



better work, better life

Liderazgo y Dirección en tiempos difíciles

Carlos Viladrich

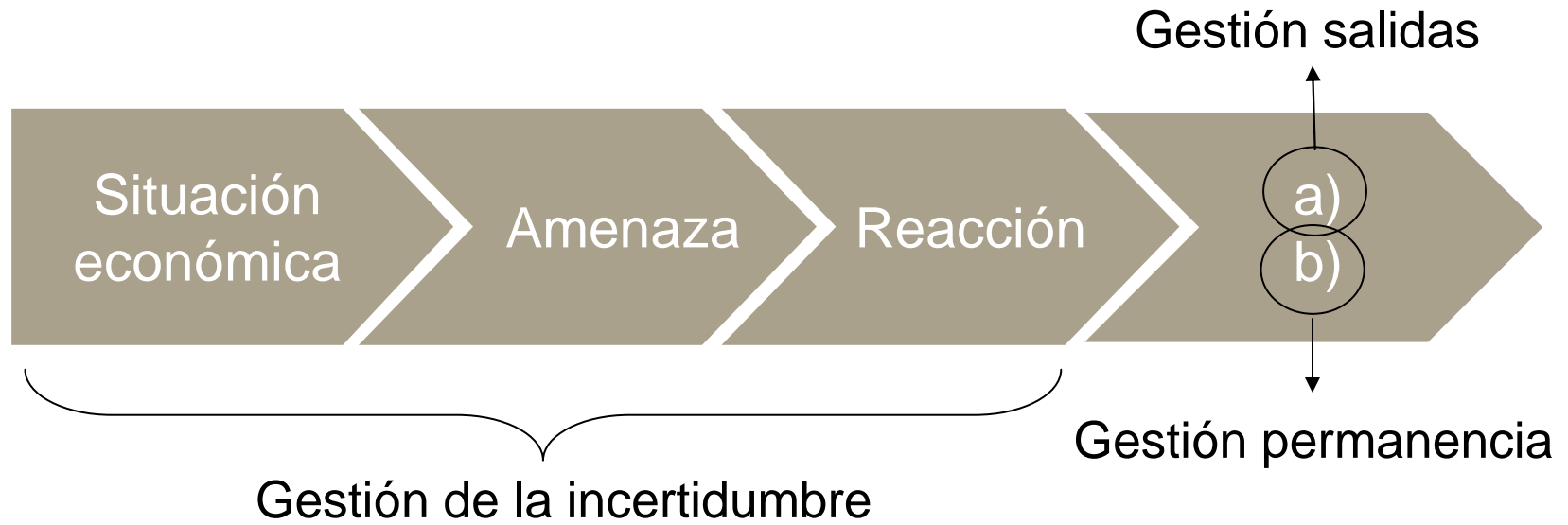
July 1st, 2009

Liderazgo y Dirección en tiempos difíciles



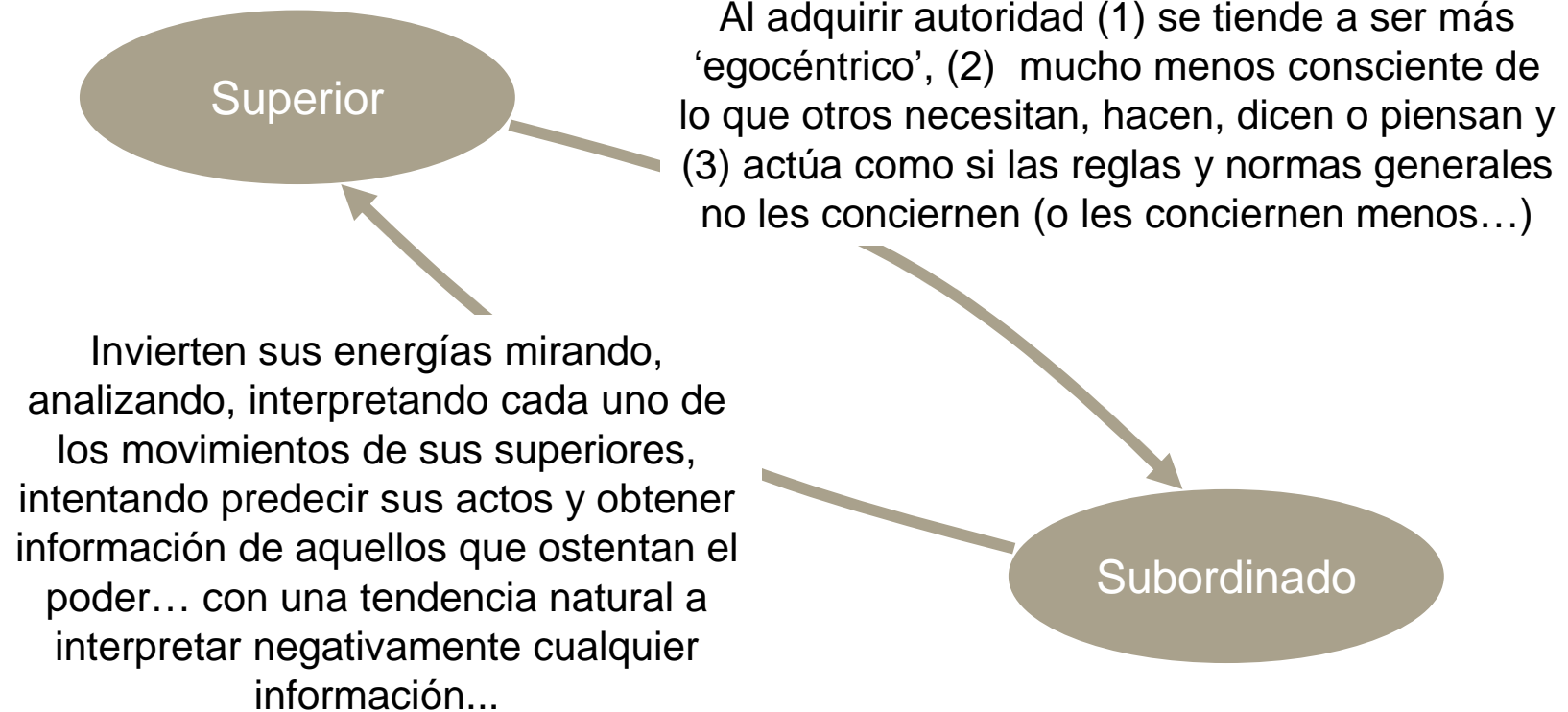
- ✓ Consecuencias del mal momento económico en las personas
- ✓ Requerimientos de las organizaciones en este entorno
