

# invertia.com

Empleo & Trabajo

## Cómo evitar que la psicosis de despidos se propague en su empresa

Hora : 21/7/2009 Fuente : Invertia



En lo que va de año seguramente se ha hablado más de cómo llevar a cabo **reestructuraciones y recortes**, o incluso cómo superar la propia salida, que sobre cómo gestionar las personas que quedan en la empresa. No obstante, esta última circunstancia es la que supone un desafío para muchos directivos: **cómo seguir adelante y mantener el foco de la actividad**, sin saber lo que puede pasar en el resto del año o en 2010.

Según los expertos en gestión de crisis, todas las crisis – sean de naturaleza económica, medioambiental o de hambruna – se caracterizan por tres factores: la amenaza que suponen respecto a la disponibilidad de recursos (materiales, humanos u otros), la pérdida de control sobre los acontecimientos incluso en el entorno habitual o inmediato, y

la incertidumbre: no se sabe cuánto tiempo hay que seguir resistiendo, ni siquiera cuál va a ser el desenlace.

La dirección necesita considerar cómo su organización maneja esta situación. Hay que tener en cuenta que, en la misma medida que no todas las organizaciones son iguales, no abordan esta situación de incertidumbre de la misma manera. En este sentido es muy relevante la investigación realizada por Geert Hofstede sobre la **diferenciación entre culturas, inicialmente con referencia a países y también a organizaciones**. La dirección gestiona a personas en un contexto organizativo y sociocultural.

Hofstede identifica varios aspectos diferenciales: la distancia del poder; individualismo versus colectivismo; masculinidad versus femineidad; la evasión de la incertidumbre; la orientación al corto versus largo plazo. Entre ellos dos son especialmente relevantes para la gestión de la crisis y la incertidumbre: **la distancia del poder y la evasión de la incertidumbre**.

En la investigación realizada por Hofstede entre 74 países en todo el mundo, **España se encuentra en la posición 45 en cuanto a la distancia del poder, menos jerárquica que muchos países latinoamericanos o asiáticos**, pero con más distancia entre empleados y la dirección que la mayoría de países europeos y anglosajones. En cuanto a la gestión de la **incertidumbre, España se muestra con una fuerte tendencia a la evasión (junto con países latinoamericanos y Francia, en la posición 17 de 74)**. Esto significa que por lo general los españoles se sienten **amenazados por situaciones ambíguas o inciertas**, tal como la estamos viviendo en la actualidad.

Todo esto implica que es importante pensar en la estructura organizativa y en cómo se toman las decisiones. Si la estructura es vertical y jerárquica o más plana, incluso capilar, tiene un impacto directo sobre la percepción que los empleados tienen de la lejanía o cercanía de la dirección y por ende su propia proximidad a la autoridad. Si las personas creen que el poder corresponde a una pequeña minoría, también supondrán que esta minoría tiene que dar respuestas claras, y es “dueño” de la verdad.

De la misma manera si las **decisiones son centralizadas o compartidas afectará directamente al grado de involucración o pasividad de las personas**. No es coherente pedir ideas a las personas ante la crisis si no se ha fomentado su participación en otros tiempos.

Por otra parte la evolución de la organización da muchas indicaciones respecto a la capacidad de las personas – directivos y otros empleados – para gestionar la incertidumbre. Si opera en un sector estable o con gran incertidumbre; si el negocio se planifica y dirige a largo o a corto plazo; si el nivel y grado de competitividad es significativo y/o cambiante; todos estos factores inciden en la capacidad de la organización y las personas de enfrentarse a la incertidumbre. El propio crecimiento orgánico o inorgánico afecta en gran medida la capacidad de adaptación a los cambios y la autonomía o necesidad de apoyo ante situaciones inciertas.

El directivo necesita pensar en las implicaciones de la distancia del poder y la evolución de la organización para entender las reacciones y posibles dificultades y lo que cabe esperar de las personas. Su estilo de gestión debe adecuarse a su entorno: dar más o menos apoyo y “respuestas”, pedir más o menos iniciativas de los empleados. Esta coherencia cultural es crítica: cualquier cambio brusco genera confusión, incluso suspicacias.

¿Qué tiene que hacer la dirección? Es **imprescindible comunicar el qué y porqué de decisiones y acciones, dar información general (esa positiva o negativa)** y transmitir qué se espera de las personas. Aunque no sea información completa, es mejor comunicar algo que esperar. Estos mensajes necesitan ser coherentes y por distintas vías directas e interactivas, y sobre todo más frecuentes que en otros tiempos.

La otra prioridad debe ser dirigir **focalizando los esfuerzos en lo que es clave para la compañía** y en la contribución de las personas. Es importante preparar a las personas y los procesos para aumentar la capacidad de reacción. Finalmente, trabajar y hacer trabajar: una de las mejores recetas ante la incertidumbre es ser proactivo en lugar de reactivo, las víctimas nunca ganan.

peoplematters

\* *Camilla Hillier-Fry, Socio*

Invertia.com está en: [Argentina](#) - [Estados Unidos](#) - [Chile](#) - [España](#) - [México](#) - [Perú](#)

© [Copyright 2002](#), Terra Networks, S.A.