

RECORTES EN LA EMPRESA

En el clima económico de hoy donde más y más compañías necesitan economizar, en su fervor por reducir gastos, incrementar las ganancias, mejorar el flujo de efectivo o mejorar el regreso de inversión a accionistas, muchos ejecutivos se ven tentados a ver el recorte como una solución rápida.

Sin embargo, para que un recorte sea exitoso, es importante pensar a fondo cada uno de los pasos del proceso, a fin de que los resultados esperados no se conviertan en arrepentimientos. El recorte es, después de todo, un tiempo de transición sin paralelos para el cual muchas compañías no se preparan de manera adecuada, particularmente cuando se trata de revitalizar a los empleados.

Lo único cierto es que el trabajo va a ser distinto. La compañía cambiará su enfoque, su mercado y el modo en el que intentará lograr las metas. Bajo estas circunstancias inusuales, el futuro de la organización va a depender de los que se queden, y de que puedan acogerse a la nueva visión, apegarse a las nuevas metas y concentrarse en sus recién definidas tareas.

Los recortes mas exitosos son aquellos que fueron pensados de manera estratégica desde el punto de vista del negocio y de los recursos humanos en conjunto. En otras palabras, saber hacia donde va el negocio y como va a revitalizar a sus empleados.

LAS LECCIONES

Inmediatamente después del recorte es cuando comienza el verdadero trabajo. Reconstruir y revitalizar después de un recorte es normalmente más difícil de lo que la gerencia se imagina habitualmente. La moral de los que permanecen llega a su punto mas bajo, la seguridad se ve agitada, la comunicación se ve fragmentada, y la confianza se vuelve un recuerdo. La mayoría de los empleados están en medio de un proceso de luto por los colegas que ya no están y por un acuerdo implícito de empleo que ya no existe.

Al mismo tiempo, aquellos que se quedan tratan de hallar porqué se les eligió para permanecer. ¿Fue por algún talento especial? ¿O simplemente una elección al azar?.

En medio de esta confusión, los empleados que quedan a menudo no entienden la nueva visión de la compañía. Con un oído escéptico escuchan los mensajes de la gerencia. Con el otro, esperan oír el golpe de otro zapatazo.

Una de las tareas mas difíciles de la gerencia es restablecer la moral y la motivación entre los empleados retenidos, muchos de los cuales se sienten cargados con responsabilidades extras en un ambiente incierto. Esto requiere un liderazgo que pueda mandar en un ambiente cambiante, una nueva camada de gerentes que sea mas competitiva, mejor sintonizada con el mercado y capaces de inspirar seguridad, confianza y estabilidad.

Los líderes en una compañía que sufrió un recorte necesitan llevar las nuevas metas y la visión de la compañía de tal modo que le permita a la gente volver a comprometerse con la empresa, e inspirar una sensación de aventura para aquellos que deciden quedarse, sin importar las tormentas que tengan que afrontar en los días que siguen.

EVITANDO LOS TROPIEZOS

¿Cómo puede evitar la gerencia los problemas que han plagado muchas organizaciones que recortaron sin lograr los resultados que esperaban?. En este momento, la alta gerencia tiene que aclarar los objetivos del negocio; y definir las metas estratégicas de la empresa. Algunas preguntas fundamentales deben de ser hechas, tales como: ¿Hacia donde va la compañía?, ¿Qué quiere lograr?, ¿Qué hay en el camino?, ¿Qué necesita hacerse para librar los obstáculos?.

Las respuestas a estas preguntas determinarán si es necesario el recorte de personal, en donde y a que grado. Mas aún, nos darán las bases para revitalizar a los empleados y reanimar a la empresa.

Ya que estas no son preguntas fáciles de contestar, y a causa de las constantes presiones diarias del negocio, muchos ejecutivos se ven dando el decreto, *"Recortaremos un 10 por ciento. Todos soportarán el golpe de manera equitativa"*.

Aún cuando un anuncio así puede parecer justo, predice un proceso del cual recuperarse será difícil. Todo el proceso debe de ser pensado a fondo y luego llevado a cabo solamente por razones sólidas y claramente definidas.

Esto no significa que la planeación por sí sola va a hacer la transición más eficiente. Pero sin ella, la alta gerencia no estará en posición de llevar a la organización, con claridad y convicción, en la nueva dirección.

LAS VIEJAS REGLAS YA NO APLICAN

No hay necesidad de asumir que las antiguas reglas de la empresa serán aplicables. Después de todo la visión está siendo reformada, la cultura esta cambiando de manera dramática, el enfoque del negocio se esta alterando, y los mercados serán generalmente distintos.

