

El Mapa de Riesgos y la planificación de plantillas atenúan el impacto de las desvinculaciones masivas



COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: El Mapa de Riesgos y la planificación de plantillas atenúan el impacto de las desvinculaciones masivas.

Fuente: Capital Humano, nº 252. Marzo, 2011.

Resumen: En los últimos meses la crisis ha obligado a muchas empresas a prescindir de muchos de sus empleados. En unas ocasiones se ha tratado de despidos puntuales, en otras que ajustes de plantilla masivos. El impacto de estos despidos, también conocidos como desvinculaciones, ha incidido sobre la gestión del talento y sobre el clima laboral. Para analizar las consecuencias de las desvinculaciones masivas Capital Humano ha organizado un coloquio, en colaboración con la consultora K2 Global, en la que un grupo de expertos han analizado cómo minorar el efecto de los despidos en las organizaciones. La confección de un Mapa de Riesgos, la planificación de plantillas y la comunicación son algunas de las medidas que proponen para recuperar el clima laboral y conseguir el compromiso de los que se quedan después de las crisis.

Descriptor: Despidos / Desvinculación / Mapa de Riesgos / Planificación de Plantillas

En los últimos meses la crisis ha obligado a muchas empresas a prescindir de muchos de sus empleados. Para analizar las consecuencias de las desvinculaciones masivas, Capital Humano ha organizado un coloquio, en colaboración con la consultora K2 Global, en la que un grupo de expertos han analizado cómo minorar el efecto de los despidos en las organizaciones. ¿Cómo se pueden gestionar los despidos masivos para minimizar su impacto en la organización? ¿Se pueden llevar a cabo políticas de prevención? ¿Las empresas están preparando la post-crisis? Estas son sus conclusiones.

Redacción de Capital Humano.

En los últimos meses la crisis ha obligado a muchas empresas a prescindir de muchos de sus empleados. En unas ocasiones se ha tratado de despidos puntuales, en otras que ajustes de plantilla masivos. El impacto de estos despidos, también conocidos como desvinculaciones, ha incidido sobre la gestión del talento y sobre el clima laboral. Las empresas han tenido que prescindir de personas valiosas, que seguramente no podrán volver a rescatar, pero también se tienen que enfrentar a una plantilla desmoralizada con la que tienen que seguir adelante.

¿Cómo se pueden gestionar los despidos masivos para minimizar su impacto en la organización? ¿Se pueden llevar a cabo políticas de prevención ante estas eventualidades? ¿Los despidos masivos pueden incrementar el fraude y las actuaciones desleales de los empleados afectados? ¿Las empresas están preparando la post-crisis? ¿Qué efecto tendrán los futuros procesos de selección con empleados que han pasado por una situación así? Estas y otras preguntas preocupan a los profesionales de la gestión de personas en las empresas. Para tratar de resolverlas Capital Humano ha organizado, en colaboración con

>

- la consultora K2 Global², un coloquio en el que han participado profesionales de la empresa y la consultoría.

Los participantes en el coloquio fueron: Bruce Goslin, Socio de K2 Global; Félix Alarcón, Director de Recursos Humanos de Wolters Kluwer; Rafael Cabarcos, Director de Recursos Humanos de Grupo Prisa; Carolina Carbonell, Subdirectora Políticas de Recursos Humanos de Grupo Prisa; Ignacio Mazo, Socio de People Matters; Raúl Miranda, Socio Director de SAM Headhunting; y Elena Terol, Socia Fundadora de Excellent Search. La moderación de los debates correspondió a José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

UNA CUESTIÓN DE VALORES

Rafael Cabarcos abrió el debate resaltando la importancia de los valores en las organizaciones. En su opinión, las personas tienen valores y las compañías deben tener valores. “La deslealtad es una cuestión personal. Las empresas también lo pueden ser, pero en otra dimensión. Es fundamental tener muy claros los valores. La crisis ha puesto en evidencia quién tenía unos valores sólidos y quién no. Te permiten saber qué quieres y cómo lo quieres, qué valores transmites, con qué criterios seleccionas. La labor de RR.HH. es importante en la prevención de determinados comportamientos”, dijo.

Ignacio Mazo coincidió en señalar la importancia de los valores, pero con un matiz. “Tener valores es una condición necesaria, pero no suficiente. Yo creo que la situación actual nos debe llevar a revisar algunos de los principios básicos sobre la que se construye la gestión de personas. En los momentos buenos nos hemos acostumbrado a dar mucho y exigir poco y ahora estamos en la posición contraria. Y está demostrado que las compañías que siempre han tenido un alto nivel de exigencia han mantenido sus buenos resultados”. Según su criterio, el esfuerzo que debe hacer una compañía y que se debe pedir a un empleado tiene que tener unos mínimos que se puedan mantener en todas las situaciones.

