

GESTIÓN

Riesgos potenciales

Mientras muchos directivos no dejan de explicar a quien quiera escucharles que su mayor reto es el de crear y mantener un alto nivel de confianza con sus subordinados, no todos son capaces de llevarlo a cabo. Y ello puede ser debido, según el profesor

Cardona, al fallo en alguno de los siguientes cuatro factores: la naturaleza de la relación, unos principios y valores que no están bien definidos, la incongruencia entre las palabras y los hechos y, sobre todo, un mal uso del poder y de la autoridad.

CONFIANZA PERDIDA

¿Cómo se supera el desánimo?

Tras una tanda de despidos cae la motivación de los que quedan y se cuestionan liderazgos

Jordi Goula

Las cifras de pérdidas de puestos de trabajo en nuestro país en los dos últimos trimestres producen escalofríos, que alcanzan toda su dimensión al pensar que detrás de cada número hay una persona y un sueño roto. Pero con ser el más doloroso, no es el único problema que aparece en las organizaciones relacionado con el factor humano. Porque las organizaciones, no se olvide, han de seguir haciendo frente a la tormenta exterior con una tripulación más reducida. Es lógico, pues, preguntarse: ¿en qué estado anímico quedan los trabajadores que se han librado de la criba?, ¿cómo evoluciona su relación con la jerarquía?, ¿qué nivel de motivación mantienen?...

“Llevamos seis meses con reducciones de plantilla muy fuertes en nuestro país. La mayoría de ellas, sobre todo desde enero, proceden de decisiones *budget driven*, es decir, reajustes de presupuesto a través del despido de personas. Y en la mayoría de los casos se actúa bajo tanta presión que no se calcula bien el *efecto confianza*, qué valor real tiene...”, afirma Pablo Cardona, profesor del Iese. Si la creación de confianza siempre debe presidir las relaciones internas de toda organización porque es una de las claves de su eficiencia, en tiempos de adelgazamiento de plantillas como los actuales, supone un reto enorme para toda dirección. Y no siempre se solventa con el éxito requerido. Es habitual ver a muchas de las personas que quedan en la plantilla *tocadas* y a las que va a ser difícil hacer recuperar la confianza en su dirección.

MUCHO MIMETISMO

“Las empresas, en general, no están actuando con todo el tacto que sería de desear. Ha habido mucho mimetismo en los despidos, al ver que esto va para largo. Tengo pocos ejemplos de organizaciones que sean líderes en hacerlo bien. Hoy estamos en plena tormenta y me parece prematuro hablar de remontar la situación anímica del personal. Hay demasiada tensión. Sin embargo, lo que sí se nota es que se va perdiendo confianza en las respectivas direc-

Los factores que influyen en la relación interna

Según el profesor Cardona hay dos tipos de factores que animan o destruyen la confianza: los personales y los de conducta. En los primeros, edad, sexo, nacionalidad... hay poco que tocar, pero en

los de conducta, sí. Habla de cinco factores clave en el comportamiento del jefe que se repiten a lo largo y a lo ancho de las empresas de 25 países que han dado pie a su reciente informe.

