



La respuesta de Recursos Humanos a la crisis

La crisis económica ha desatado en una gran parte de las empresas españolas un verdadero terremoto. Cuando no ha supuesto la caída espectacular del negocio y el cierre, ha obligado a la implantación de EREs o, en el mejor de los casos, ha creado un clima de incertidumbre, miedo y ansiedad entre directivos y empleados. La crisis económica se plantea en el ámbito empresarial, político y de la opinión pública como un problema de los expertos académicos y de los servicios de estudios, de los directores generales y los directores financieros; pero, ¿qué están haciendo los directores de RR.HH?

ALFREDO RODRÍGUEZ-BERZOSA, socio director de Tarazaga Emotional Business Management

Su principal misión en estos tiempos es sin duda ayudar a recuperar la confianza y la motivación de quienes permanecen en las organizaciones, a menudo afectados por la aprensión, las dudas y hasta el sentimiento de culpa. Conviene

tener en cuenta que la crisis es un catalizador del cambio.

Los grupos humanos de nuestras empresas, como el conjunto de la sociedad, no son los mismos que experimentaban, hace solo unos meses, el plácido crucero de la prosperidad, tranquilos, confiados y seguros. En el contexto de declive económico no basta ya con fomentar el espíritu de equipo, la identificación con los objetivos de la empresa, la gestión participativa o las relaciones humanas y la comunicación.

Concentrar los esfuerzos en el ámbito interno, sin incorporar los acontecimientos que están teniendo lugar en el mercado, sería muestra de una visión parcial, que no puede resultar excluyente en una estrategia integral de Recursos Humanos. Las iniciativas para implicar a la gente, el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y los planes de comunicación específicos toman una nueva dimensión en época de vacas flacas.

Se hace imprescindible analizar el estado actual de la tripulación con la que contamos para esta travesía por aguas turbulentas, que no sabemos además cuándo van a tornar

FICHA TÉCNICA

Autor: RODRÍGUEZ-BERZOSA, Alfredo.

Título: La respuesta de los Recursos Humanos a la crisis.

Fuente: Capital Humano, nº 236, pág. 80, Octubre, 2009.

Resumen: Decir que las crisis constituyen una oportunidad es un cliché manido pero las compañías que sean capaces de sostener la motivación de sus equipos y facilitar su adaptación al entorno recesivo, resucitarán fortalecidas del bache. Pero, de momento, el número de personas con cuadros depresivos relacionados con su situación laboral que acuden a las consultas psicológicas ha aumentado en torno al 20 por ciento en los últimos meses. En esta coyuntura, el papel de RR.HH. intensifica su carácter estratégico, no solo como catalizador de las medidas laborales necesarias para recuperar la productividad y ajustarse a las nuevas condiciones del mercado sino también como propiciador de una moral de triunfo que hay que mantener en medio de la tormenta. La crisis económica se plantea en el ámbito empresarial, político y de la opinión pública como un problema de los expertos académicos y de los servicios de estudios, de los directores generales y los directores financieros; pero, ¿qué están haciendo los directores de RR.HH?

Descriptor: Gestión de RR.HH. / Crisis / Motivación / Inteligencia Emocional.



a la calma, y seguir haciendo de nuestras organizaciones una garantía de calidad de vida para los empleados y un centro de eficiencia operativa y financiera.

UNA MIRADA DENTRO DE NUESTRA GENTE

Ahora más que nunca se impone volver los ojos al origen de las conductas individuales de nuestra gente, que tienen su génesis en las emociones en tanto que son resortes de las decisiones humanas y que condicionan las prácticas, los estilos y las acciones de la organización.

Partimos de que las emociones son clave como vehículo de los comportamientos, a la luz de los últimos desarrollos de la psicología económica y la neurología; de que existen herramientas para definir, a partir de los valores emocionales, el sustrato del comportamiento organizacional; y de que es posible aplicar estas técnicas a la gestión de los RR.HH. en este momento económico.

Desde que Daniel Kahneman ganara el Premio Nobel de Economía en 2002 se ha reconocido que hasta entonces el análisis eco-

nómico tradicional no había comprendido el comportamiento humano. El profesor de Berkeley, junto a Tversky y otros defensores de la teoría de la expectativa, han demostrado que el ser humano actúa normalmente de manera instintiva, desarticulando las creencias anteriores que se apoyaban en el axioma de la utilidad esperada¹.

