



Gestionar las reacciones de los equipos ante un ERE y generar ilusiones

Un ERE puede significar un gran cambio en una empresa y tener un gran impacto en la motivación de los equipos. Para poder gestionar las emociones que suscita y volver a generar ilusión, debemos tener cuenta la curva del cambio por la que pasan los colaboradores y adaptar nuestra respuesta en función de ella, para así ayudarles a recuperar las ganas y la confianza en el futuro.

JORDI VILLAR, consultor de Krauthammer

Solo en los dos primeros meses del agonizante 2009, en España, y debido a la crisis actual, se llevaron a cabo un total de 2.982 Expedientes de Regulación de Empleo, que afectaron a un total de 124.998 personas. Eran datos de un calibre más que preocupante para lo que estaba por venir. Entonces ya reflejan un aumento de esta di-

fícil maniobra del 468 por cien en relación al año anterior.

Esta realidad que se ha mantenido a lo largo de todo el año ha sido tan grave que ha dejado un profundo impacto en las personas a las que afecta, que han perdido la ilusión y la esperanza de futuro. Pero es un error pensar que solo lo sufren las personas que pierden el empleo, también azota al resto de personas que sí se quedan en la organización.

El impacto que un ERE tiene en una empresa puede ser muy grande: por un lado significa una reestructuración de la plantilla, de sus recursos y responsabilidades; y, por otro, obliga al reto de gestionar las reacciones emocionales de las personas que se quedan, para seguir generando en ellos ilusiones y motivarlos a continuar trabajando.

LOS RESULTADOS DIFIEREN EN FUNCIÓN DE CÓMO GESTIONEMOS LA SITUACIÓN

Si hay algo que hemos aprendido a lo largo de 2009 es que para cualquier empresa éste es un trance muy difícil, ahora bien, también supone una gran oportunidad: es ahora cuando hay que demostrar a las personas

FICHA TÉCNICA

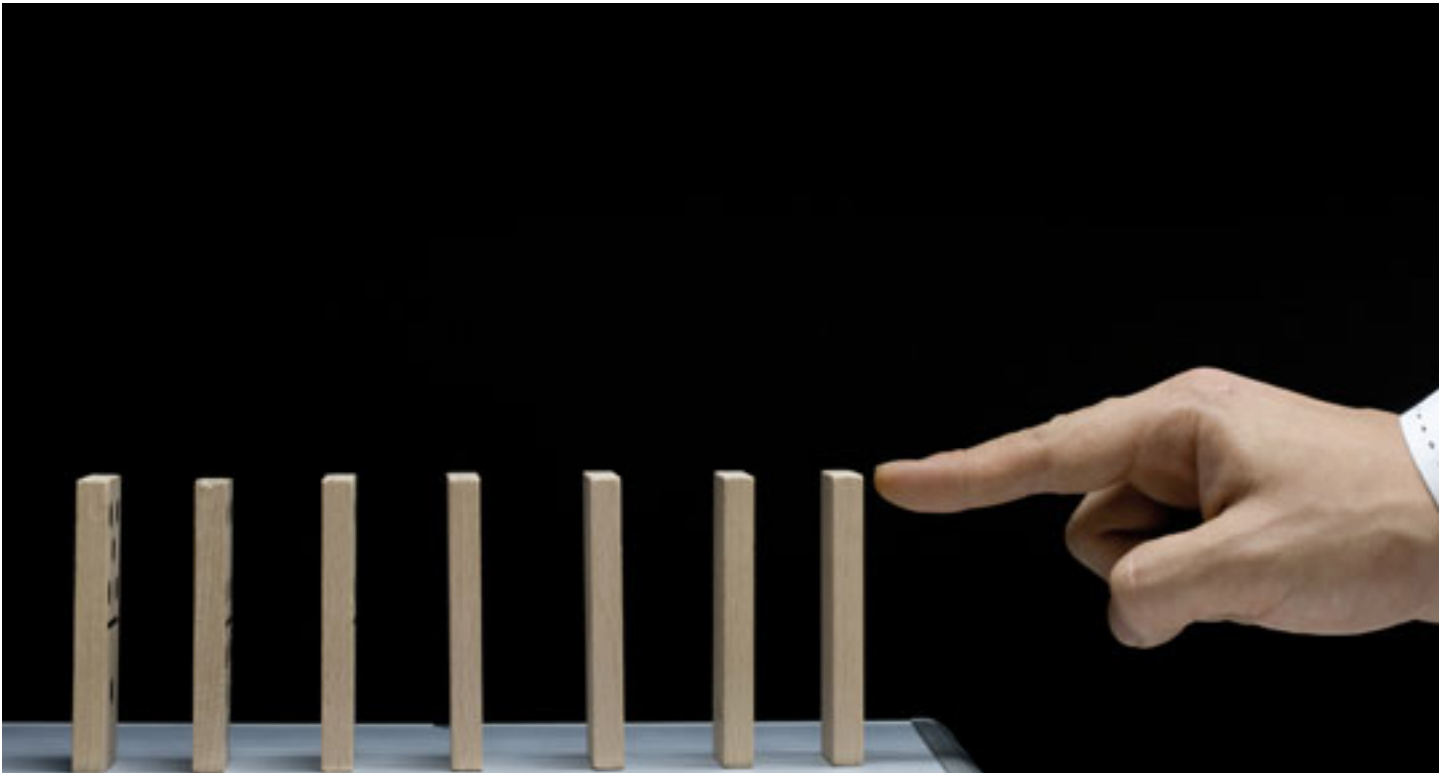
Autor: VILLAR, Jordi.