A este respecto, Cabarcos resaltó el cambio que se ha producido en el “contrato” entre empleador y empresa.

² K2 Global Consulting ofrece servicios de consultoría y asesoría de riesgos para corporaciones multinacionales, Estados soberanos y clientes particulares. Sus principales líneas de negocio incluyen estrategias y soluciones contra el fraude y la corrupción, asesoramiento en transacciones, resolución de disputas y estrategias de seguridad. K2 Global Consulting forma parte de K2 Global Partners LLC, una empresa privada fundada en el 2009 por Jules Kroll y Jeremy Kroll. K2 está enfocada en nuevos negocios en el ámbito de gestión de riesgos e incluye también Kroll Bond Ratings, una nueva agencia de calificación crediticia especializada en los productos financieros estructurados.

Pero insistió en señalar que la conducta impropia de los empleados está en otra dimensión. “Al margen de que trates mejor o peor a un empleado, otra cosa es que te meta un virus en el ordenador o que robe”. Precisamente en este sentido señaló que las empresas se han ocupado mucho de la seguridad, pero “no tanto el control de la productividad, del compromiso”.

En la misma línea argumental Carolina Carbonell destacó que “la crisis nos ha enseñado que hay que trabajar en la prevención, tanto en los procesos de Recursos Humanos como con las personas, tanto con las que tienen que salir como con las que se van a quedar. Nos enfocamos mucho en los procesos de salida y se piensa poco en medidas alternativas, reducción de salario, de jornada”.

MAPA DE RIESGOS Y PLANIFICACIÓN

En su opinión hay que trabajar en elaborar un Mapa de Riesgos de Recursos Humanos, con visión de medio y largo plazo, en el que tiene un papel fundamental la comunicación. Además, en los casos de desvinculación señaló que “posiblemente hay que trabajar más con las personas que se van a quedar, que son las que te van a ayudar a sacar adelante la compañía. Cuando se producen salidas masivas la gente se queda muy tocada. El mayor impacto en la productividad es emocional”. De ahí la necesidad de trabajar en los procesos de salida, “empezando por la empleabilidad”. También fue autocrítica al asegurar que “muchas veces estamos pidiendo una lealtad que no somos capaces de ofrecer. Hay que equilibrar la balanza”. A lo que Cabarcos puntó: “Cuando las cosas van mal lo que hay que hacer es comunicar, comunicar y comunicar, con sinceridad”.

Sobre este tema, Raúl Miranda insistió en la importancia de la planificación de plantillas. Cuando tienes que incorporar mucha gente lo haces rápido y a cualquier precio, es muy gratificante. Luego la gente sobra y tienes que despedirlos, eso no es gratificante. Para mí la planificación de plantillas es muy importante aunque la mayoría de las empresas no hace planificación a más de un año”.

Carolina Carbonell coincidió con Miranda en que “es fundamental la planificación de plantillas, pero con la suficiente flexibilidad para adaptarla a los movimientos tácticos o al impacto de la tecnología”. También indicó dos aspectos que deben tenerse muy en cuenta: tutelar muy de cerca todo el proceso, “porque puede ser uno de los proyectos más importantes del proceso de cambio”, e identificar a los agentes del cambio, los motores

que van a tirar del carro, “porque por muchos que se vayan la mayoría se va a quedar”. Bruce Goslin apuntó que “cuando se prescinde de personas se tienen menos recursos y luego no siempre se consiguen los resultados. La compañía ya no es la misma”.

Desde el punto de vista del mercado de trabajo Elena Terol se encargó de recordad que “antes se mimaba a los candidatos y ahora todo lo hemos tirado por la borda”. Coincidió con Carolina Carbonell en el impacto que los ajustes tienen en las personas que se quedan en las organizaciones: “Las personas se quedan con cómo se ha tratado a las personas. Las empresas están perdiendo talento pero también credibilidad, porque los que se quedan piensan que si se ha maltratado a sus compañeros eso les puede pasar también a ellos”.

PONER EN VALOR LAS PERSONAS

Goslin lanzó varias cuestiones sobre la mesa de discusión: ¿Qué vamos a hacer ahora: lanzar un mensaje diferente a los empleados? ¿Actuar de otra forma? ¿Pedir lealtad, pero sin poder garantizar la permanencia? Félix Alarcón rotuló que lo que muchas veces falta en el día a día de las empresas es coherencia. En su opinión, “la presión financiera y de consecución de objetivos es muy fuerte” y expuso que la solución es que el CEO de la compañía ponga los recursos humanos en primera línea. “Que no de bicicletas en tiempos de bonanza, pero que apueste por mantener el empleo en momentos de crisis”, puntualizó.

