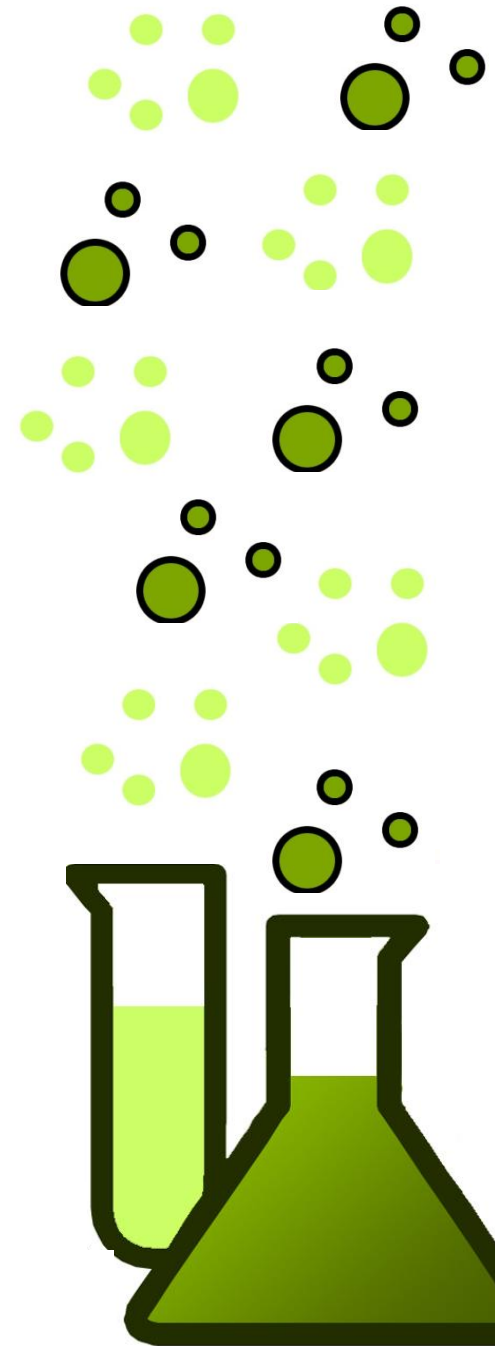




El Laboratorio de ideas de Recursos Humanos

La contribución de la función de RR.HH. a la superación de la crisis en las empresas

Noviembre 2011











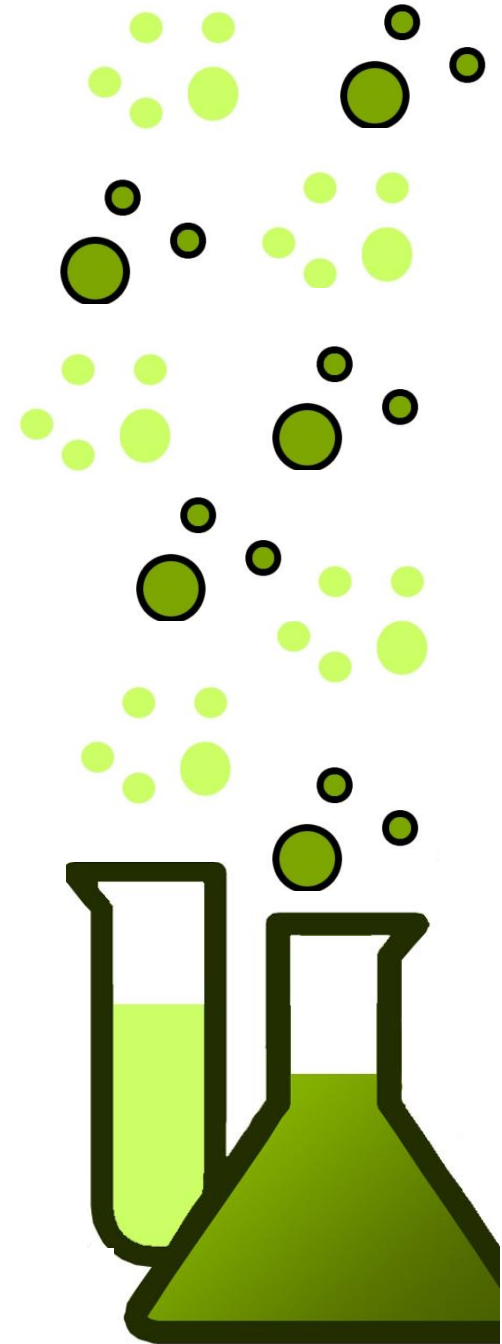
1ª Edición, Noviembre 2011



La contribución de la función de RR.HH. a la superación de la crisis empresarial por Rocío Cervantes y María Torrijos se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

-  Introducción
 -  Principales motivaciones del estudio
 -  Metodología
-  Datos de participación
-  Resultados
-  Conclusiones

Introducción



Principales motivaciones para el estudio

Contexto

Un entorno económico de incertidumbre en el que Compañías y mercados se encuentran inmersos.

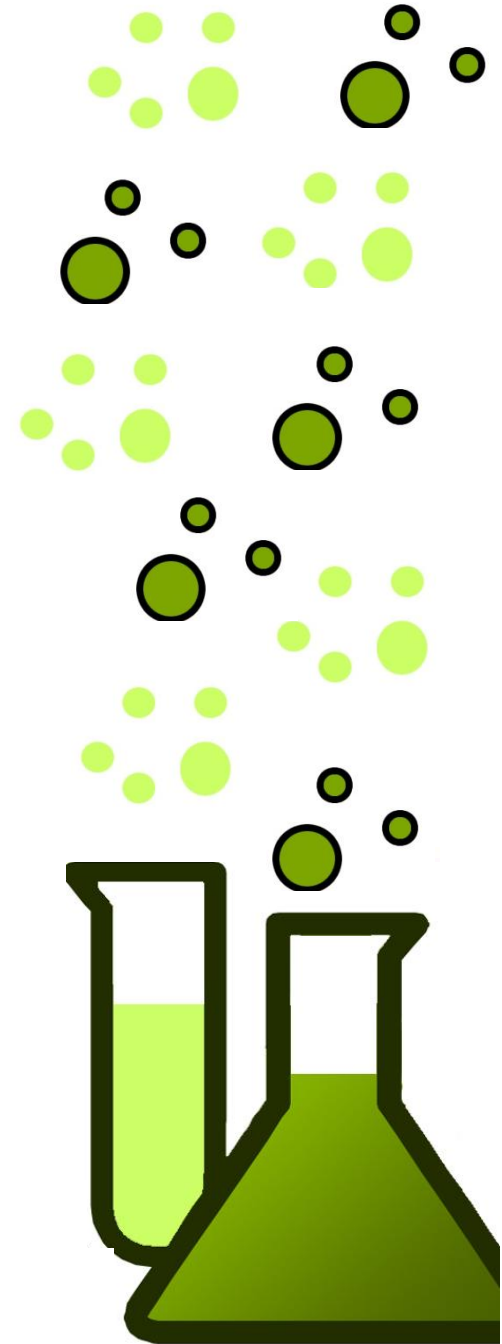
Una necesidad

Reunir y transmitir las medidas que se están aplicando desde la Función de RR.HH. para contribuir al Negocio en la superación de la crisis.

Metodología

- Encuesta compuesta por 11 preguntas de respuesta abierta y cerrada.
- Se han recopilado 125 cuestionarios completos.
- La encuesta ha sido difundida a través de:
 - El Blog HRLab
 - Correo electrónico
 - Medios de comunicación 2.0 (Facebook, Twitter y LinkedIn)
- Se ha obtenido información tanto cuantitativa como cualitativa, para una visión más integral del tema planteado.