Los gerentes ejecutivos necesitan estar listos para explicar a aquellos que quedan, porqué está sucediendo (lo que está sucediendo), y lo que significa. Sus voces necesitan ser honestas y bien dirigidas para que los empleados que quedan esperen el futuro con un sentido de anticipación positiva. De hecho, este es el momento ideal para llevar a cabo cambios necesarios desde hace tiempo, tales como darles poder a los empleados a través de un programa de administración de calidad total (empowerment).

Una vez que el equipo gerencial esta a bordo con las nuevas metas del negocio, el siguiente paso es comunicar en términos simples lo que les está pasando a aquellos que se van así como aquellos que se quedan. Cómo se trate a los empleados que tienen que irse tiene un efecto duradero sobre aquellos que se quedan. Es la primera y más importante impresión del recorte. Y ya sea que se maneje de forma profesional con sensibilidad, o con precaución y de lejos, será largamente recordada.

Mientras mas información puedan compartir los gerentes con los que quedan, mejor. Deben hacer saber a todos las razones de lo que esta sucediendo de la manera mas honesta, clara y específica posible. ¿Es para reducir gastos?, ¿Incrementar ganancias?, ¿Mejorar el flujo de efectivo?, ¿Aumentar la productividad?, ¿Reducir la burocracia?, ¿Acentuar la ventaja competitiva?, ¿Reforzar la participación en el mercado?, ¿O evitar una fusión?. Lo que se debe enfatizar es que no se están haciendo cambios por razones arbitrarias. Luego se necesita definir claramente las ventajas que se espera obtenga la compañía en el mercado.

Cualquiera que sea la razón última, si el recorte termina siendo la mejor alternativa, la gerencia tiene su parte de trabajo en ella. El equipo gerencial necesita ser percibido como la calma en medio de la tormenta, explicando de manera segura lo que sucedió, asegurándole a los que quedaron que la compañía esta en el camino correcto, haciéndoles saber cómo entran en los nuevos planes, permitiéndoles pasar su periodo de luto, recordándoles que sus contribuciones siguen siendo muy importantes y canalizando las emociones negativas comprensibles a acciones positivas.

RE-CANALIZAR LA ENERGÍA

Aún así, las malas noticias pegan: Las compañías ya no pueden prometer de manera realista la seguridad o el progreso que muchos profesionales han vivido en el pasado. Aquellos que sobreviven un recorte se vuelven muy conscientes de que los factores económicos cambian rápidamente, el futuro es incierto y el éxito equivale a competitividad.

Una de las formas fundamentales en las que la gerencia puede ayudar es proporcionándole a los que quedan la oportunidad de lidiar con el sentimiento de pérdida y dándoles herramientas para enfrentar los cambios que están sucediendo.

Los empleados tratan de ver el suceso en perspectiva, a la vez que sienten que el suelo debajo de ellos no es tan estable como solía serlo. Se consumen al tratar de entender las nuevas responsabilidades que tendrán que tomar y las nuevas oportunidades de progreso que se presentan ahora.

La gerencia, que igualmente tiene un sentimiento de pérdida, debe de estar absorta en sus intentos de hacer competitiva a la nueva compañía en el mercado.

El siguiente paso es tomar toda esa preocupación y convertirla en acción positiva. Es importante que todos jalen en la misma dirección. La gerencia tiene que llevar el mensaje claro y sólido de que el enemigo es la competencia, no las otras unidades de la empresa. Eso puede parecer bastante sencillo, pero si no le pone suficiente atención, el enfoque apropiado no se dará de manera automática, especialmente cuando todos están en una posición defensiva.

PREMIANDO EL ALTO DESEMPEÑO

Después de que los empleados empezaron a entrar al ritmo y la velocidad de la nueva organización, uno de las preguntas que surgen es: *"Teniendo menos niveles en la organización, ¿Cuáles son mis oportunidades de desarrollo?"*.

Esta es una pregunta válida que tiene que ser tratada cara a cara para que los mejores empleados no claudiquen. La gente que se involucra en una aventura es distinta de la que prefiere algo seguro.

Uno de los primeros cambios que se deben de considerar es un plan mas fuerte de incentivo al mérito para pagarle mejor a aquellos que lo dan todo. El dinero ayuda, ya sea en bonos, aumentos u opciones para hacerse accionista. Pero el dinero, por si solo, pocas veces es suficiente, porque sus competidores también lo tienen. Lo que sus mejores empleados quieren en realidad es escuchar que la compañía tiene un brillante futuro y que si se quedan, sus oportunidades profesionales crecerán también. Eso, con toda honestidad, no siempre es posible, y es la joroba del dilema de la gerencia. Para solucionar este primer obstáculo, la gerencia necesita dar algo de control a los empleados a través de más trabajo en equipo, solución de problemas en equipo y toma de decisiones independiente.

