



GESTIÓN Contratar directivos estrella a golpe de talonario en plena reestructuración es una de las opciones más recurrentes cuando sacude una crisis. Para que el fichaje no sea un fracaso, la comunicación debe ser la gran aliada. **Por Arancha Bustillo y Ángela Méndez**

Muchos generales para poco ejército

Cortar por lo sano suele ser la fórmula más utilizada cuando a una empresa le sorprende una crisis. Recortar plantilla sin preocuparse demasiado por la pérdida de talento que ello pueda suponer, y fichar directivos estrella con la esperanza de que sea esta figura quien salve a la compañía de la delicada situación son las dos vías por las que primero optan las organizaciones para intentar sobrevivir al bache.

Históricamente la estructura empresarial se ha caracterizado por una forma piramidal con una amplia fuerza de trabajo en la base y una cúpula directiva más reducida dedicada a organizar y dirigir las distintas ocupaciones. Una compañía, como organismo, necesita del buen funcionamiento de sus partes para poder sobrevivir. Carlos Monserrate, socio de Odgers Berndtson, explica que "cuando un cuerpo se resiente es inevitable una intervención. Por eso lo ideal es dar con un buen cirujano que sepa eliminar lo que sobra sin perjudicar demasiado el buen hacer de los distintos órganos que lo componen". Esto es lo que tratan de hacer muchas empresas en estos momentos. Por desgracia, la situación es tan extrema que optan por medidas drásticas que reporten resultados a corto plazo.

Estas medidas que engordan la cúpula directiva y adelgazan la base, dibujan una pirámide invertida en la que puede haber demasiados jefes para los empleados de a pie. En no pocas ocasiones, la falta de previsión y no identificar la crisis, o lo que es peor, negarla, es lo que provoca que una empresa se vea obligada a desvirtuar su estructura. Cuando la co-

yuntura económica aprieta, la mayoría de las compañías optan por los despidos en busca de un recorte de gastos. Esta reducción de personal suele producirse en los estratos más bajos del organigrama, pues "muchas firmas consideran estas épocas de crisis como pasajeras y creen que lo mejor es apostar por las cabezas pensantes y los técnicos, más difíciles de conseguir en el mercado", dice José Ramón Pin Arboledas, profesor del IESE. Sin embargo, que ésta sea la opción más habitual no la convierte en la más sensata. "Si se trata de reducir costes, lo más efectivo es cortar por la mitad de la pirámide, es decir, por los mandos intermedios. Además, lo justo sería comenzar por la capa de arriba, por los responsables. Los japoneses acometen estas reestructuraciones por la cúspide de la pirámide", añade Pin Arboledas.

En este sentido Enrique de Mora, experto en estrategia y autor de *Funny-Pop*, recuerda un chiste del dibujante Quino en el que se veía una barca en el mar bajo una terrible tempestad, donde había ocho directivos dando órdenes a un único empleado que, por supuesto, era el que remaba. "Hay que evitar a toda costa esa situación en las empresas. Hoy probablemente se necesitan menos jefazos y más mandos medios. Dicho de otro modo, menos estrategas y más ejecutores. En Estados Unidos, la cuna de la innovación empresarial, hace ya algunos años que se da menos importancia a la estrategia (pensar a dónde, pensar cómo) que a la ejecución (hacer). No se trata de olvidarse de la táctica, sino de poner la carne en el asador ante la necesidad de que se implante, de que se transforme en realidad".

Consecuencias

Una estructura jerárquica compleja "implica mayor coste y tiempo en la toma de decisiones por lo que, a priori, cuanto más vertical y extensa sea la estructura, se produce menos ahorro y más lenta es la empresa, algo que limitaría la competitividad de la misma", recuerda Félix Cuesta, profesor del IE Business School y autor de *El generador de ilusión*. La burocracia interna que impera en estas organizaciones provoca que la toma de decisiones y la ejecución de las medidas sean más lentas, debido a que se requiere la aprobación de la amplia red directiva para casi cualquier trámite.

