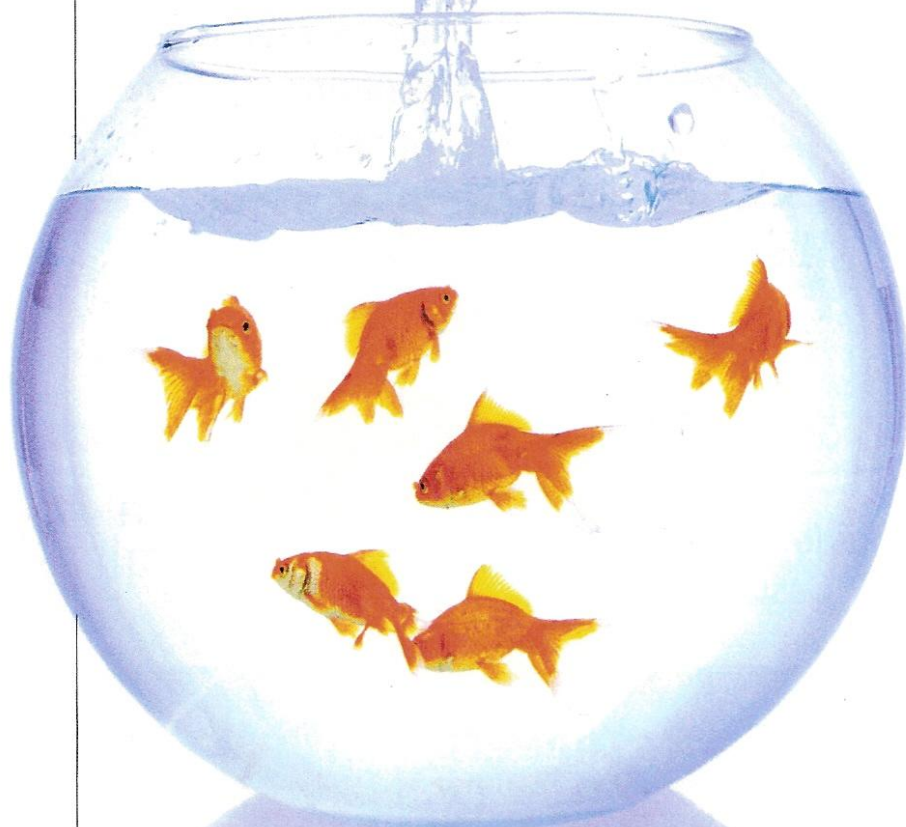


Downsizing...



Un mundo de negocios con cambios y complejidades en umbrales casi inaccesibles a nuestra comprensión, presenta un escenario generalizado de incertidumbre que pone a prueba, una vez más, la capacidad ejecutiva disponible en las organizaciones. El experto Héctor Dama, presenta poderosas alternativas para ser consistentes y estar preparados para dar respuesta al contexto.



La dinámica de las empresas multinacionales están expuestas a los movimientos de las casas matrices, la variabilidad del comportamiento de los competidores y las diferencias socio-culturales de los estados nacionales que convierten al límite geográfico en un simple dato frente a los efectos extendidos de la crisis generalizada.

El análisis de este escenario nos orienta hacia una realidad de los mercados que exige un conocimiento profundo no sólo de cómo batallar con los negocios locales, sino también de articular su relación con el entramado global, y como éste va a impactar en su área de responsabilidad.



Outplacement

La primera responsabilidad que se plantea en un ambiente generalizado de transformaciones estructurales encadenadas, está directamente relacionado con las personas involucradas en dichos procesos. En momentos de downsizing, las compañías comprometidas con políticas de responsabilidad social le asignan particular importancia a actuar consistentemente. Tal es así que el "51% de los clientes en Inglaterra eligen productos o servicios considerando la reputación social de la empresa", (*The Ethical Consumer, MORI*), en tanto que "más del 50% de los empleados expresa que es muy importante para ellos que sus

empleadores estén comprometidos con la sociedad y el medio ambiente" (*The Public's Views of Corporate Responsibility*).

Uno de los recursos más utilizados en Europa y Estados Unidos, para responder a los recientes cambios imprevistos de mercado, es recurrir a servicios externos para gestionar la transición. El propósito es que, mediante criterios y metodologías sistematizadas, se les provean rápidamente de know how para asegurar la sustentabilidad de la organización evitando la pérdida de productividad. Debe tenerse en cuenta que "Como resultado de eventos que implican cambios mayores, la productividad ha llegado a caer

Muchos gerentes carecen de estas habilidades específicamente requeridas en transiciones – más allá que dispongan de muy buen dominio de las relacionadas con sus roles- por lo que deben ser preparados para actuar en la adaptación de los empleados al nuevo contexto.



