

GESTIÓN DE PERSONAS EN TIEMPOS DE CRISIS

La fuerte y continuada crisis económica y empresarial, especialmente en el área de la Salud, ha comenzado nuevamente a generar retrocesos inevitables en ciertos avances logrados en los últimos tiempos respecto de una adecuada gestión del personal referida a beneficios, balance vida – trabajo, flexibilidad, menos cantidad de horas de trabajo, posibilidad de mayor cantidad de fines de semanas libres, entre otras alternativas.

Inevitablemente se tienen que revisar procesos, ajustar personal aunque la cantidad de trabajo no disminuya y, tomar medidas y generar acciones para poder sobrellevar la crisis. Por supuesto que si hay una disminución en la cantidad de trabajo y tenemos personal demás es más sencillo realizar los cambios necesarios siempre que la Empresa tenga solvencia económica para poder hacerlo.

Ahora bien, ¿qué sucede cuando el trabajo en líneas generales se mantiene, tomando parámetros cuantitativos, pero necesitamos reducir costos debido a la cada vez menor o nula rentabilidad que tiene la compañía?

En tiempos de crisis, quienes tenemos a cargo la gestión de personas debemos mantener la calma, intentar mirar el escenario desde afuera y trabajar para tomar decisiones que contribuyan a disminuir los costos y optimizar recursos o generar inversiones que a mediano plazo puedan generar un ahorro.

Algunas consideraciones que pueden ayudarnos para reflexionar acerca de estos tres puntos:

1. DISMINUIR COSTOS.

¿Podemos reducir nuestra nómina de personal? ¿Podemos garantizar la realización del mismo trabajo con menos personas? ¿Qué puede implicar esto?

¿Bajar la calidad de atención por ejemplo? ¿Existen beneficios que podemos acotar sin que se nos presenten complicaciones legales o sindicales?

Es importante poner en conocimiento de la Dirección lo que puede generar cada cambio. Generalmente, en tiempos difíciles, la Dirección trabaja en conjunto con las áreas de Finanzas y es casi un clásico solicitar al área de Recursos Humanos que se trabaje en la reducción de costos laborales, es decir reducción de nómina. Ello así por cuanto en la mayoría de las empresas médicas el costo laboral representa un porcentaje muy representativo de los ingresos, por lo tanto es por donde realmente se puede generar una baja de costos significativa.

Sin embargo, es responsabilidad de quienes conducimos el área, advertir cuáles pueden ser las consecuencias de esa disminución de personal y cuestiones a tener en cuenta, a continuación alguna de ellas:

- a. ¿Bajamos la calidad de atención de nuestros pacientes?
- b. ¿Demoramos determinados procesos? ¿Dejamos de realizar determinadas actividades dentro de cada proceso?
- c. ¿La reducción va a sostenerse en el tiempo? Es fundamental tratar de prever esto porque si seis o doce meses posteriores a la reducción requerimos nuevamente del personal los costos seguramente serán mayores. ¿Porqué? Porque pagamos indemnizaciones o acuerdos laborales y porque debemos volver a invertir en el proceso de selección de personal y en el proceso de capacitación. También podemos generar dificultades en el mediano plazo ya que puede verse afectada la productividad de la empresa por la pérdida de talentos o personal capacitado.
- d. ¿Por dónde empezamos la reducción? ¿Áreas administrativas? Si hemos sido conservadores con la incorporación de personal no tendremos mucho por recortar en esta área. ¿Por dónde seguimos? ¿Áreas asistenciales? ¿Reorganizamos los horarios para optimizar la cantidad de horas disponibles del personal?

- e. ¿Qué criterio utilizamos para trabajar con la nómina? ¿Sólo bajamos costo como número frío? ¿Qué nos conviene? ¿Bajamos sueldos altos? ¿Prescindimos de personal con menor antigüedad?

Si la reducción es sostenida en el tiempo y van a quedar menor número de personas que van a tener que absorber mayor cantidad de tareas deberían quedarse los mejores y los mejores no siempre son los más antiguos.