Una cúpula ejecutiva sobrealimentada no suele resultar eficaz. Por lo tanto, fichar más cabezas pensantes

La burocracia interna provoca que la toma de decisiones y su ejecución sean lentas

Hoy se necesitan menos altos cargos y más mandos medios que sean ejecutores

Los fichajes estrella en plena crisis pueden ser una solución o parte del problema





Cuando se incorpora a la firma a alguien externo no se le debe dar poder absoluto

tes con la idea de sacar adelante la compañía en épocas de crisis puede ser una solución o un nuevo problema. Monserrate recuerda que "el mercado evoluciona siempre más deprisa de lo que la organización aprende. Y no siempre se puede contar en la empresa con los más listos. Por eso, muchas veces se hace necesario incorporar talento a la compañía, genes nuevos para evitar que ésta se estanque". La clave es atraer savia fresca tras un análisis previo. Es decir, evitar que esta medida se convierta en una salida hacia adelante, pues, en ese caso, lo más probable es que se produzca el rechazo por parte del equipo. Para no caer en esta situación, Monserrate aconseja que "la firma estudie qué resultados busca con esta incorporación, cómo va a gestionar el fichaje y de qué manera lo va a comunicar a la plantilla". En definitiva, es imprescindible que se ponga en marcha un plan de acogida, "para que el organismo no lo entienda como un virus y lo ataque", añade el socio de Odgers Berndtson.

Estas incorporaciones "aportan esperanza y una visión diferente", asegura Pin Arboledas. Pero hay que saber identificar qué se necesita, pues los hay útiles en épocas de bonanza, en épocas de expansión y también en momentos de crisis. Lo importante es tener claro qué es lo que se busca cuando se contrata a golpe de talonario. Con las ideas claras, "estos fichajes suelen presentar más ventajas que inconvenientes", señala José Manuel Casado, socio fundador de 2C Consulting, "pues la gente de fuera es más objetiva y resulta más positivo alguien que no tenga afectos con la organización".

Preparar la llegada

Cuando se incorpora a alguien de fuera no se le debe dar poder absoluto, porque puede desbaratar todo lo que se ha construido hasta entonces y la filosofía empresarial. "Se ficha a una persona por su currículo, por su criterio, por su valía, pero tiene que tener definida su área de trabajo, que no entre en parcelas que no le competen. Siempre debe estar muy claro de qué se ocupa cada uno, muy bien definido y justificado para toda la organización", explica Enrique Alcat, experto en comunicación. En definitiva, este salvador debería entrar en la organización con humildad y mucha mano izquierda. Montse Ventosa, directora de Sticky Culture, cree



No es sano que en un equipo de trabajo haya más directivos que empleados. / Dreamstime

que "no puede llegar con ideas demasiado innovadoras y rompedoras, pues pondría en peligro la doctrina de la compañía, además de generar un sentimiento de rechazo y miedo por parte del equipo". Para evitar estas situaciones, lo ideal es contar con un plan de marketing interno por el que se informe a toda la plantilla del nuevo fichaje. Alcat considera esen-

cial ser transparente desde el principio, "explicarles por qué lo han hecho, qué esperan conseguir, qué objetivos se han marcado... Es decir, justificarlo, porque de lo contrario el clima puede enrarecerse". La comunicación, por tanto, es fundamental, y su retraso no hace más que fomentar en el resto de empleados la desmotivación y una sensación de que

su opinión no es relevante.

Otro aspecto importante para facilitar la incorporación de un nuevo fichaje es que venga acompañado de su equipo de confianza. Sobre todo en el caso de altos cargos, porque en las altas esferas las luchas de poder y reticencias son más peligrosas. Alcat considera que "al llegar acompañado consigue que su gente se relacione con estamentos más bajos y que se entere de lo que realmente pasa y lo que se piensa. De esta manera obtendrá información muy valiosa para acelerar su integración en la firma y para comprender los problemas internos de la organización".

Sin embargo Mora discrepa sobre el acompañamiento: "El directivo fichado como estrella llega con la vitola de triunfador (y todas sus connotaciones) y es un error arrastrar además a su equipo básico. Al hacerlo contribuye a marcar diferencias con los directivos que ya estaban en su nueva empresa. Cuando esto es así, crea de entrada un reino de taifas, que, probablemente, tres o cuatro años después se trasladará en comandita a otra empresa y así sucesivamente. Con este tipo de comportamientos resulta difícil crear algo parecido a la cultura de empresa".

