

La situación macroeconómica actual nos muestra economías con muy débil crecimiento y sin una previsión clara de mejora para los próximos años. Es decir, que las empresas españolas tenemos que reconocer y adaptarnos cuanto antes a la situación de crisis que nos acompañará durante los próximos años para superar con éxito esta nueva etapa.

Es el momento de la especialización y de la gestión de las personas. Por un lado, *atrincherarse* en la especialización, en las áreas donde realmente somos fuertes y dar un paso adelante para abrir vías en la internacionalización de nuestro negocio. Y, al tiempo, desarrollar un modelo de gestión orientado a las personas, nuestro activo fundamental y que resultará clave para salir airoso de esta complicada situación.

En lo que se refiere a la espe-



CARLOS PARDO

Hora de gestionar el talento

cialización, solo si las pequeñas organizaciones desarrollan un alto grado de especialización podrán competir con las grandes compañías y acotar al máximo el nivel de riesgo de los proyectos a los que nos estamos enfrentando. Pero la especialización debe ir acompañada de una orientación estratégica a la gestión de las personas: va a ser imposible obtener éxito sin una gestión ade-

cuada del talento. En tiempos de bonanza todo ha sido orientado hacia su retención, a la adaptación de nuestras políticas salariales a un mercado en alza, a la implantación de políticas de conciliación, etc. Sin embargo, en tiempos de crisis todo se ha tornado en reestructuraciones, expedientes de regulación de empleo, etc. Nadie pone en duda que nuestras políticas de recursos humanos van a estar muy condicionadas por la posición en la que se encuentre cada compañía, pero será obligatorio encontrar un punto de equilibrio.

Y no es fácil porque ambas cuestiones van a exigir cambios estructurales en las compañías, sobre todo en el ámbito pyme, pero que será necesario acometer. Todas las compañías deberán involucrarse en procesos de innovación –no solo el departamento de I+D+i–, pues aquellos

afectan a toda la cadena de valor y no se quedan simplemente en el desarrollo del producto o servicio final. La cooperación se convertirá en un aspecto fundamental para buscar alianzas en toda la cadena de valor para crecer. La globalización, es vital mirar al mercado global y no quedarnos solo en los mercados domésticos. Estamos obligados a buscar otros mercados con mayor capacidad de crecimiento que el español. Y, por último, las empresas deben construir relaciones de largo recorrido en todos los ámbitos: empleados, proveedores, clientes...

Desde mi punto de vista, el eje fundamental sobre el que tenemos que construir nuestra gestión de las personas es el compromiso. El compromiso de una organización en la consecución de unos objetivos compartidos, pero ¿cómo vamos a conseguir

este ambicioso objetivo? Mi propuesta se basa en tres conceptos. Primero, mejorar la comunicación. Tenemos que explicar la estrategia del negocio, las razones que nos llevan a tomar determinadas decisiones, hay que comunicar los éxitos y los fracasos, de una manera franca y honesta. Segundo, orientar nuestras acciones a la motivación máxima de las personas clave de nuestra organización, los más comprometidos, ya que ellos van a *contagiar* al resto. Y tercero, optimizar al máximo los esquemas retributivos y aumentar el componente variable de nuestro paquete salarial, para alinearnos con los objetivos globales de compañía e incorporar el largo plazo frente a los objetivos cortoplacistas que han prevalecido durante los últimos años.

Director general de Meta4