Lo que nos interesa de los descubrimientos de Khaneman y los seguidores de la psicología cognitiva es cómo la conducta humana deriva de una mezcla de la evolución biológica y cultural, donde la biología proporciona el potencial y la cultura moldea las formas emergentes que observamos. Los objetos se presentan a nuestra observación como representaciones mentales, no estados objetivos del mundo.

Las decisiones, y por lo tanto los comportamientos están condicionados en las personas por su capacidad limitada para procesar información, la incertidumbre sobre el futuro y el propio coste psíquico de la toma de decisiones.

En el campo de la neurobiología, quien ha llevado la emoción al centro del debate ha



sido el Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica, Antonio Damasio. El actual responsable del centro de estudios del cerebro de la Universidad del Sur de California ha demostrado cómo partes del cerebro donde reside la capacidad emocional del ser humano tienen un papel determinante en la toma de decisiones. Hasta el punto de que aquellas personas que han sufrido, por ejemplo una lesión en el lóbulo prefrontal, aun cuando estuviesen capacitadas para desarrollar una vida normal, son incapaces de tomar hasta las más nimias decisiones². En este complejo proceso desempeña una labor crucial la amígdala cerebral, ese almacén de la memoria emocional situado en la base del cerebro, que interactúa con la corteza cerebral, el tálamo, el hipotálamo y otros órganos fundamentales en las respuestas del organismo que se convierten en conductas.

Como señala Hans Breiter, de Harvard Medical School³, la toma de decisiones y el estilo de gestión proceden de impulsos motivacionales comunes del cerebro. Si un empleado o un directivo es más propenso a asumir riesgos, o a perseguir un objetivo que a conseguirlo, esto afectará a cómo gestiona. La consecuencia de la confirmación de que las motivaciones básicas afectan a las decisiones

conscientes, así que es posible desarrollar incentivos a medida, construir políticas de RR.HH. a la carta.

La piedra filosofal consiste en identificar esos resortes emocionales y en dibujar no tanto la situación individual como describir el mapa emocional de la organización en su conjunto.

LA GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Si la teoría de la expectativa ha supuesto una revolución en el ámbito de las decisiones en el sistema económico y los descubrimientos de Damasio han proporcionado una nueva dimensión a las emociones como motor de la conducta humana, la Gestión de la Motivación⁴ integra esos principios para crear un nuevo marco de aplicación a las organizaciones. Las emociones se pueden conocer y las emociones se pueden gestionar.

La metodología se basa en la obtención de los valores emocionales de un grupo humano concreto, que integran la esencia del comportamiento colectivo. Se parte de que un estímulo externo que conecte con los valores emocionales de la persona desencadenará la motivación para desarrollar un determinado comportamiento.



© Danielle Bonardelle.

Las estructuras del cerebro que procesan tanto la inteligencia emocional como el pensamiento racional convierten el estímulo emocional en motivación, que se transforma en actitud y ésta en una conducta de aceptación o rechazo del objeto concreto al que se dirige en cada caso la acción.

Por tanto, el conocimiento del mapa emocional de una organización permite poner en práctica estrategias de cambio que alinean los valores de ese conjunto humano con los objetivos corporativos. Para ello se han creado las dinámicas motivacionales, como unidades de investigación de grupos representativos del colectivo objeto de estudio. Las técnicas de inducción, con el uso de imágenes y otros estímulos, soportadas en la expresión escrita, facilitan el reconocimiento de los valores emocionales.

El método emplea procedimientos cuantitativos para evaluar la importancia de los distintos valores emocionales en relación con un problema o aspecto susceptible de mejora en la organización y plasmarlo en gráficos precisos. La representatividad de la realidad que se estudia no procede de proyecciones demoscópicas sino del número de valores emocionales que se obtienen en las dinámicas motivacionales. A partir de un conjunto determinado de individuos, la información proporcionada sobre el sistema analizado tiende a ser cero.