Título: Gestionar las reacciones de los equipos ante un ERE y generar ilusiones.

Fuente: Capital Humano, nº 237, pág. 96, Noviembre, 2009.

Resumen: Un ERE significa un cambio brusco en una organización y eso afecta a cada una de las personas que forman parte de ella. De todas formas también es un buen momento para ser un ejemplo y demostrar a las personas que se quedan que se cuenta con ellas, y despertar en ellos nuevos retos e ilusiones. Tenga en cuenta que, ante cualquier cambio, podemos observar distintas reacciones en nuestros colaboradores y que debemos adaptar nuestro comportamiento a cada una de esas reacciones para permitir al colaborador pasar a través de su "curva del cambio" (Rechazo / Enfado / Nostalgia / Dudas / Toma de decisión / Reajuste / Consecución del nuevo objetivo). Veremos qué comportamientos que podemos adoptar para ayudarles a superar este proceso y generar nuevas ilusiones en los trabajadores.

Descriptor: Despido Colectivo / Gestión de Equipo / Implicación.



que continúan que todavía existe un proyecto en el que creer y que su aportación en la empresa no solo es interesante sino absolutamente imprescindible.

Para ello, debemos tener muy en cuenta las posibles reacciones de los colaboradores ante el cambio que supone el ERE:

- a) Un rechazo a la situación planteada, que se puede reflejar en actitudes como “No puede ser que eso nos pase a nosotros”, “Seguro que había otras soluciones...”, y que en general se identifican por la negación de la nueva realidad.
- b) Un enfado ante la decisión tomada por la empresa. Que se puede reflejar en malos comentarios: “Estoy muy decepcionado”, “Me siento engañado”...
- c) Una actitud de nostalgia o vuelta al pasado. Frecuentemente es una actitud más pasiva o melancólica, recordando lo bien que se estaba antes: “Con lo bien que nos iban las cosas”, “Mira que era simpático, no entiendo cómo le han podido despedir”...
- d) Una respuesta con dudas hacia el futuro que les espera, ya sea a nivel personal

–“¿Qué va a ser de mí?”– ya sea a nivel empresa –“¿Cómo va a acabar todo esto?”–.

El grado de manifestación de cada una de las distintas reacciones puede variar y, para ayudar a los colaboradores a pasar a través de ese proceso, a través de esa “curva del cambio”, es fundamental la actitud de los directivos y managers. De ellos dependerá que la situación se enquistase o que se consiga generar un nuevo clima de ilusión.

