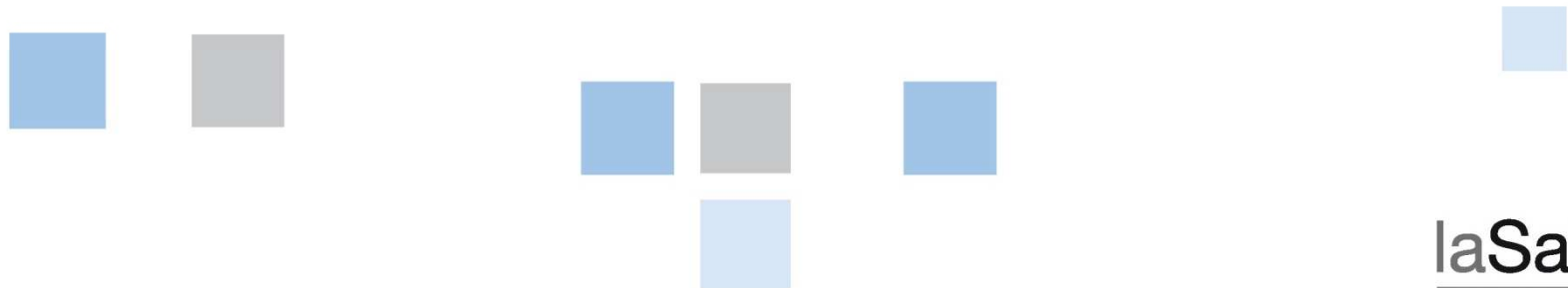


Cómo gestionar personas y departamentos en época de crisis

Juan F. Arza

Profesor Dirección de Personas International MBA

Socio de Arza & Legazpi



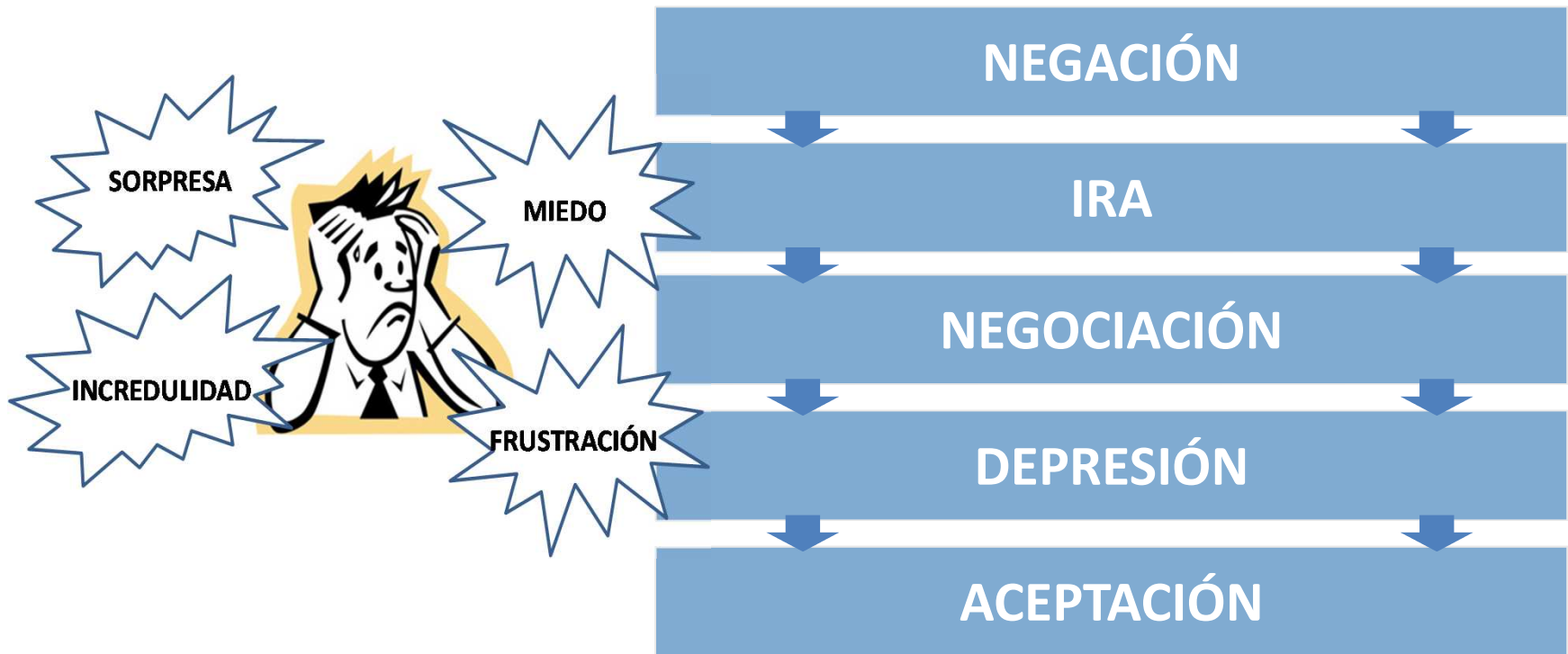
Gestionar personas y departamentos en época de crisis

