

# Crisis y Motivación en las empresas

La palabra "crisis" es, sin duda, una de las más utilizadas actualmente en la vida cotidiana: Crisis internacional, crisis financiera, crisis interna, crisis personales y por supuesto crisis en las empresas.

Etimológicamente la palabra crisis proviene del griego (krisis) que significa "decisión" y esto sin duda es lo primero que debemos tener en cuenta al momento de encarar una estrategia de "contención" dentro de nuestra compañía. Es decir que más allá de la connotación "negativa" que se tiene de esta palabra debemos entender que es el momento correcto de generar acciones que redunden en la salud de nuestra organización y de la gente que la compone.

La desmotivación de nuestros empleados es una consecuencia casi inmediata luego de la primera fase de desconcierto, parálisis y estrés. La explicación de por qué la mayor parte de las personas experimentan estos síntomas es la situación de incertidumbre generalizada y la amenaza latente de perder la estabilidad y fuente de recursos. En nuestro país esto tiende a agravarse aún más debido a la memoria remanente de crisis pasadas y a las reducciones de personal que ocurren cuando se utilizan las temidas y conocidas prácticas de reingeniería organizacional.

Hay dos aspectos fundamentales a tener en cuenta al momento de evitar la desmotivación y acrecentar el compromiso de nuestros empleados: El manejo de la comunicación interna y el refuerzo de la cultura organizacional.

## **COMUNICACIÓN Y CRISIS**

Es necesario implementar a la brevedad una estrategia de comunicación clara y eficaz que disminuya el impacto de la crisis en nuestra gente. Está claro: información sobra pero el problema es que la misma esté probablemente sobredimensionada y los fantasmas que aparecen seguramente sean mucho peor que la realidad a enfrentar. La información que se transmita debe ser breve, concreta y sobre todo veraz.

En su libro "ontología del lenguaje" Rafael Echeverría explica que en los seres humanos el lenguaje es acción y por lo tanto modifica el mundo en el que vivimos. Echeverría nos dice también que las organizaciones son fenómenos lingüísticos, es decir unidades constituidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.

Siguiendo estos conceptos es la comunicación entre las partes lo que mantendrá unida y comprometida a su gente. La comunicación es bi-direccional e incluye por supuesto la capacidad de escuchar las partes. Los directivos deben definir y bajar línea lo más honestamente posible a los empleados y a la vez deben saber escuchar lo que los empleados tienen para decir. En el sentido opuesto, los empleados deben poder comunicar sus dudas mediante una fuente formal y aprender a escuchar eliminando las interferencias del medio.

El seteo de expectativas mutuas se da sólo cuando la gente se sabe contenida y a la vez percibe honestidad (por más que esta incluya malas noticias) por parte de quienes dirigen la organización.

## **CRISIS Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Una vez que se define la estrategia de comunicación y se eligen a las personas más idóneas para transmitir dicha información, debemos atender todo lo que atañe a la cultura organizacional de nuestra empresa. Definimos cultura como la manera en que interactúan los integrantes de una empresa y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

Por lo tanto la cultura proporciona un marco común de referencia que permite a sus miembros tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Dada esta definición es claro por qué la cultura nos debe ayudar a reforzar la unidad y motivación de nuestra gente en épocas de crisis. En medio de la incertidumbre, la consolidación de significados compartidos que permitan una "construcción social de la realidad", nos ayudará a que nuestro barco se siga moviendo aún en aguas turbulentas. Toda acción que refuerce el tipo de cultura específica de la organización y la sensación de pertenecer a un mismo grupo será altamente bienvenido en estos momentos. Reuniones antes y después del horario laboral, conferencias, charlas, almuerzos compartidos, etc. son una buena práctica que a su vez hace más eficiente el proceso de comunicación que intentamos reforzar. No es necesario realizar eventos costosos, sino más bien originales y a la medida de nuestras empresas.

Por último es necesario aclarar que en las personas, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes y por lo tanto su manifestación es distinta en cada uno. Incluye y está sustentada por los valores personales de cada individuo que a su vez son influenciados por el ambiente externo físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y por sus experiencias. Por lo tanto, no podemos motivar a todas las personas por igual.

Sin embargo, si podemos influir en los valores compartidos del grupo como tal y en la formación del trabajo en equipo. Esto a la vez genera un marco de referencia compartido y habremos dado un importantísimo paso para que nuestra organización sobreviva a esta crisis y a las muchas por venir.

Publicado por Agustina Paz el Martes 31 de Marzo de 2009

---