



Gestionar personas en tiempos de crisis

Por Cristina Simón

Una vez que los países que hemos pasado una de las crisis económicas más duras de la historia reciente estamos viendo la luz al final del túnel, puede ser un buen momento para discutir qué hemos aprendido sobre la gestión de personas en estos tiempos tan adversos para los trabajadores.

Mi experiencia directa parte, en primer lugar, de la interacción con grupos de alumnos en distintos niveles de gestión, desde mandos intermedios hasta ejecutivos. Por otra parte, suelo contrastar la visión de ellos con la de profesionales de la función de recursos humanos. ¿Cuál es mi diagnóstico? En primer lugar, y como puede parecer lógico, en momentos de crisis las áreas económico-financieras toman el poder bajo el imperativo de la contención de costos, y esto repercute directamente en el desmantelamiento de muchas de las funciones de recursos humanos, tales como desarrollo o selección. En su lugar

toman protagonismo las discusiones sobre salidas de empleados y sus posibles modalidades: bajas incentivadas o jubilaciones anticipadas, despidos masivos... la función se vuelve mucho más legalista y conservadora. Detrás de todo esto hay, por supuesto, una razón de mercado laboral: ante los descensos estrepitosos de la empleabilidad se reduce drásticamente la rotación voluntaria, lo cual arrastra consigo cualquier inversión en retención de los empleados.

El impacto en el clima laboral es previsiblemente dramático. Por una parte, se truncan las expectativas de muchos profesionales que se encontraban integrados en planes de carrera o bancos de alto potencial, prácticas que tienen todo el sentido en momentos de crecimiento pero entran en un incómodo limbo cuando se detiene la expansión del negocio. A esta frustración se une la angustia generalizada por el futuro y los rumores sobre las posibles "listas negras" que empiezan a circular rápidamente. El impacto negativo en la productividad es previsible, aunque parece que la empresa no sea consciente de este fenómeno. Siempre me ha costado trabajo entender por qué muchos directivos son insensibles a estas reacciones de los trabajadores mientras

encuentran muy natural que la moral de un equipo de fútbol resulte tan frágil y caiga por los suelos en momentos bajos, dando por tierra con los resultados esperados en los campeonatos. La correlación entre la motivación de los equipos y la consecución de resultados no solo funciona en los entornos deportivos, es más bien un principio elemental del comportamiento humano.

Entiendo que la situación es hasta cierto punto inevitable, aunque es cierto que hay empresas que se esfuerzan en mantener su plantilla a través de soluciones como las reducciones colectivas de tiempo de trabajo y salario o las ofertas de períodos sabáticos y excedencias para aquellos empleados que muestren interés. También, me parece perfectamente legítimo que las empresas aprovechen estas épocas para renovar su fuerza de trabajo allá donde lo necesiten. Pero creo que lo que no debe descuidarse nunca es la comunicación. Parece que en estas situaciones la información que circula es únicamente rumorología, la dirección es reacia a tener al día de la situación a los trabajadores, que se sienten desvalidos, desorientados y, ¿por qué no?, muchas veces traicionados también.

Desde mi punto de vista, el factor crítico es este: mantener la involucración, aunque sea para compartir la incertidumbre. En momentos de crisis, Recursos Humanos y la alta dirección deberían trabajar codo con codo en desarrollar una estrategia de cercanía con los empleados. Todo el mundo entiende las condiciones adversas en crisis como las que hemos vivido, e ignorar a los empleados es menospreciar la contribución que pueden hacer precisamente en momentos difíciles si estos deciden resistir y colaborar. De hecho, las empresas deberían invertir en adquirir estas capacidades para el futuro, porque atendiendo a las previsiones de los economistas, las crisis serán cada vez más intensas y frecuentes. Gestionar en tiempos convulsos será, por tanto, una competencia estratégica para el futuro en el mundo de los negocios. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Cristina Simón es Doctora en Tecnología por la Open University, Milton Keynes, Bletchley, Reino Unido y Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, España. Actualmente, es la Decana de IE Facultad de Psicología en la IE Universidad.

El artista canario **Miguel Panadero** es pintor, muralista escultor, grabadista e ilustrador. Su formación ha surgido de la experimentación, el estudio de la obra de otros artistas, la asistencia a cursos y la colaboración con diferentes talleres de grabado, escultura, cerámica y serigrafía.



INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2016



Owners Management Program

Módulo I: Innovation
4 al 8 de abril, 2016 • Madrid

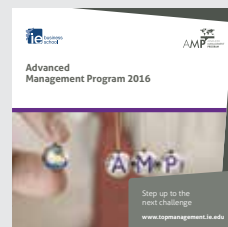
Módulo II: Scaln Up
4 al 8 de julio, 2016 • Segovia

Módulo III: Sustainable Growth
17 al 21 de octubre, 2016 • Madrid



Global Senior Management Program

Módulo I: 15 al 20 de mayo, 2016 • Chicago
Módulo II: 12 al 17 de junio, 2016 • Madrid



Advanced Management Program

4 al 27 de julio, 2016 • Madrid



Información e inscripciones:
Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do

Síguenos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://twitter.com/intrasRD) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras) [You Tube /intrasRD](https://www.youtube.com/channel/UC...)