

Conclusiones

**CÓMO ALINEAR LA
ESTRATEGIA Y LAS
PERSONAS PARA
OBTENER RESULTADOS
EXTRAORDINARIOS**



5 de marzo 2010

Introducción: situación actual



Hoy en día, y ante la situación de incertidumbre y “estado de supervivencia” en el que están muchas empresas, existen dos posibles reacciones extremas igualmente peligrosas: o bien bloquearse en valoraciones y dilemas eternos y no saber reaccionar, lo que denominamos “parálisis por el análisis”, o bien dejarse llevar por impulsos en la toma de decisiones, en un afán de “hacer algo”, reacción cada vez más frecuente a medida que empeora la situación.

Frente a estas opciones está la gestión estratégica, que consiste en actuar con un plan meditado que pueda llevarnos al éxito; sin embargo, **¿qué prioridad tiene la reflexión y decisión estratégicas actualmente en el día a día de las organizaciones? ¿cómo hacer que la organización no pierda o recupere la calma suficiente como para volver a la senda estratégica? ¿Qué papel juegan las personas en la estrategia?.**

Dirigir personas en un contexto como el actual, comporta, por encima de cualquier consideración, asegurarse de que se **vinculan los valores y las conductas de los profesionales con los resultados que persigue la organización.**

DESAYUNO DE TRABAJO ALTAIR – SEARCH & COACH



Exponemos a continuación los temas y cuestiones tratados en la mesa redonda y posterior debate:

- **Actualmente asistimos a una guerra de talento. La mayoría de las empresas no disponen de una gestión de personas personalizada. Ante esta situación ¿Qué decisiones estamos tomando para captar y retener el talento en nuestras empresas?**

La clave para captar y retener el talento de una organización es cuidarlo y desarrollarlo. Es esencial crear dentro de la casa una red que apoye el talento y sea diferencial respecto a otras compañías, de forma que el empleado se sienta vinculado al proyecto de la empresa porque le proporciona el conocimiento y las habilidades para desarrollarse como profesional. Si esto no lo encuentra en otras organizaciones, abandonar la empresa será una opción que le será difícil contemplar.

Otro factor es generar una cultura de equipos auto-gestionados, en los que haya un amplio abanico de posibilidades (dentro de un marco regulado) para que el profesional decida él mismo su límite: hasta donde quiere llegar en su carrera profesional. Para ello es necesario profesionalizar la gestión de los recursos humanos: la utilización de canales formales de comunicación y de herramientas como los sistemas de gestión del desempeño son clave para el éxito en este tema.

- **Uno de los grandes desafíos del área de Recursos Humanos es demostrar la relación directa entre talento y productividad. ¿Como se valora el talento?**

Ante todo lo que está claro es que el coste del no talento es enorme: falta implicación, motivación, elevada rotación, ineficiencia, etc.. Para evitar esto, uno de los factores clave, sobre todo para las Pymes, es lograr desarrollar orgullo de pertenencia entre sus empleados con talento; en este tipo de empresas, implementar otros mecanismos como las carreras profesionales o las promociones es más difícil. Para ello, los valores de empresa y la coherencia son esenciales.

La relación entre talento y productividad es una relación a largo plazo y deben establecerse los indicadores apropiados que demuestren tal relación.



DESAYUNO DE TRABAJO ALTAIR – SEARCH & COACH



- **¿El modelo legislativo laboral en España facilita la gestión del talento?**

Es un marco legislativo rígido, lo ideal es que facilitase más el cambio. El modelo danés, por ejemplo, es más flexible: se basa en el concepto de flexiseguridad, en el que es el estado el que protege al trabajador con amplias coberturas sociales mientras que a nivel empresarial se da un elevado nivel de flexibilidad. En España se ha protegido al trabajador en exceso.

- **En un entorno globalizado y altamente competitivo al que nos enfrentamos ¿Cómo podemos fomentar la cultura de la innovación y la orientación al mercado en las empresas?**

Es importante fomentar una cultura en la que haya flexibilidad, en la que las personas se atrevan a probar nuevas iniciativas, a experimentar, a ser proactivas y “hacer las cosas”, no sólo pensarlas. La innovación debe formar parte de los valores de la empresa.

- **En momentos de crisis como el actual, el liderazgo es más necesario que nunca pero ¿cuáles son las competencias clave de los líderes ahora?**

Ahora es fundamental que el líder tenga visión, que proyecte un futuro claro e ilusionante. Pero que tampoco deje de lado los problemas a corto plazo. La templanza, firmeza y confianza son básicas ahora, el líder necesita manejar el timón con mano firme. Además, también es necesario un estilo de dirección más participativo, que motive a las personas, que sepa marcar objetivos, que comunique, que sepa escuchar y que tenga una gran capacidad de adaptación.

Muchos directivos acostumbrados al éxito no saben gestionar la situación actual, a veces por falta de habilidades pero en muchas ocasiones por falta de experiencia. En estas situaciones cada vez se utiliza más la fórmula del Interim Management como solución transitoria.

