

I N V I T A D O
Invitado

Inés Temple
 UBM-Perú

Una tarea de líderes, no sólo de gerentes o jefes

Administrar el lado humano de los cambios

Reduciendo personal no se logran metas empresariales



Uando las empresas deben cambiar o reinventarse a sí mismas para sobrevivir a las crisis, competir o simplemente para mejorar sus estructuras de costos y sus rentabilidades, las primera opción que muchos gerentes consideran, es la de bajar costos, vía la reducción de personal.

Lamentablemente, el error que vemos que cometen una y otra vez las organizaciones es asumir que, reduciendo gente se lograrán las metas en rentabilidad, reducción de costos, mejora de eficiencias, capitalización de mercado o ratios en general.

Trabajando DBM desde hace más de 30 años en 40 países y más de 6 años en el país, con empresas inmersas en distintos procesos de cambio, hemos aprendido que lo que muchos asumen como una solución a sus problemas inmediatos, muchas veces no es sino una decisión basada en un análisis incompleto de la situación a futuro.

La realidad demostrada en estudios hechos por expertos en el tema, nos indica que sólo el 21% de las empresas aumentó su retorno a la inversión, que la credibilidad gerencial cayó en 35%, hubo escepticismo y duda que la alta gerencia estuviese siendo honesta e interesada en sus subordinados. Además el 75% reportó que la moral había colapsado, 2/3 no registró incremento en la eficiencia, sólo el 46% alcanzó sus metas de reducción de costos y menos

del 33% alcanzó sus metas de ganancia.

Lado humano

Quizás la falla principal del análisis es no tomar en cuenta el lado humano del cambio, y asumir, erradamente, por ejemplo, que los que quedan, van a sentirse felices por haber salvado su puesto, error agravado por la crisis de empleo que se vive.

Muchos asumen también equivocadamente, que los que quedan seguirán produciendo lo mismo que antes, aunque ahora sean menos y tengan más trabajo, extrañen a sus compañeros despedidos y en general, enfrenten caídas importantes en los niveles de confianza en sus líderes.

Lo que ocurre es que la mayoría de las reducciones, sobre todo si son percibidas como injustas o simplemente son mal manejadas, destruyen la credibilidad gerencial y la confianza, creando un clima de desconfianza generalizada, daña el espíritu de equipo, la visión de futuro y crea un ambiente de gran incertidumbre.

Pocas cosas son más difíciles en una organización que manejar la incertidumbre que los cambios producen en la gente, un factor rara vez considerado a la hora de tomar decisiones gerenciales.

La incertidumbre confunde, desorienta y nos hace perder el sentido común. Peor aún, la falta de información, orientación, estructura y apoyo de los

jefes agrava la incertidumbre, la que se dispersa por toda la organización, siempre agravada por los llamados "correos de brujas", "radio-pasadizo", etc.

Es más, como el 95% del tiempo y recursos se usan para tratar los aspectos "hard" del cambio, como los procesos, sistemas, políticas, etc. y sólo el 5% restante se invierte en los temas "soft", como clima laboral, moral, confianza, liderazgo, apoyo al personal para enfrentar el cambio, etc., la situación tiende a agravarse rápidamente.

Priorizar

Esta falta de priorización del lado humano de los cambios trae como consecuencia, muchas veces, postergar el tema por otros vistos como urgentes o prioritarios, como por ejemplo mostrar rápidamente los resultados que justifiquen las acciones tomadas, con énfasis en el corto plazo, dejando atrás lo importante en beneficio de lo urgente. Además, los temas de personal nunca son vistos como urgentes, ya que finalmente la gente siempre va a estar en su mismo lugar, van a trabajar, saludar en el pasadizo, y finalmente, nadie se rasga las vestiduras.

Jack Welch, presidente de GE, en una entrevista en Business Week del año pasado, comentaba que él invierte cerca del 60% de su tiempo liderando los temas soft de su organización, y que lamentablemente, ese tiempo no le era aún suficiente.

Es entonces, que administrar el lado humano de los cambios se convierte en el reto principal a enfrentar, y esa es tarea de líderes, no sólo de gerentes o jefes.

Está claro que a ninguno de nosotros nos contrataron para enfrentar las emociones propias que los cambios traen consigo. Es más, a muchos la simple idea de manejar emociones en el lugar de trabajo nos espanta y preocupa. Sin embargo es tarea sólo de líderes lograr "reenganchar" al equipo luego de ocurridos los cambios.

Y es que quizás los cambios que muchas veces son percibidos como grandes amenazas a nuestras carreras, son también las grandes oportunidades que nuestra carrera necesita para mostrar nuestras propias habilidades de liderazgo.

Reenganche

Reenganchar a nuestro personal (y el de todo aquel colega, superior o subordinado incapaz de asumir el reto o que simplemente abdicó a hacerlo) y retener al talento clave, se convierten en las tareas principales del líder frente al cambio y la incertidumbre y también en la gran oportunidad de su carrera.

¿Y qué necesitamos para "reenganchar" nuevamente a nuestra gente? Necesitamos darle estructura, apoyo, validación, información, comunicación, compromiso y... algunos puntos más que discutiremos próximamente.