En dicha investigación se obtiene la motivación actual del conjunto de la empresa, o de un grupo determinado, en relación con la motivación deseada respecto al asunto central de la investigación. Esto supone ir un paso más allá de la psicología cognitiva y los últimos avances de las neurociencias, al trascender el análisis de las conductas individuales para construir las claves del comportamiento organizacional.

Con este instrumento poderoso es posible desplegar útiles estrategias de transformación que se trasladan a planes de acción perfectamente orientados a los objetivos propuestos.

Este es el cuadro conceptual de una estrategia de actuación de la dirección de RR.HH. ante la crisis que hemos llamado Plan Respuesta y que proponemos implementar como un proyecto piloto asignado a objetivos muy concretos.

Se impone volver los ojos al origen de las conductas individuales, que tienen su génesis en las emociones en tanto que son resortes de las decisiones humanas y condicionan las prácticas y acciones de la organización

RESPUESTA AL EMPLEADO, AL CLIENTE Y AL MODELO

El Plan Respuesta parte de la identificación de las claves motivacionales que están en la base del comportamiento de las personas que trabajan en la organización para alinear a estos colectivos con los valores de los principales clientes target en esta coyuntura económica y las nuevas estrategias de la organización. En este sentido, descubre el factor de restricción que está impidiendo una respuesta eficaz a la situación, en función de cada caso, y define el área estratégica de intervención donde concentrar los esfuerzos para conseguir los mejores resultados.

Así, se obtiene el mapa emocional de los empleados, por una parte, y de los principales grupos de clientes target, por otra; y de sus valores de motivación respectivos. El método cuantitativo hace posible un diagnóstico preciso de esos grupos y permite definir la estrategia de éxito que conecta a ambos. Cada organización necesita una aproximación a medida.

A partir de aquí se construye el plan de actuación en RR.HH. que incide directamente en la causa básica de los comportamientos (la cual se constata en los efectos no deseados del sistema), especificando operativa más adecuada para la implementación del cambio. Se trata de que la dirección de Recursos Humanos dé respuesta a las inquietudes que ha creado la recesión económica entre los miembros de la empresa; que la compañía dé respuesta a las nuevas demandas de los clientes o consumidores; y que la organización encuentre una respuesta en el modelo de análisis, diagnóstico y solución, más allá de las recetas tradicionales.

EL PLAN DE RESPUESTA PASO A PASO

Lo primero es definir el objetivo concreto que la empresa se plantea conseguir a corto plazo: incremento de ventas, lanzamiento de un nuevo producto o servicio, fidelización de la clientela, aumento de la cuota

Las emociones se pueden conocer y se pueden gestionar. La metodología se basa en la obtención de los valores emocionales de un grupo humano concreto, que integran la esencia del comportamiento colectivo

de mercado, aumento de la utilización de un canal de relación con el cliente, reducción de la conflictividad, el absentismo o la rotación de la plantilla, aumento de la productividad, etc. Ese propósito debe concretarse con indicadores que describan la evolución temporal de la variable elegida, al mismo tiempo que se determina el período en que debe experimentarse el resultado del proyecto.

Después hay que seleccionar el espacio geográfico, funcional o de mercado donde se aplicará el proyecto piloto. Esto significa determinar un área de la organización, sede o región, segmento de mercado o centro de trabajo más adecuado para su implantación por su especial situación en un momento determinado, su capacidad para generar un resultado inmediato, la desventaja competitiva de la compañía en ese ámbito, su carácter de negocio-tipo o su valor representativo de muestra del conjunto de la organización. Dependiendo de la naturaleza del problema, puede ser aconsejable escoger más de una localización. Por ejemplo, una empresa que ha reconocido que la disfunción o la variable necesitada de mejora es más evidente en un mercado, sede o departamento específicos, debería realizar el análisis en ese punto, pero también en otro que sea modelo de eficiencia, para extraer consecuencias de la divergencia.

Una vez elegido el ámbito, debemos seleccionar el grupo de profesionales de la empresa perteneciente al mismo cuya actividad tiene mayor relevancia para incidir en la transformación de ese área, además del segmento de clientes cuya variación de comportamiento tendrá un efecto más evidente sobre los objetivos de negocio establecidos en el proyecto piloto.