Dirigir con el rechazo del grupo

■ Habitualmente se piensa que los profesionales de a pie son los que lo sufren más y se llevan la peor parte ante las reestructuraciones empresariales, y en gran medida es así. Sin embargo, los jefes y sobre todo los altos ejecutivos que tienen la última palabra en la toma de decisiones tampoco lo pasan nada bien. Es conocida la soledad del líder y cualquier mando la asume como parte inherente al cargo, pero en momentos especialmente delicados como cuando hay que realizar recortes de plantilla, el rechazo es más evidente. Dirigir un equipo y una compañía cuando sientes el vacío a tu alrededor no es fácil. Muchos directivos son fichados como 'apagafuegos'. En estos casos la situación es más llevadera porque estos profesionales saben que su permanencia en la nueva firma será limitada y en cuanto lleven a cabo el plan de reajuste buscarán un nuevo destino. Lo complicado es el caso de los ejecutivos que quieren permanecer en la firma tras una reestructuración. En este caso es muy importante cuidar la llegada. Saber escuchar y observar son dos cualidades esenciales, mientras que ir de colega o de gracioso no es nada recomendable. La sinceridad y la humildad son los mejores aseoos para planificar las medidas más adecuadas, aunque obviamente, algunas serán muy dolorosas.

El síndrome del superviviente

■ En el momento en que una empresa toma la decisión de reducir plantilla no sólo sufren los que se van. Aquellos que mantienen su puesto tras un ERE o una oleada de despidos pueden llegar a padecer lo que se conoce como 'el síndrome del superviviente'. El sentimiento de culpa por ser ellos quienes se han quedado, la mayor carga de trabajo, la angustia y el estrés que produce un proceso de reducción de personal son algunos de los síntomas que encajan en el cuadro clínico de aquel que adolece de este mal laboral. Este síndrome puede ocasionar una bajada en la motivación y la moral de los que lo padecen, lo que afecta, inevitablemente, a la productividad del equipo y a un nuevo replanteamiento de la estructura. Para evitar estas situaciones la comunicación interna es fundamental. Cuando se acometen despidos, toda la organización se tensa, sobre todo por la falta de información al respecto. La incertidumbre, las sorpresas y los giros en la estrategia sin previo aviso para los empleados puede pasar factura en forma de males como éste que puede llegar a afectar al rendimiento de la plantilla. Muchas veces, lo único que necesita el personal es conocer qué está pasando y por qué para evitar rumores y garantizar que la compañía siga trabajando al mismo ritmo.

10 SOLUCIONES PARA LA EMPRESA

Cuando una compañía se encuentra ante la necesidad de acometer cambios drásticos que permitan la supervivencia y continuidad de la firma, las prisas son malas consejeras. Antes de la puesta en marcha de cualquier medida conviene tener en cuenta una serie de aspectos:

1. Evitar decir que se va a cambiar la cultura. La filosofía empresarial es una de las señas de identidad de una firma que no admite grandes modificaciones. Transmitir este mensaje a la plantilla es casi como decirle a alguien que le vas a cambiar su personalidad.

2. Asegurarse el apoyo de la cúpula directiva y los principales accionistas. Sin el apoyo y respaldo sincero de los máximos responsables ninguna medida alcanzará su objetivo.

3. Prepararse para escuchar de verdad y en especial aquello que no queremos oír. Crear espacios para conversaciones difíciles y utilizar herramientas que nos ayuden a evaluar el impacto en las personas. Medir no para salir bien en la foto, sino para conocer de verdad la realidad.

4. Utilizar la cadena de jefes para transmitir a todos los empleados qué está pasando y cómo le van a afectar a cada uno los cambios que se quieren realizar.

5. Evitar la confrontación entre ellos (ejecutivos) y nosotros (plantilla). Hay que fomentar el 'juntos'. Sólo insistiendo en la fuerza del trabajo y el esfuerzo en grupo se conseguirán las metas marcadas. Cuidado con los mensajes, porque un simple eslogan sin acciones concretas puede volverse en nuestra contra.

6. Pequeñas acciones con gran impacto. Evitar campañas de bombo y platillo que exalten el 'vamos a cambiar'. Fomentar el 'gota a gota', influyendo en el cambio de inercia y de hábitos.

7. Coherentes con el entorno. Ser consecuentes con lo que se dice y lo que se hace. Si hay que realizar control de costes, aplicarlo a todo, desde ahorrar papel a viajar en turista.

8. Salir del despacho. Empezando por el comité de dirección y siguiendo con los demás cargos. Deben ser más visibles y cercanos que nunca. Así se evita el pensamiento de 'qué estará pasando en esa sala... Ante sus decisiones no tenemos nada que hacer'.

9. Comunicación. Explicar en todo momento dónde estamos, hacia dónde vamos, qué queremos hacer y cómo vamos a llegar. Sin olvidarse de reconocer en el momento los pequeños éxitos.

10. A tu manera. No existe una fórmula mágica. Crea tu estilo. A veces solo se necesita sentido común.

Fuente: Montse Ventosa, directora de Sticky Culture.



Los naufragos laborales de una reestructuración pueden desmotivarse. / Dreamstime