

lanacion.com

Crisis Global / (Nota I de II)

Radiografía de una tormenta

La crisis plantea un 2009 muy difícil, con baja en el empleo y recorte de presupuestos; qué aconsejan las consultoras para atenuar su impacto

Domingo 15 de febrero de 2009 | **Publicado en edición impresa**

Noticias de Empleos: anterior | siguiente

FOTO



Foto: Corbis

Las proyecciones de baja de empleo, limitados ajustes salariales y la caída en el presupuesto de la mayoría de las empresas anticipan un año duro para el área de Recursos Humanos. Reconocidas consultoras de la Argentina definen las novedades que traerá 2009 y sugieren profundizar la claridad en la comunicación, selectividad en la formación de talentos y medición de clima para las empresas que quieran quedar bien posicionadas cuando la crisis diga adiós.

El índice de desempleo oficial del cuarto trimestre de 2008 fue 7,3%. Sin embargo, la demanda laboral en enero cayó un 42,19 % respecto al mismo mes del

2008, según el Centro de Investigación en Finanzas de la Universidad Torcuato di Tella.

¿Qué pasará este año? Estimaciones basadas en un escenario económico estable señalan que subirá alrededor de dos puntos; la opción más pesimista estima un alza de 10%.

Un estudio local de Hay Group indica que en el último trimestre del ejercicio 2008 el 50% de las empresas preveían acciones para mantener o congelar su dotación y un 20% planeaba despidos. "Hasta ahora eligieron paliativos de corto plazo como anticipar vacaciones y realizar suspensiones. La pregunta es cuál es el paso siguiente. Para varios sectores serán los despidos. Dos de cada diez están empezando con las desvinculaciones", afirma Carolina Miranda, gerenta de Consultoría de la consultora.

"Aún no se escucharon casos de despidos masivos -asegura Daniel Nadborny, director general de Mercer-, pero sí estamos empezando a ver pequeñas iniciativas concretas." La gran ola de cesantías viene del exterior y tocará, inevitablemente, a la Argentina. "El sector automotriz es el que primero salió a hablar de despidos. Aquí se están produciendo negociaciones para congelar salarios y evitar despidos. Esto hará que se demoren algunos que, en algún momento van a dar", señala Natalia Piris, operaciones de Hay Group.

Los consultores coinciden en que el sector financiero, las industrias metalúrgicas y siderúrgicas y la cadena de valor relacionada con el campo estarán en la lista de los sectores más perjudicados.

Por otro lado, las previsiones de aumentos cayeron hasta 10 puntos entre agosto del año pasado y la actualidad. Una investigación de Hay Group entre 130 compañías indica que en aquel mes proyectaban dar <http://www.lanacion.com.ar/nota.asp...>

10/03/2009

Radiografía de una tormenta - lanacio...

actualidad. Una investigación de Hay Group entre 130 compañías indica que en aquel mes proyectaban dar entre un 20% y 25% de aumento en 2009 previendo una inflación menor que la de 2008. En noviembre el porcentaje cayó a un promedio de 19 puntos y hoy los aumentos previstos están entre el 15 y 18 por ciento.

A días de que empiecen las paritarias, los ajustes que se definan para el personal en convenio serán, como siempre, perentorios también para profesionales y empleados fuera de convenio. Finalmente, los aumentos dependerán de cada empresa, pero se prevé que, para el caso de los profesionales fuera de convenio, algunas se focalizarán en el personal clave.

"En la Argentina, típicamente se dan dos aumentos por año. Uno fuerte al principio y otro en la segunda mitad, para mantener el poder adquisitivo. Este esquema puede sufrir alguna modificación. Tal vez el primero sea un poco más moderado y después, durante el año, no siga ninguno o hasta dos más si el negocio puede asumir los costos porque el mercado responde", explica Nadborny. Las compañías de consumo y el sector farmacéutico, de primera necesidad más allá de cualquier crisis, serán las menos afectadas.

