

## Gestión de personas. Cómo actuar en los momentos difíciles

IGNACIO MAZO, socio PeopleMatters y miembro del TopTen HRS

Resulta curiosa la proliferación de artículos, jornadas y referencias parecen animar a las empresas a actuar conforme a un modelo mental convencional. Me refiero a aquel que establece que en momentos de dificultades para el negocio hay que reducir el nivel de empleo. En mi opinión, esta proliferación alienta a actuar con precipitación y sin el necesario sosiego, bajo un esquema de comportamiento tipo "manada". Antes tocaba contratar y ahora despedir.

El objetivo de este artículo es aportar elementos que ayuden a la reflexión y faciliten la actuación de los responsables de gestión de personas en estos momentos tan complicados. Voy a tomar como referencia un artículo, publicado en 2002 en estas mismas páginas, porque lejos de perder vigencia vuelva a estar de actualidad.

en la toma de decisiones, la equidad retributiva basada en el rendimiento de la empresa, el respeto al individuo por encima de su nivel de responsabilidad en la empresa, la formación intensa y la difusión de la información financiera y de resultados.

En el momento económico que se vivía entonces, y podríamos decir el que se ha vivido hasta hace muy poco, de prosperidad y crecimiento, es posible que algunas de estas prácticas parecieran obsoletas. Eran, y han sido, los años de la "guerra por el talento" en su máxima expresión y cualquier idea para reclutar y retener a los mejores recibía más atención. La sofisticación de los procesos de reclutamiento, incluyendo la participación activa, e incluso remunerada, de los empleados en la captación de candidatos; la competencia por publicar los más atractivos

anuncios de empleo o por hacer las mejores presentaciones de la empresa en los auditorios de las universidades; los agresivos diseños retributivos, desde los "bonos por firmar e incorporarse" hasta los más cuantiosos sistemas de incentivos basados en acciones; y la aplicación de todo tipo de medidas que trasladaran una imagen de flexibilidad, transparencia y apertura en la relación entre empleado y empresa, eran las fórmulas que se utilizaban con frecuencia como herramientas para alcanzar los niveles deseados de atracción y retención de profesionales. Había que individualizar la retribución, conciliar, ofrecer entornos de trabajo flexibles y propiciar oportunidades de desarrollo profesional.

Sin embargo, cuando han llegado los momentos difíciles las empresas se han olvidado de las iniciativas a favor del

### ELEMENTOS PARA LA REFLEXIÓN

Hace no muchos años se publicó un libro de gestión de personas con un título muy sugestivo y que, además, planteaba una tesis muy atractiva y muy contracorriente. Su autor Jeffrey Pfeffer<sup>1</sup> defendía, y defiende, que "el saber convencional en materia de Recursos Humanos está equivocado". Basaba esta tesis en análisis empíricos que le permitían formular una serie de recomendaciones sobre las prácticas de gestión de personas que debían implantar las organizaciones con éxito. Algunas de estas prácticas se refieren a temas como la seguridad en el empleo, el establecer procesos de contratación siempre muy exigentes y selectivos, la prudencia y la contratación selectiva, la descentralización



empleado, pero también han desoído los consejos de Pfeffer. La ola de anuncios de reestructuración y despidos ha llenado páginas de periódicos con una sucesión, e incluso una intensidad, ya casi olvidadas. Sorprende la facilidad con que las inversiones realizadas en elevar la reputación y la imagen de las empresas como “el mejor lugar para trabajar” o para ser consideradas el “empleador preferido” se han, como mínimo, diluido. Sorprende más si consideramos las conclusiones de algunos estudios, recientes y no tan recientes, sobre el impacto que los anuncios de reestructuraciones y despidos habrían tenido en la reputación como empleador (Employer Brand) de la organización e incluso en la marca comercial (Company Brand). Vamos a referirnos a dos de ellos: el primero elaborado por la desaparecida Arthur Andersen en 2000 y el segundo presentado por la Fundación Alternativas a principios de este año.