Por eso hay que considerar con detenimiento los riesgos a la hora de gestionar estas reacciones. El principal peligro de la situación es que, mientras los colaboradores están en una fase del cambio, los managers y directivos estén en otra... Por ejemplo, los trabajadores están preguntándose por qué han decidido despedir a unos y no a otros, o por qué no se han tomado otras medidas en lugar de escoger la fórmula del ERE, o

Un ERE también supone la oportunidad de demostrar a las personas que continúan que todavía hay un proyecto en el que creer y en el que pueden involucrarse

quizás están tan enfadados que no quieren escuchar nada ni a nadie... Todo les parece una vil justificación, cuando no una mentira. Y, por su parte, los directivos convocan reuniones colectivas para explicar cuál va a ser el futuro de la empresa y cuáles son los retos estratégicos para el año siguiente, qué es lo que esperan del equipo y les piden su motivación y entrega para salir de la situación.

Y claro..., la cosa no funciona. La intención es muy buena, desde luego, pero el resultado que devuelve es nefasto. Las reacciones negativas de los colaboradores se acentúan y las muestras de rechazo y enfado son más evidentes, ante el asombro y frustración de los directivos.

¿Qué hacer? ¿Cómo gestionar la situación para volver a generar y despertar la ilusión en nuestros equipos? La clave está en respetar las etapas de "la curva del cambio" de nuestros equipos y darles la respuesta adecuada para permitirles pasar de una fase a otra y volver a ganar su compromiso y motivación. Estos son los puntos que podemos tener en cuenta:

a) En primer lugar, entienda que para ellos el cambio puede ser muy dramático y pueden reaccionar mal. Ante reacciones de rechazo y/o enfado, déles tiempo. Lo mejor que podemos hacer es dejar que "saquen todo lo que tienen dentro", que puedan manifestar sus miedos. Si en lugar de eso, en ese

PLANES DE RECOLOCACIÓN

Como no podía ser de otra manera, el primer semestre de 2009 ha arrojado datos negativos del mercado laboral. Según Eurostat, la tasa de paro de España en junio se situó siete puntos porcentuales más que la registrada el año anterior. De acuerdo con el Boletín de Estadísticas Laborales del Ministerio de Trabajo, el número de Expedientes de Regulación de Empleo en el primer semestre de 2009 ascendió a 10.427, multiplicando por 6 la cifra correspondiente al mismo periodo en 2008, cuando el número de EREs era de 1.770; es decir que en tan solo 12 meses ha habido un incremento de un 489 por ciento.

En otras palabras, el número de afectados por ERE en España en el primer semestre de 2009 es doce veces mayor que el registrado en el primer semestre de 2008, o lo que es lo mismo: en un año se ha incrementado en un 1.096 por ciento el número de trabajadores afectados, pasando de 27.288 en el primer semestre de 2008 a 326.379 doce meses después. Ante tan negativas cifras, y si en cualquier circunstancia es aconsejable que un despido vaya acompañado de un plan de recolocación, ahora más que nunca las empresas deberían considerar imprescindible ayudar a sus trabajadores en la búsqueda de una nueva alternativa profesional en un escenario de escasez de oportunidades laborales.

Afortunadamente, tal y como se venía observando desde finales del pasado año, el número de EREs ha ido acompañado de un mayor número de programas de recolocación. Así lo demuestra el Informe de Recolocación elaborado por Createe Lee Hecht Harrison, la consultora de recolocación del grupo Adecco. En concreto, si en 2008 el total de candidatos atendidos por la consultora en programas de recolocación fue de 5.253, solo en el primer semestre de 2009 se ha conseguido alcanzar prácticamente la misma cantidad: 5.211. Esta evolución pone de manifiesto que ha habido una mayor concienciación por parte de las

empresas a la hora de ejecutar sus ERE en un periodo de tanta incertidumbre y destrucción de empleo.

Según Nekane Rodríguez, directora general de Createe Lee Hecht Harrison, "hoy más que nunca es vital ayudar a las personas que pierden su empleo. Aunque la situación actual sea más adversa, los planes de recolocación siguen siendo altamente positivos y eficientes, configurándose como la solución perfecta para empresas y trabajadores que se enfrentan a momentos difíciles".

