



	Tirada: 927.744	Sección: -	
	Difusión: 732.042 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 520	
Nacional	Audiencia: 2.562.147 (E.G.M)	Ocupación (%): 100%	
Semanal	14/09/2008	Valor (€): 22.000,00	
		Valor Pág. (€): 22.000,00	
		Página: 50	Imagen: Si

50. PSICOLOGÍA

CÓMO SOBREVIVIR A ÉPOCAS DIFÍCILES EN EL TRABAJO

Corre el rumor de que habrá cambios. La angustia está servida. Podría ser un despido, una pérdida de categoría, un no saber. Y hay que tomar la iniciativa. Expertos en recursos humanos dan diez consejos básicos para encarar esta situación.

Texto de **Carina Farreras**
Ilustraciones de **Alma Larroca**




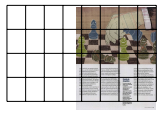
Antes, todo era para toda la vida. Uno se casaba para envejecer con el otro, se compraba una casa donde nacerían los hijos y vendrían de visita los nietos, y con el mismo ánimo se entraba en una buena compañía con la confianza de salir jubilado. Afortunadamente para las parejas, hoy el contrato puede romperse cuando uno de los dos ya no quiere mantenerlo. En cuanto al terreno laboral, los grados de libertad para romper el vínculo entre el trabajador y la compañía también han aumentado, y lo han hecho con mayor intensidad desde que se han acelerado las fusiones y adquisiciones empresariales, lo que ha implica-

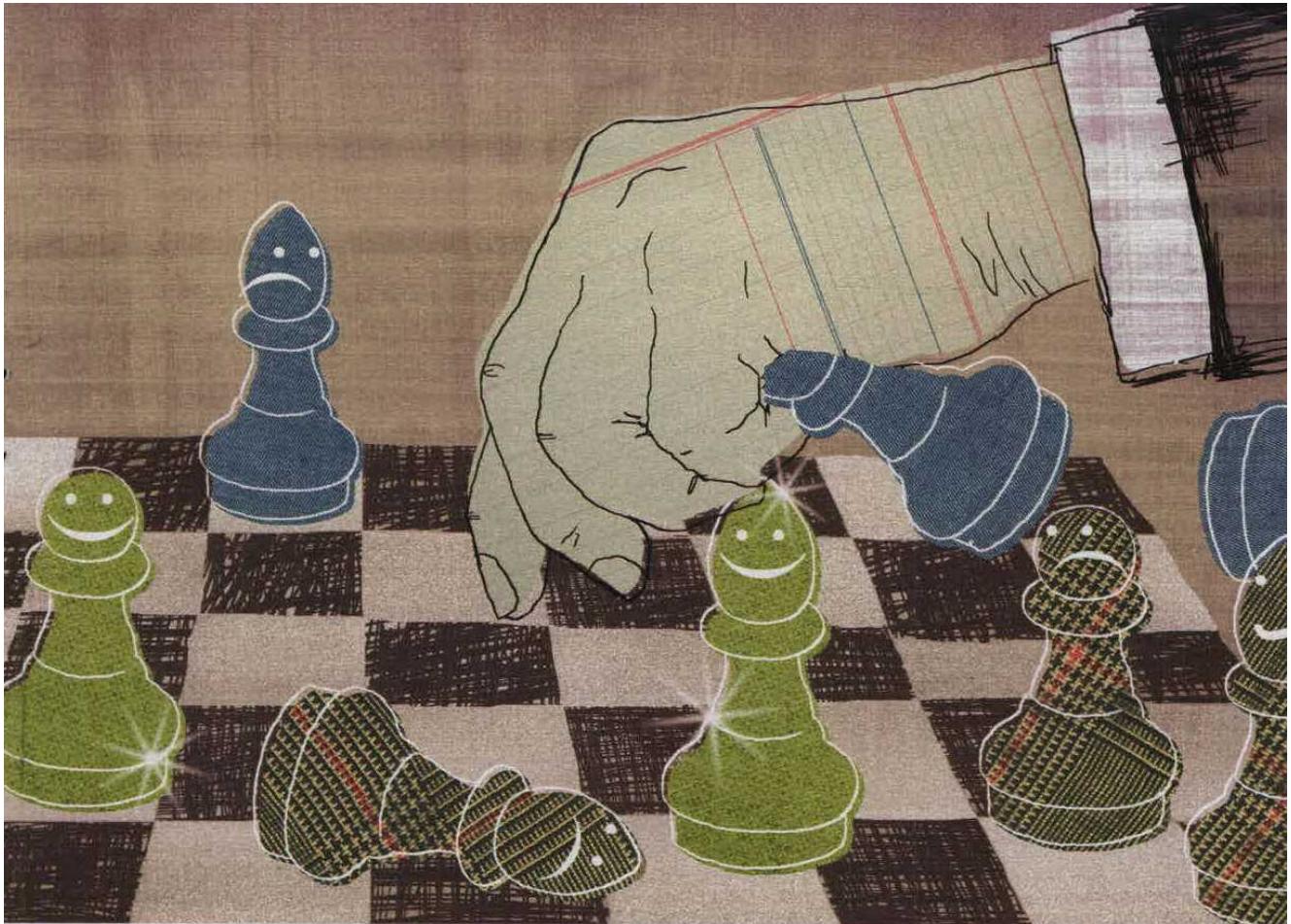
do grandes excedentes laborales de empleados que no esperaban abandonar su mesa de trabajo.