Cuestión de beneficios

Experiencias pasadas indican que, cuando la tormenta persiste, las empresas optan por ajustar beneficios y no por quitarlos, ya que es imposible legalmente. No sería extraño que las organizaciones estiren los plazos de renovación de automotores, por ejemplo. "Las organizaciones van a repetir estas acciones si lo necesitan porque fue exitoso hacerlo en 2001", dice Piris.

Algunas compañías dan beneficios para intentar compensar la caída del salario real. Se trata de ofrecer descuentos y promociones en cadenas y locales, profundizar prácticas para la promoción de la vida sana, brindar días extra de descanso y enfatizar el viernes corto o el *casual day*. Son alternativas que no tienen impacto real en la inversión corporativa y colaboran con su política de la motivación. "El desafío es que el empleado lo visualice como parte de su compensación", advierte Piris.

Posiciones en alza y en baja

Para Nadborny, los expertos en tecnología y de Recursos Humanos sortearán con mejor suerte la crisis que otros profesionales. Desde hace varios años, el sector tecnológico viene con un empuje diferenciado que fue profundizando la escasez de profesionales preparados y amplificando la demanda. Es esperable que este sector se mantenga más fuerte que otros. Sin embargo, el gerente de Tecnología de una compañía de e-commerce aseguró a LA NACION que ya se están viendo algunos despidos selectivos en la industria. "Hoy me tocan la puerta colegas que antes tenían trabajo", aseguró.

La búsqueda de profesionales de Recursos Humanos se concentra en aquellos con experiencia en reestructuraciones y relaciones sindicales. Estos perfiles escaseaban. Con la crisis y las negociaciones que vienen se vuelven más necesarios.

El rol de Recursos Humanos se fortalecerá también como facilitador de políticas de motivación y managers de situaciones complicadas. Las posiciones financieras también se robustecerán.

Las industrias más perjudicadas siguen siendo las mencionadas más arriba. En ellas, las posiciones comerciales, de marketing y las relacionadas con nuevos proyectos serán las principales víctimas.

Presupuestos

En una encuesta regional -que incluye a la Argentina- realizada por Hay Group en noviembre último, el 70% de las empresas indicó que ya había delineado sus presupuestos y el 20% dijo que lo estaba haciendo en ese momento. Todas ajustaron sus presupuestos, pero "todavía no reaccionaron en forma masiva con pánico", según define Florencia Deverill, senior manager de Talent & Total Reward Consulting de Hewitt. Varias compañías están analizando la tercerización de actividades no estratégicas, como la gestión del pay roll, y la administración de beneficios y procesos de reclutamiento.

"Como las empresas están frenando nuevos ingresos, los primeros recortes serán para gastos de selección de personal", indica Deverill. La capacitación masiva sufrirá recortes, "en hasta un 50%", según Nadborny. El foco de la formación será selectivo: se buscará desarrollar a la gente clave. Para mantener los entrenamientos generales, las empresas pedirán a sus gerentes que saquen a relucir sus dotes de formadores. En cambio, buscarán apoyo externo para tratar temas centrales y complejos que requieran de información de mercado. "Están expectantes sobre el tema salarial y compensación total para no perder competitividad", asegura Miranda.

Empujadas por la racionalización del presupuesto, algunas atinarán a renegociar con proveedores. "Para muchas será el momento de cambiarlos directamente", dice Nadborny.

Un error común durante la crisis de 2001 fue restringir el pool de talento, ya fuese por reducción o expatriación. Cuando la debacle mermó se transformó en todo un desafío rearmar los cuadros destacados.

"Hoy tratarlos igual que al resto no sirve", asegura Miranda. Nadborny agrega que se debe identificar no sólo a los altos potenciales, sino a la gente que hace el número todos los meses. "Por ejemplo un vendedor que trae ventas siempre o una persona de Operaciones que siempre piensa en optimizar procesos", dice Nadborny. Más que nunca es en estas personas en las que hay que volcar los recursos de la organización, por más restringidos que estén. Además de cuidar su compensación para que siga siendo competitiva se las debe mantener integradas, darles proyectos y seguir capacitándolas.

