

Los procedimientos y el trato real a las personas (Javier Eizaguirre)

Ultimamente, son cada vez más los casos que conozco de personas que no me hablan bien de sus procesos de integración y de lo difícil que resulta mantenerse motivado y comprometido con tu empresa cuando los procedimientos van por un lado y el trato real a las personas va por derroteros muy diferentes.

Por citar situaciones actuales, en las fusiones y adquisiciones recientes entre empresas se producen auténticas batallas por la aplicación del statu quo previo a la organización resultante; sobre todo por parte del lado del que ha comprado o ha absorbido a la otra parte. Por ello, la ecuación de cambio entre ganadores y perdedores o entre motivación y compromiso resulta verdaderamente difícil de gestionar debido a los múltiples comportamientos contradictorios que se muestran en este tipo de ocasiones.

Por servirnos de ejemplo, sabemos que el rol de los jefes es clave para el éxito o fracaso de la absorción de una empresa por otra y que, entre otras cosas, se les va a pedir que se esmeren en mantener unidos a sus equipos, lograr resultados y retener el talento... Para ello, se les va a dotar de herramientas y de todo el apoyo desde la Dirección y desde RRHH (cuando realmente participa) y, todo ello, documentado y formalizado en un plan de integración-comunicación que se supone ha sido bien comunicado internamente y externamente en tiempo y forma. Según esto, la ecuación de cambio saldrá bien y habrá más testimonios ganadores y, obviamente, mayor nivel de compromiso y motivación con la nueva organización.

Pero no es oro todo lo que reluce y todos quieren saber (los jefes los primeros) como se van a ver afectados y como van a quedar en la nueva foto resultante. Las incertidumbres son realmente intensas, tales como: diferentes criterios sobre el nivel de puesto y su nivel de reporte, diferentes responsabilidades, diferentes condiciones salariales, diferentes valores y estilos de liderazgo, etc.

Cuando toca gestionar el caso concreto y comunicar a cada uno lo que le ha tocado, los managers deben enfrentarse al momento de la verdad y es cuando surgen las dificultades porque a veces desde la organización donde se dijo digo ahora se dice diego... Con que cara le dices a uno de tus mejores colaboradores: "tus condiciones salariales ya no van a ser las que tenías...", "que tu puesto ahora se va a llamar de esta manera y vas a reportar de esta otra...", "que tu jefe ya no va a ser este...", "que la formación y plan de carrera previstos no se van a poder iniciar pero tu sigue ahí..."; la lista de ejemplos es larga.

Llegados a este punto, al igual que las compañías tienen muy claro que deben mimar a sus clientes y hacen e invierten lo que sea por mejorar esta relación año tras año, ¿qué nos pasa con nuestros clientes internos? ¿cómo hacer para que de verdad sean nuestros mejores prescriptores? ¿no sería este un camino de referencia que potenciara el compromiso de nuestros empleados? Recordemos que la motivación y el compromiso son elementos que no vienen de serie sino que hay que merecerlos...