#### **OBJETIVOS, CARACTERÍSTICAS Y CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS**

En el primero de los casos, el estudio trataba de entender hasta qué punto se puede ver afectada la reputación de la empresa en el mercado laboral como consecuencia de la ejecución de un proceso de reestructuración/reducción de plantilla. Para ello se preguntó a unos 1.200 empleados despedidos en Estados Unidos en los cuatro meses anteriores a la fecha de la encuesta. Se quería contrastar cómo evolucionaba la reputación de la empresa en una sociedad que cada vez dispone de más medios e instrumentos de comunicación para hacerse eco de cualquier desacuerdo o desagrado respecto al modo en que se hubieran manejado las relaciones entre empleado y empleador.

Los resultados de la encuesta fueron sumamente ilustrativos. Indicaban una potencial pérdida de clientes para la empresa que decidía reestructurar su plantilla. Al menos, el 54% de los encuestados no recomendaría a otras personas comprar o adquirir productos o servicios de la empresa de la que fue despedido. El estudio seña-

laba también incertidumbres respecto a posibles riesgos legales e impactos negativos en los medios de comunicación. Así, el 15 por ciento de los encuestados manifestaba su resolución para proceder legalmente contra sus ex empresas y el 11 por ciento había decidido comentar públicamente su experiencia, obviamente, negativa.

No mejoraban las opiniones al considerar otros aspectos que afectan a la reputación de la empresa. El 70 por ciento de los encuestados no recomendaría a otras personas trabajar para la organización que les despidió y el 67 por ciento nunca volvería a trabajar para la misma.

No cabe duda de que estos resultados son significativos. Más aún si, como concluye el estudio de la Fundación Alternativas, “la evidencia obtenida muestra que la opción de recortar la fuerza de trabajo no presenta un impacto significativo sobre la rentabilidad empresarial a corto plazo”. Pero lo que es peor, “a largo plazo, recortar personal causa un detrimento en la rentabilidad de las empresas”. Este estudio, de reciente publicación, se ha realizado a partir de la Encuesta sobre Estrategias Empresariales del Ministerio de Ciencia e Innovación, tomando como referencia el período entre 1993 y 2005<sup>2</sup>.

#### **¿QUÉ HACER ENTONCES?**

En primer lugar conviene tener en cuenta que la gestión de empresas es una actividad compleja. Tan compleja que la “esperanza de vida” de una organización es de unos 40 años y la “tasa de mortalidad” en los cuatro primeros es del 65 al 85 por ciento. Por otro lado, las investigaciones sobre la longevidad empresarial establecen que el patrón de comportamiento tipo de las empresas más veteranas está caracterizado por la prudencia financiera, la sensibilidad a la evolución del entorno, la integración activa con la comunidad social de la que son parte y el respeto a las personas, ya sean empleados, clientes o proveedores<sup>3</sup>. Es curioso que algunas de estas prácticas

se parecen mucho a las recomendadas por Pfeffer.

En este contexto, la primera acción que debe plantearse una empresa que se enfrente a una situación difícil es diagnosticar apropiadamente el problema y evaluar los riesgos asociados a la implantación de las posibles alternativas. Parece obvio pero no es lo mismo que la empresa afronte un problema de liquidez que uno de viabilidad. En el primer caso, no parece apropiado plantear como alternativa el despido, ya que supone la necesidad de disponer de fondos adicionales para pagar las indemnizaciones. En el segundo, dependerá de la estructura de costes de la empresa, ya que puede que la viabilidad se consiga mediante reducciones de otros epígrafes de gasto o buscando la manera de moderar los costes salariales sin afectar al nivel de empleo.

Respecto al riesgo, ya se ha señalado que hay que considerar el riesgo reputacional de cualquier actuación, en la medida que puede ser mayor del que se pueda sospechar. Pero también el riesgo operativo y el riesgo de reposición. Estos trances se derivan de instrumentar una actuación que reduzca el nivel de empleo pero que, por su diseño, afecte a aquellos profesionales [que son] más importantes para la supervivencia del negocio o para aprovechar el cambio de tendencia, en el momento en que ésta se produzca. Es decir, que se pueden perder en el proceso conocimientos y cualificaciones necesarias para la supervivencia a largo plazo de la organización. Puede sonar exagerado pero podría citarles más de un caso de empresas muy importantes que han tenido que lidiar con este problema.

En definitiva, el proceso tendría tres fases: diagnosticar adecuadamente, establecer alternativas y evaluar los riesgos operativos y de reputación.