Pese a ello, lo cierto es que la recolocación de los trabajadores también ha sufrido las consecuencias de la crisis y en este primer semestre de 2009 se ha visto reducida sensiblemente: un 59 por ciento de los candidatos atendidos por Createe Lee Hecht Harrison ha encontrado una nueva alternativa profesional antes de un año, frente al 65 por ciento que lo lograban en el mismo periodo en 2008. Pese a este ligero descenso, la recolocación de los candidatos cobra aún más importancia si se tienen en cuenta las condiciones del mercado laboral durante el primer semestre, donde la tasa de paro se situó en el 17,9 por ciento alcanzando a 4.137.500 desempleados. El reto en estos momentos es dónde recolocar a los trabajadores en paro.

En un panorama en el que la destrucción de empleo es la tónica del mercado laboral, no es de extrañar que la recolocación vaya a ser una tarea ardua. De hecho, este informe viene a resaltar las consecuencias que la actual crisis está teniendo sobre estos procesos: al aumento del tiempo de recolocación (ha vuelto a verse incrementado en un mes: siendo de 6,7 meses para los participantes de programas individuales y de 7,2 para los de grupales) y la caída del salario en el nuevo puesto de trabajo (así ha sucedido al 68 por ciento de los mandos altos e intermedios y al 73 por ciento del personal base recolocado).

Más información: www.e-creade.com

momento intentamos justificar los motivos de la decisión o intentamos explicarles lo que esperamos de su parte, el resultado puede ser contraproducente. Todos nuestros argumentos pueden ser vistos como excusas y no servir para nada positivo.

- b) Cuando ya ha pasado ese primer momento y hemos dado el tiempo suficiente para que los trabajadores se expresen, pueden aparecer las dudas. Hacia el pasado (es decir, "¿por qué se ha tomado la decisión?", "¿por qué han escogido a unas personas y no a otras?") o hacia el futuro ("¿qué va a pasar ahora?", "¿qué sucederá si...?"). Es en ese momento en el que tenemos que tener bien preparadas todas nuestras explicaciones, no antes. Entonces es cuando los colaboradores van a estar ávidos de explicaciones y respuestas y se van a mostrar dispuestos a escucharlas con suma atención. Es muy importante que les pregunte cuáles son sus dudas concretas y que dé respuestas claras y honestas.
- c) En tercer lugar, una vez hemos aclarado todos los puntos necesarios, es el momento de pedir la colaboración y la implicación de los colaboradores sobre el futuro. ¡No antes! (porque el colaborador puede volver a caer en la fase de rechazo y enfado: "¿cómo podemos pedirle a alguien su compromiso sin haberle dejado expresar sus emociones y sin haber resuelto sus dudas?").
- d) En cuarto lugar, para ganar la implicación y volver a generar la ilusión, es el momento de exponer los retos estratégicos de futuro. Si realmente queremos implicarlos en el nuevo reto es el momento de pedirles su aportación, sus ideas. Este es el punto más delicado del proceso y para que sea un éxito hay una regla a respetar: si preguntamos, debemos estar dispuestos a aceptar la respuesta.



© Vitaliy Pakhnyushchyy

- e) Finalmente, una vez conseguidas las ideas, es el momento de convertirlas en acciones concretas, en objetivos operacionales (medibles y controlables). Y establecer también los objetivos intermedios, con las fechas para hacer el seguimiento de cada uno de ellos con sus colaboradores, y así poder felicitarles por los logros que vayan consiguiendo o ayudarles a encontrar las soluciones para aquellos que no se vayan cumpliendo.

Cada vez que hagamos una reunión de seguimiento de una tarea delegada o proyecto estaremos generando una nueva oportunidad para motivar y sacar lo mejor de cada colaborador. Así nuestra ejemplaridad a la hora de cumplir los plazos, nuestra exigencia sobre los resultados y nuestro enfoque centrado en lo bueno que se ha hecho, y sus ideas sobre lo que nos queda por hacer, nos van a dar la clave de su motivación. ▲

activEX
servicios integrales

Solicite sin compromiso una **Auditoría Gratuita** de su Recepción
Telf.: 902 103 755

Aportamos una cobertura total ante cualquier incidencia o problema, consiguiendo que usted se pueda "despreocupar" de esta área auxiliar y, sin embargo, clave en el funcionamiento de su empresa.

No deje que le marquen un Gol a su Recepción