



La agenda del Ejecutivo de RH en esta crisis

Nuestra firma realiza un sondeo todos los años desde el año 2005 en cada semestre para hacer un relevamiento de los temas que más ocupan y/o preocupan al ejecutivo de RH en Argentina. Este semestre dudamos mucho en hacerla porque, a partir de marzo, aparece este “cisne negro” del COVID19 que nadie enfrentó anteriormente y que ha impactado muy fuertemente en todos nosotros y en las empresas.

Sin embargo, las empresas y los individuos, tenemos que seguir enfrentando este desafío de la sobrevivencia y adaptándonos a las nuevas reglas de juego, a los comportamientos humanos y la falta de certidumbre ante lo que ocurrirá. El termino VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) está presente en su máximo nivel.

Ante la pregunta de una periodista de qué están haciendo los Ejecutivos de RH en esta coyuntura, le respondí que “un montón de cosas y a una velocidad nunca imaginada”. En primer lugar, todos los altos directivos de las empresas, independientemente de su tamaño, tuvieron que salir a “socorrer y ayudar” a sus empleados, a cuidar los clientes y a cuidar las finanzas. En pocos días se reorganizaron la mayoría de las empresas, tanto las que podía seguir operando bajo las reglas determinadas por el gobierno, hasta aquellas que tuvieron que cerrar sus cortinas por un tiempo incierto. Aquellas que podrían seguir operando debían también cuidar a sus empleados con acciones que muchas veces no estaban claras o cambiaban continuamente. Me decían varios ejecutivos de RH que salieron a comprar laptops para el trabajo remoto y otros a comprar barbijos y alcohol en gel. Lo que hiciera falta para cuidar y proteger a los empleados y poder operar.

La segunda fase fue cuidar que los colaboradores pudieran cobrar el mes de marzo de alguna manera y en la forma que les permitía la caja y la cadena de pagos de cada empresa. Hoy en día hay mucha disparidad en lo que se está haciendo por empresa y por industria. Hay actividades sin operar como el turismo, la hotelería y los medios de entretenimiento; y hay otras actividades que tienen una demanda sostenida como los supermercados o algunas empresas de consumo masivo, fabricantes de barbijos o materiales para los médicos y personal de la salud en general.

Con este panorama complejo, con empresas en distintas situaciones de negocio y con cadenas de pago que están complicadas, los ejecutivos de RH, junto a los ejecutivos de Finanzas y Legales, han tenido que trabajar intensamente para darles las recomendaciones adecuadas a los dueños y CEOs de las empresas. Así están trabajando en varios frentes como manejo de suspensiones, posibles disminuciones de salarios, aplicación de REPRO u otras ayudas gubernamentales, pagos de aportes y otros impuestos al trabajo, negociación con sindicatos, implementación del trabajo remoto y sus consecuencias en la contención. También trabajan en suplir la falta de presencia física de los líderes para lograr la contención de los colaboradores y en otros temas para minimizar el impacto de esta crisis en el capital humano.

En esta etapa que estamos transitando, ya pasada la urgencia del cierre de empresa o la adaptación rápida al trabajo remoto o de dotaciones reducidas o de otra forma de llegar al mercado, los ejecutivos de RH están ahora trabajando mucho en las comunicaciones con los colaboradores para que puedan transmitir claridad en la continuidad de sus puestos de trabajo, de las acciones que se

están realizando para que la empresa sobreviva a esta grave coyuntura o pueda “navegar” con la mayor estabilidad posible en este incierto y complejo camino. Hay continuos análisis de los distintos escenarios que vendrán desde el optimista de una recuperación en pocos meses, a las más pesimistas, de enfrentar complicaciones por un año o más.

Independiente de la situación de la empresa, las comunicaciones internas y externas van a ser claves y deben ser honestas, claras y simples. Hay que lograr credibilidad y confianza. En los momentos de crisis es donde aparecen los liderazgos y son los momentos de la verdad (“moment of truth”) que dejarán sus huellas por mucho tiempo en los colaboradores y en el público en general.

Por otra parte, es un momento de ayudar e interactuar con empresas competidoras y “socios de negocio” en general porque es momento de unir fuerzas para enfrentar esta crisis que no se sabe cómo impactara o evolucionara. También hay que pensar en cómo ayudar a entes gubernamentales, hospitales, organizaciones que están trabajando en el frente de batalla porque es un compromiso de la empresa con la sociedad.

Pero el ejecutivo de RH también tendrá que pensar en el futuro, en cómo será el momento después de la crisis. Tal vez no podremos decir que es “cuando volvamos a normalidad” porque la mayoría de los negocios van a modificar la forma de interactuar con sus clientes, en la forma de recibir los pagos, en la forma de relacionarse con el estado, y lo que ofrecerá como productos y servicios.

La ola tecnológica, que muchos decíamos que estaba llegando como un tsunami, ya está aquí con nosotros. Tiene otro nombre y es algo que la humanidad entera no quería que fueses así, pero está ocurriendo. Hay ejemplos concretos que ya son una realidad como el crecimiento exponencial del e-commerce (compra online), formas de pago que son cada vez más online (sobre todo en el BtoC), el trabajo remoto ya no se discute más, el uso de la robótica en las plantas y en otras áreas administrativas que no dejará de evolucionar, el trabajo colaborativo de personas en distintas ubicaciones geográficas será sin viajes para usar herramientas tecnológicas modernas. Se incrementará el uso de otras herramientas tecnológicas que ya están presentes (Block Chain, AI, Analytics, Machine Learning, entre otras) y surgirán otras en el mediano plazo. Todo esto impactara sobre los colaboradores y cambiara muchos negocios y culturas de muchas empresas.

Estos dos o tres meses que siguen hasta mitad del año van a ser claves para los ejecutivos de RH. Por un lado, deberán seguir cuidando el capital humano manteniendo el contacto, remoto o no, con los colaboradores y fortalecer el clima; pero también, tener la fuerza para revisar y negociar estructuras, remuneraciones, beneficios, cargas sociales, impuestos y todo aquello que implique cuidar el capital humano de sus empresas y las fuentes privadas de trabajo que son claves en la generación de riqueza de nuestro país.

Eduardo Suárez Battán

Headhunter y founder

SUAREZ BATTAN & ASOCIADOS