

Evitar perder a los mejores en la vorágine de la crisis

Ahorrar costes laborales y al mismo tiempo evitar la marcha del talento es el gran reto actual de las empresas

C. GÓMEZ ABAJO *Madrid*

En los años noventa las consultoras atravesaron una crisis que impedía las nuevas contrataciones. Las que optaron por ofrecer a los recién licenciados becas de estudios son las que más rápido salieron adelante cuando las cosas mejoraron, puesto que no tenían que luchar por el talento. El peligro de los recortes de gastos, en concreto los de personal, es que se mire sólo el aspecto económico a corto plazo y no se evalúe el coste futuro, advierte un informe de PricewaterhouseCoopers presentado ayer.

Hace falta imaginación y flexibilidad para mantener a los mejores trabajadores al tiempo que se ahorra costes, explicó Joan Dura, socio responsable de la consultoría de Recursos Humanos de PwC. "La legislación laboral española no permite mucho margen en ese aspecto", recordó. "En Alemania hay un millón y medio de personas cuyo salario se ha reducido, que a cambio reciben ayudas del Estado".

"Se trata de que haya acuerdos individuales", considera Dura. A su juicio, las negociaciones entre sindicatos y patronal en España no están abordando el asunto. Entre otras medidas, se pueden ampliar los periodos de formación, estancias en el extranjero, cambiar vacaciones por días de trabajo, facilitar la movilidad internacional o incluso los "EREs rotatorios", señaló el socio de PwC.

Para dar ejemplo, en la consultora no han reducido el número de alumnos que hacen el Máster del IE y PwC, que dura dos años y tiene entre 40 y 50 licenciados por promoción. El máster lo financia la empresa y los alumnos hacen prácticas pagadas. Un tercio de los milenistas, los que han empezado a trabajar en este milenio, prefiere la formación y el desarrollo profesional, el triple que los que prefieren el bonus.

La comunicación con los trabajadores que se quedan es importante para mantener la confianza entre ellos y la empresa. "Hay que explicar el proyecto de futuro cuando hay cambios en la plantilla, porque si no la gente que se queda tiene más incertidumbre que la que se va. Por ejemplo, prometer que cuando se salga de la crisis la intención



Sostenibilidad y salarios racionales

A largo plazo sobrevivirán las empresas sostenibles, las que el informe de PwC denomina empresas "verdes", enfocadas a prácticas sociales y medioambientales responsables. Pone como ejemplo a un ficticio G-Bank, que en 2020 habrá salido de la crisis gracias a su política salarial, principalmente. Incentivos que tengan en cuenta el riesgo asumido, retribuciones más basadas en la actuación individual o de los departamentos y no en la global de la empresa, y dedicar tiempo y personas a diseñar el plan salarial son algunas de las medidas recomendadas. El trabajador más adecuado es aquel que comparte los valores de la empresa.

es que el bonus sea mayor, u ofrecer compensaciones aplazadas mediante planes de pensiones".

En la medida de lo posible, las grandes corporaciones, en especial las de servicios, están adoptando medidas en este sentido, señaló Dura. El sector energético también, pero no el de automoción, en el que resulta "complicado", ni en las medianas empresas. También el sector financiero debe adoptar un plan de reestructuración, en su opinión.

Conciliación y eficacia con el mejor equipo

La eficiencia es la clave para que las grandes multinacionales se adapten a los cambios. La ficticia farmacéutica Yao es una empresa "azul", en oposición a las empresas "verdes" o sostenibles, y las "naranjas" o flexibles, aunque todas las empresas tienen algo de cada tipo.

Las empresas azules se caracterizan por aplicar una disciplina rigurosa a su política de recursos humanos, por favorecer la conciliación de la vida personal y laboral, y por invertir en beneficio del empleado. El perfil del trabajador es el de alguien que piensa: "Sólo aquí está el mejor trabajo. Yo soy el mejor".

Más formación, comunicar los planes a los que se quedan y ofrecer compensaciones ayuda a fidelizar

Flexibles, innovadoras y conectadas

Las empresas flexibles, pequeñas, conectadas, son las empresas "naranjas". "Tienen 100 trabajadores pero 1.500 colaboradores, por ejemplo", explica Joan Dura, de PwC. La gestión de recursos humanos se orienta hacia las redes de contactos globales. El lema del empleado es "Trabajaré contigo porque, ahora mismo, me conviene". Están enfocadas a corto plazo, lo cual les permite innovar y adaptar su modelo de negocio rápidamente.

El modelo elegido por cada empresa dependerá del contexto de su sector, aunque lo más importante es adaptar la empresa a los empleados, según Dura.

En el futuro faltará talento en Europa y sobrarán en países de otros continentes, como China, Brasil o Colombia, advierte el informe. El 88% de los milenistas elegirá empleadores con valores de responsabilidad social que sean reflejo de los suyos. A este y otros cambios deberán adaptarse las empresas que quieran salir adelante. "Lo peor que puede pasar es pensar que salir de la crisis igual que entramos es un éxito", resume.