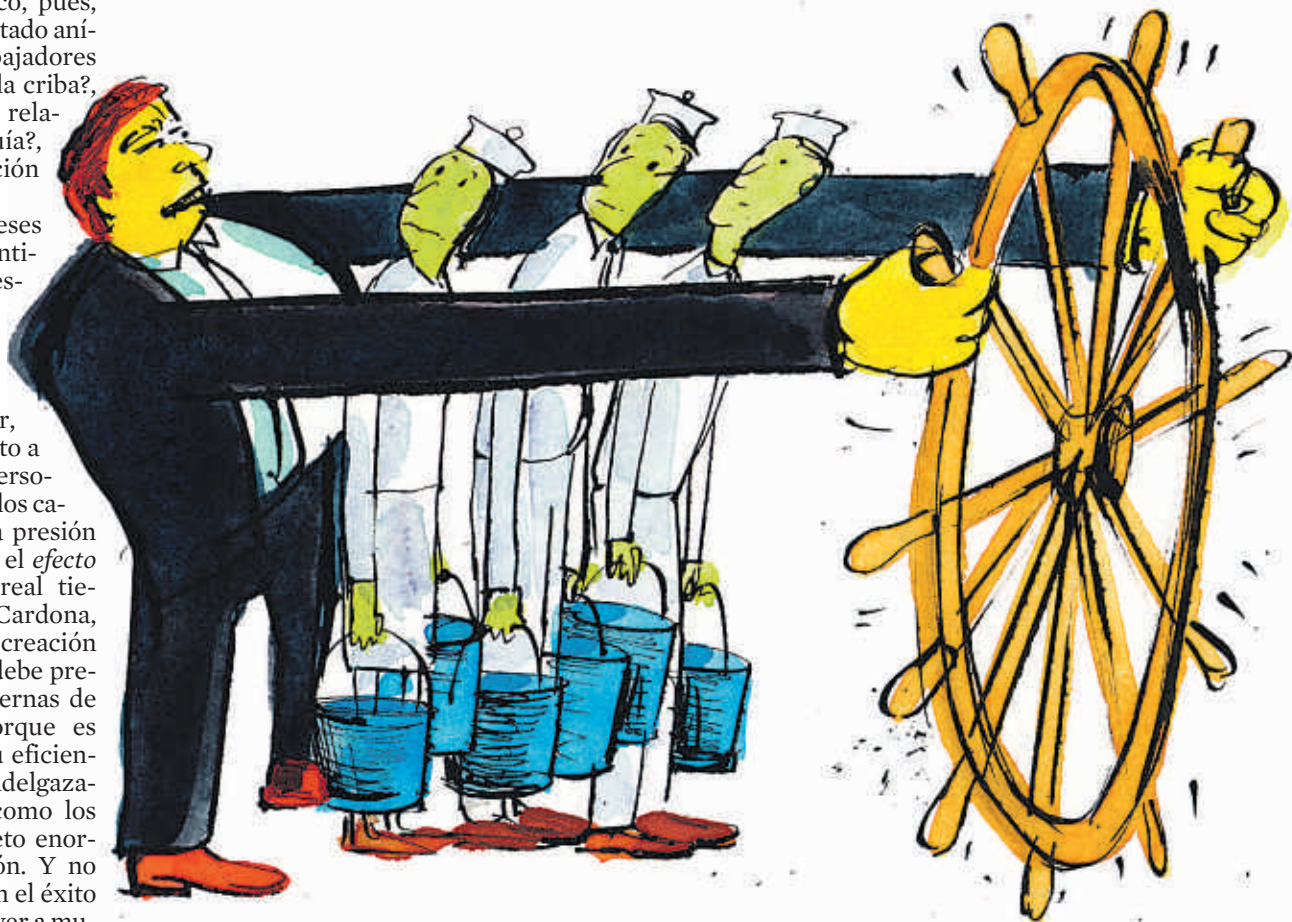
Consistencia. Es importante que el director mantenga una misma forma de pensar, una rectitud, en todas las situaciones.

Integridad. Ha de hacer lo que dice. Si no lo lleva a cabo, pierde toda la credibilidad ante sus subordinados.

Comunicación. Lo más importante es que sepa escuchar a la gente. Que sea capaz de integrar los mensajes que estos le hacen llegar.

Delegación. La gente se siente mucho más motivada al ver que se confía en ella.