- f. Es valioso en estas circunstancias conocer al personal, directamente o a través de quienes tienen al personal a cargo y gestionar desde el “ganar – ganar”. Poder lograr buenos acuerdos utilizando para ello la información que podemos tener de cada empleado.
- g. Si la justicia funcionara adecuadamente, también hacer un seguimiento de ciertos empleados para lograr un despido con causa podría ser un camino, sin embargo, hoy en día, considero que es de cumplimiento imposible. Lograr el camino del despido con causa y que un juez lo tome como válido puede llevarnos tanto tiempo que es más económico pagar la indemnización de un despido sin causa.

Es un desafío de las Gerencias o Departamentos de Recursos Humanos de las empresas con personal acotado poder realizar un recorte sin reestructurar la empresa, ajustar servicios, horarios de atención, etc.

Siempre es conveniente reflexionar con la Dirección respecto de estos asuntos: inconvenientes que pueden generarse, explicar que determinados procesos no se podrán llevar a cabo o no podrán llevarse a cabo de manera eficiente.

2. OPTIMIZAR RECURSOS.

¿De qué forma cada Gerencia, Departamento, Sector o Área puede optimizar recursos? Ejemplo: Frente a menor cantidad de personas en un área, exigir al personal laborar mayor número de sábados -contemplado por contrato- para

realizar tareas que no llegan a hacerse durante el transcurso de la semana por falta de personal.

Volver a absorber procesos tercerizados. Ej. Selección de Personal (Departamento de Recursos Humanos), Liquidación de Impuestos (Departamento de Contabilidad), Manejo de Redes Sociales (Departamento de Marketing).

Poner el énfasis en controlar y mejorar la productividad y eficiencia del personal y de los procesos.

Realizar cambios de puestos de trabajo de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa haciendo uso de las categorías polivalentes.

El contexto de crisis colabora en la flexibilidad del personal frente a este tipo de cambios porque nadie quiere correr el riesgo de quedarse sin trabajo. Las personas son menos beligerantes frente a los cambios.

3. GENERAR INVERSIONES.

En este punto lo importante es que la inversión nos pueda generar un ahorro a corto o mediano plazo. ¿Tenemos procesos dentro de la Institución que puedan ser reemplazados por otros más económicos? Ejemplo: Proceso de Dactilografía. ¿Dactilógrafos o Sistema de Reconocimiento de Voz?

Estas acciones generan la necesidad de llevar a cabo otras para evitar daños colaterales:

- Poner especial atención en quienes siguen formando parte del equipo.
- ¡COMUNICAR! Explicar lo que está sucediendo, hacia dónde va la Empresa.
- COMPROMETER a quienes se quedan. Los empleados conformes y comprometidos rinden más y mejor que aquellos que no lo están. Esto no

quiere decir que tienen que estar 100% de acuerdo con las políticas de la empresa pero sí comprometidos y respetuosos de su fuente de trabajo. Con muchos se logra con el tiempo y un desafío enorme tienen los líderes de Recursos Humanos en cuanto a obtener ese compromiso de parte de los *Millennials* y *Centennials*.

- LOGRAR acuerdos, en lo posible, amigables o “ganar – ganar” ya que pueden generar buenos resultados tales como evitar una mala fama de la empresa, pánico en quienes se quedan y demás sentimientos negativos.

Entonces, frente a contextos de crisis, es valioso tener en cuenta lo siguiente:

- EXPLICAR. ACLARAR LA SITUACIÓN. Qué ha sucedido y que está sucediendo en la empresa.
- IDENTIFICAR la situación de la empresa. ¿Cuál es la coyuntura, porqué se ha llegado hasta allí, cómo se puede salir de ella?
- COMPRENDER las preguntas del personal. ¿Qué es lo que va a cambiar? ¿Quién se va? ¿Quiénes se quedan? ¿Cómo se toma la decisión? ¿Qué va a suceder con cada empleado?

¿Qué debemos esperar frente a estas situaciones?