- **¿Qué están haciendo las empresas para conseguir estos líderes?**

Todo pasa por aplicar instrumentos de gestión de Recursos Humanos y profesionalizar la empresa: disponer de un mapa de competencias, de procesos de selección claramente definidos y profesionales, Sistemas de Gestión del Desempeño, etc.. La auto-evaluación, la formación y el coaching son básicos para tener mejores líderes.





- **Ahora más que nunca debemos dejar de ser elefantes para ser gacelas. El cambio es la constante y la capacidad de adaptación una condición necesaria, pero ¿Cómo se gestiona el cambio en las organizaciones?**

La cultura del cambio se inculca desde el primer día. Se debe comunicar en todos los momentos y canales. La flexibilidad de funciones es esencial. El equipo debe interiorizar esto, aunque tengan sus expectativas de seguridad.

El entorno te obliga a cambiar, aunque el cambio debe partir más de las personas, debe ser proactivo, no reactivo. La resistencia al cambio en general es enorme y la mentalidad debe cambiar en este aspecto en nuestros equipos.

En algunas compañías el cambio no se gestiona, no hay modelos ni instrumentos, es anárquico. Sin embargo debe ser liderado por la organización para consolidar y mantener toda iniciativa de cambio y evolución. Las principales fases del cambio las podemos enumerar de la siguiente forma:

- a. Generar la necesidad del cambio
- b. Buscar apoyos
- c. Desarrollar la visión del futuro: a dónde quieres llegar
- d. Comunicarlo y compartir la visión
- e. Implantarlo, consolidarlo y revisarlo

Hay que tener en cuenta que el cambio lleva años, es lento. Necesitamos organizaciones orientadas permanentemente al cliente, así como otros valores como la flexibilidad, la iniciativa y el entusiasmo.

El cambio, como ocurre en un plan estratégico muy frecuentemente, falla en implantación. La primera responsabilidad del liderazgo es la falta de continuidad " El día a día no me deja ", la excusa perfecta. Rigor, seguimiento y compromiso son las claves para hacer un cambio realidad. Otra circunstancia que dificulta la implantación es que el 90 % esfuerzo se dedica a a la reflexión y sólo el 10 % a la implantación, cuando debería ser al revés; cuando llega el momento de la acción entonces es cuando nos preguntamos ¿tenemos a las personas para hacer esto? Y aquí empiezan los problemas, que suelen rehuirse o posponerse.

DESAYUNO DE TRABAJO ALTAIR – SEARCH & COACH



- **Recursos Humanos es un área que debe añadir un gran valor, pero es la práctica ¿realmente se considera una función clave o un mal necesario? ¿Se realizan planes estratégicos de personas o sólo del negocio?**

El director de RRHH debe ser el que mejor conozca la empresa y sepa seleccionar y evaluar el mejor talento, así como ayudar a la empresa a cubrir sus necesidades en cada momento. El factor clave es realmente la Dirección General, debe tener claro que el negocio son las personas y a partir de ahí decidir qué modelo de gestión de Recursos Humanos debe implantarse en la organización.

- **¿Cuál va a ser el papel de los Recursos Humanos en las empresas en los próximos años?**

Siempre va a ser un área estratégica y clave para la empresa, su aportación de valor dependerá del enfoque y la importancia que cada empresa quiera darle. En general, estamos ya viendo tendencias que se van a consolidar en la gestión de las personas:

- Condiciones más duras de contratación
- Mayor exigencia en la productividad, como pasa actualmente con nuestros clientes, se exige más por menos
- Mayor adaptación al cambio, tanto del área de RRHH como de todo el equipo
- Ante las reestructuraciones de las empresas y los despidos, se tenderá a cuidar y motivar a aquellos que permanecen en la empresa porque aportan valor.

En cuanto a las tendencias en el marco legislativo, podemos nombrar las siguientes:

- Se tenderá a una mayor capacidad de auto-regulación y flexibilidad interna en las empresas dentro de los convenios colectivos.
- Aumento de la vinculación entre el desempeño y la productividad.
- Mayor esfuerzo formativo.





¿Realmente como pueden contribuir las arquitecturas organizativas y la gestión de las personas para conseguir resultados extraordinarios?

En estos momentos la supervivencia de la empresa, y para ello la generación de caja, es el objetivo básico de muchas empresas, ya que en un entorno como el actual, sobrevivirán los modelos de negocio que sean sólidos y generen liquidez.

Las arquitecturas organizativas también cambiarán para adaptarse a este objetivo. La Dirección por Objetivos y los Sistemas de Gestión del Desempeño también deberán adaptarse para valorar y premiar al talento, pero considerando tanto el corto plazo como el largo plazo. En estos momentos se está dando una desestructuración organizativa, al anteponer el coste a los objetivos estratégicos en la gestión del personal, pero cuando el coste manda el resultado extraordinario desaparece a largo plazo.