Cabarcos coincidió con Alarcón en señalar que “hay que poner en valor a las personas” y se lamentó de que “en los procesos de compra de empresas lo último que se valora son las personas, cuando lo que se compra es cartera y personas. El accionista no valora suficientemente las personas. Creo que las agencias de control deben medir la aportación de las personas para que el mercado premie o castigue a los gestores”.

Félix Alarcón insistió en este sentido: “El accionista no valora suficientemente las personas. Creo que las agencias de control deben medir la aportación de las personas para que el mercado premie a los que lo hacen bien o castigue a los que lo hacen mal”. A este respecto señaló que “hoy Recursos Humanos forma parte de la estrategia de marketing de las compañías, el mercado prima a las empresas que tratan bien a las personas y que ofrecen buenas condiciones de trabajo. Estoy convencido de que eso hay que ponerlo en valor”.

LAS CONCLUSIONES DE IGNACIO MAZO, SOCIO DE PEOPLEMATTERS



- 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.
- Existen autores y estudios que avalan la idea de que el saber convencional en materia de Recursos Humanos está equivocado y que las mejores prácticas de gestión de personas son ofrecer seguridad en el empleo, establecer procesos de contratación siempre muy exigentes y selectivos, prudencia en la contratación, equidad retributiva basada en el rendimiento de la empresa, respeto al individuo por encima de su nivel de responsabilidad en la empresa, formación intensa y difusión de la información financiera de la empresa a los empleados.
- 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.



Bruce Goslin, Socio de K2 Global.



Carolina Carbonell, Subdirectora Políticas de Recursos Humanos de Grupo Prisa.



Elena Terol, Socia Fundadora de Excellent Search.



Félix Alarcón, Director de Recursos Humanos de Wolters Kluwer.



> A este respecto quiso señalar que “hoy Recursos Humanos también forma parte de la estrategia de marketing que diseñan las compañías. El mercado prima a las empresas que tratan bien a las personas de su plantilla y que les ofrecen buenas y saludables condiciones de trabajo. Tengo la absoluta convicción de que esto hay que ponerlo en valor”. En línea con este argumento Ignacio Mazo resaltó que “a largo plazo, las compañías que han abusado de las reestructuraciones no han creado más valor. Esa información la debe manejar el Director de Recursos Humanos y hacérsela ver al Director Financiero o al Director General. Son evidencias”. Y aprovechó también para reivindicar la “labor pedagógica” que a su juicio debe desarrollar la función de Recursos Humanos.

Raúl Miranda dijo que, por su experiencia, sabe que “la empresa nunca es fiel al empleado, porque no puede serlo. Hay múltiples circunstancias externas que lamentablemente lo impiden. Eso puede explicar que los empleados tampoco sean fieles a su compañía”. A su juicio, “el mensaje más honesto es decir el empleado que no va a estar en la empresa toda la vida, pero que se le va a preparar para que sea resiliente en el mercado de trabajo”.

También señaló que pese a que la gestión de personas es una de las claves primordiales de gestión de una compañía, “en las escuelas de negocios la gestión de personas es algo que ocupa muy poco espacio en los programas académicos”.



Ignacio Mazo,
Socio de People
Matters.



Rafael Cabarcos, Director de
Recursos Humanos de Grupo
Prisa.



Raúl Miranda, Socio Director
de SAM Headhunting.

La formación fue otro de los temas se sometieron a consideración. Raúl Miranda comentó que “a priori, si recortas la formación el impacto no se nota. El problema es cuando no se nota porque la formación que se imparte no es la adecuada. Eso nos lleva a un problema crónico que es no haber trabajado lo suficiente en medir el retorno de la formación”.

¿ESTAMOS PREPARADOS PARA LA POST-CRISIS?

Elena Terol situó el problema en “esos profesionales desmotivados que han tenido que salir y que cuando vayan a otra compañía no se van a creer los valores,

ni las promesas. Van a saber que se les va a medir por la cifra”. Y citó al banco Santander como “una compañía que sabe interpretar el trabajo a largo plazo. En esta coyuntura no ha desinvertido, no ha despedido gente, no ha cambiado su estrategia. Sabe que cuando las cosas van mal tiene que aguantar para vencer a largo plazo”.

Raúl Miranda señaló que “no hay que generar confianza, sino realismo”, a lo que Elena Terol añadió que “es fundamental comunicar con transparencia y honestidad. Hay que decir a los empleados que son ellos los que van a gestionar sus carreras profesionales”, a lo que Rafael Cabarcos puntualizó: “Tenemos la obligación de ilusionar”. ■