

## RECURSOS HUMANOS

# La gestión del talento incrementa la eficiencia ante la coyuntura

En época de recesión, el despido no es la mejor solución. Los expertos recomiendan generar confianza en la plantilla creando oportunidades de desarrollo en la empresa.

**BELÉN ALANDETE, Madrid**

Las empresas tienden, en época de recesión como la actual, a reducir costes en su cuenta de explotación, entre ellos los costes de personal. Sin embargo, como afirma José Manuel Casado, socio de Accenture, "los recortes y despidos masivos no hacen necesariamente más eficiente a la empresa".

Para Antonio Peñalver, consejero delegado de *People Excellence*, y Jesús Correas, socio director de la oficina de Madrid de Dopp Consultores, la clave está en saber gestionar "lo que tenemos dentro".

Correas afirma que las organizaciones deben asegurar que sus profesionales tengan una visión clara del proyecto empresarial y de sus valores. "Las personas deben creer en nuestro proyecto, superar el miedo y la incertidumbre, facilitando la participación de todos en el negocio", aclara. Es necesario demostrar que la empresa es capaz de crear oportunidades y hacer una gestión flexible.

Para llevar a cabo esta gestión, Peñalver apuesta por el reclutamiento interno, frente al externo, "ofreciendo todas las vacantes que van surgiendo en la organización a tu propia plantilla, para que vean que sigue habiendo oportunidades". La formación también es muy importante para adecuar y mejorar el rendimiento de las personas. "En estos momentos se requiere mucha flexibilidad, saber adaptarse a los cambios y responder inmediata-



Las personas deben creer en el proyecto empresarial.

**Para Peñalver reducir el presupuesto en formación y congelar los salarios son los errores más comunes**

mente a los retos que se van produciendo".

Otro aspecto importante es implicar a la gente clave en el futuro de la empresa, a través de políticas de retribución centradas en los objetivos de la empresa, añade Peñalver.

El fallo más común que los directivos de recursos humanos suelen cometer en tiempos de crisis es, para Correas, el tomar decisiones meramente funcionales, "sin

atender a las necesidades del negocio". Peñalver concreta ese error en la reducción del presupuesto para la formación, así como optar por la congelación salarial automática. A su juicio, "el contener los gastos de personal no quiere decir que dejes de invertir en la gente clave".

Ahora bien, si no hay más remedio que desprenderse de parte del talento de la empresa, Correas aconseja "identificar el talento estratégico, aquél que ayuda a mi proyecto empresarial". Peñalver cree que ese talento estratégico lo compone la gente con potencial, eficaz en sus resultados, flexible y que comparte la estrategia y los valores de la compañía.

## La edad, fuente de conocimiento

La semana pasada, José Manuel Casado, socio de Accenture, dio su particular receta para afrontar estos momentos de incertidumbre económica, en la jornada que la revista *Capital Humano* organizó sobre *La gestión del talento en tiempos de crisis*. Entre sus consejos se encuentra el de salvaguardar la confianza, en un momento en que las empresas se desprenden de la gente. Además, recomienda jerarquizar a los profesionales en función de sus capacidades, conocimientos y motivación e identificar a la *key people*, "ese 20% que realiza el 80% del trabajo". A continuación, las empresas deben buscar las herramientas para saber dónde ubicarlos y desprenderse de aquéllos que ni quieren ni pueden seguir en la empresa. Otro aspecto sobre el que Casado realizó mucho hincapié es el de reconsiderar el criterio de la edad. A su juicio, la gente de edad más avanzada es la que tiene el conocimiento, por lo que llama a "aprovecharse de ello incentivándoles". Puede ser la solución a la escasez de talento, en un país tan envejecido como España, apunta. Por último, aconseja soportar la gestión de los recursos humanos en la tecnología. "Es muy difícil gestionar adecuadamente los talentos si no tienes una herramienta que te permita hacerlo ante la gran variedad de problemas que existen", aclara.

## OPINIÓN

## Conciliación matizada

La doctrina jurisprudencial va poniendo coto a los desafueros que a nuestro entender introdujo en el ordenamiento jurídico la popularmente conocida como Ley de Igualdad. Ésta, cuyo objetivo de conciliar la vida familiar y profesional es sumamente loable, ha generado multitud de conflictos tanto jurídicos como de interpretación.

Uno de los 'instrumentos' más utilizados hasta la fecha, si bien no era propiamente una novedad introducida por la citada ley en nuestra normativa sustantiva pues ya preexistía, es la reducción de jornada por guarda legal y la consiguiente adecuación o cambio de horario de la solicitante de dicho derecho, cuestiones reguladas en los apartados 5º y 6º del art. 37 del Estatuto de los Trabajadores (ET).