Datos de participación

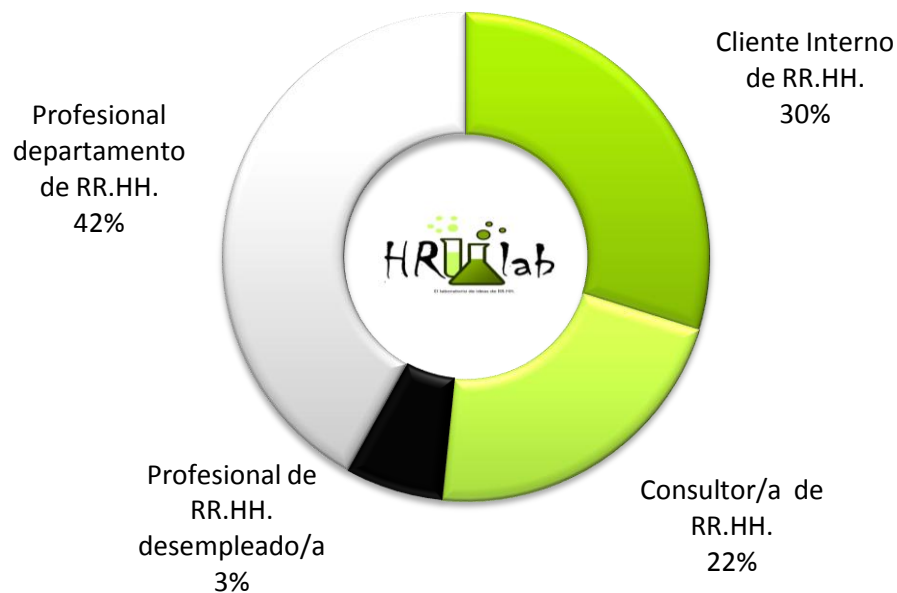


Datos de participación

*Un 70% de los encuestados son profesionales de RR.HH.
Un 30% pueden ser considerados como Cliente Interno.*



Situación laboral actual de los encuestados



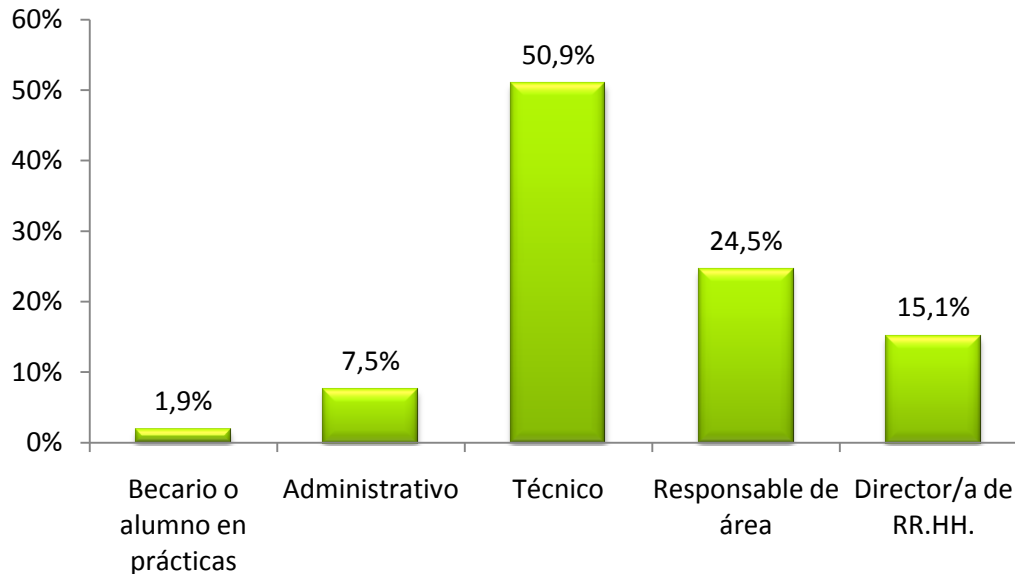
- El 70% de los encuestados desarrollan su carrera profesional en RR.HH. :
 - 42% dentro del **departamento de RR.HH.**
 - 22% como **consultores de RR.HH.**
 - 3% se encuentra desempleado/a.
- El 30% procede de otras áreas distintas a RR.HH., aportando a este estudio la mirada del **Cliente Interno.**

Datos de participación

*La mitad de los profesionales de RR.HH. tiene un nivel técnico.
Un 39% ocupan puestos de responsabilidad.*



Distribución por puesto de Profesionales departamento RR.HH:



• De la totalidad de encuestados que dicen ser profesionales que desempeñan su labor desde el departamento de RR.HH. :

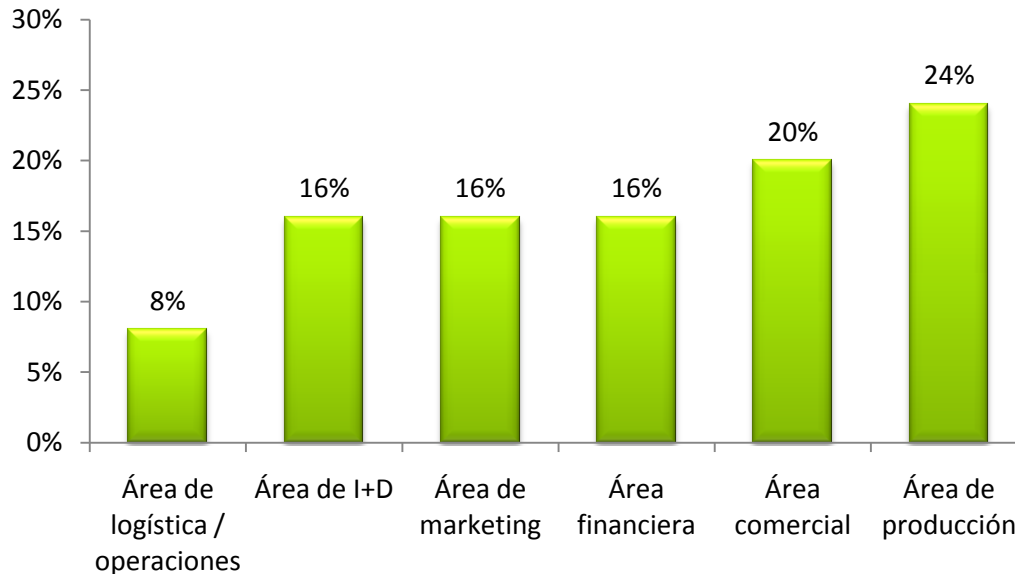
- 15% son Directores de RR.HH.
- 24% Responsables de Área.
- 51% Técnicos.
- 7,5% Administrativos (nómina, relaciones laborales).
- 2% becarios o alumnos en prácticas.

Datos de participación

Los encuestados considerados como Cliente Interno de RR.HH., se distribuyen casi de manera homogénea en diferentes áreas.



Distribución por Áreas de Cliente Interno



• Las áreas donde desempeñan su labor los encuestados que no trabajan en RR.HH. pertenecen:

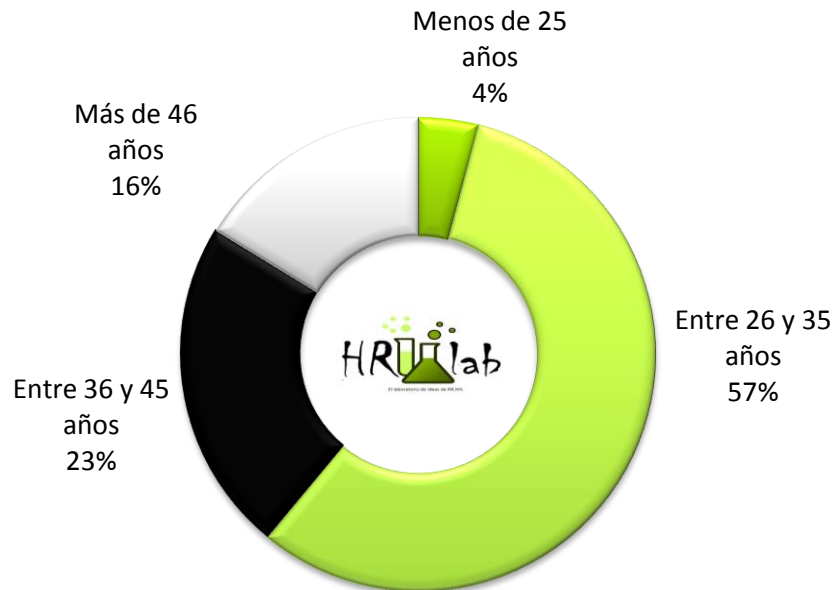
- 24% a Producción
- 29% a Comercial
- 16% a Área financiera
- 16% a Marketing
- 16% a I+D
- 8% a Logística y Operaciones

Datos de participación

El 61% de los encuestados tiene menos de 35 años.