en 3,6 horas por día considerando jornadas de 8 horas" *Prichett & Associates*. O, "durante transiciones mayores la productividad frecuentemente cae hasta un 45%" *McKinsey & Co.*

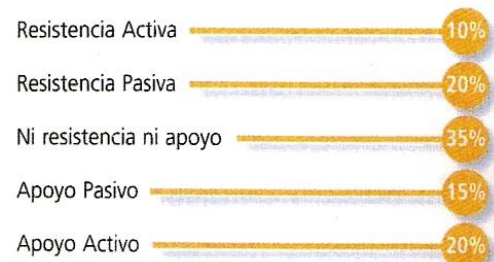
Los servicios externos de Gestión de Transiciones a los que recurren organizaciones de Europa y EEUU les están permitiendo:

- Diseñar las acciones de outplacement, retiro, reubicación interna, realineamiento de la fuerza laboral y reenergización de equipos.
- Asegurar que los líderes y empleados comprendan las necesidades de cambio ante la crisis y se adhieran a las acciones que se ha planificado implementar.
- Reducir los tiempos de recuperación de la organización.
- Reducir la pérdida de productividad asociada a cambios mayores.

- Asegurar la percepción del personal y de la comunidad, transmitiendo que la organización se ha comprometido a atender la crisis.
- Reforzar la visión de transitoriedad de la crisis con expectativa de alcanzar resultados positivos cuando haya pasado.
- Asistir a la comunicación abierta y permanente hacia adentro y afuera de la organización.
- Proveer a los líderes y empleados de conocimientos específicos para desarrollar autonomía y proactividad.
- Sustener foco en las metas proyectadas y acciones que deben realizarse para alcanzarlas, evitando distracciones sustentadas por la incertidumbre de corto plazo.

Gestión de Liderazgo durante las Transiciones

La actitud del personal en situaciones de downsizing, de acuerdo a registros de DBM, responde a una distribución, que compartimos a continuación:



Es decir que lo quieran o no, tengan los conocimientos y habilidades necesarias o no, los gerentes constituyen la opción necesaria de articulación durante las transiciones y sus roles son críticos para lograr los resultados vitales para la subsistencia de la organización. Durante downsizing



recientes, la experiencia de DBM ha permitido identificar las acciones más efectivas para el fortalecimiento de liderazgo.

- Entrenar a los líderes en habilidades de; a.- anticipación a las reacciones de los empleados ante los cambios propuestos y b.- identificación de oportunidades para responderlas positivamente.
- Desarrollar capacidad para gestionar situaciones y personas difíciles
- Lograr una clara comprensión de sus propios roles y responsabilidades durante la transición.
- Desarrollar comportamientos positivos, activos, comprometidos y cercanos al personal para el aprovechamiento de todas las oportunidades que la transición presente en los lugares de trabajo.
- Ampliar la visión y el conocimiento para involucrar a los empleados en el proceso desde una vía constructiva.
- Tener conciencia para aceptar que muchos empleados puedan rechazar u ofrecer resistencia a los cambios requeridos, y tratar sus comportamientos como oportunidades para ayudar a una mejor comprensión de la situación, sumando genuino compromiso.


Se ha observado que muchos gerentes carecen de estas habilidades específicamente requeridas en transiciones – más allá que dispongan de muy buen dominio de las relacionadas con sus roles- por lo que deben ser preparados para actuar en la adaptación de los empleados al nuevo contexto.

Mitos y Realidad sobre Downsizing

Con la crisis ha cambiado la interpretación de situaciones tales como:

MITOS	DATOS DE LA REALIDAD
El trabajo es seguro en empresas que están bien financieramente	Grandes compañías despiden personal como primeros auxilios, a veces como una simple reacción
Las empresas que están despidiendo personal, no tomarán a otros nuevos	Simultáneamente con los despidos, se crean necesidades de nuevos perfiles que ajusten al nuevo escenario
El downsizing de empleados mejora los profits y la productividad	En el Layoffs and Job Security Survey de la SHRM se registró sólo el 32por ciento de respuestas positivas respecto al mito enunciado
El downsizing de empleados no afecta la calidad de los productos o servicios	Un reporte de la American Management Association indica que después de un downsizing, se registra sólo un 35% de mejoras
Para la mayoría de las empresas, el downsizing de empleados es un evento que ocurre sólo una vez	De acuerdo a la Layoff and Job Security Survey, 56% de los empleados de empresas que realizaron downsizing, luego gradualmente decidieron buscar nuevo empleo
A partir que las empresas realizan un downsizing de empleados, en los que permanecen, no se producen efectos adversos	Estudios de DBM indican que más del 75% de los gerentes reportaron significativa declinación de moral y confianza
La mayoría de los empleados, al enterarse de su despido, se ven sorprendidos	Por diversas causas, la mayoría de los empleados antes de cumplir sus 50 años de edad, ya esperan tener dos o tres cambios de organización.
Proveer outplacement no hace diferencia para el empleado despedido	De acuerdo a estadísticas de DBM, se reducen en un 50% los tiempos de recolocación asistida por programas de outplacement externo.
Sabotajes, violencia u otros actos de empleados despedidos son posibilidades remotas	Ataques a la red informática, deterioro de la imagen pública, demandas judiciales, son algunas consecuencias cercanas y concretas
Strees y desórdenes médicos son sólo posibles en el personal despedido	Estudios de Cigma Insurance y AMA, muestran que los empleados que continuaron trabajando en organizaciones posdownsizing, incrementó el consumo de drogas, problemas cardiovasculares, hipertensión y desórdenes mentales.

