

RR. HH.: recomendaciones para recuperar la confianza

Tras cinco años de crisis, el mundo ha cambiado: la estabilidad es cosa del pasado e impera la desconfianza hacia todos los agentes socioeconómicos.

25 de noviembre de 2013

En la España de los sesenta, un trabajador permanecía en su empleo cuarenta años, en 2012 la media eran cuatro años y medio. Tras cinco años de recesión, la tasa de desempleo de los menores de 25 ha alcanzado el 55%, mientras que un 27% de la población vive en condiciones de pobreza.

Cada uno de nosotros debe entender que las garantías de estabilidad se han esfumado y nadie nos va a decir qué debemos hacer. Además, las empresas han de asumir el protagonismo en la recuperación socioeconómica e impulsar un nuevo modelo de sociedad inclusivo, sostenible, justo y equilibrado.

El informe "[2013: el año en que salimos de la crisis](#)", escrito por Pilar García Lombardía bajo la dirección de [José Ramón Pin](#), recoge las reflexiones de directivos de RR. HH. con el fin de hallar las claves para la gestión de personas de cara a la recuperación económica.

Los diálogos en los que se basa el informe, realizado en colaboración con el Grupo Persona Metaplacement y el Foro de los Recursos Humanos, giraron en torno a cuatro ejes: mercado laboral y confianza, eficiencia y productividad, valores y liderazgo.

Restablecer el mercado laboral y la confianza

La crisis ha dañado el mercado laboral no solo por las cifras de paro, que rondan los cinco millones de personas, sino también por nuestra pérdida de confianza en el sistema y sus

agentes. Es prioritario que todos los grupos de interés colaboren para reconstruirla y crear un mercado laboral que genere empleo estable y de calidad.

Los líderes son los únicos que pueden promover la confianza a partir del conocimiento, la capacidad y la voluntad, es decir, deben poder, querer y saber actuar adecuadamente, en base a unos principios éticos.

Para conseguirlo hay que **mejorar las relaciones humanas**:

- Potenciar el trato personal, y no solo el profesional, entre los miembros de la organización.
- Establecer relaciones sinceras y transparentes para generar credibilidad entre los colaboradores y la dirección.
- Apoyar a aquellos que tengan que abandonar su trabajo, potenciando el *outplacement*, colaborando con los servicios públicos de empleo o exigiendo fórmulas en futuras reformas laborales que disminuyan el impacto de los despidos.

Maximizar la eficiencia y la productividad

Para recomponer el mercado laboral, no solo necesitamos restaurar la confianza, sino también volver a ser eficientes y productivos. Y en este campo son fundamentales los emprendedores.

La competitividad de las empresas depende de su capacidad para innovar y adaptarse a mercados cambiantes. Por ello, las compañías tienen que gestionar adecuadamente el talento y **cuidar a los emprendedores**:

- Desarrollar sesiones de trabajo en toda la organización que potencien un sentimiento positivo. No se trata de ser optimistas, sino proactivos.
- Crear un entorno donde las personas puedan asumir más iniciativa y responsabilidad.
- Monitorizar las relaciones personales con programas de *coaching*, tanto personal como grupal, y sistemas de *feedback*, entre otros.
- Promover un estilo de liderazgo eficiente, con sistemas como el de gestión de la calidad total o el *lean*.

Retomar los valores éticos

Serán los comportamientos éticos y no los procesos organizativos o productivos los que determinen la competitividad de las empresas. Si queremos restaurar la confianza y la eficiencia, debemos regirnos por la justicia y la coherencia, y **predicar con el ejemplo**:

- Aplicar la ejemplaridad en aspectos como la remuneración, el respeto a los acuerdos establecidos o la justicia en las relaciones institucionales. Es la mejor manera de mostrar el compromiso de la alta dirección con los valores de la empresa y su misión.
- Formar a los equipos de primer y segundo nivel en la puesta en práctica de los valores de la organización. El director de RR. HH. puede impulsar políticas y acciones que premien el desempeño ético, el esfuerzo y el compromiso a largo plazo.
- Establecer sistemas de decisión que incluyan a toda la organización y transmitir a todos los equipos las expectativas que se tienen de ellos.

Promover el liderazgo

En momentos como el actual la gestión del cambio cobra una especial relevancia. También estamos más dispuestos a seguir a los líderes, que deben tener una visión de futuro y concitar la voluntad de todos a su alrededor.

Este liderazgo no tiene por qué estar vinculado a un puesto en el organigrama. Habitualmente, existen líderes "ocultos" que no desempeñan necesariamente un puesto directivo. No solo hay que identificar, promover y **apoyar a los líderes** con sistemas de dirección (retribución, carreras, diseño del puesto de trabajo...):

- Fomentar el desarrollo de aptitudes de liderazgo (proactividad, comunicación, responsabilidad...) y autoconocimiento de quienes ocupan puestos de dirección, mediante el *mentoring* o el *coaching*. Hay que ayudar al líder a tomar conciencia y gestionarse correctamente.
- Establecer programas que potencien la continua transferencia de capacidades a la acción del líder, que debe mantenerse siempre proactivo.

De las buenas intenciones a la acción

Si 2013 se confirma como el año del fin de la crisis, 2014 nos obligará a asumir nuestro

nuevo rol como ciudadanos y trabajadores, como empresarios y directivos, bajo nuevas cláusulas éticas y de responsabilidad.

La situación actual puede ser un buen pretexto para que los responsables de RR. HH. afronten un reto importante: el diagnóstico y la medición del **impacto del liderazgo en la cuenta de resultados** de las empresas.

www.iese.edu/es/insight