- ✓ Riesgos, amenazas y oportunidades de este escenario
- ✓ Posibles áreas de intervención

Consecuencias en las personas

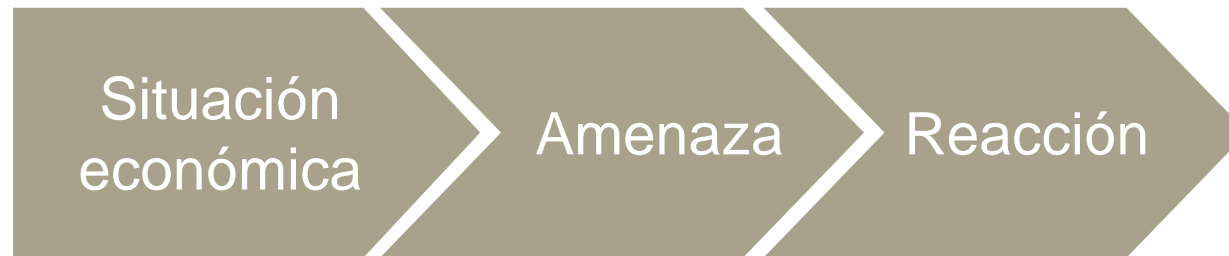


'The Toxic Tandem'

How to be a Good Boss in a Bad Economy. Robert Sutton. HBR June 09

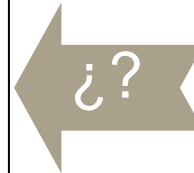


Requerimientos de la situación



Qué requiere la situación?