Tramo de edad de los encuestados

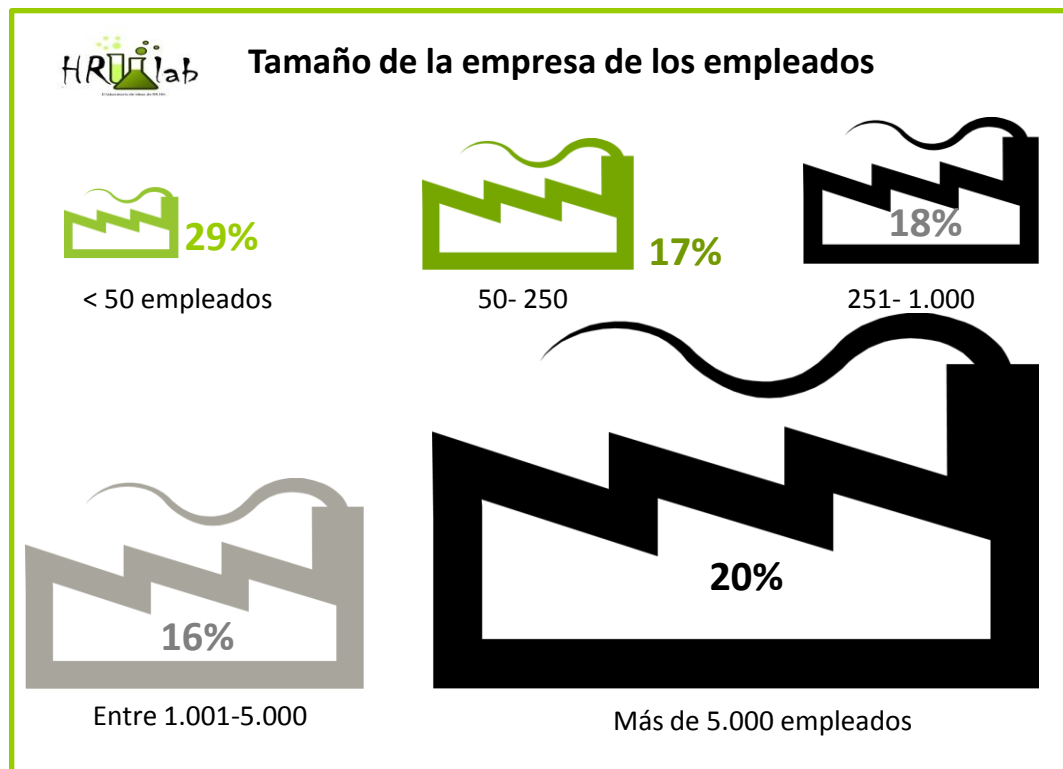


• Los tramos de edad en los que se encuentran los encuestados son los siguientes:

- Un 57% de los encuestados tienen entre 26 y 35 años.
- Un 23% entre 36 y 45 años.
- Un 16% más de 46 años.
- Un 4% menos de 25 años.

Datos de participación

Nuestra muestra representa casi de manera homogénea a todos los tamaños de empresa.



Los encuestados proceden de empresas de tamaño diverso:

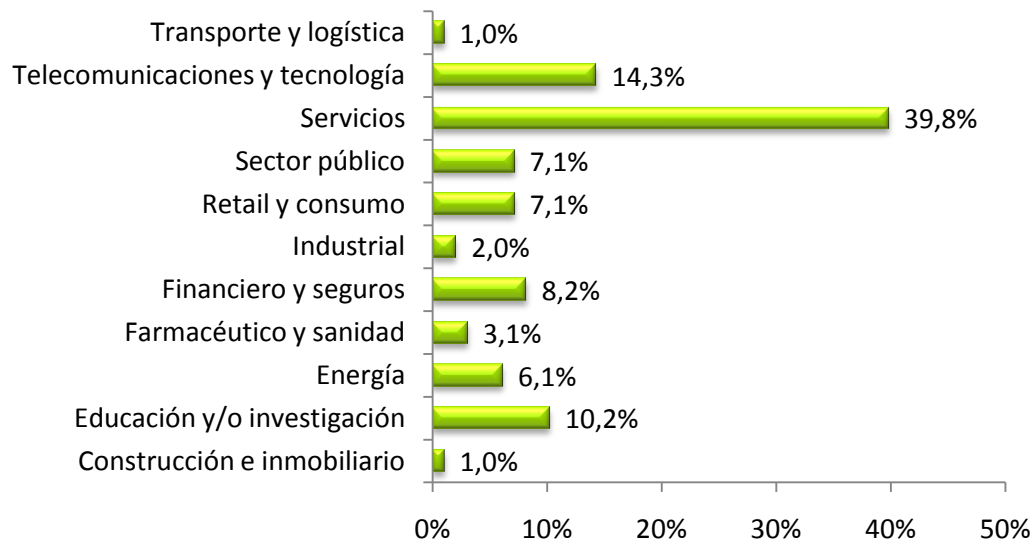
- 29% empresas con menos de 50 empleados.
- 17% entre 50 y 250 empleados.
- 18% entre 251 y 1.000 empleados.
- 16% entre 1.001 y 5.000 empleados.
- 20%, más de 5.000 empleados.

Datos de participación

El sector servicios es el que más representado está, con un 40% de participación.



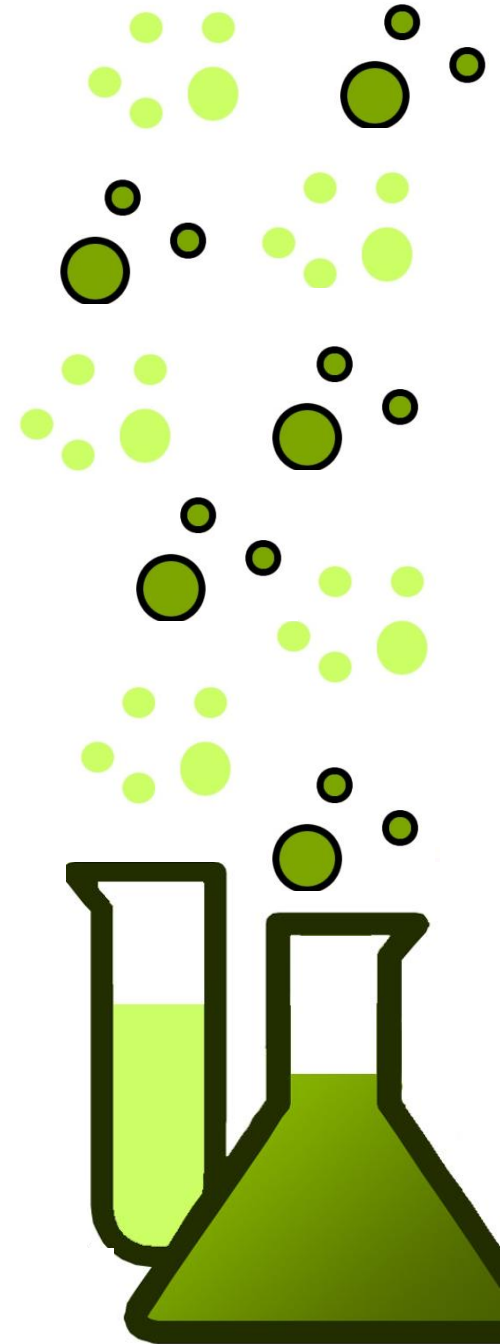
Setores de las empresas a las que pertenecen los encuestados



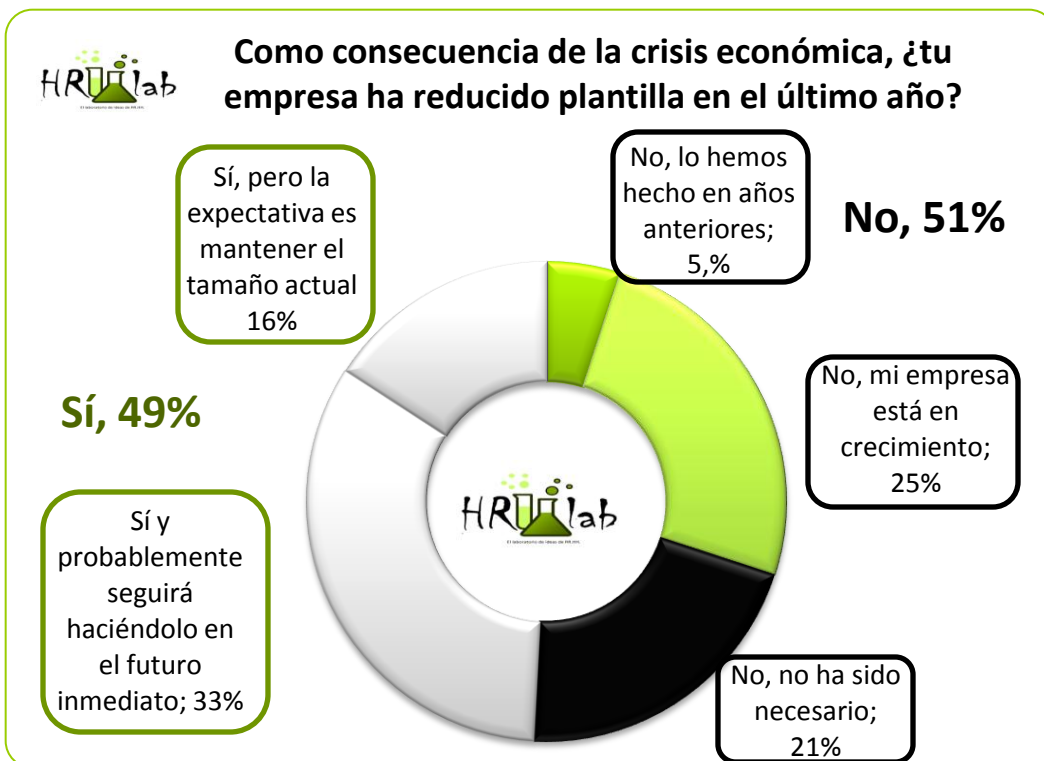
- Los sectores de las empresas a las que pertenecen los encuestados son principalmente los siguientes:

- 40% al sector Servicios.
- 15% al sector Telecomunicaciones y tecnología.
- 10% al sector Educación y/o investigación.