La investigación con dinámicas motivacionales se puede aplicar en este proyecto piloto con dos grupos de directivos/empleados de la compañía de los targets identificados, por un lado; y con dos grupos de clientes seleccionados, por otro. Cada grupo se

compone de 8-10 personas. Se estudian los valores emocionales de esos colectivos, detectando las barreras e impedimentos para un desarrollo del negocio y se definen las claves que determinarán una actuación eficaz de las personas, delimitando los criterios de cambio.

En la fase de diagnóstico se determina el factor de restricción que impide alcanzar la motivación de cambio de comportamiento y el área estratégica de intervención, concretando el marco conceptual para el cambio de la conducta motivada actual a la conducta motivada deseada.

Finalmente, se definen las acciones que habría que desarrollar en un plan de actuación para superar el eventual factor de restricción y/o potenciar aquéllas ventajas no desarrolladas con que actualmente cuenta la organización, para responder a los valores detectados de los clientes y alinear a los RR.HH. con aquéllos.

Es el momento adecuado para redefinir el sistema de valores de la compañía, dinamizar los procesos críticos y preparar a los equipos para los nuevos retos, con planteamientos y herramientas innovadoras que vayan al corazón, o mejor, al cerebro emocional que está condicionando los comportamientos ante un panorama inédito para la mayoría.

Mientras los gobiernos de todo el mundo se afanan por insuflar liquidez a las entidades financieras, las grandes corporaciones se dedican a limitar las retribuciones de sus altos directivos, sometidos al escrutinio de la opinión pública, y adoptan medidas fiscales de apoyo al ahorro, nosotros tenemos la estimada capacidad, a nivel microeconómico, de dar al insólito escenario la adecuada respuesta. ▲

NOTAS

- 1 Khaneman, D. y Tversky, A., "The prospect theory; Analysis of decisions under risk", *Econometrica*, vol. 47; pp. 263-291.
- 2 Damasio, A.R., *Descartes error: emotion, reason and the human brain*, 1994.
- 3 Investigador principal del proyecto Phenotype Genotype Project in Addiction and Mood Disorders, del Hospital General de Massachusetts.
- 4 Rodríguez-Berzosa, A. y Salsamendi Extremiana, Isabel, *Gestión de la Motivación*, 2002.



MASTER EN DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

(LIDERANDO LOS RECURSOS HUMANOS)

Programa académico

- MÓDULO I: ÁREAS CLAVE DEL DIRECTIVO
- MÓDULO II: HABILIDADES DIRECTIVAS Y COACHING
- MÓDULO III: SELECCIÓN
- MÓDULO IV: DESARROLLO
- MÓDULO V: DESVINCULACIÓN
- MÓDULO VI: FUNDAMENTOS DEL MANAGEMENT
 - ESTRATEGIA
 - MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL
 - FINANZAS
 - OPERACIONES Y LÓGISTICA
- SESIONES ADICIONALES:
 - DIRECCIÓN DE PROYECTOS
 - VISITAS EMPRESARIALES
 - **PRÁCTICAS DE COACHING**
(individuales y en grupo)
 - SEMINARIO RESIDENCIAL

Fechas:

De noviembre de 2009 a junio de 2010

Horario:

Jueves de 17:30 a 21:30 h.
Viernes de 15:30 a 21:30 h.

Información:

Universidad Francisco de Vitoria
Postgrado y Consultoría

Lola Pazos

Tel.: +34 91 709 14 00
Móvil: 646 11 45 32
E-mail: lpazos@ufv.es
Ctra. Pozuelo-Majadahonda, Km. 1,800
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

*Posibilidad de cursarlo por módulos independientes

FINANCIACIÓN
PREFERENTE CON EL
BANCO SANTANDER



AMPLIO PROGRAMA
DE BECAS



DIRECTORA: PILAR GÓMEZ-ACEBO

Presidenta de Honor de la Federación de Mujeres Empresarias
Vicepresidenta del Club de Consejeros
(Confederación Española de Directivos de Empresas)
Consejera de diversas entidades financieras y tecnológicas.



UNIVERSIDAD
FRANCISCO DE VITORIA
postgrado y consultoría