La aplicación extensiva y 'alegre' que mayoritariamente se ha venido llevando a cabo en materia de elección del horario, ha venido causando estragos en muchas empresas al afectar directamente a su organización interna.

Una nueva 'vuelta de tuerca' a la citada elección horaria se ha generalizando a través de la utilización del novedoso apartado 8º del artículo 34 ET, éste sí introducido por la repetida Ley de Igualdad. Dicho artículo otorga al trabajador el derecho a adaptar la duración y distribución de su jornada para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Resultado: sin necesidad incluso de reducción de jornada se solicitaban modificaciones en los horarios de trabajo en pos de la citada conciliación.

Ha venido a ser la Sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo, en Sala General, de 13.06.08, la que ha venido a limitar este tipo de solicitudes. El caso era el apuntado: una trabajadora solicita un cambio en su horario y turno de trabajo para cuidar a su hijo menor de ocho años. En su solicitud indicaba que, para no ver minoradas sus retribuciones salariales, no solicitaba reducción de jornada alguna amparándose por su petición en el contenido del ya indicado art. 34.8 ET.

La propia Sala del Tribunal Superior de Justicia, en este caso era la de Cataluña, habían negado la petición solicitada por la trabajadora la cual recurrió en Unificación de Doctrina ante el Alto Tribunal. Éste, si bien con dos votos particulares, concluye que no se puede hacer una interpretación extensiva de los artículos 37.5 y 37.6 ET por cuanto éstos exclusivamente contemplan la posibilidad solicitada por la trabajadora cuando la misma es acompañada de una reducción de jornada y no, como era el caso, cuando ésta no se producía.

En cuanto a las previsiones contenidas en el art. 34.8 del ET viene a recordar que esa adecuación de la jornada que prevé dicho precepto queda condicionada a los términos establecidos al respecto en la negociación colectiva o, en su defecto, al acuerdo que alcancen las partes al efecto, previsiones inexistentes en el caso de autos. Cualquiera otra interpretación, finaliza el Supremo, sería tanto como permitir que un trabajador cambie de horario unilateralmente. Nos congratulamos de esta adecuada interpretación que efectúa el Alto Tribunal en el presente asunto.



**Eduardo Ortega Figueiral**

Socio Ortega-Raich Abogados

### SE COMENTA QUE...

## Peticiones del sector inmobiliario al Gobierno

■ ... que los promotores y constructores no se resignan a ver cómo sus parques de viviendas construidas o en construcción no tienen salida porque los compradores no encuentran financiación para adquirirlas. Por ello, la Asociación de Promotores Constructores de España, APCE, ha pedido al Gobierno avales públicos para aquellos potenciales compradores de pisos a los que, pese a contar con nivel de renta o un empleo y querer comprar una casa para cuyo pago no tendrían que emplear más del 35 por ciento de su salario mensual, los

bancos no les conceden préstamos. Los avales durarían entre tres y cinco años y lógicamente, sólo entrarán en funcionamiento si el adquirente no paga. Junto a esa petición, otra, que ya se ha tomado familiar, la de que los bancos colaboren para permitir al sector inmobiliario salir de la crisis. En cualquier caso, no hay que olvidar tampoco el factor psicológico que hace que los particulares esperemos que la vivienda baje todo lo que ha de bajar, antes de decidimos a comprar...

■ ... que, con una gestión inteligente de los riesgos y seguros, las empresas

pueden liberar efectivo, blindándose un poco frente a la crisis del crédito. En concreto, expertos consultores recomiendan gestionar los costes del seguro para generar más capital circulante, pagar las primas del seguro a plazos, revisar el riesgo retenido y los seguros que compran, maximizar el valor del seguro de crédito, asignar la póliza a una entidad financiera, adoptar soluciones aseguradoras o renegociar los contratos, mejorar la capacidad de adaptación del negocio, revisar su grado de exposición al riesgo, evaluando los impactos...

Este suplemento ha sido elaborado por:

Victoria Martínez-Vares - [vmvmartinez@wke.es](mailto:vmvmartinez@wke.es)

María Álvarez Caro - [malvarez@wke.es](mailto:malvarez@wke.es)

Mercedes Serraller - [mercedes.serraller@expansion.com](mailto:mercedes.serraller@expansion.com)

José María López Agúndez - [jmllopeza@expansion.com](mailto:jmllopeza@expansion.com)

Diego Torres - [diego.torres@elmundo.es](mailto:diego.torres@elmundo.es)

Belen Alandete - [balandete@wke.es](mailto:balandete@wke.es)

Publicidad: 91 337 09 30