¿POR QUÉ DEBEMOS PREOCUPARNOS?

- La implementación de la estrategia y el éxito de los cambios depende de las personas.
- El miedo y la amenaza funcionan sólo a corto plazo.
- La crisis acabará (sí, acabará). ¿Cuál será nuestra reputación como directivos y empresas?
- Los trabajadores son *stakeholders* de la empresa, que no puede desentenderse de los mismos.
- (...)

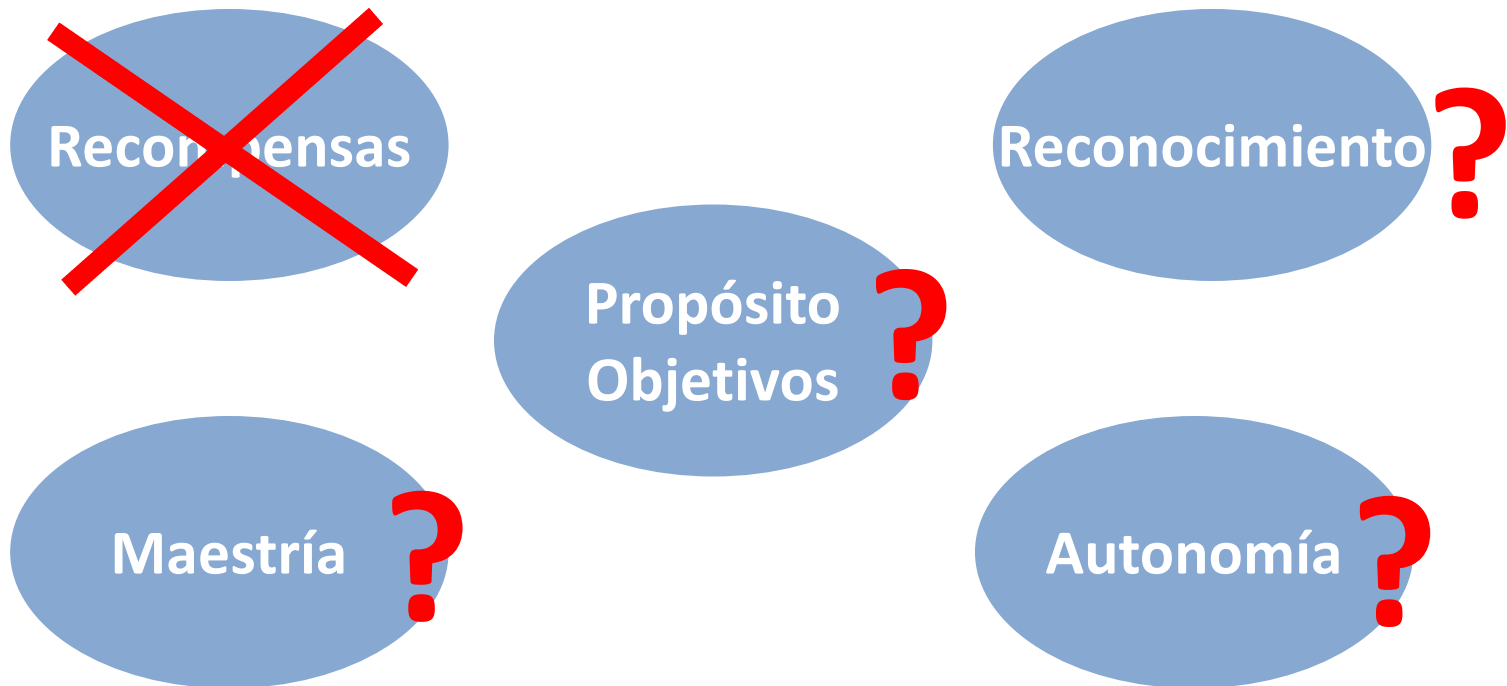
Gestionar personas y departamentos en época de crisis