"Con el resto se debe seguir siendo muy transparente en las comunicaciones. Es muy grave no contar lo que pasa. La gente está muy ansiosa y ser confuso puede generar baja en la productividad y rumores", advierte Nadborny.

Si la empresa pasó por una reestructuración, es fundamental redefinir roles y responsabilidades sin perder tiempo. Ese proceso se encara asegurando, mediante evaluaciones de talento objetivas, "que los líderes estén equipados con las competencias necesarias para ser exitosos en tiempos de crisis", según Moreno. "Además ?agrega-, es necesario asegurar alineamiento y compromiso de toda la compañía a las estrategias definidas para capitalizar la crisis."

Liderazgo

"Las organizaciones deben tener en claro qué líderes tiene y cómo pueden construir en una situación tormentosa. Deben preguntarse si transmiten tranquilidad o estrés a la gente sin importar si son de la Generación X, Y o *babyboomers* ", dice Piris.

Por el contrario, para Nadborny la edad cuenta. "Algunas empresas aprovecharán para refrescar el top management. Hay gente con una carrera avanzada que no tiene ganas de volver a enfrentar una crisis. Tal <http://www.lanacion.com.ar/nota.asp...>

10/03/2009

Radiografía de una tormenta - lanacio...

management. Hay gente con una carrera avanzada que no tiene ganas de volver a enfrentar una crisis. Tal vez es el momento para promover a gente que abajo", sugiere. Con líderes de edad y experiencia, o con management joven y con fuerzas para hacer frente a situaciones críticas, las empresas deben saber con qué profesionales cuentan.

En el caso de una reestructuración, la función de los líderes se vuelve vital. "Las situaciones de crisis les exigen estrategias que aseguren una rápida consolidación para estabilizar las organizaciones", explica Francisco Moreno, director regional de Leadership and Talent Consulting, de Korn Ferry International.

Marilina Esquivel
Para LA NACION

MANTENER EL COMPROMISO

La crisis no justifica olvidar cómo se siente la gente. "Los líderes tienen ciertas dudas sobre la profundidad de la crisis, pero coinciden en que va a pasar y en ese momento las empresas deberán estar listas para aprovechar nuevas oportunidades", dice Nadborny.

Mantener el compromiso de los empleados es clave para estar en el mejor lugar de largada. Para conocer cuán leales son y cómo se sienten, las firmas cuentan con el termómetro de las encuestas. Si este año no se puede hacer la medición tradicional, aun así hay opciones para no abandonarlas. "Se pueden tomar pulsos -muestras selectivas- o hacer *focus groups*", sugiere Deverill. Estas acciones son más acotadas y rápidas que las encuestas y permiten centrarse en grupos de interés como el personal considerado clave o una sucursal de la compañía, por ejemplo. "Es fundamental medir el clima, pero también tomar acciones después", advierte la consultora de Hewitt.

A quien le interesó esta nota además leyó:

08.03.2009 | El buen manejo del tiempo en el trabajo



IMPORTANTE: Los comentarios publicados son de exclusiva responsabilidad de sus autores y las consecuencias derivadas de ellos pueden ser pasibles de las sanciones legales que correspondan. Aquel usuario que incluya en sus mensajes algún comentario violatorio del reglamento será **eliminado e inhabilitado para volver a comentar**.

1

Dardo052



16.02.09
10:17

Estimados, luego de leer esta nota me realizo la siguiente pregunta: Realmente existen empresas que piensen en sus RR.HH en tiempos de crisis, o es todo una teoría las recomendaciones como mantener el compromiso, retener a los talentos, mantener la motivación, etc?. Yo me pregunto esto porque trabajo en una empresa que ya recortó grandes dotaciones de personal y su próxima medida es la baja en el sueldo de un 10 a 15%. Agradecería recibir algún comentario al respecto. Desde ya muchas gracias.

Responder Votar (0) (0) Abuso