Según el sociólogo Richard Sennett, autor del célebre libro *La corrosión del carácter*, se ha establecido un nuevo orden económico en el que los empleados por cuenta ajena, en tanto que personas con nombres y apellidos, resultan irrelevantes y fácilmente sustituibles por mano de obra más dinámica y barata. Baste observar las noticias sobre fusiones empresariales para confirmar que entre las primeras medidas que se adoptan se encuentra la reducción de capital humano. Y ese anuncio, celebrado en los medios inversores,

resulta traumático para los empleados de la organización, incluso aunque el nombre de uno no esté en la lista de excedentes. Porque un trabajo, además de ingresos constantes y garantizados, aporta una identidad personal determinada. El empleado asiste con inquietud a la posibilidad de que su apellido pueda convertirse en un número del que penda una cifra negociable, mayor o menor, en función de cargo, blindaje y habilidad para discutirla.

Como en cualquier situación crucial de la vida, de cómo actúe la persona dependerá que salga malparada psicológicamente con la pérdida de estatus profesional,

		Tirada: 927.744	Sección: -	
		Difusión: 732.042 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 520	
Nacional	Dominical	Audiencia: 2.562.147 (E.G.M)	Ocupación (%): 100%	
Semanal		14/09/2008	Valor (€): 22.000,00	
			Valor Pág. (€): 22.000,00	
			Página: 51	Imagen: Si



rebaja salarial y un amargo resentimiento, o, por el contrario, fortalecida y habiendo aprovechado el momento para replantearse sus deseos y sus proyectos personales. Como advierte Joaquim Bernardo, director de recursos humanos de Iberia Hewlett Packard, “del mismo modo que en los momentos difíciles sabes quiénes son tus amigos, en la adversidad surgen también las grandes oportunidades”.

Por esa razón, cuatro expertos en recursos humanos, tras ver mucho sufrimiento en operaciones que ellos mismos habían vivido, decidieron escribir una guía práctica para trabajadores en procesos de rees-

tructuración (*Shock!* Equipos & Talento, 2008). Y han resumido en diez recomendaciones básicas qué hacer cuando todo parece desmoronarse en el lugar de trabajo.



1. EVITAR LA PARÁLISIS.

La comunicación de la noticia siempre conmociona a la plantilla, incluso en aquellos casos en los que va precedida de insistentes rumores. “Toda fusión debería incluir por los responsables de llevarla a cabo un plan de comunicación interno para crear un clima proclive al cambio y ahuyentar los estados anímicos que se generan como la ansiedad, la incertidumbre, la desconfianza,

etcétera; pero, lamentablemente, el factor humano suele quedar olvidado entre cifras de objetivos económicos”, explica Sylvia Taudien, directora de Advantage Consultores, empresa de *coaching* que ha ayudado a recolocar a más de 4.000 trabajadores en los últimos cinco años. “Si la empresa no da garantías de que a nadie se abandonará a su suerte, las oficinas se convierten en verdaderos hervideros de rumores, de críticas, de búsqueda de culpables..., y la productividad cae en picado”, añade. “En ese momento, como trabajador, hay que tomar distancia de esas voces confusas que no aportan información esencial, están basadas →

Lluvia de despidos

De enero a mayo del 2008, cerca de 20.000 trabajadores españoles se han visto afectados por un expediente de regulación de empleo (ERE), según datos del Ministerio de Trabajo. Esta cifra se verá incrementada en los próximos meses, según las perspectivas económicas. En el 2007, el número de personas que fueron al paro por un ERE fue de 58.401.