Resultados



*La mitad de las empresas han reducido su plantilla en el último año.
Un 33% continuará haciéndolo en el futuro inmediato.*



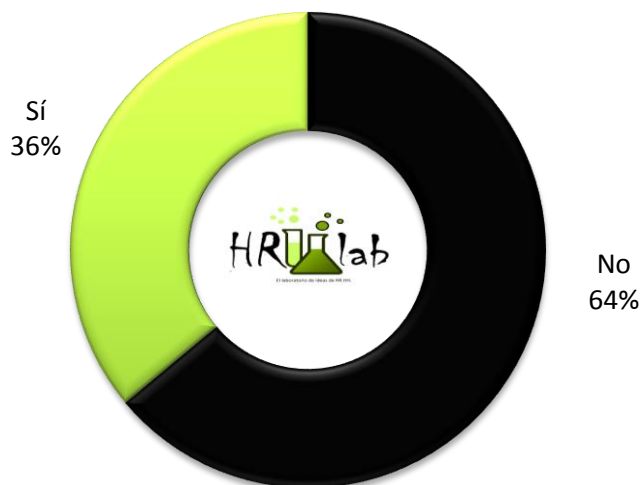
- Un 51% de los encuestados señalan que su empresa no ha reducido plantilla, señalando los siguientes motivos:
 - Un 25% señala que no han reducido su plantilla porque la empresa está en crecimiento.
 - Un 21% no han necesitado reducir su plantilla.
 - Un 5% no han necesitado reducir su plantilla este año porque ya lo hicieron en años anteriores.
- Un 49% de los encuestados señalan que su empresa ha reducido plantilla:
 - Y probablemente en un futuro inmediato tenga que volver a hacerlo (33%).
 - Pero va a mantener su tamaño actual (16%).


Resultados

Sólo un 36% de los encuestados dicen que sus empresas están adoptando medidas innovadoras en el ámbito de RR.HH.



A raíz de la crisis económica ¿crees que tu empresa ha adoptado medidas innovadoras en el ámbito de RR.HH.?



- El 64% de los encuestados señalan que en sus empresas **no** se han adoptado medidas de RR.HH. innovadoras.
- Sin embargo un 36% manifiestan que sus departamentos de RR.HH. han lanzado medidas innovadoras. 

Un 71% de los que innovan se decantan por implantar medidas ya adoptadas en otras empresas.

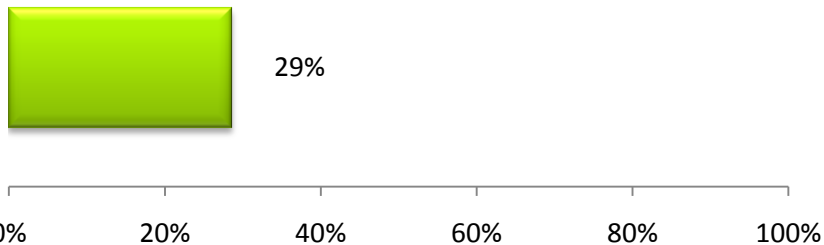


Mi empresa ha adoptado medidas que...

No se habían adoptado antes en mi empresa, pero sí en otras



No se han puesto en marcha en otras empresas

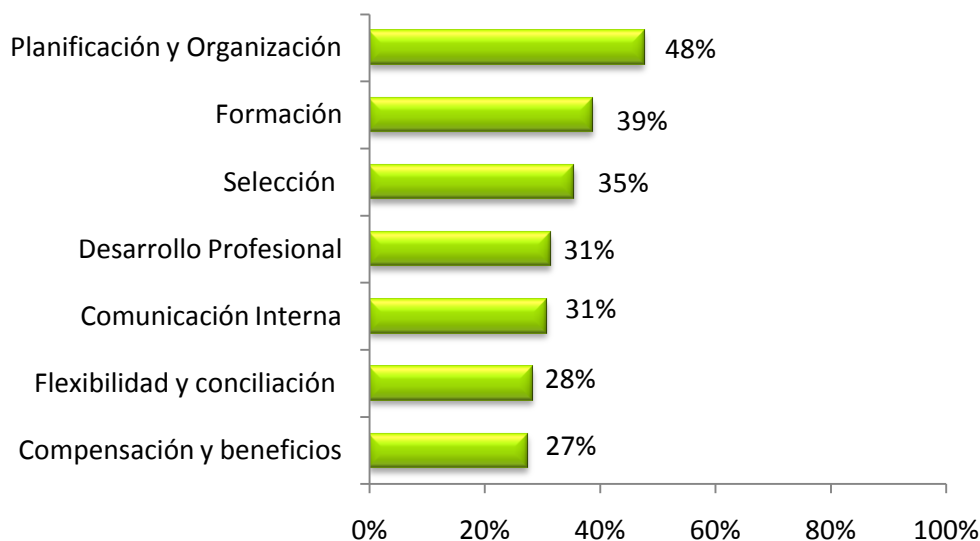


- Del total que han afirmado que en sus empresas se han adoptado medidas innovadoras:
 - Un 71% dice que se tratan de medidas que ya se han adoptado en otras empresas.
 - Mientras que un 29% afirma que son medidas innovadoras aquellas que no han sido aplicadas antes en otras empresas.

Los departamentos de RR.HH. están poniendo en práctica medidas relacionadas con Planificación y Organización, Formación y Selección para afrontar el entorno actual.



Dentro de RR.HH., ¿dónde se están adoptando?



Nota: pregunta de respuesta múltiple por lo que una misma persona ha podido señalar más de una opción.

- Los encuestados señalan que las medidas puestas en marcha en sus empresas en mayor medida están relacionadas con:

- **Planificación y Organización** (para un 48% de los encuestados)

- **Formación** (39%)

- **Selección** (35%)

- Y en menor medida con:

- **Desarrollo Profesional y Comunicación Interna** (31%)

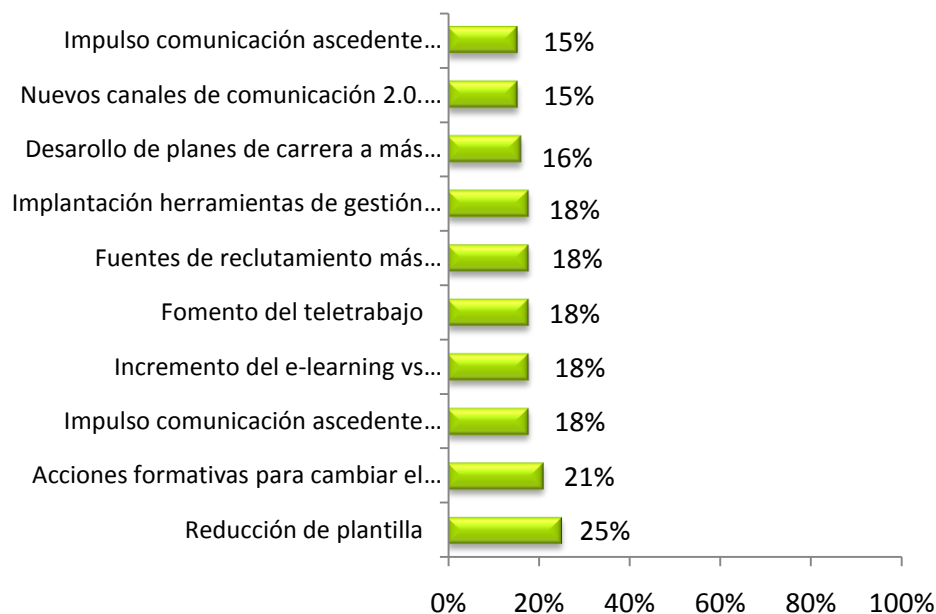
- **Flexibilidad y conciliación** (28%)

- **Compensación y beneficios** (27%)

*Las medidas que más se están aplicando son medidas de “supervivencia y adaptación”:
reducción de plantillas, formación para implantar cambios, recopilación de ideas...etc.*



Medidas que más se están adoptando



- De las 30 medidas específicas propuestas en la encuesta, las dos medidas más señaladas por los encuestados son:

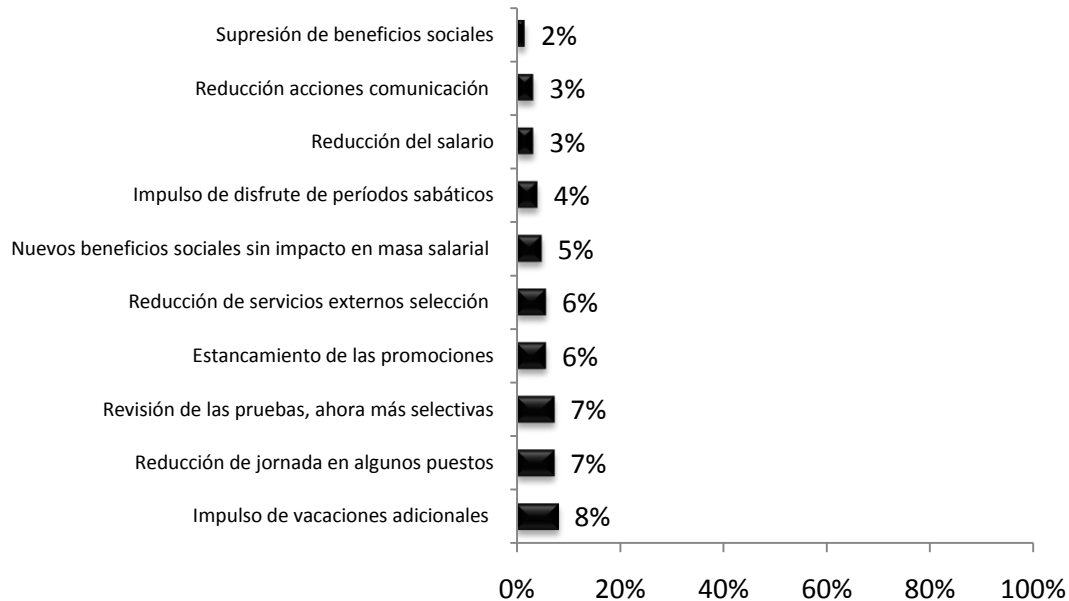
- Reducción de plantilla (25% de los encuestados).
- Acciones formativas para implantar cambios en el negocio (21%).

Nota: pregunta de respuesta múltiple por lo que una misma persona ha podido señalar más de una opción.

Las medidas que menos se están aplicando son medidas que afectan a la “negociación colectiva”: supresión de beneficios sociales, reducción del salario, impulso de sabáticos.



Medidas que menos se están adoptando



• Del total de medidas sugeridas en la encuesta, las que han sido menos señaladas por los encuestados han sido:

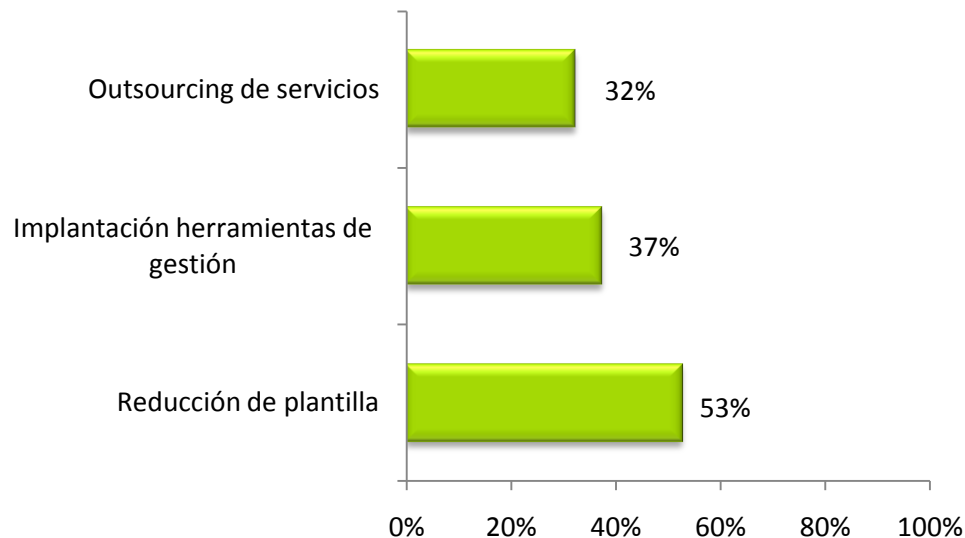
- Supresión de beneficios sociales (2%).
- Reducción en impactos de comunicación para reducir costes y reducción del salario (3%).
- Impulso de disfrute de periodos sabáticos (4%).

Nota: pregunta de respuesta múltiple por lo que una misma persona ha podido señalar más de una opción.

Se reducen las plantillas como medidas para afrontar la crisis y se pone más atención a la implantación de herramientas que apoyen la gestión.



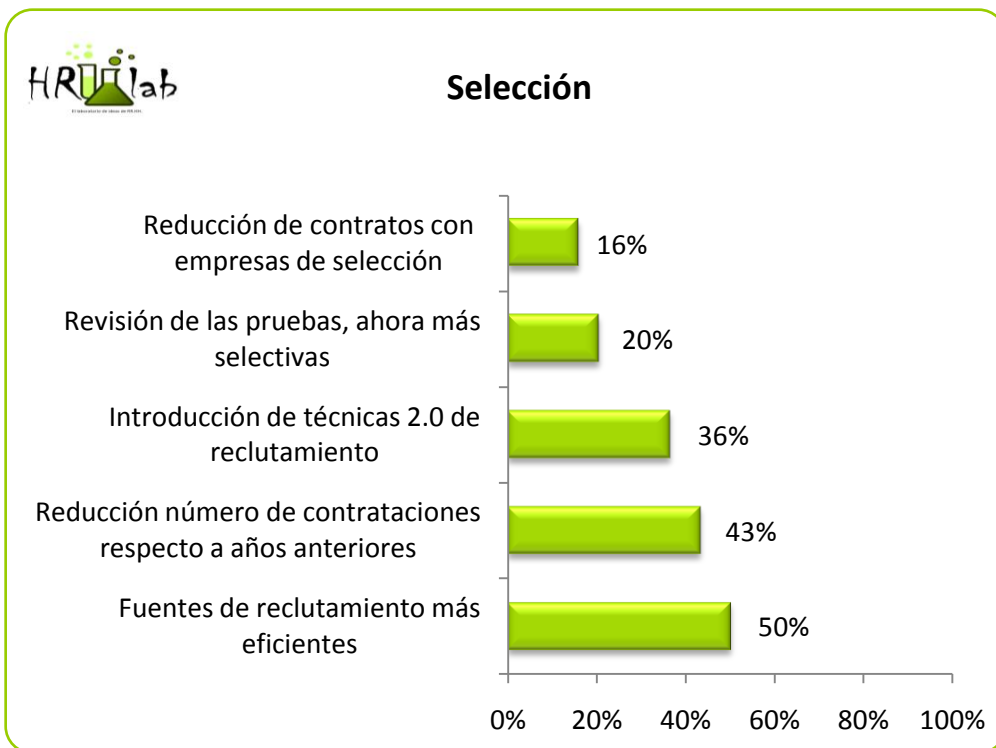
Planificación y Organización de Plantillas



Nota: pregunta de respuesta múltiple por lo que una misma persona ha podido señalar más de una opción.

- Las medidas que se están llevando a cabo, en materia de planificación y organización de plantillas, en los departamentos de RR.HH. para hacer frente a la situación actual son las siguientes:
 - Un 53% de las personas que señalado esta opción, dicen que en sus empresas se están reduciendo plantillas.
 - Un 37% están implantando nuevas herramientas de gestión para optimizar la planificación de plantillas (ej. asignación turnos de trabajo).
 - Un 32% está externalizando alguno de los servicios.

En materia de selección los departamentos de RR.HH. están optando por fuentes de reclutamiento más eficientes, incluyendo las 2.0 y reducen el número de contrataciones.

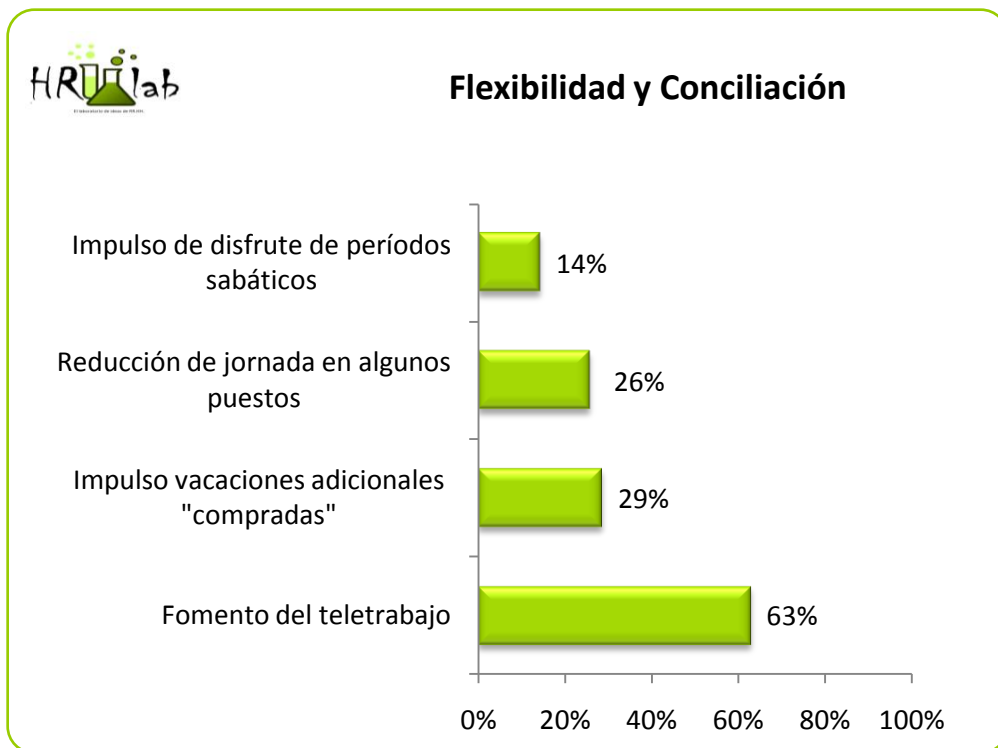


• En materia de selección, las medidas que se están llevando a cabo son:

- Un 50% de los encuestados que han marcado esta opción, están utilizando fuentes de reclutamiento más eficientes.
- Un 43% están reduciendo el número de contrataciones con respecto a años anteriores.
- Un 36% está introduciendo técnicas de reclutamiento 2.0.