#### **ALTERNATIVAS**

De forma genérica se puede señalar que ante un deterioro de la cuenta de



resultados de un negocio caben dos tipos de alternativas: incrementar los ingresos o reducir los costes. Concentrándonos en los costes, y también de forma genérica, éstos se ajustan porque se ajustan los precios o porque se ajustan las cantidades. En el ámbito de los costes de personal, si aceptamos que es mejor no ajustar las cantidades, es decir, no reducir el nivel de empleo, habrá que pensar en alternativas de "ajuste precio". Entre ellas se encuentran todas las vinculadas con una mayor flexibilidad temporal y espacial en la medida que pueden reducir algunos complementos de transporte, comida, disponibilidad, horas extraordinarias, etc. Las medidas de flexibilidad funcional que pueden reducir complementos de puesto y costes de servicios. El aprovechamiento de la contratación a tiempo parcial, de las excedencias retribuidas o no retribuidas, de las jubilaciones parciales e, incluso, de las suspensiones temporales de empleo.

Se puede analizar la externalización de servicios a empleados con la garantía

de la contratación de la prestación de esos servicios durante un período de tiempo determinado o tratar de implantar medidas tendentes a reducir los costes de absentismo, variabilizar costes salariales mediante incentivos a corto plazo autofinanciados o, incluso, la reducción salarial. Si el problema es de liquidez se pueden diseñar esquemas de diferimiento de pagos a través de incentivos a largo plazo.

Si las alternativas de ajuste precio no son posibles o suficientes habrá que considerar las opciones que reduzcan el nivel de empleo. En esta caso, para evitar el riesgo de reputación, se deben aplicar aquellas prácticas modelo que permitan mitigarlo, por ejemplo: la justificación clara, personalizada y adecuadamente soportada de las razones del despido; la comunicación personal y detallada; la gestión de la transición desde la noticia hasta la salida de la empresa; el apoyo para la reincorporación al mercado laboral, y cualquier otra que demuestre que la decisión no ha sido tomada de forma

precipitada o que muestre respeto por las personas afectadas.

## CONCLUSIÓN


Gestionar una empresa es una tarea compleja. Lo es porque probablemente se parece más a un arte que a una ciencia. Siendo así cabe, por tanto, aplicar la creatividad a la hora de buscar las alternativas más apropiadas para transitar por los momentos más complicados y evitar comportamientos convencionales. Existen alternativas y seguro que se nos pueden ocurrir otras.

Si, desgraciadamente, fuera necesario acudir a una reestructuración de la plantilla, está en la mano de los directivos y ejecutivos conducir el proceso de forma que agrave o mitigue el impacto. El concepto fundamental a considerar es el del respeto al individuo. Si la empresa y sus gestores tienen en consideración a las personas, no será necesario insistir en que una selección, lo más objetiva posible de los afectados; una adecuada e individualizada comunicación a los mismos sobre las razones y consecuencias de la medida, y un trato digno en las formas y en las alternativas, son los comportamientos apropiados. Además, si el proceso está justificado por las circunstancias estratégicas y/o económicas de la empresa y no es inconsistente con los valores proclamados, los impactos negativos serán menores.

Para muchos, las conclusiones del estudio no dejar de ser cuestión de sentido común. ¿Por qué será entonces tan difícil su aplicación? Seguro que no es fácil pero eso no debería servir de excusa. ▲

## NOTAS

- 1 Pfeffer, J. (1998): "La ecuación humana". Ed. Gestión 2000.
- 2 Muñoz Bullón, F. y Sánchez Bueno, M.J. (2009): "La reducción de empleo y sus consecuencias en los resultados: un análisis de las empresas españolas". Fundación Alternativas, Estudios de Progreso ([www.falternativas.org](http://www.falternativas.org)).
- 3 De Geus, A. (1997): "The living company".



Nuestro candidato es su  
**mejor opción**

Le ofrecemos un **servicio de calidad, a medida y profesional** según sus necesidades, a través de nuestras **Divisiones Especializadas**:

- Trabajo Temporal Especializado
- Selección Directa
- Direct Team
- Formación a medida

Gracias a nuestros métodos de selección exclusivos para estos perfiles y a la profesionalidad de nuestras consultoras, Secretary Plus selecciona los mejores Assistants para su empresa.

**Somos especialistas en perfiles de Secretarías y Assistants de alta cualificación...**