

# Cómo mantener la confianza en tiempos difíciles

Amy Lyman, Co-fundadora y Directora de Investigación Corporativa  
Great Place to Work® Institute



**Un comportamiento confiable depara importantes beneficios a las empresas en los buenos tiempos, y beneficios aun mayores en tiempos difíciles como los actuales. Un comportamiento confiable es el elemento aglutinante que mantiene unido a un grupo de personas, hace que la gente contribuya a la mejora de todos, permite que las ideas creativas fluyan, y conserva el buen ánimo de la gente al momento de enfrentar desafíos.**

Existen algunas medidas específicas que líderes y gerentes pueden tomar para garantizar que sus pares, y el resto de los empleados de la empresa, trabajen en forma conjunta para superar los próximos meses.

## 1) Haga partícipe a las personas

En primer lugar, es importante recordar que todos están al tanto de lo que sucede, todos son vulnerables, y algunos se verán significativamente perjudicados por la pérdida del puesto o el recorte de horas de trabajo. A fin de mitigar el impacto de los cambios en el trabajo, haga partícipe a los empleados en el desarrollo de las estrategias que busca implementar.

Los empleados pueden sugerir ideas creativas para los cambios en el personal (rotar los días de descanso sin goce de sueldo, tomar licencia sin goce de sueldo, reducir la jornada laboral) o pueden estar dispuestos a aceptar paquetes de retiro voluntario que podrían evitar despidos. Cuando la gente participa en el tratamiento de situaciones difíciles, usted no sólo puede beneficiarse de sus ideas creativas; esta actitud también le da valiosa información sobre lo que les está sucediendo.

***Comparta información abiertamente: incluso cuando no se pueda brindar respuestas completas, es fundamental informar a la gente sobre lo que está haciendo, lo cual permite mantener un mayor control de la situación.***

Uno de los aspectos más perjudiciales de las situaciones difíciles es el sentimiento de pérdida de control: es perjudicial para la salud de las personas y también para el compañerismo y el compromiso del grupo.

## 2) Comparta información de manera general y sistemática

Todos en su empresa ya comentan lo que sucede. Los rumores están a la orden del día. La gente dará sus propias respuestas a los interrogantes que se plantean si no reciben información suficiente o si la información que reciben de los líderes es contradictoria. Por lo tanto, es de suma importancia informar periódicamente a la gente sobre lo que sucede en su empresa y en su industria.

Como líder o gerente, es fundamental que el personal lo considere una fuente de información acerca de qué medidas se están tomando para superar la situación actual. Aún cuando no se puedan dar respuestas completas (muchos de nosotros no sabemos a ciencia cierta qué pasará la semana entrante o el próximo mes), resulta crucial informar a la gente acerca de las medidas que se están tomando para hacerle frente a la situación.

# Cómo mantener la confianza en tiempos difíciles

Amy Lyman, Co-fundadora y Directora de Investigación Corporativa  
Great Place to Work® Institute



## 3) Muéstrese, esté disponible, agradezca

Simplemente al ponerse a disposición y mostrarse visibles, los líderes y gerentes pueden contribuir a transmitir una sensación de confianza en cuanto a que se está tratando de responder a los tiempos difíciles que enfrenta la empresa. Definitivamente, éste es el momento de visitar a los empleados en sus escritorios, en las plantas, en los *call center* o en los salones de venta.

Escuche lo que dicen y responda con la información de que dispone. Hágalos saber cuales son las tareas que usted realiza, y cómo se mantiene informado. Y también, asegúrese de que sepan que valora su aporte y su trabajo duro. La palabra "gracias" es una de las maneras más poderosas de mostrar reconocimiento.

## 4) Comience por usted

Si hubiera que hacer recortes, los líderes y los gerentes deben ser los primeros en hacer cambios en su propio sueldo. Por lo general, los líderes no reducen su horario en tiempos difíciles, pero un recorte en sus salarios puede generar un gran impacto en la percepción de los empleados de que "estamos juntos en esto". Asimismo, el ahorro en concepto de salarios a partir de recortes en los sueldos de los empleados mejor pagos puede tener un mayor impacto que los recortes entre los empleados con las remuneraciones más bajas.

El beneficio que recibirán los líderes y gerentes a partir de este acto de ser los primeros compensará con creces cualquier otra dificultad económica que pudieran tener. Liderar desde el ejemplo es una acción fundamental en momentos difíciles.