- La gente pierde confianza. Hay que conversar con el personal, estar más cerca. Fortalecer la comunicación.
- La productividad decrece, decae la energía de los equipos de trabajo por lo que no hay que perder de vista los objetivos del negocio.
- Se resiente el trabajo en equipo. Cada persona piensa en sus propios intereses.
- Pérdida de compromiso. Es fundamental trabajar sobre este punto.

- Pérdida de talentos. Algunos empleados, frente a la posibilidad de quedarse sin trabajo, comienzan la búsqueda de nuevos empleos y renuncian frente a una nueva oportunidad laboral.

¿Qué podemos hacer?

- Centrarnos en los objetivos y los resultados.
- Gestionar adecuadamente las expectativas. Ser cuidadosos en lo que podemos comprometernos. Preocuparnos por los sentimientos de las personas.
- Ayudar a comprender la situación. Realizar una comunicación estratégica, clara y transparente.
- Comunicar como impactan las medidas adoptadas por la organización en su trabajo.
- Pedir el nivel de rendimiento que necesitamos.
- Retener al personal clave.
- Involucrar a los mandos medios.
- Gestionar el ánimo del personal. Escuchar las inquietudes y temores de los colaboradores.
- Comprometer a las personas con el cambio.
- Poner en marcha políticas de desvinculación.

¿Desde Recursos Humanos cómo podemos aprovechar la crisis?

- Bajando línea en cuanto a lo que pretende la Empresa de cada colaborador. Demostrar qué importante es ser comprometido, responsable, autónomo y contar con iniciativa. Al momento de las desvinculaciones

esas personas probablemente no corran riesgo de ser las elegidas para desvincular por lo que se garantizan su fuente de trabajo.

- Revisando y readecuando los perfiles a las nuevas necesidades de la empresa en crisis.
- Revisando los procesos y redefiniendo objetivos y resultados esperados con cada responsable de área.

PARA TERMINAR...

Aún en tiempos de crisis, la “gestión de personas” es la principal misión de las áreas de Recursos Humanos. Más allá de los resultados y de la gestión que las Empresas pueden esperar de cada responsable de Recursos Humanos no se deben perder de vista ciertos valores que nos identifican como personas. Ello seguramente garantizará una buena gestión.

Para concluir les dejo algunas reflexiones – que no son de mi autoría - pero que me gusta tener siempre presentes:

“Dirige desde el frente y no desde arriba”

“Si no actúas como piensas, terminarás pensando como actúas”

“Trata a un ser humano como es y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser y se convertirá en lo que puede llegar a ser”

DISPARADORES

TALENTOS

¿Tenemos identificados los talentos en nuestra empresa?

¿Personas claves?

¿Tomamos acciones particulares con estas personas en tiempos de crisis?

Beneficios

Comunicación. Evitar pérdidas

DESVINCULACIONES

Plan de reducción

Metodología

Acuerdos

Ganar – Ganar

Conocer al personal

Reducción estratégica

COMUNICACIÓN

¿Porqué es importante?



¿Quién y cómo efectúan las
comunicaciones?

Transparente – Clara

Hacia dónde va la empresa

Diferencia de comunicación entre personas

TRABAJO EN EQUIPO

¿Por qué puede verse resentido?

¿Qué puede suceder en tiempos de crisis
con el trabajo en equipo?

COMPROMISO

¿Por qué puede verse resentido
el compromiso?

¿Qué hacemos con eso?

¿Cómo trabajamos el compromiso
en tiempos de crisis?

INVERSIONES

¿Hay algún tipo de inversión que pueda realizarse que a corto o mediano plazo genere ahorro?

¿Tienen alguna identificada?



RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN

¿Cómo recibe la Dirección las sugerencias
de las áreas de Recursos Humanos?

¿Se sienten escuchados?

PROCESOS

¿Tenemos identificados procesos? ¿Se gestionan de alguna manera?

¿Se pueden ajustar? ¿Revisar?

¿Tenemos indicadores? ¿Cuáles son? ¿Qué medimos?

Mejorar la productividad

Tercerización. Volver a absorber

Dentro del área de RRHH ¿Cuál consideran que es el proceso más importante en tiempos de crisis?
¿Porqué?