Consideración. Es el factor que puede fallar en el momento del despido. Aunque funcionen los otros cuatro factores, si los empleados no ven un cierto sufrimiento personal en el director al tomar decisiones dolorosas y observan que no se le altera el pulso, la confianza cae en picado



JOMA

La creación de confianza siempre es clave, pero tras un ajuste el reto para la dirección es enorme

ciones. Y eso sí debería frenarse ya”. José M.^a Rodríguez Porras, profesor emérito del Iese, relaciona la confianza *posdespidos* con la ya existente antes. “La confianza es una relación fundamentalmente afectiva y eso no cambia de un día para otro. Si, por ejemplo, históricamente se ha dirigido la empresa con mano dura, du-

do mucho que se puedan remontar los ánimos de la plantilla. La dirección debería empezar por reconocer que no se han hecho bien las cosas en el pasado, y eso es muy difícil que pase”.

Para Cardona, quizás lo peor es que la gente es consciente de que “ha vuelto a ser simplemente un recurso más que se puede tirar por la borda, después de una serie de años de bonanza en que se le había dicho, entre otras cosas, que era el activo más importante de la empresa”.

Con todo, hace hincapié en el hecho de que aunque el final del proceso pueda ser el mismo –el despido– la actitud mostrada por

la dirección durante este tiene mucho que ver con el estado de ánimo de los empleados que quedan. “No es lo mismo haber visto al director sufrir al tomar la decisión que ver como se la tomaba a la ligera. La reacción posterior de la gente es muy distinta”.

Explica que, habitualmente, tras el adelgazamiento se produce una de las dos situaciones siguientes. “Si la gente no se cree que los recortes han terminado, hay una cierta congelación en su actitud y todo el mundo se aferra a su silla. He visto empresas que hoy están en situación de parálisis, ya que nadie quiere tomar iniciativas”. Si, en cambio, se hacen

bien las cosas, se explican y se da por cerrada la reducción, la reacción del personal puede ser positiva. Incluso puede haber empresas que salgan reforzadas. “La comunicación es clave, no debemos olvidar que estamos en un proceso emocional. Para la gente es decisivo saber que importa algo a su dirección... y notarlo”, comenta Rodríguez Porras.

UN RIESGO PARTICULAR

Uno de los aspectos más curiosos que plantea Cardona es la habitual falta de cálculo de un riesgo muy particular. “El director casi nunca contabiliza que si hace mal las cosas, hay un riesgo sobre su propia persona. En definitiva se trata de que esta persona no cuente cuando al cabo de un tiempo empiece la recuperación, ya que no será el director más idóneo para tirar del carro tras la tormenta”. Otro punto que destaca es cómo puede no ser positiva la creación de un comité de crisis, según sea su comportamiento con el resto de la organización. Y pone el símil de un barco. “Cuando hay tormenta, si el patrón decide tomar las riendas por sí solo y dar las únicas órdenes, puede engendrar cuellos de botella al estar pendientes todos de su voz y eliminar decisiones personales que podrían ser decisivas para salvar la nave. Muchas veces la centralización daña la confianza y puede no ser efectiva ponerla en marcha en plena turbulencia”.

En definitiva, Cardona y Rodríguez Porras concluyen que existen tres costes adicionales que tener en cuenta a la hora de reducir plantilla. Por un lado, la ya citada falta de motivación en la gente que queda; en segundo lugar, valorar que el ejecutor quemará siempre un potencial de liderazgo, y por último, la opción estratégica. Con respecto a ésta, Cardona apunta que “al entrar en una espiral *budget driven*, se tiene toda la estructura con las ventas en base a 100. Si bajan ventas a 70 y se adapta la estructura, esta seguirá trabajando al 70% y las ventas pueden bajar a 50... Quienes optan por mantener la estructura a 100, muchas veces ven que las ventas bajan a 80, pero hay un plus de motivación por el hecho de que se ha hablado con la gente y se le ha dicho ‘aquí no se toca a nadie’. Eso se nota. Entre las dos empresas, a la salida de la crisis, la segunda estará mejor preparada... por supuesto, el segundo caso es posible sólo en empresas no industriales, es decir, de servicios, conocimiento...”.