para el desempeño)
Marco laboral	
<ul style="list-style-type: none"> • Retención: evitar costes derivados de la alta rotación del personal • Incremento de la flexibilidad • Incremento de las políticas de conciliación • Aumento de la formación • Extensión del teletrabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación de los trabajadores en el diseño de los sistemas de retribución, las medidas de flexibilidad, etc. • Técnicas de motivación

ulled ASOCIADOS

Madrid

M^a de Molina, 37, 3^o
28006 Madrid
Tel. +34 91 564 04 96
Fax +34 91 411 75 24

Barcelona

Rbla. Catalunya, 18, 1^o
08007 Barcelona
Tel. +34 93 481 36 20
Fax +34 93 342 50 21

Lisboa

Avd. Duque Loulé, 123, Studio 4.6;
1069-152 Lisboa
Tel. +351 213 502 490
Fax +351 213 559 287

www.ulled.com

email: ulled@ulled.com