Nota: pregunta de respuesta múltiple por lo que una misma persona ha podido señalar más de una opción.

Se está fomentando el teletrabajo como medida principal de flexibilidad y conciliación para afrontar el entorno de crisis de las compañías.

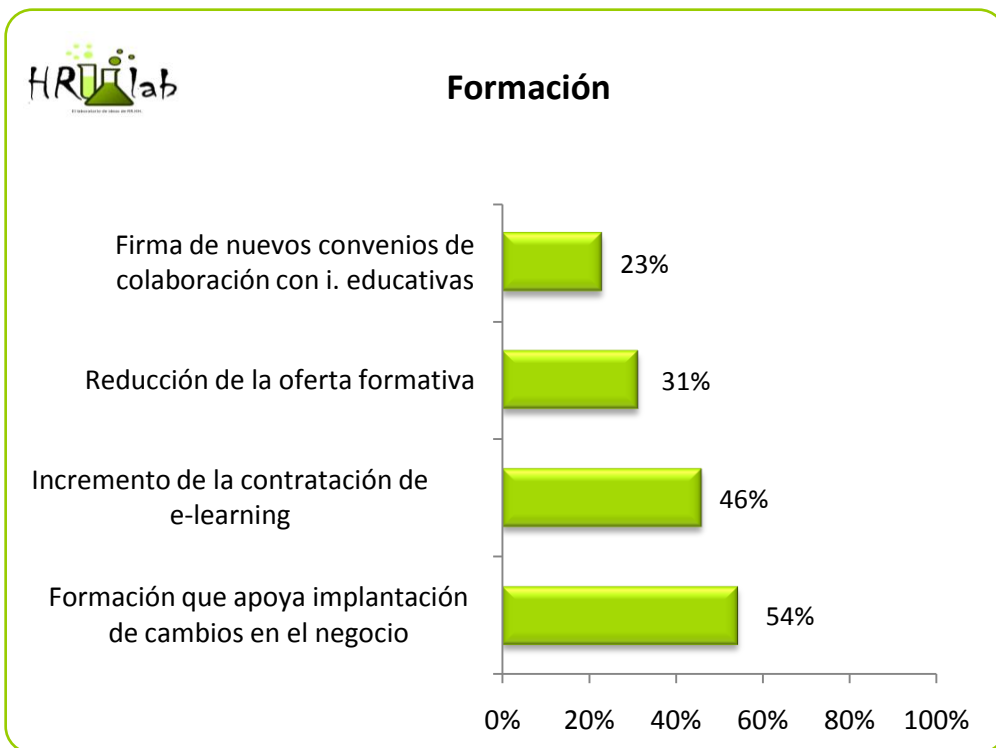


• En flexibilidad y conciliación:

- Un 63% de los que han señalado este tipo de medidas, están fomentando el teletrabajo.
- Un 29% están impulsando la compra de vacaciones adicionales.
- Un 26% está reduciendo la jornada en algunos puestos de trabajo.
- Un 14% está impulsando el disfrute de periodos sabáticos.

Nota: pregunta de respuesta múltiple por lo que una misma persona ha podido señalar más de una opción.

Las empresas están invirtiendo en formación que apoye la implantación de cambios en el negocio y están incrementando la formación e-learning.



• En Formación:

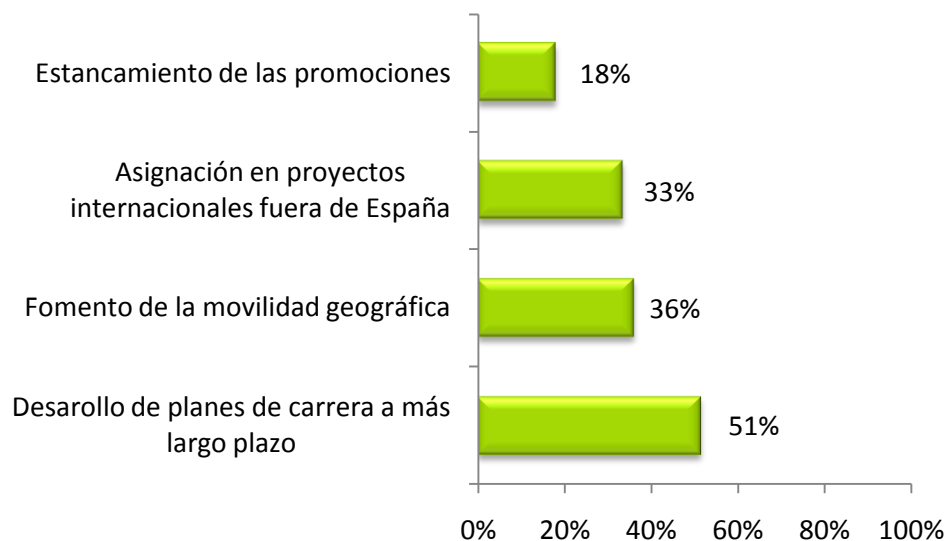
- Un 54% de los encuestados que han señalado este tipo de medidas, está invirtiendo en formación que apoya la implantación de cambios en el negocio .
- Un 46% están incrementando la contratación de e-learning.
- Un 31% están reduciendo la oferta formativa.
- Un 23% están firmando nuevos convenios de colaboración con Instituciones Educativas.

Nota: pregunta de respuesta múltiple por lo que una misma persona ha podido señalar más de una opción.

Las carreras se ralentizan, se cubren nuevos puestos mediante movilidad geográfica, se incentiva la salida a otras oficinas /centros de trabajo fuera de España.



Desarrollo profesional

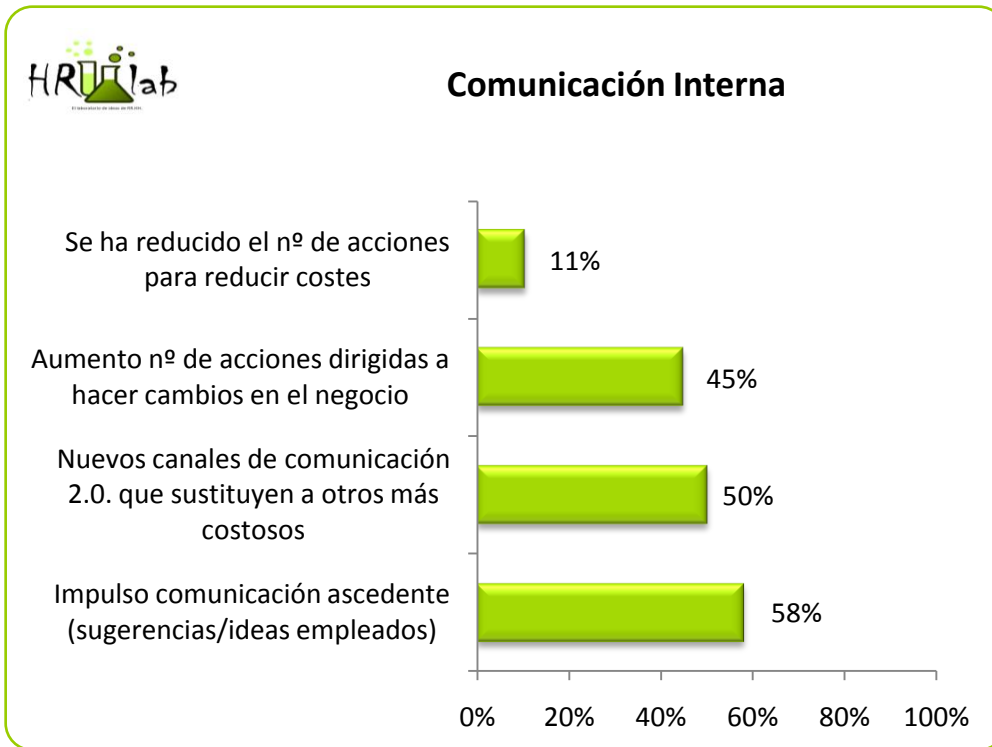


Nota: pregunta de respuesta múltiple por lo que una misma persona ha podido señalar más de una opción.