*Cuando la gente confía en sus líderes y trabaja en forma conjunta para hallar una solución, la cooperación y el compromiso que proviene de los altos niveles de confianza alimentarán el esfuerzo colectivo para triunfar.*

## 5) Despidos: último recurso

Las decisiones que involucran despidos se encuentran entre las más dolorosas de tomar para los líderes que se preocupan por su personal. No obstante, después de haber intentado todo lo demás, a veces los despidos son necesarios. Muchas de las compañías incluidas en el listado de las 100 Mejores Empresas han tenido que recurrir a los despidos en épocas difíciles para proteger sus intereses.

Si su firma se encuentra en esta situación, plantéese a sí mismo primero el desafío de encontrar alguna salida alternativa antes de los despidos. ¿Se ha recortado el horario laboral? ¿Se han ofrecido licencias sin goce de sueldo? ¿Ha habido retiros anticipados? Si ya se ha intentado todo esto, entonces, la única alternativa que quede quizás sean los despidos. Infórmele a la gente todas las medidas que se han tomado para evitar esta situación, comuníquelo sobre el estudio de estrategias, y proceda luego con los despidos, pero ríjase por un criterio justo y humanitario. Comparta con el personal tanta información como le fuera posible acerca de cómo apoyará a los empleados despedidos, cuál será su indemnización, y qué tipo de asistencia profesional o de otra índole se les brindará.

# Cómo mantener la confianza en tiempos difíciles

Amy Lyman, Co-fundadora y Directora de Investigación Corporativa  
Great Place to Work® Institute



Asimismo, recuerde prestar atención a los empleados que se quedan. Mucho se ha escrito sobre la “culpa del sobreviviente”, sentimiento que invade a aquéllos que sobreviven a un despido. Mantenga a la gente comprometida y recuérdelos a todos que cuanto más rápido se recupere la economía y las empresas estén en terreno financiero firme, más rápido podrán retomar el trabajo.

**Los tiempos económicos difíciles son un desafío para todos. Cuando la gente confía en sus líderes y trabaja en conjunto para encontrar una solución, se ampliará el abanico de opciones, y la cooperación y el compromiso que proviene de los altos niveles de confianza alimentarán un esfuerzo colectivo en pos de triunfar.**

# Cualquier empresa puede transformarse un Excelente Lugar para Trabajar

## Nuestra misión es ayudarlas a lograrlo



El Instituto Great Place to Work® Institute, Inc. ha realizado investigaciones pioneras sobre las características de los grandes lugares de trabajo durante más de 25 años. Creemos que todas las empresas pueden transformarse en excelentes lugares para trabajar, y nuestra misión es ayudarlas a conseguirlo. Nuestro Modelo© Great Place to Work® es reconocido como el estándar para evaluar los excelentes lugares para trabajar. Presentes en 40 países alrededor del mundo, nos sentimos orgullosos de:

- **Reconocer a las mejores empresas** por sus logros a través de nuestras listas internacionales de Excelentes Lugares para Trabajar.
- **Ayudar a las empresas a crear y mantener culturas en los grandes lugares de trabajo** a través de nuestros servicios de consultoría. Nuestras herramientas de recopilación de datos (encuestas de empleados, grupos focales, encuesta 360°), talleres educativos y programas de capacitación, sistemas de planificación de acciones y servicios estratégicos de asesoría, respaldan el proceso de transformación dentro de cualquier organización. El acceso único del Instituto a datos de Las Mejores Empresas para Trabajar, nos permite ofrecer oportunidades de benchmarking sin precedentes, así como información sobre mejores prácticas y un profundo expertise en material de transformación de los ambientes de trabajo.
- **Compartir recursos, mejores prácticas e investigación del Instituto** a través de nuestros servicios de educación. Estos incluyen grupos de contacto entre pares, talleres, conferencias y publicaciones que les permiten a los directivos de las organizaciones aprender directamente unos de otros y, al mismo tiempo, beneficiarse de nuestra riqueza de conocimiento y de las lecciones aprendidas de Las Mejores Empresas para Trabajar y de nuestros clientes en general.

Para mayor información, por favor contáctenos:

### **Great Place to Work® Institute Argentina**

Av. Callao 1046, piso 2°  
C1023AAQ – Ciudad de Buenos Aires  
Tel.: (54-11) 5235-5066  
[info@greatplacetowork.com.ar](mailto:info@greatplacetowork.com.ar)  
[www.greatplacetowork.com.ar](http://www.greatplacetowork.com.ar)