



Cómo enfrentarse a un proceso de reducción de personal

Por: David Baquero Pérez. Publicado en legaltoday.com el 29 de Febrero del 2008

Comparativamente, los libros sobre organización de personas dedican enorme cantidad de espacio a temas como la selección, la motivación, la capacitación, etc. Pero muy poco, si es que alguno, a un asunto tan importante como el despido de empleados. No deja de ser curioso, porque una aproximación racional a todo el tema de las relaciones humanas y la forma como ellas interactúan con una organización, debería aceptar que, como todo en la vida, el trabajo también termina.

Propongo a continuación algunas ideas sobre la forma de afrontar el despido de personal, desde la perspectiva de quien está encargado de hacerlo, y partiendo de la base de que los hechos que llevan a este desenlace no tengan que ver con asuntos disciplinarios. Me refiero específicamente a recortes de personal motivados por el mercado o por la estructura organizativa.

Es muy importante crear una sólida argumentación sobre la necesidad de reducir personal. Es muy difícil explicar a una persona que su futuro queda en el aire, cuando las razones de su despido no están muy claras. Es necesario que el encargado de dar la mala noticia esté convencido, sinceramente, de la necesidad del recorte. Además, es imprescindible crear unos criterios para seleccionar el personal que debe salir de la empresa. Estos dos elementos -las razones y los criterios- tienen un doble propósito: evitar al máximo la sensación de injusticia y afectar lo menos posible la motivación de quienes se quedan en la compañía. El peor mensaje que se puede enviar al conjunto de los empleados es que se está haciendo un proceso indiscriminado.

Antes de tomar la decisión de recortar la plantilla, es conveniente que los encargados evalúen otras opciones, como bajar los salarios, relocalizar o incluso disminuir las horas de trabajo de los afectados. Las empresas, con alguna frecuencia, se apresuran a recortar personal, inmersos en pánicos infundados. En estos casos, cuando pasa la tormenta, tienen que salir a reenganchar a los empleados, con el costo que esto representa, dadas las indemnizaciones canceladas a la hora del despido.

Si a pesar de lo anterior (tenemos la necesidad, los criterios y se han valorado otras alternativas), el proceso continúa, el paso siguiente, y antes de que se hagan públicos los despidos, es revisar caso a caso quienes son candidatos a salir de la empresa. Con esto se deben evitar tragedias humanas como pueden ser, por ejemplo: cesar a personas que están a punto de obtener algún beneficio extra por su tiempo en la organización, quienes sean el único sustento de sus familias o aquellos que estén cerca de obtener un título de capacitación dentro de la compañía. Los encargados del proceso de reducción deben anticiparse a estos dramas, haciendo un profundo análisis de las hojas de servicio.

Conocidos los nombres de quienes deben irse, es necesario concertar una entrevista donde todo sea explicado. Me refiero a las razones y los criterios que motivaron su cese. Por último, hay que hacer hincapié en el aspecto humano de la situación. Quien esté encargado de formalizar el despido debe ser una persona capacitada para ello. Ponerse en los zapatos de quien debe salir de la compañía es un ejercicio de humildad, que junto al convencimiento previo sobre la necesidad de la medida, nos dará el justo balance que se necesita para encarar esta tarea.



Un buen ejemplo de las razones y criterios para el despido de los que venimos hablando, lo da el sistema de *up-or-out* que se aplican en muchos despachos de abogados. Los bufetes, en sus estrategias de recursos humanos, plantean una carrera dentro de su estructura, donde se fijan unos objetivos al letrado, de los que depende su permanencia. Esto varía mucho según el tipo de despacho del que estamos hablando y de cómo se establezca la pirámide organizacional (cuantos junior están en la base y cuantos senior en la punta). Lo normal es que este criterio se dé en oficinas donde haya una gran cantidad de trabajo operativo, de manera que la rentabilidad se apoya en el volumen de clientes. Un ejemplo puede ser el cobro masivo de cartera, donde es posible establecer una tarifa fija para el servicio.

Aquí, el *up-or-out* tiene sentido, porque el negocio radica en bajar los costes por unidad de servicio. Las ganancias se obtienen empleando personal joven para que realicen gran cantidad de procesos de complejidad media. En este escenario, dado que la rentabilidad está en la base, el profesional que permanezca en medio (percibiendo un salario cada año mayor) empieza a ser menos apetecido. Por eso, "o subes o te vas". Las reglas en estos bufetes son claras y conocidas por empleados y empleadores al principio de la relación. Esto es positivo, porque ayuda a prevenir ese sentimiento de injusticia del que hablaba líneas arriba.

Como se observa, las razones y criterios que justifican un despido deben estar interiorizados por la organización, de manera que respondan incluso a la estructura de su negocio. Hay que plantearlas como verdaderas estrategias institucionales y no como procesos *ad hoc* para cuando aparezcan nubarrones en el mercado. Quienes afrontan la tarea de reducir personal, saben que su labor no es grata, pero hacerla de manera objetiva y justa envía un mensaje claro al resto de los empleados. Una buena política de despidos forma parte de los intangibles de la empresa, aunque nadie quiera hablar de ello.