

MANUAL DE CRISIS

Una mirada desde la gestión de personas
Círculo Ejecutivo RRHH

Santiago Chile, Noviembre 2019

INTRODUCCIÓN

Esta breve guía busca entregar una orientación a pequeñas y medianas empresas para afrontar los temas vinculados a la gestión de personas (léase Personal o Recursos Humanos) en estos momentos de crisis.

CONTEXTO

Primero que todo, debemos considerar qué entendemos por una crisis. La definiremos como un evento disruptivo total o parcial donde las personas, propiedades, equipos o el entorno pueden terminar siendo afectados negativamente.

Debemos considerar que para cada persona el enfrentar y sobreponerse a situaciones críticas comprenderá una serie de etapas hasta alcanzar nuevamente el estado tranquilidad y normalidad. Es importante identificar estas etapas previas (amenaza de riesgo), durante (incertidumbre) y posteriores (readaptación) que se darán en el empleado, un liderazgo efectivo es crucial para conectar con el grupo de trabajo y llevar todo a buen término.

En este contexto, el rol de los recursos humanos es cada vez más importante durante tiempos de crisis, ya que podemos identificar y gestionar planes para evitar daños que pueden ser irreparables dentro de una organización.

Los líderes de recursos humanos tienen un papel importante para garantizar que su entorno esté al tanto de la crisis, desde una mirada transversal, considerando empleados y confeccionando acciones y proyecciones por adelantado para ayudar a reducir los efectos negativos que ésta genera, tanto en el colectivo como individualmente. Para este propósito, los gerentes, líderes de recursos humanos deben generar el mayor compromiso para producir soluciones por el bien de la organización.

Para abordar de forma adecuada un contexto de crisis en la organización debemos idear un plan general que incluye respuestas de emergencias, procedimientos, planes de evacuación, identificación de actividades prioritarias y una cadena clara de mando. A la vez,

la cobertura de éste debe incorporar todos los niveles de la organización, con atención especial hacia los empleados, los que presenten alguna discapacidad, así como también visitantes, clientes y subcontratistas.

APROXIMACIÓN A LA SITUACIÓN

En una primera instancia comúnmente los líderes subestiman las consecuencias de las crisis, ante esto podemos considerar que algunas reacciones que pueden darse:

- 1) Negar que se puede estar en una situación de crisis: Actitud "No puede suceder aquí".
- 2) Ser reacio y no dar prioridad para prepararse y actuar rápido.
- 3) Permanecer inconsciente de los riesgos inherentes al negocio: Sin un análisis integral de riesgos relacionado a las operaciones de la compañía.
- 4) Ignorar las señales de advertencia: No analizar las noticias del momento, no considerar la retroalimentación de proveedores, clientes, etc.
- 5) Confiar en planes débiles y no probados. Proteja eficazmente su organización en una crisis real.

FENÓMENOS SOCIALES Y ORGANIZACIONALES EN EL CONTEXTO DE CRISIS

Para confeccionar un adecuado plan de acción es de vital importancia considerar los siguientes fenómenos relacionados al personal y la organización:

- La creación y mantención del pánico dentro de la organización.
- Pérdida de personal clave y conocimiento que se pierde por la salida de éste.
- Alta rotación en la fuerza laboral por efecto de la crisis.
- Falta de moral y motivación en los empleados, lo que indudablemente se traducirá en un bajo rendimiento.
- Demandas costosas relacionadas con recursos humanos derivado de malas decisiones.
- Baja de la reputación e imagen de la compañía ante percepciones negativas en el público.

- Desinformación de los colaboradores de la situación de la empresa.
- Pérdida de liderazgo en los líderes formales.
- Dificultad para comprender los problemas psicológicos y sociales que se pueden dar en los colaboradores.
- Cancelar reclutamientos para incorporar personal.
- Cancelar programas de entrenamiento programados ante las emergencias.

PRÁCTICAS MODERNAS DE HR

Actualmente, la administración moderna para la toma de decisiones desde recursos humanos expone las siguientes acciones para abordar y gestionar las situaciones que se pueden dar, considerando las personas y la empresa:

IMPACTO DE LA CRISIS EN LAS PERSONAS Y EMPRESAS	PRÁCTICAS MODERNAS DE HR
Pánico en la organización.	Crear un equipo de gestión de crisis para abordar rápidamente las demandas y necesidades.
Pérdida de personal clave y conocimiento.	Gestión del talento para desarrollar la lealtad en los colaboradores.
Alta rotación en empleados.	Acciones concretar para formar, educar y desarrollar profesional a medida que recupere la estabilización.
Falta de moral y motivación.	Programa de asistencia al empleado: Asistencia motivacional y psicológica, ayuda profesional, recolocación, entrenamientos, tutoría.
Litigios costosos relacionados con recursos humanos.	Comunicar y promover el compromiso hacia y entre los empleados.