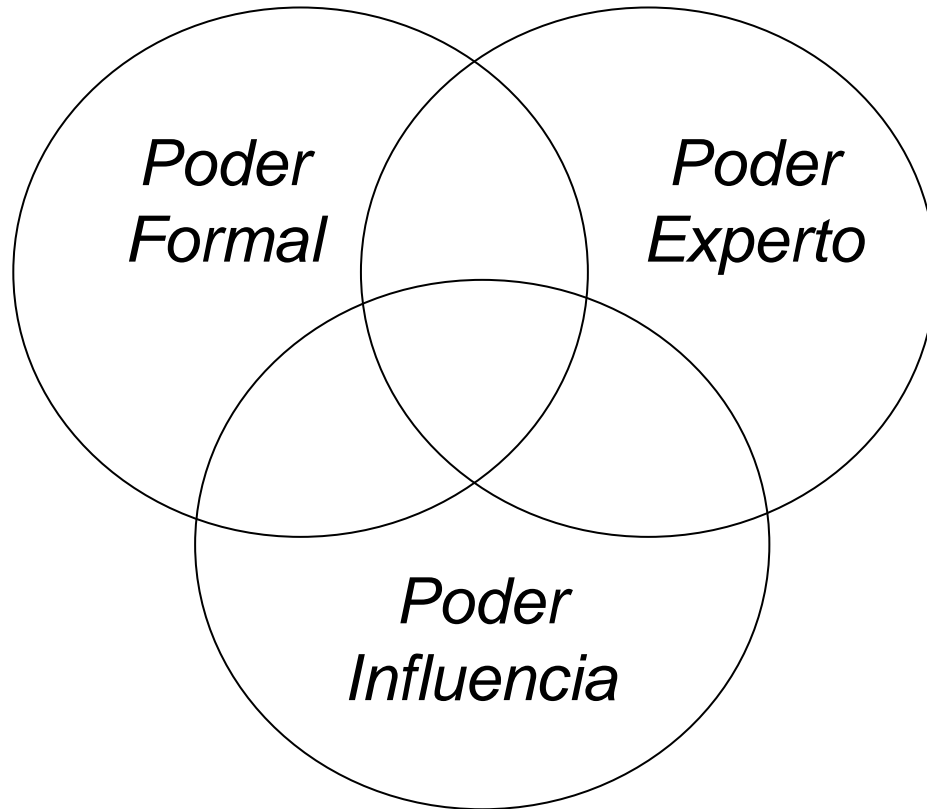
- Hipercentrada en el trabajo
- Foco en lo prioritario
- Sobreesfuerzo
- Compromiso
- Tolerancia frustración
- Polivalencia, constancia
- Etc.



Cómo impacta la situación?

- Incertidumbre, desasosiego
- Miedo, distress
- Ansiedad 'limitante'
- Inhibición / defensa
- Dispersión, desconfianza
- Se agudizan los rasgos
- Etc.

Liderazgo, dirección y ejercicio del poder



‘Capacidad de hacer real lo posible, de lograr que las cosas se hagan ⁽¹⁾’



⁽¹⁾ José Antonio Marina. La pasión del poder, 2008

Gestión de la incertidumbre



Liderazgo 'paliativo' administra 'antídotos' al stress organizacional:

- 1) **Predictibilidad:** máxima información sobre qué pasará y cuándo
- 2) **Comprensión:** máxima información sobre el por qué y el cómo
- 3) **Control / influencia:** asignar objetivos de rápida consecución, alineamiento con los objetivos corporativos, participación en procesos de priorización, etc.
- 4) **Atención a las personas,** máximo respeto y trato digno

Gestión de las salidas



- ✓ No hay forma de hacerlo que no afecte a la moral y productividad de los que se van... ni de los que se quedan
- ✓ Proceso de toma de decisiones determina la comunicación
 - 'First in, first out'
 - 'Last in, first out'
 - 'Rank-and-Yank'
- ✓ La duración del proceso juega en contra (importancia de la gestión de los tiempos y de la coordinación)
- ✓ Máxima sensibilidad, respeto y preservar la dignidad del despedido
- ✓ Preparar minuciosamente la entrevista de desvinculación



Gestión de los que se quedan



‘Uno de los más grandes errores de la dirección es asumir que la confianza reaparecerá por sí misma tras procesos traumáticos que afecten a los puestos de trabajo (reestructuraciones, fusiones, salidas masivas,...). Esto es simplemente irreal’.

(Reinhard Sprenger. ‘Trust, the best way to manage’. 2004)

Gestión de los que se quedan



- ✓ La gestión de los que se quedan empieza en el **minuto 0**, directamente vinculada con la gestión del proceso desde su más temprano inicio
- ✓ Un proceso de ajuste de plantilla pone en cuestión la **confianza** en la organización y sus directivos así como el **compromiso** con el proyecto
- ✓ El '**premio**' de permanecer... no es suficiente, no es garantía de permanencia ni de restablecimiento inmediato de la relación previa a la crisis
- ✓ Los impactos sobre los que se quedan son, principalmente, **emocionales** y, en consecuencia, con influencia decisiva en el nivel de rendimiento

Gestión de los que se quedan



✓ Consecuencias en los que permanecen tras procesos de reestructuración

(Anthony Nyberg and Charlie Trevor. University of South Carolina's Moore School of Business)

- 1) Inhibe la **iniciativa**, creatividad, asunción de riesgos, la toma de decisiones, etc.
 - Establecimiento de objetivos ambiciosos, alineados con las prioridades organizativas, cobertura ante el riesgo de error, éxitos/feedback a corto plazo, plan de reconocimiento,...('management intensity')
- 2) Afecta al nivel de **comunicación** dentro de la compañía, dificulta el trabajo en equipo y acentúa el individualismo
 - Grupos de trabajo multidisciplinarios, establecimiento de objetivos compartidos, etc...

Gestión de los que se quedan



✓ Consecuencias en los que permanecen tras procesos de reestructuración (cont.)