• En cuanto a Desarrollo profesional:

- Un 51% de los encuestados, que han señalado este tipo de medidas, están proponiendo desarrollo de planes de carrera a más largo plazo.
- Un 36% están fomentando la movilidad geográfica.
- Un 33% está proponiendo asignaciones a proyectos internacionales fuera de España.
- Un 18% ha decidido estancar las promociones.

Parece que se están pidiendo ideas y buscando soluciones en el equipo, mediante el impulso de la comunicación ascendente y se están utilizando más los canales 2.0 de comunicación.

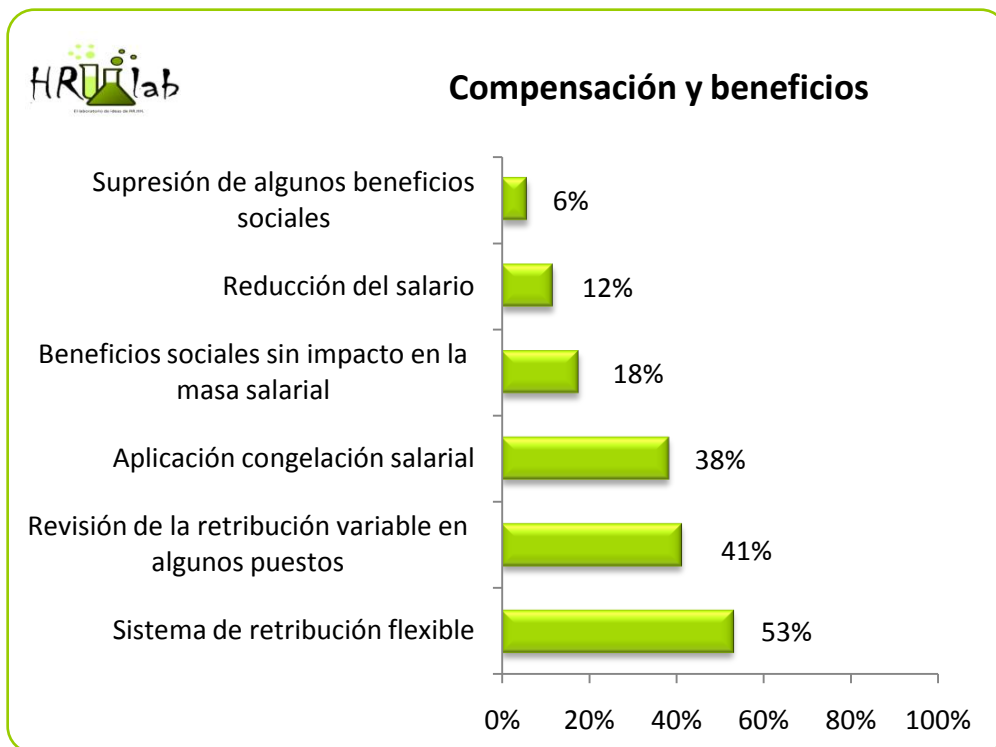


Nota: pregunta de respuesta múltiple por lo que una misma persona ha podido señalar más de una opción.

• En Comunicación Interna:

- Un 58% de las personas encuestadas que han señalado este tipo de medidas, están impulsando al comunicación ascendente.
- Un 50% están sustituyendo canales de comunicación más costosos por canales de comunicación 2.0.
- Un 45% ha aumentado el número de impactos de comunicación dirigidos a hacer cambios en el negocio.
- Un 11% ha reducido el número de acciones de comunicación para reducir costes.

La retribución flexible se percibe como un buen recurso para “estirar” el salario de los empleados.



• Por último, en Compensación y Beneficios:

- Un 53% de los encuestados que han señalado esta opción, ha incorporado un sistema de retribución flexible, que ayuda a aumentar el neto de los empleados sin incremento de la masa salarial.
- Un 41% ha revisado la retribución variable de algunos puestos.
- Un 38% ha aplicado una congelación salarial.

Nota: pregunta de respuesta múltiple por lo que una misma persona ha podido señalar más de una opción.

Otras medidas que se están adoptando...

En Planificación y Organización

- Centralización de funciones en la Central de la empresa.
- Reubicación de profesionales en otras áreas o centros de trabajo.
- Elaboración de informes de reporting sobre dedicación de recursos.
- Optimización del modelo organizativo.
- Implantación de equipos volantes que rotan entre varios centros de trabajo para aprovechar más eficientemente los recursos.

En Formación

- Aplicación de eficiencia presupuestaria.
- Formación a través de videoconferencia.
- Fomento de formación gratuita para trabajadores.
- Impartición internamente de cursos que anteriormente se externalizaban.
- Creación de una plataforma colaborativa de formación.

En Compensación y Beneficios

- Diseño de nueva estructura salarial

Otras medidas que se están adoptando...

En Selección

- Decisión en asamblea de nuevas contrataciones.
- Firma de acuerdos con gobiernos y escuelas profesionales y de negocios.
- Mejora de los procesos de selección para potenciar su eficiencia.

En Comunicación Interna

- Entrevistas periódicas entre el responsable y sus colaboradores.

En Conciliación y Flexibilidad

- Jornada flexible




En Desarrollo

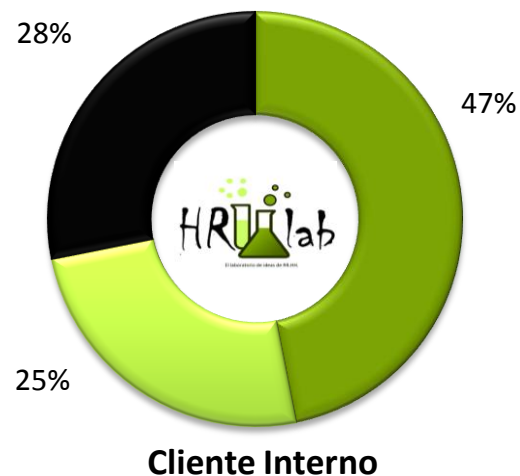
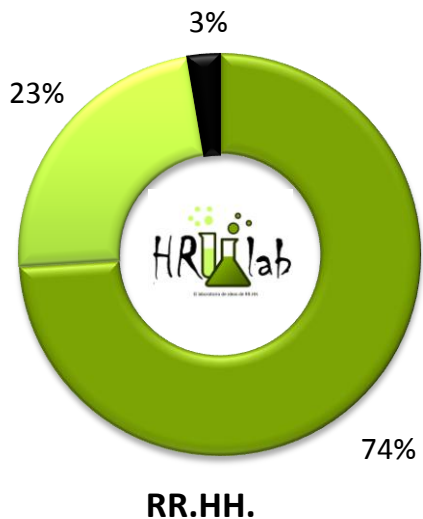
- Planes de carrera adaptados a mercado y expectativas personales.
- Rotación a una misma posición pero en otras áreas.
- Implantación de un nuevo Modelo de carrera.

Controversia entre RR.HH. y su Cliente Interno sobre el rol jugado por RR.HH.




En este contexto económico, la función de RR.HH. ...

-  Encuentra una buena oportunidad para posicionarse como una función estratégica dentro de la organización
-  Es la que se lleva la peor parte en el negocio, teniendo que dar "malas noticias"
-  Es la que sigue haciendo el trabajo como antes sin preocuparse por el contexto económico en que se encuentra la compañía



Controversia entre RR.HH. y su Cliente Interno sobre el rol jugado por RR.HH.

- En este contexto económico la función de RR.HH. se está posicionando dentro de la compañía de la siguiente forma, según los encuestados:
 - ❖ Un 74% de los profesionales de RR.HH. afirman que el departamento encuentra una buena oportunidad para posicionarse como una función estratégica dentro de la organización, frente a un 47% de los que son cliente interno.
 - ❖ Un 23% de los que pertenecen a RR.HH. frente al 25% de los que son cliente interno contestan que el departamento es el que se lleva la peor parte en el negocio, teniendo que dar “malas noticias”.
 - ❖ Un 3% de los que pertenecen a RR.HH. frente al 28% de los que son cliente interno contestan que el departamento es el que sigue haciendo el trabajo como antes sin preocuparse por el contexto económico en que se encuentra la compañía.

 A continuación se recogen los resultados cualitativos de las preguntas abiertas realizadas en el cuestionario, en dos apartados:

- **Líneas de trabajo para los próximos años:** en este punto se recogen las líneas de trabajo que más se van a tratar dentro de la función de RR.HH. según los encuestados.
- **La Comunidad HRLab opina...:** en este espacio se han reunido todos aquellos puntos adicionales o temas de interés que los encuestados han considerado oportuno añadir y que no habían sido abordados con anterioridad en el cuestionario.

