

**JOSÉ
AGUILAR**

Socio director de MindValue y experto en RRHH. El viernes abordará 'La gestión del compromiso en tiempo de recuperación', en la Jornada de Actualización organizada por la Red de Recursos Humanos, un foro compuesto por responsables de departamentos de recursos humanos.

«Los aportes más valiosos del trabajador ni se compran ni se imponen, sólo se merecen»

V. MARTÍN BURGOS

El próximo viernes, la Red de Recursos Humanos, un foro de responsables del departamento de RRHH cuyos objetivos son el intercambio de experiencias profesionales, para la formación de éstos y la colaboración entre ellos, celebra en Burgos su Jornada de Actualización. Entre los expertos que acudirán a al capital burgalesa se encuentra José Aguilar, doctorado en Filosofía, socio director de MindValue y director de la Cátedra Nebrija Santander en Responsabilidad Social Corporativa y de la Cátedra de Comportamiento Humano en las Organizaciones, entre otras cosas. El viernes abordará 'La gestión del compromiso en tiempos de recuperación'.

Pregunta.- Ocho años de crisis han supuesto un cambio sustancial en la realidad laboral de este país, ¿cómo ha afectado a a la gestión de los RRHH?

Respuesta.- Lo ha hecho de una forma muy intensa porque los departamentos de RRHH se han visto obligados a aplicar unas medidas muy duras de restricción de costes, algo que en un primer momento ha sido muy traumático no sólo para los propios trabajadores sino para muchos departamentos, pero con el paso de los años, el riesgo se torna en que esos departamentos se acostumbren a su forma de actuar durante la crisis y les falten reflejos para afrontar con éxito una etapa de recuperación y pierdan la capacidad de atraer a trabajadores de alto valor añadido, de parecer seductoras a quienes más pueden aportar en este nuevo contexto de recuperación económica.

P.- ¿Qué están haciendo mal las empresas que, estando aún en un momento laboral complicado, no resultan 'atractivas' a esos trabajadores de alto valor?

R.- En estos años, el trabajador no ha tenido la oportunidad de



/ ECB

cambiar de trabajo si lo deseaba, debido a un mercado laboral prácticamente paralizado; sin embargo, una cierta dinamización de algunos sectores de actividad están empezando a incrementar esas posibilidades y muchos trabajadores no se quedarán en sus empresa sólo porque sea su única opción sino que podrán elegir la mejor opción a pesar de que algunos prefieren la estabilidad de la penuria antes que la incertidumbre del crecimiento. Crecer no es fácil y es que, una vez realizados los ajustes, las

empresas corren el riesgo de acomodarse. El desafío está en que la expansión de la actividad económica requiere de unas competencias directivas distintas a las que se han tenido durante la crisis, esto quiere decir que ha podido haber personas que han dirigido muy bien en el periodo de crisis pero si no cambian esas formas en un periodo de recuperación estarán perjudicando a la empresa.

P.- ¿Qué dotes debe poseer el directivo para afrontar un periodo de crecimiento?

R.- Debe reciclarse, a pesar de haber tenido éxito sobreviviendo a un envite tan duro como la crisis, eso no implica que la misma estrategia le sirva ahora. Debe ser capaz de conservar lo mejor de la crisis, la austeridad y el control de coste no es una estrategia de supervivencia sino una forma de vida; por otra parte debe ser flexible en el momento de acordar modelos de negocio distintos, lejos de la eficiencia y la reducción de costes y con propuestas de crecimiento y valor innovadoras y por supuesto, debe ser capaz de gestionar el compromiso. Hasta ahora mucha gente sigue en la empresa porque no tenía más remedio que hacerlo pero a partir de ahora debe empezar a resultar atractivo a personas que vayan a aportar valor a su empresa. Además, debe repensar la manera en la que forma a sus empleados, y es que, la formación se basaba en enseñar lo que ya se sabe y ahora, hay que ayudar a descubrir lo que no se sabe.

P.- Y en el caso de los empleados ¿qué deben tener para atraer a las empresas?

R.- El trabajador no debe en encontrar el trabajo adecuado sino que él debe adecuarse al trabajo también. A lo mejor su capacidades ya nos son adecuadas en el entorno laboral y eso no debe ser un problema sino un desafío. Además, debe reconocer que la seguridad no le viene de un contrato laboral indefinido sino por su capacidad de aportar valor sin renunciar obviamente a los derechos que le corresponden.

P.- Plantea el nuevo mercado laboral como un compromiso entre ambas partes y asegura en sus ponencias que 'sin estímulos, el trabajador sólo cumple'.

R.- Los directivos deben ser capaces de gestionar mejor el compromiso de los trabajadores, y es que desde su posición de poder sólo conseguirá que el trabajador cumpla lo pactado o lo establecido en su contrato. Sin embargo, los aportes más valiosos de un trabajador no se compran ni se imponen, sólo se merecen y las empresas triunfan cuando sus empleados hacen más de lo que es estrictamente exigible. El directivo debe merecer esas aportaciones.

P.- Un planteamiento muy próximo al corporativismo norteamericano, muy distinto a la realidad española.

R.- En términos de garantías laborales, España las ha tenido buenas y abundantes, tal vez hasta la reforma laboral. Lo que sí cambia respecto al modelo americano es el modelo de pensamiento, que el futuro depende únicamente de sus decisiones y sus capacidades, no de los entornos de seguridad que otros generan a nuestro alrededor, aunque sea algo bueno y un símbolo de identidad de nuestra sociedad, pero en entornos dinámicos es importante tomar ideas de otras culturas, como el hecho de que

«Algunos prefieren la estabilidad de la penuria a la duda del crecimiento»

«La seguridad laboral viene de la capacidad de aportar valor»

una persona es capaz de adaptarse a lo que el entorno le demanda.

P.- Habla de recuperación económica, ¿hacia dónde camina la gestión de los recursos humanos?

R.- Van a cambiar porque cambiarán las estrategias de las compañías. En primer lugar cambiarán los procesos de selección que en el pasado se apoyaron mucho en las competencias demostradas, es decir, en curriculum vitae, pero en economías muy dinámicas, más que acreditar lo que has hecho, debes demostrar lo que puedes hacer porque se valorarán mucho más capacidades como la flexibilidad, la innovación o la iniciativa. Por otra parte, cambiará la formación, pasará de ser una transmisión de conocimiento a la capacidad de desarrollar en las personas nuevas competencias. Además, cambiarán las formas de compensación, los departamentos de recursos humanos se han focalizado hasta ahora en una reducción de costes pero ahora deberán ser capaces de recompensar y atraer a personas que marquen la diferencia y aporten un nivel diferencial a la empresa. Los responsables de RRHH está inmersos en un proceso de cambio.