(Anthony Nyberg and Charlie Trevor. University of South Carolina's Moore School of Business and others)

3) Destruye la **confianza** en el proyecto y en las personas,

- Proporcionar información de los motivos por los que se afrontó el proceso y los resultados del mismo
- Carácter recíproco de la confianza

4) Incremento de los **abandonos** en el corto plazo (especialmente de los high potential)

- Políticas de retención del talento, de restitución de la confianza y el compromiso

Gestión de los que se quedan



‘Compromiso’

‘Relación de afecto, un cierto vínculo emocional.
Identificación con una persona, idea u organización’

La gente comprometida aporta más de lo estrictamente necesario y desea permanecer en la empresa.
‘Me gusta este proyecto y quiero ser parte de él’

Gestión de los que se quedan

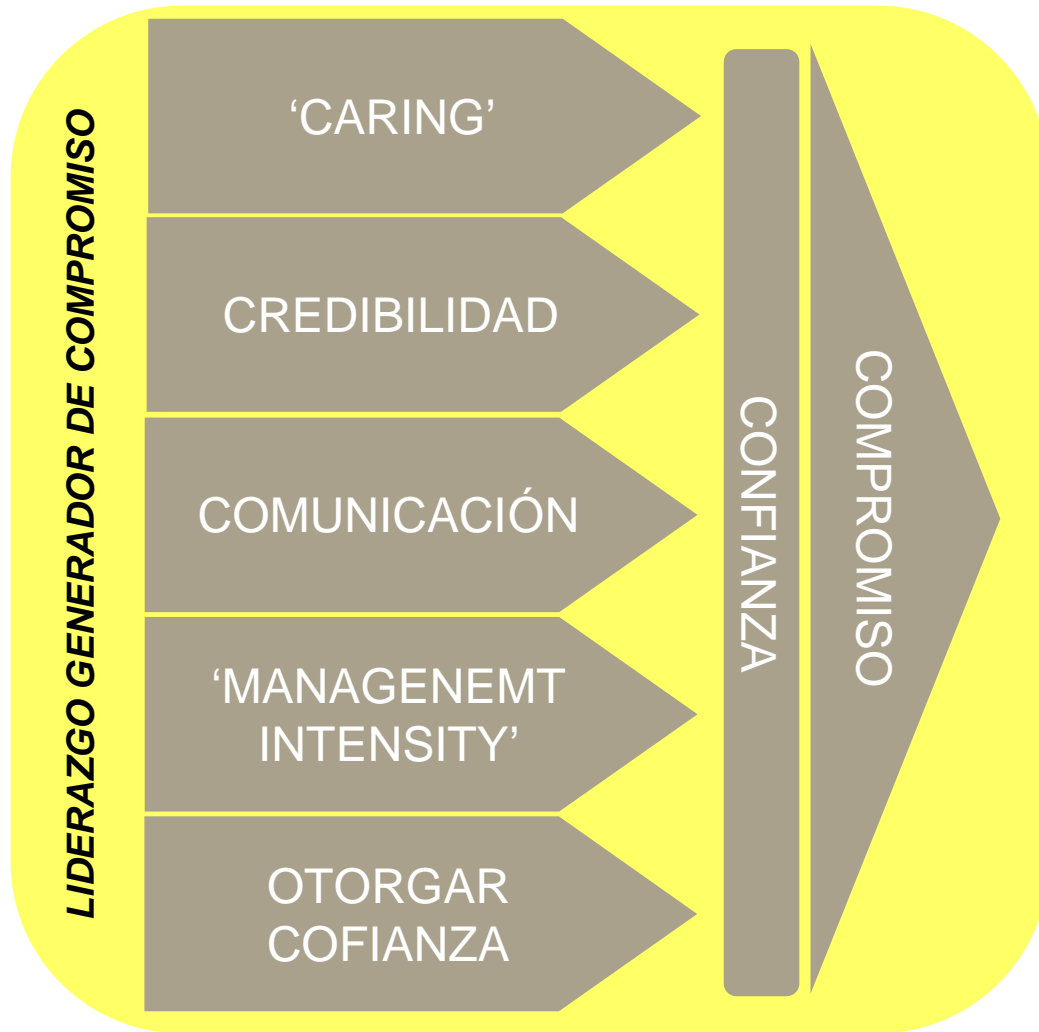


Relación Social vs Relación 'Mercantil'

'Sólo pensar en dinero nos hace comportarnos más como la mayoría de los economistas creen que nos comportaríamos y menos como los animales sociales que somos en nuestra vida cotidiana'

Dan Ariely. 'Predictably Irrational' 2008

Gestión de los que se quedan





Muchas gracias

carlos.viladrich@adecco.com