		Tirada: 927.744	Sección: -	
		Difusión: 732.042 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 520	
Nacional	Dominical	Audiencia: 2.562.147 (E.G.M)	Ocupación (%): 100%	
Semanal		14/09/2008	Valor (€): 22.000,00	
			Valor Pág. (€): 22.000,00	
			Página: 52	Imagen: Si

→ en el miedo y únicamente alteran el ánimo”, recomienda Josep Manuel Ventosa, director de desarrollo de relaciones humanas del Banc Sabadell, y añade, “y seguir trabajando con una actitud lo más positiva posible. Si uno quiere saber algo, es mejor acudir a los canales ordinarios, los jefes, aunque ellos probablemente poco sepan qué va a ocurrir y respondan con vaguedades”. Durante un tiempo esta será la situación: la incertidumbre y la ambigüedad, así que es mejor aprender a convivir con ellas y esperar con cierta serenidad.

2. VIVIR EL DUELO. Con mayor o menor rapidez, la empresa irá perdiendo los signos de identidad que la caracterizaban hasta entonces, y un cambio nimio, como la redacción de una oficina, puede ser vivido con sensación de pérdida. Algo que ha sido fuerte, seguro, familiar durante años, de repente se esfuma. Frente a este hecho hay quien manifiesta su malestar causando problemas, quejándose y tratando de involucrar a los demás, mientras que otros se lamentan calladamente. La pérdida, a juicio de Clotilde Tesón, directora de recursos humanos de Codorniu (anteriormente en Pharmacia, Zurich y Seat), hay que llorarla, lamentar lo que se deja atrás, compartir los sentimientos con los compañeros, los jefes, incluso con personas que han atravesado la misma situación en otras compañías, para poder pasar a un estado de mayor serenidad que permita ver la situación colectiva y personal con mayor lucidez y perspectiva.

3. DESTERRAR ACTITUDES NEGATIVAS. La inseguridad que genera lo desconocido desencadena reacciones negativas en los individuos que impiden la buena marcha del negocio, pero perjudican especialmente a la propia persona.



Los ejemplos son múltiples, como la desconfianza y la crítica a los nuevos responsables.

Muchas personas viven mal la incertidumbre y tratan de apropiarse de cierto sentimiento de control mediante las deducciones a partir de pequeños detalles inconexos. Sin embargo, el mejor control lo dan los hechos concretos y los datos. Por otra parte, cuando las nuevas políticas de gestión van imponiéndose a las antiguas, también se encuentran trabajadores dispuestos a criticar los nuevos métodos de trabajo, demostrando desprecio a la reflexión que ha supuesto sopesar varias alternativas antes de decidirse por la nueva como la mejor. Eso impide valorar las mejoras que aporta el cambio.

4. SER SOLUCIÓN, NO PROBLEMA. Del mismo modo que nadie contrataría a alguien que transmite decepción y resentimiento, los nuevos directivos no van a apreciar una actitud negativa, menos aún de resistencia o de desprecio hacia la nueva cultura. Así que los expertos recomiendan, una vez superada la

fase de duelo, entrar en otra más positiva y no abandonarla pese a las adversidades. En caso de duplicidad de funciones, poco importan los logros acumulados, los premios conseguidos, el curriculum forjado en el pasado. La compañía resultante requiere de ingentes cantidades de energía para ponerse a caminar por una nueva senda, por lo que los nuevos directivos priorizan a los empleados que mejor hayan abrazado el cambio y actúen con buena predisposición y participación activa. “Lo ideal es cabalgar al ritmo de la empresa”, confía Josep Manuel Ventosa. Adaptarse a cada nuevo paisaje significa aceptar que nunca volverá a ser la misma empresa y empezar a apreciar y expresar en voz alta lo bueno de la nueva cultura como primer paso para comprometerse con ella.

5. CONTROLAR EL PROCESO. La empresa cabalga a su ritmo, pero el empleado debe tener en cuenta todas las posibilidades que se abren a su paso en cada escenario. ¿Defiendo mi puesto o busco nuevas oportunidades dentro de la empresa? ¿Me



Nacional Dominical
Semanal

Tirada: **927.744**
Difusión: **732.042**
(O.J.D)
Audiencia: **2.562.147**
(E.G.M)
14/09/2008

Sección: -
Espacio (Cm_2): **509**
Ocupación (%): **97%**
Valor (€): **21.546,46**
Valor Pág. (€): **22.000,00**
Página: **53**



Imagen: **Si**

interesa marcharme y dedicarme a otra ocupación?

En primer lugar, hay que trabajar de forma introspectiva y plantearse si en la vida profesional existen otros intereses que le satisficieran más que el actual. Si se acepta el cambio, lo más coherente es incorporarse cuanto antes al nuevo proyecto, preguntar, indagar, moverse y hacerse visible a los nuevos directivos y comunicar claramente si se desea cambiar de departamento. "Las personas que terminan mejor colocadas cuando hay movimiento en la empresa son aquellas en cuyo trabajo está implícito el cambio, salen con frecuencia de su zona de confort, han rotado por varios departamentos o han asumido desafíos de diferente índole", considera Bernardo. Para las empresas, estos trabajadores ofrecen "mayor empleabilidad" que los que creen que la máquina es suya por el hecho de haber trabajado años con la misma. En este sentido, Bernardo recomienda no descuidar esa empleabilidad durante toda la carrera profesional.