Otra reflexión importante a realizar es la falta de principios y valores que son básicos para generar resultados extraordinarios: perseverancia, rigor, honestidad, trabajo en equipo. El proyecto de empresa debe ser ilusionante pero para eso hay que tener valores compartidos por todos en la organización. Y los estilos de gestión también debe ser compartidos y colaborativos. Los planes estratégicos y los procesos de cambio en cualquier organización sólo se implantarán si hay involucración de todo el personal, no porque vengan impuestos por la dirección.

Para lograr lo anterior desarrollar una visión clara y definida de negocio es fundamental. La formación y la capacitación también son muy importantes, tanto de la dirección como del resto del equipo. Sin formación y captación las personas nunca tendrán autonomía y no podrán aportar.

Y esa falta de formación y capacitación empieza muchas veces por el área de RRHH. Los responsables de que existan muchos directores de RRHH con perfiles no adecuados ni formados son los Directores Generales, hecho que refleja la escasa importancia que se le atribuye a la función de gestión de las personas.

En general, los principales problemas de la función de RRHH son la falta de modelos de gestión, la aparición de "modas" y conceptos que se siguen sin más pero que son vacíos para la empresa. Por lo tanto, la empresa no ve nunca el beneficio real, nunca lo tangibiliza. Es necesario desarrollar indicadores que relacionen la gestión del talento con el beneficio.

DESAYUNO DE TRABAJO ALTAIR – SEARCH & COACH



Escenarios empresariales PARA LA CONSECUCCIÓN DE RESULTADOS EXTRAORDINARIOS

Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Reestructuración	Transformación Profunda	Fortalecimiento de la Competitividad	Crecimiento Sostenido
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implantar medidas de choque (agenda 90 días) ▪ Desinversiones ▪ Cierre de unidades y/o delegaciones ▪ Ajuste de plantilla ▪ E.R.E.'s ▪ Modificación de condiciones de trabajo ▪ Reducción de salarios y bonus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Replanteamiento de las prioridades estratégicas y del modelo de negocio ▪ Rediseño de procesos y reingeniería ▪ Simplificación del modelo organizativo ▪ Ajustes de plantilla localizados ▪ Outsourcing ▪ Flexibilización de los sistemas de gestión y retribución ▪ Medición estricta del rendimiento de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia orientada al crecimiento rentable ▪ Rediseño del modelo operativo y de los procesos clave de negocio y de soporte ▪ Reasignación de recursos bajo criterios coste-beneficio ▪ Foco en la excelencia profesional ▪ Fortalecimiento de la estructura directiva y de las capacidades de liderazgo ▪ Potenciar los sistemas de gestión ▪ Modelos de retribución competitivos y vinculados a la rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia de expansión en mercados de alta rentabilidad ▪ Mejora del liderazgo sectorial y de la cuota de mercado ▪ Fomento de la innovación ▪ Identificar y desarrollar las capacidades clave para el crecimiento ▪ Planes de Sucesión y Altos Potenciales ▪ Modelos retributivos orientados al largo plazo

Para alinear la estrategia con personas y conseguir resultados, es necesario que nos hagamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero saber hacer?
- ¿Para quién?
- ¿En qué voy a especializarme de forma diferencial?

Clasificar el modelo de negocio es el primer paso fundamental que nos responde por sí sólo a muchas preguntas sobre la estructura organizativa, el estilo directivo y la gestión del talento.

Alinear (indicadores con personas en este caso) en el fondo es sentido común. A veces es prueba y error pero sabiendo siempre a donde vamos.

En cuanto al líder, ahora más que nunca se exigen resultados, pero ¿líder es aquel que consigue resultados por encima de todo? Los resultados son importantes porque de ellos depende la subsistencia de la empresa, pero sin dejar de lado otros valores y habilidades igualmente importantes: la orientación de resultados (pero a largo plazo), la creatividad (innovación), la gestión del conflicto y el manejo de la incertidumbre. Si sólo nos centramos en los resultados no conseguiremos a largo plazo el equipo necesario para conseguirlos.

En Recursos Humanos hay muchas acciones que son intangibles como la formación. La inversión en personas es a largo plazo y es difícil de medir a corto. Hay que trabajar en dos niveles en el estratégico (largo plazo) y en el táctico (corto plazo). Y es importante comunicar toda la política y acciones de RRHH desde la dirección de la empresa, sin dejarlo en manos del comité de empresa u órganos sindicales.

DESAYUNO DE TRABAJO ALTAIR – SEARCH & COACH



El equipo Altair- Search & Coach damos las gracias a los participantes por su asistencia e interesantes aportaciones

DESAYUNO DE TRABAJO ALTAIR – SEARCH & COACH



El equipo Altair- Search & Coach damos las gracias a los participantes por su asistencia e interesantes aportaciones

DESAYUNO DE TRABAJO ALTAIR – SEARCH & COACH



El equipo Altair- Search & Coach damos las gracias a los participantes por su asistencia e interesantes aportaciones

DESAYUNO DE TRABAJO ALTAIR – SEARCH & COACH



El equipo Altair- Search & Coach damos las gracias a los participantes por su asistencia e interesantes aportaciones