Política emergente de compensación.	Ahorrar fondos antes de la crisis y presupuestar gastos excepcionales.
Reputación e imagen negativas en público.	Políticas de recolocación, tomando apoyo comercial y publicidad.
Falta de información y desinformación.	Utilizar todos los canales de comunicación interna para los colaboradores. Avanzar en las vías efectivas para informar considerando el uso adecuado de las redes sociales y medios de comunicación masivos.
Liderazgo y pérdida de la credibilidad.	Gestionar los rumores. Aplicar sistema de reuniones y comunicaciones permanentes y cortas de líderes con los grupos de trabajo.
Dificultad para comprender los problemas psicológicos y sociales que se pueden dar en los colaboradores.	Ejecutar programa de mentoría en liderazgos para ampliar la mirada de las necesidades de los empleados y sus efectos en sus labores y resultados en la empresa.
Aumento de la carga de trabajo debido a la cancelación de reclutamiento.	Posponer y definir backups de emergencia en cada área y flujo de trabajo para evitar extenuar a los empleados.
Desacuerdos por nuevos puestos y promociones.	Ofrecer lugares de trabajo alternativos y arreglos de horas de trabajo ante las situaciones de emergencia.

Es importante promover el compromiso hacia los empleados, sin dejar de ver las necesidades de la empresa ante las eventualidades que se enfrentan. El compromiso de cada uno de ellos marcará la diferencia para mantener a la organización activa y sobre todo para el momento de recuperación y levantamiento de la moral individual y de toda la organización.

PLAN DE COMUNICACIONES

Elaborar un buen plan de comunicaciones es primordial para informar adecuadamente las decisiones tomadas y avances logrados a medida que se vive la crisis. Ante esto es importante considerar lo siguiente:

	ACTUACIÓN	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	GESTIÓN
Pautas para la comunicación en crisis	Formar un comité de crisis.	Evaluar y decidir el alcance, implicaciones y tratamiento de la crisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Centrar el motivo y alcance de la crisis. • Retomar la iniciativa. • Dar respuesta a todos los públicos.
	Identificar públicos y priorizarlos.	Decidir la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener previsto mensajes básicos para cada audiencia. • Responder a los medios de comunicación y garantizar credibilidad. • Evaluar la audiencia de cada medio informativo.
	Actuar de manera rápida y eficiente.	Designar portavoz, coordinar y controlar las relaciones públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las oportunidades y cerrar la crisis. • Desarrollar un plan de reconstrucción o de recuperación. • Evaluación de mensajes.

CONSIDERACIONES

En conclusión de lo revisado, las acciones clave deben centrarse en las personas y para esto, debemos considerar lo siguiente:

Comité de emergencia

En una primera instancia, es muy importante conformar un comité que sea representativo de la empresa, para que las acciones que se definan sean de real impacto ante las necesidades de la organización y de los colaboradores en todos sus sectores y niveles. Los avances que se generen deben ser comunicados eficientemente para mantener tranquilidad y efectividad de la empresa y sus colaboradores.

Contención emocional

Sus trabajadores son personas y están tan confundidos y atemorizados como Ud. Escucharlos y ser claro y concreto, no generar expectativas que no se puedan cumplir, sobre todo, si están fuera de su poder de gestión.

Liderazgo Positivo

Hay mucho miedo, moral baja e incluso odio y debe ser contrarrestado con humor y pensamientos positivos. El líder es fundamental en esto. Es difícil no caer en el pesimismo pero se debe hacer el esfuerzo, para mantener la tranquilidad e ir gestionando para que la situación mejore.

Comunicaciones

Mantener siempre una comunicación fluida y constante. Evitar los rumores es el principal objetivo. Los líderes deben comunicar y recoger las necesidades e inquietudes para levantarlas al comité que se haya conformado y avanzar en forma clara en las necesidades que sean manifestadas por los empleados. Es vital transmitir tranquilidad y que la situación se enfrenta entre todos, fomentar la unidad es crucial.

Home Office

Posibilitar y estimular el trabajo desde casa en los casos que se pueda, y evitar así los desplazamientos que puedan generar riesgo para los colaboradores. Hoy la tecnología

permite realizar a bajo costo o gratis, reuniones telefónicas, video conferencias, con Skype o Zoom (programas que permiten video llamadas).

Asegurar condiciones básicas

Es muy importante asegurar condiciones mínimas para los empleados, en situaciones de crisis, la sensación de inseguridad y angustia se ven acrecentadas por las incertidumbres que se presentan, los servicios de movilización, alimentación y seguridad del lugar de trabajo deben estar aseguradas para no generar mayor incertidumbre que afecte al grupo laboral.

Aspectos legales

Flexibilidad es la tónica. No caer en despedir a alguien por faltar a su trabajo, aunque la ley lo permite, en estas situaciones, tanto la Dirección del Trabajo como los tribunales no validarán la decisión y tendrá un doble problema. Recibir de vuelta al trabajador y enfrentar el mal ambiente que se haya generado. Si no aparece, llamarlo por teléfono y conversar con él para saber por qué no viene a trabajar.

Abordar y monitorear las necesidades, asegurar y controlar el avance en los planes definidos, asegurarán que los empleados en su conjunto perciban que la situación mejora, que se avanza y que la tranquilidad y normalidad se puede alcanzar en algún momento, el compromiso transversal de todas las áreas y niveles de la empresa aseguraran un afrontamiento de la empresa efectivo y sustentable en el tiempo para sobreponerse a estas situaciones de crisis e inestabilidad. Mantener el liderazgo y sobre todo la cohesión en la organización será de vital importancia para enfrentar cada día los desafíos laborales y de este modo asegurar cada día un mejor clima para la organización, sus colaboradores y sus familias.

Nota: Este documento fue elaborado con la colaboración del Psicólogo Social y Organizacional de la Universidad de Talca, Sr. Rodrigo Arroyo Peña.