

EL DIVAN



Andrés Hatum
PHD - PROF. DE
COMPORTAMIENTO
HUMANO, IAE BS

Talento y esquizofrenia

Cuando las empresas dicen una cosa y hacen lo contrario, terminan espantando a sus mejores talentos. Algo común en las crisis.

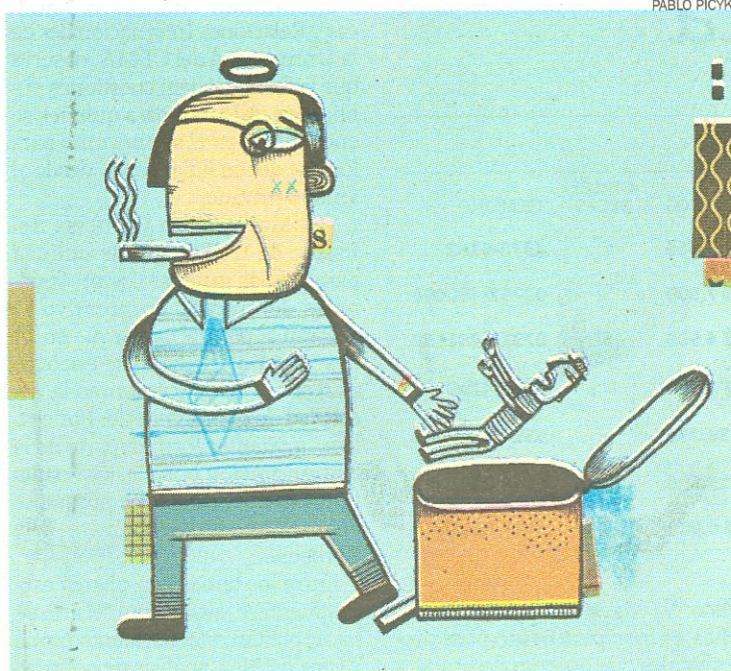
Las personas talentosas son las más importante para nosotros". "Somos una empresa que apuesta por su gente". Muchas empresas que sostienen estas cosas ante la menor crisis lo primero que hacen es despedir personas. Cuando los directivos enfatizan la importancia del talento, pero en la práctica hacen otra cosa, se produce una esquizofrenia organizacional.

Si las empresas cometen estas torpezas con frecuencia, las personas comienzan a sospechar. Algunas comprenden las inconsistencias, otras se sienten engañadas, o pierden confianza en la organización. Esto significa que hay algo que no está funcionando bien: implica que los líderes están haciendo lo que creen mejor para su área y no mirando a toda la empresa. Y es allí cuando las organizaciones comienzan a quebrarse.

LAS "ESPANTA-TALENTOS"

El grado de esquizofrenia se puede medir por la brecha que existe entre lo que se dice y lo que se hace. Llenarse la boca con los valores incluidos en la misión de la compañía y luego hacer lo contrario destruye la unidad ya que se produce un quiebre de la confianza y, con ello, de la identificación con los valores de la empresa.

En la crisis argentina de 2001, muchas empresas que transmitían como valor el cuidado de los empleados tuvieron problemas para recomponer su unidad una vez superado el peor momento ya que la primera medida fue despedir gente para reducir costos, dando por tierra con los valores que pregonaban.



PABLO PICYK

No conformes, redujeron sueldos.

Con el tiempo, el análisis fue muy claro para estas empresas: los empleados que perduraron fueron muchos de los que no podían conseguir trabajo en otro lugar. A éstos los mueve poder cobrar el sueldo a fin de mes. Los otros, los

buenos, una vez superada la crisis cambiaron de compañía.

Diffícilmente los empleados pudieron creer a estas firmas cuando, luego de la crisis, intentaron volver a pregonar como valor la importancia de las personas.

Estas empresas "espanta talen-

tos" deben hacer un esfuerzo extra para atraerlos. El año 2001 es nuevamente un ejemplo: superada la crisis, todas las compañías salieron a buscar talentos al mismo tiempo. Las firmas que cuidaron a sus empleados no tuvieron tantos problemas en conseguir gente talentosa como las que hicieron desastres a nivel humano.

Éstas últimas también consiguieron gente, pero a un costo mucho mayor y con un compromiso mucho menor. Mejores compensaciones y un proceso de reclutamiento más costoso es la consecuencia para estas compañías (ver recuadro).

LO QUE ENSEÑA LA CRISIS

En tiempos de crisis, es muy fácil entender si la gente y sus talentos son activos estratégicos para las compañías o simple costos que hay que reducir. En este sentido hay que mirar bien qué acciones realizan las empresas: ¿despiden masivamente? ¿cuidan a sus empleados? ¿cómo los despiden? ¿contienen o aprietan?

Existen empresas que han demostrado coherencia a través del tiempo y esto les ha permitido crecer a pesar de los contratiempos producto del contexto externo.

La principal sugerencia para las organizaciones es aceptar los mecanismos de comunicación para evitar los rumores que aceleran la esquizofrenia. Si hay que despedir, disminuir la ansiedad que se produce conteniendo a la gente, siendo claros e intentando darle un fin al proceso de despidos para permitir que la empresa reencauce su actividad rápidamente.

Los valores organizacionales se viven día a día en la empresa pero se transpiran durante las crisis. Es entonces cuando las personas estarán atentas y los evaluarán a través del filtro de las decisiones que la organización tome. Ser coherentes en las decisiones convertirá a las empresas en lugares atractivos para trabajar.

CASOS

Por qué es mejor cuidar a la gente

En Bimbo, estrategia de éxito empresarial, Roberto Servitje, uno de los fundadores de la empresa, cuenta una decisión que tuvo que tomar durante una simulación que realizó en la escuela de negocios de Harvard: "...fue cuando se nos planteó una situación en la que se presentaba un problema y bajaban las ventas. Rápidamente los estadounidenses sugirieron prescindir de varios 'tipos'. De inmediato yo me opuse junto con el

compañero japonés y les dijimos: 'en primer lugar no son tipos, son personas, y no los vamos a correr'. Más adelante, el mercado se recuperó y nosotros ganamos el juego por encima de todos los demás equipos. Resulta que ellos sí despidieron gente; cuando el mercado se recuperó, tuvieron que contratar nuevo personal y capacitarlo, por lo que no estuvieron listos a tiempo y nosotros tomamos ventaja".