LAS FASES DEL “DUELO” (POR EL BIENESTAR PERDIDO)



Gestionar personas y departamentos en época de crisis

¿CÓMO IMPACTA LA CRISIS EN NUESTRA MOTIVACIÓN?



Gestionar personas y departamentos en época de crisis

DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN: VISIÓN GENERAL

- Generación de ahorros y eficiencias.
- Externalización de actividades.
- Acelerar la innovación – tomar riesgos.
- Explorar y reforzar alianzas.
- Búsqueda de nuevos mercados: países, segmentos, usos o aplicaciones.
- Organización: fomentar la autonomía y la responsabilidad en los objetivos.

¿RECORTAR O REINVENTARSE?

Gestionar personas y departamentos en época de crisis

DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN: VISIÓN DE RRHH Políticas de Compensación

- Nuevo marco de relaciones laborales, oportunidad para:
 - ✓ Una clasificación profesional acorde a nuestra empresa y actividad.
 - ✓ Una política retributiva equitativa y motivadora (orientada a la productividad).
- Rediseño de los sistemas de Retribución Variable.
- Políticas de flexibilización de la retribución: aprovechamiento del marco fiscal para optimizar la retribución de los empleados.

Gestionar personas y departamentos en época de crisis

DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN: VISIÓN DE RRHH Sistemas Gestión del desempeño y DPO

- Mayor calidad en los procesos de fijación, seguimiento y evaluación de objetivos:
 - ✓ Presupuestos de base 0, generación de diferentes escenarios y de planes alternativos para todos ellos.
 - ✓ Mayor participación (=compromiso) de los colaboradores.
 - ✓ Para RRHH: demostrar el valor aportado (ROI, CMI).
- No detener los procesos de gestión del desempeño: su objetivo es la mejora, y no la retribución.

Gestionar personas y departamentos en época de crisis

DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN: VISIÓN DE RRHH Formación y Desarrollo

- La formación como inversión y no como gasto:
 - ✓ Creación y utilización de formadores internos.
 - ✓ Foco en los contenidos estratégicos: trabajo en equipo, polivalencia, orientación al cliente...
 - ✓ Optimización de proveedores.
 - ✓ Mejor aprovechamiento de la financiación pública.
 - ✓ Más calidad en la detección de necesidades y en la evaluación.
- No detener los procesos de promoción (utilización del *mentoring*).

Gestionar personas y departamentos en época de crisis

DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN: VISIÓN DE RRHH Selección

- Asegurar la calidad y la eficiencia de los procesos:
 - ✓ Máximo aprovechamiento de las nuevas fuentes de reclutamiento.
 - ✓ Mayor exigencia en los perfiles (nivel formativo, idiomas, competencias clave, movilidad).
 - ✓ Mayor calidad del proceso de evaluación – minimización de errores.
- Utilización de fórmulas de colaboración novedosas para cubrir necesidades (*interim* management, trabajadores autónomos...).

Gestionar personas y departamentos en época de crisis

DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN: VISIÓN DE RRHH Comunicación interna

- Refuerzo de la comunicación interna (lo que tú no comunicas, lo cubre el rumor):
 - ✓ Desde la ilusión por conseguir una visión y objetivos.
 - ✓ Desde el realismo y la madurez.
- Creación y refuerzo de canales de comunicación en todas las direcciones.
- Es el momento de los líderes: su ejemplo y su rol en todos los procesos es clave para mantener la alineación y la motivación.

Gestionar personas y departamentos en
época de crisis

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

juan.arza@arzalegazpi.com

jgarrido@salle.url.edu