En la crisis, la percepción de la gente de la situación financiera es el factor más importante, lo cual tiene impacto en sus reacciones físicas y psicológicas. Los incentivos financieros ayudan a moderar las consecuencias de los despidos, pero aquellos otros relacionados con la posibilidad de recuperar su valoración personal, junto con un nuevo trabajo, son significativamente reconocidos. En este sentido, los programas de outplacement ocupan un lugar prioritario en la consideración de los empleados desvinculados.


 ¿Qué pasa en la Argentina?

De manera similar al panorama de Europa y Estados Unidos presentados, consideramos que Argentina ha ganado en madurez sobre cómo afrontar los procesos de downsizing como reacción a la crisis. Las empresas locales, filiales de las casas matrices en EE UU y Europa, por lo general, siguen pautas establecidas corporativamente, tanto en objetivos, características de los procesos y plazos. Con pocas diferencias, son de aplicación la mayoría de los conceptos expresados para el panorama internacional. Pero el escenario suele ser distinto en otras empresas locales con menor exposición de su management. Los procesos de downsizing suelen estar enfocados a generar

resultados atendiendo al corto plazo, con baja inclusión de prácticas de desvinculación de personal que mejoren las exigencias de las normativas vigentes. En uno u otro caso, no es aún frecuente la utilización de servicios externos de apoyo a los procesos de downsizing bajo la modalidad outsourcing, sino la contratación parcial de alguno de sus componentes, por ejemplo outplacement individual o grupal. Sí, hay referencias de programas corporativos aplicados, simultáneamente, en varios países latinoamericanos. Se entiende que así como la práctica de outplacement demandó varios años en ser comprendida y aplicada en la Argentina, lo mismo ocurrirá con la

adopción de los servicios integrales de transición asociados a los procesos de downsizing. Gestionar en medio de contextos de crisis (en Argentina como en cualquier parte del mundo), implica mantener la mayor concentración del management en los objetivos y las competencias centrales de cada organización. Creemos que gradualmente, se percibirán y aprovecharán los beneficios de disponer de expertise para sustentar las transiciones, especialmente en las crisis, ganando en moral, motivación y productividad del personal que permanece, e imagen positiva hacia adentro y fuera de la organización en base al respeto con que se trata a quienes deben dejar la empresa.

El Outplacement dentro de los Procesos de Downsizing

De acuerdo a investigaciones de Reed Consulting y filiales de DBM sobre empresas de Europa y Estados Unidos, estas utilizan más del 80% de soporte parcial de outplacement externo en sus procesos de downsizing y en un 50% de estas, el outsourcing para las transiciones es total. Beneficios del outplacement:

- 66% interpretan que el outplacement incrementa la moral, motivación y productividad durante procesos de downsizing.
- 55% acuerda que proveer servicios de outplacement impacta positivamente en el personal que continúa en la organización.
- 87% considera que los servicios de outplacement reducen sustancialmente la presión sobre el equipo gerencial.
- 78% percibe que proveer servicios de outplacement mejora significativamente la imagen de la organización.

- 55% considera que las empresas que tratan con respeto a su personal, aún en ocasiones de crisis que derivan en desvinculaciones, asignándoles programas de outplacement, contribuyen a que sean consideradas buenas opciones como empleadores cuando las circunstancias cambien.

Conclusión:

Ante las crisis inminentes, cada vez es más importante estar preparados para atender a ganar liderazgo e imagen cuando se produzcan, en especial siendo consistentes con sus valores y políticas proclamadas ante la comunidad y su propio personal.

Sobre todo en Europa y Estados Unidos, se ha avanzado fuertemente en Responsabilidad Social, por lo que la mayoría de las Organizaciones no desatiende sus compromisos en momentos de crisis, para lo que disponen de programas de apoyo en las transiciones que procuran atenuar el impacto sobre la gente durante estas contingencias. © C&D / 2009

El autor



Lic. Héctor Dama

MBA - Director Ejecutivo de DBM. Entre otras, ha asesorado a empresas como Siemens, Caterpillar, Mercedes Benz, Duke Energy, Telefónica, Banco Galicia, British Petroleum.