Líneas de trabajo para los próximos años



- Con los resultados a la pregunta, **¿Cuáles crees que son las principales líneas de trabajo en RR.HH. para los próximos años?**, hemos diseñado una nube de etiquetas, donde las palabras que más se repiten son:

- Talento
- Desarrollo
- Gestión
- Formación
- Reducción de plantillas
- Flexibilidad

- En la siguiente página se destaca algunas de las aportaciones más relevantes:

Líneas de trabajo para los próximos años

Ser parte del negocio, mejorar la formación de sus profesionales, ser más eficientes.

Consultor de RR.HH.

Promover entrepreneurship dentro de la empresa, las empresas con éxito en su mayoría son aquellas que fomentan el entrepreneurship, las nuevas ideas, nuevas formas de hacer las cosas y que por tanto pueden aportar innovación. Las empresas españolas deben potenciar esto si quieren competir en el ámbito internacional en igualdad de condiciones. Formación a empleados sobre las nuevas tecnologías y su potencial.

Cliente Interno

Gestión del Talento y alineamiento de RRHH al negocio

Consultor de RR.HH.

Me parecen clave en el sector en el que trabajo, la movilidad geográfica, los planes de retribución flexible, y las medidas de flexibilidad y conciliación

Profesional de RR.HH.

Optimización de plantillas, nuevas medidas de reconocimiento no ligadas a compensación, alternativas a la compensación dineraria, comunicación 2.0.

Profesional de RR.HH.

Nunca antes habían tenido tanto donde elegir

Cliente Interno

RR.LL. y Negociación Colectiva, externalización de funciones de escaso valor añadido, contribución a la mejora de la productividad (salarios, absentismo, etc.), mejora de los sistemas de información y automatización de datos (KPI's de RR.HH)

Profesional de RR.HH.

Resultados

La Comunidad HRLab opina...

“Creo que puede darse casos en el que el nivel de los mandos superiores sea inferior a las bases y no sepan como manejar situaciones y que en esta situación es difícil ser justos. Demasiada presión puede que dé como resultado abusos y los Técnicos de RRHH se convierten en intermediarios de éstos”.

Cliente Interno

“La mayoría de los Departamentos de RRHH siguen si afrontar su transformación, sin conocer el negocio y sin servir a la estrategia, y la crisis está reforzando las posturas más duras y arcaicas de la función”

Consultor de RR.HH.

“La pequeña empresa, se ha decantado por aplicar reducciones y en muchos casos aplicando criterios económicos. Para mí no es una buena solución”.

Cliente Interno

“Considero que el Departamento de RRHH tiene un papel importante dentro de las organizaciones y que puede ayudar en el desarrollo y crecimiento de las empresas.”

Cliente Interno

“Este el momento y la oportunidad que tiene RRHH para conseguir la importancia que merece y por este motivo tenemos que influir lo máximo posible y luchar por ello”.

Consultor de RR.HH.



Resultados



La Comunidad HRLab opina...

“El rígido mercado laboral y de contratación en España, la excesiva burocratización de la administración de personal, los elevados costes laborales, el peso de los sindicatos en muchos asuntos relacionados con RR.HH (flexibilidad, productividad, formación, PRL, salarios, etc.) hacen que la función de RR.HH este bastante limitada en nuestro país y más teniendo en cuenta que España es un país de PYMES donde la función en la mayoría de las ocasiones no esta tan especializada como debería. Este marco de actuación condiciona la función, a parte del actual escenario de crisis”.

Profesional de RR.HH.

“Este es un buen momento que RRHH tiene que aprovechar para madurar y que Dirección vea que es imprescindible en una empresa, pues hoy por hoy lo más importante ahora es el Capital Humano en la empresa y los que pueden tirar de ella, como? Con su implicación, innovación, creatividad y proactividad. Es el momento en el que el departamento de RRHH se tiene que volcar por completo y contar con el equipo. Y lo más importante motivar a los empleados, con nuevos retos, con mejoras (aunque no sean retributivas, hay muchas acciones en las que apoyarse).”

Profesional de RR.HH.

“En estos momentos de crisis, la eficiencia en gestión de RRHH es sumamente importante, ya que ahorra costes a la empresa y la hace más productiva”.

Profesional de RR.HH.



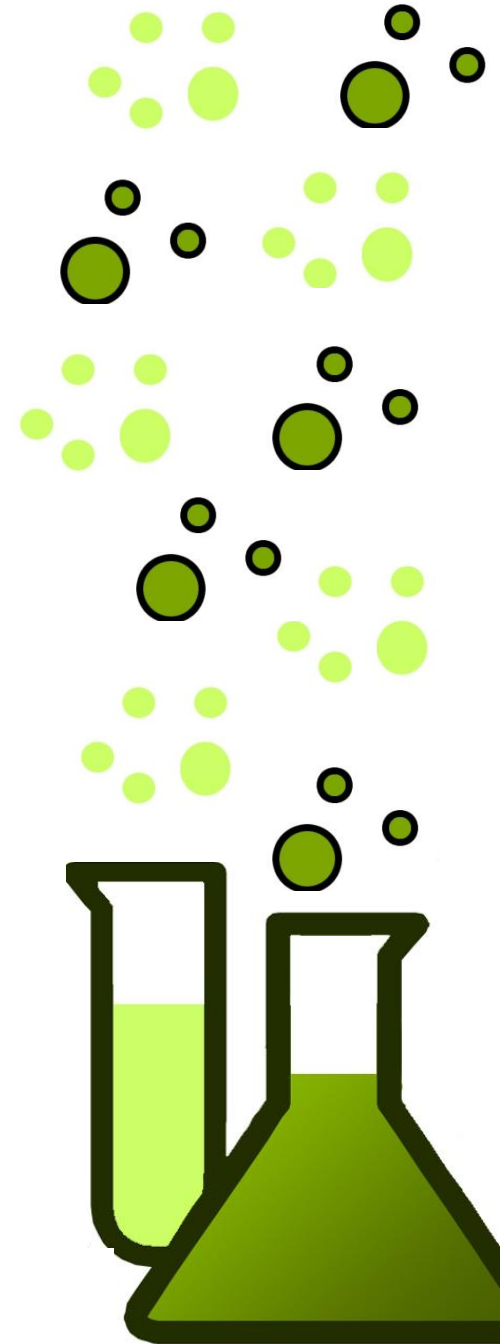
Preguntas sugeridas para el debate

“Los profesionales de RRHH, ¿estamos preparados para afrontar los cambios actuales?”

“El Departamento de RRHH siempre ha sido al que más "miedo" se le ha tenido, ¿esto lo podemos cambiar?”

¿Hemos reaccionado tarde ante la crisis?

Conclusiones



Principales resultados del estudio

- La mitad de las empresas han reducido su plantilla en el último año y un 33% continuará haciéndolo en el futuro inmediato.
- Sólo un 36% de los encuestados dicen que sus empresas están adoptando medidas innovadoras en el ámbito de RR.HH. Un 71% de los que innovan se decantan por implantar medidas ya adoptadas en otras empresas.
- Los departamentos de RR.HH. están poniendo en práctica medidas relacionadas con Planificación y Organización, Formación y Selección para afrontar el entorno actual.
- Las medidas que más se están aplicando son medidas de “supervivencia y adaptación”: reducción de plantillas, formación para implantar cambios, recopilación de ideas...etc.
- Mientras que las medidas que menos se están aplicando son medidas que afectan a la “negociación colectiva”: supresión de beneficios sociales, reducción del salario, impulso de sabáticos.
- Se reducen las plantillas como medidas para afrontar la crisis y se pone más atención a la implantación de herramientas que apoyen la gestión.

Principales resultados del estudio

- En materia de selección los departamentos de RR.HH. están optando por fuentes de reclutamiento más eficientes, incluyendo las 2.0 y están reduciendo el número de contrataciones.
- Se está fomentando el teletrabajo como medida principal de flexibilidad y conciliación para afrontar el entorno de crisis de las compañías.
- Las empresas están invirtiendo en formación que apoye la implantación de cambios en el negocio y están incrementando la formación e-learning.
- Las carreras profesionales se ralentizan, se cubren nuevos puestos mediante movilidad geográfica y se incentiva la salida a otras oficinas /centros de trabajo fuera de España.
- Parece que se están pidiendo ideas y buscando soluciones en el equipo, mediante el impulso de la comunicación ascendente y se están utilizando más los canales 2.0 de comunicación.
- La retribución flexible se percibe como un buen recurso para “estirar” el salario de los empleados aumentando el neto de los empleados sin incremento de la masa salarial.
- Controversia entre RR.HH. y su Cliente Interno sobre el rol jugado por RR.HH.



La contribución de la función de RR.HH. a la superación de la crisis en las empresas



www.hrlab.es



@hrlab



Hrlab



HRLab.es

Enlace permanente al estudio:

http://www.hrlab.es/wp-content/uploads/2011/11/Informe_Contribucion_RRHH_Superacion_Crisis.pdf