

El papel de los directores de RR. HH. en tiempos de crisis

La función del director de RR. HH. durante una crisis económica es ayudar a la empresa a mantener la rentabilidad y el compromiso de los empleados.

30 de julio de 2013

El mercado laboral español se ha visto afectado como pocos por la crisis financiera de 2008 y la posterior recesión. Muchas empresas, obligadas a cambiar sus estrategias de negocio para sobrevivir, han terminado por ajustar sus plantillas.

En estos casos, la comunicación del departamento de recursos humanos, tanto interna con los empleados como externa con los sindicatos, es decisiva. Y ha de llevarse a cabo antes, durante y después de una reestructuración.

En su artículo "[Economic Crisis and Communication: The Role of the HR Manager](#)" (Crisis económica y comunicación: el papel del director de RR. HH.), Lourdes Susaeta, Esperanza Suárez y [José Ramón Pin](#), del IESE, examinan las estrategias de RR. HH. empleadas por las empresas españolas durante la crisis. Una de sus conclusiones es que la comunicación, cuando es eficiente, puede ser también una excelente medida preventiva para otras crisis, ya que fomenta la motivación y el compromiso de los empleados.

Choque de intereses

En tiempos de dificultades económicas, los directores de RR. HH. recortan personal y horas de trabajo, cambian los términos de los contratos y ajustan la plantilla. El conflicto con los sindicatos y comités de empresa es, por tanto, inevitable. En España, en concreto, abundan los conflictos en las relaciones laborales y las negociaciones del convenio colectivo.

Como el trato que la dirección dispensa a los empleados afecta directamente a los resultados de la empresa, es vital que adopte la actitud correcta. Por eso, los autores se propusieron identificar las mejores prácticas en este campo. Para hacerlo, organizaron grupos de trabajo con directores de RR. HH. de cuatro sectores: químico/farmacéutico, finanzas/seguros, telecomunicaciones y construcción. Además, entrevistaron a representantes de los principales sindicatos.

Póngase en la piel del otro

Un cambio del foco estratégico conlleva acciones drásticas, como recortar personal, redefinir los puestos de trabajo, restablecer la evaluación del rendimiento o reequilibrar los sistemas de retribución. Para que el departamento de RR. HH. contribuya al éxito de la empresa, sus actividades han de respaldar los objetivos de la dirección. Aunque la cuestión económica pueda parecer lo más urgente, lo que permitirá una recuperación más rápida es la comunicación eficiente del cambio.

En cuanto a la comunicación interna con los empleados, los directivos han de ponerse en su piel. Es de capital importancia que sea empática, proactiva y transparente. Si no hay transparencia, se envía un mensaje equivocado o se da pie a malentendidos y afectan a la confianza y a las esperanzas de retomar la senda del crecimiento.

(Ver más en [Liderazgo bajo presión: comunicar es clave](#))

Un despido siempre es difícil de notificar, pero el modo en que se hace y la naturaleza de las negociaciones son muy importantes. Los directores de RR. HH. tienen la responsabilidad de fomentar un clima de confianza informando bien y en el momento debido. Han de explicar por qué es necesaria la reestructuración para que la empresa sobreviva y mejore su posición más adelante. Los trabajadores que pierden su empleo pueden mostrarse más comprensivos si la situación se explica con todo detalle y de manera convincente.

Los rumores pueden jugar a su favor

Cuando la comunicación es mala o nula, surgirán rumores. Si una de las partes sospecha que la otra dispone de más información, la tensión está garantizada, especialmente con los sindicatos, como comentó un director de RR. HH.

Aunque en ocasiones los medios pueden desbaratar el plan de comunicación de una empresa al atizar rumores y crear tensión entre las partes, también pueden ser un aliado. Por ejemplo,

la cobertura que hicieron de la grave situación de la industria automovilística facilitó la tarea de explicar por qué el sector debía aplicar recortes tan duros. Los propios trabajadores conocían qué era necesario hacer antes de que la empresa les informara.

En estos casos, la comunicación desde RR. HH. puede obviar la crisis de la empresa y enfocarse hacia las medidas que se van a tomar para mitigar sus efectos.

Haga un esfuerzo adicional

Más vale prevenir que curar, así que es necesario tener siempre a punto un plan de comunicación. Además, cuando la comunicación con los sindicatos es continua los empleados sienten que tienen voz y que la empresa no solo se preocupa de ellos cuando surge un problema. Si la comunicación es fluida, puede que los sindicatos se muestren más dispuestos a aceptar cambios o sacrificios para garantizar la viabilidad de la empresa a largo plazo.

Dos actividades que se inscriben en la función estratégica de los directores de recursos humanos son cuidar las relaciones con los representantes de trabajadores y sindicatos, y compartir con ellos información que vaya más allá de lo estipulado legalmente.

Aunque para las empresas lo más importante es que los directores de RR. HH. gestionen bien las relaciones con los empleados, los autores advierten que estos ejecutivos pueden estresarse, estar insatisfechos o desmotivados debido a toda la presión que reciben. Por ello se les debe ofrecer apoyo siempre que lo necesiten y la comunicación con ellos ha de ser fluida y eficiente.

www.iese.edu/es/insight