LIDIANDO CON EL FUTURO

La gerencia tiene que proporcionarle a los empleados las herramientas para poder lidiar con el futuro mejor. El cambio no es algo para lo que los empleados están universalmente preparados. Mucha gente toma las decisiones laborales en lo que perciben ser un cierto nivel de seguridad en el empleo, aún cuando esto es algo muy difícil de entender.

En gran medida, el rol de la gerencia se ha convertido en preparar a la gente para ambientes cambiantes. La estabilidad ya no se puede considerar como el status quo. Debe de haber una relación mas estrecha y un mejor entendimiento entre la gerencia y los empleados de que el cambio esta bien, que no es algo que se deba de temer. Mas bien algo que puede darles mejores oportunidades y retos.

En los tiempos turbulentos de hoy, el manejo de carrera debería concentrarse en los empleados como entes individuales. Equipar a la gente con las habilidades necesarias para entender sus propias fortalezas, limitaciones y motivaciones, las necesidades de su carrera y sus metas puede asegurar la creación de los lugares adecuados para ellos mismos. Para tomar decisiones profesionales bien informadas, los individuos deben de conocerse y tener una idea realista del futuro de la organización, su dirección y sus requerimientos. Finalmente, si una organización se va a quedar con la mejor gente, es imperativo que haya un compromiso para capacitar, desarrollar profesionalmente y planear las sucesiones.

OTRO CAMINO: PIENSE EN NUEVAS SOLUCIONES

Siempre existen otras opciones. Si usted es el empleado quizás pueda ayudar a su empleador a que descubra mejores soluciones, y si es empleador, darle la oportunidad a sus empleados de proponerle alternativas para conservar su trabajo. Eso es lo que ocurrió en una fábrica de postres. En una reunión de toda la compañía, se anunció que el negocio había disminuido en forma tal que ya no podía justificarse la gran cantidad de personal. Luego se invitó a los empleados a que pensarán en formas de resolver el problema, y 26 de ellos se sumergieron de lleno ante la oportunidad.

Luego de estudiar la situación durante tres semanas, el grupo desarrolló la idea de un Programa de Intercambio de Empleados, una agencia de empleos eventuales de la empresa que "prestaría trabajadores a otras compañías". La empresa receptora entrevistaría, contrataría y abonaría los honorarios de los voluntarios, pero los beneficios estarían a cargo de la fábrica de postres. Si la empresa receptora abonara menores salarios por hora, ellos se harían cargo de la diferencia. Hasta allí, la única desventaja sería el trabajo extra de papeleo. Pero los despidos también obligan a trámites adicionales.

POR ÚLTIMO, TENGA EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS

Si usted es empleado:

- 1) Asuma que el empleo es parte de una realidad donde "nada es para siempre" y donde lo único permanente es el cambio.
- 2) Frente a la crisis mantenga elevada su autoestima y no se culpe por situaciones que exceden su control y responsabilidad.
- 3) No tenga temor de expresar sus sentimientos y temores ante superiores y colegas. El desahogo emocional le ayudará a superar el mal momento.
- 4) Reomponga las relaciones dañadas dentro de la empresa y busque forjar nuevas alianzas con personas que respete y en las que confíe.
- 5) Piense en usted mismo como el CEO de su propia carrera profesional y analice sus alternativas fuera de la empresa. A veces la conclusión de una etapa como empleado puede marcar el comienzo de su independencia.

Si usted debe decidir el recorte:

- 1) Asegurarse de la necesidad de reducir el personal, de modo que la decisión garantice la viabilidad futura del negocio.
- 2) Consensuar la decisión del recorte con las otras áreas de la empresa.
- 3) Aplicar criterios neutrales y no discriminatorios sobre la base de estudios de análisis previos sólidamente fundamentados.
- 4) Regularidad en la aplicación de los criterios definidos, descartando excepciones.
- 5) Mostrar disposición al análisis de alternativas que sitúen el despido como último recurso, así como agotar mecanismos compensatorios como jubilaciones adelantadas, gratificaciones especiales por renuncias voluntarias, incentivos de separación, etc.
- 6) Enfocar con claridad el tema de la reasignación de las nuevas cargas de trabajo para los empleados remanentes en un diseño que sea congruente con los propósitos del recorte.