6. NO AFERRARSE AL CARGO.

"De nada sirve tratar de demostrar la valía cuando la decisión de la dirección ha quedado firmemente comunicada: ya no necesitamos tus servicios. Suele ser habitual tratar de demostrar lo equivocado de la decisión, o empeñarse en terminar los proyectos iniciados por sentido de la responsabilidad", indica Taudien. Puede que el corazón vaya más lento que el cerebro, pero en este caso se impone la acción. Cuanto antes se asuma, mejor se afrontará la etapa de la negociación, en la que hay que tener el ánimo frío e información, por ejemplo, sobre cómo se gestionó la salida a los compañeros. Importante: la cifra del cheque final no determina nunca la valía de la persona, de su entrega, desvelos, tiempo y trabajo aportado.

Experiencias personales

A ocho manos, Joaquim Bernardo, Sylvia Taudien, Clotilde Tesón y Josep Manel Ventosa han escrito *Shock! (Equipos & Talento)*, en la que incluyen un test de emociones. Fernando Maraión, ex vicepresidente de recursos humanos de McDonald's, recoge su experiencia de despido en *Reinventa-te* (Ed. Pergamino). La adversidad puede cabalgarse a base de optimismo, como propone Álex Rovira en *La brújula interior* (Empresa Activa).

7. LAS PERSONAS, PRIMERO.

Como en un incendio, una reestructuración ennegrece lo que no quema. Y suele suceder que relaciones entre compañeros tejidas durante años queden hechas jirones. A menudo, trabajadores despedidos recuerdan el vacío afectivo que sintieron a su alrededor cuando fue comunicado su cese: el silencio en la oficina, las buenas palabras apenas pronunciadas, la ausencia de abrazos sinceros y, finalmente, la falta de una despedida entre quienes compartieron risas

9. CONSTRUIR EL FUTURO.

No hay nada trágico en afrontar creativamente nuevos retos en el contexto de un mundo cambiante; al contrario, puede ser estimulante y enriquecedor. La nueva situación obliga a replantearse quién es uno mismo, cuáles son los puntos débiles y cuáles los fuertes, qué deseos y objetivos tiene en la vida, qué logros más destacables realizó en el pasado y las vivencias más gratificantes. Importa más la actitud que la preparación, la edad y las circunstancias del

Si se acepta el cambio, lo más coherente es incorporarse cuanto antes a la nueva situación y hacerse visible

y preocupaciones. Al cabo del tiempo pesa más este tipo de actitudes que la suma de los buenos momentos vividos. Por su parte, los empleados que se quedan pueden llegar a sentir que fallaron en algún momento y para evitar sentirse culpables terminan criticando al despedido. "Cabe no perder de vista en todo el proceso la importancia que tienen las relaciones personales en nuestra vida", sostiene Taudien.

8. PASAR PÁGINA. Perder un empleo equivale a vivir un duelo de las dimensiones de un divorcio, una enfermedad grave o la muerte de un familiar querido. "Nuestra respuesta será similar a la que tuvimos en esos episodios traumáticos. Merece la pena aprovechar el aprendizaje que supusieron entonces esos hechos y recordar cómo salimos de ellos, probablemente más fortalecidos", reflexiona al respecto Ventosa. "Uno no supera un problema de esta índole si no lo tiene, y superarlo proporciona compensaciones personales, da conciencia sobre uno mismo y su potencial", afirma este experto.

mercado. No es fácil cuando uno se encuentra en la cola del paro, un lugar en el que jamás se imaginó estar, pero hay que relativizar esas escenas. Son pasos necesarios para alcanzar otra situación. Según Clotilde Tesón, "si se aborda desde una actitud positiva, de búsqueda de oportunidades, los resultados son mucho más rápidos y mejores, porque se genera energía positiva alrededor. También es importante buscar apoyo en el entorno; ¡Sorprende comprobar cuánta gente está dispuesta a echar una mano!". "En realidad, el que tiene claro qué quiere hacer y sus oportunidades y se da tiempo es el que termina consiguiendo un trabajo mejor", concluye Bernardo.

10. CUIDARSE. Salir fortalecido de la contienda requiere preparación física y afectividad también. Aunque parezca una nimiedad, hay que cuidar del cuerpo y hacer ejercicio regularmente -o seguir haciéndolo si ya se hacía-, incorporar algún hobby y frecuentar a amigos y a la familia. La afectividad y el bienestar físico serán claves en todo el proceso, sea cual sea el destino final. ◯