

## **LA GESTIÓN RESPONSABLE EN TIEMPOS DE RECESIÓN: CHECKLIST PARA PROCESOS DE RESTRUCTURACIÓN Y DOWNSIZING.**

### **Antecedentes**

**Actualmente, las empresas están operando en circunstancias extremadamente difíciles: enfrentan intensas presiones como consecuencia de la caída en los niveles de demanda de bienes y servicios y de la restricción en el flujo de fondos simultáneamente a la imposibilidad de las entidades bancarias para ofrecer alivio financiero en el corto plazo. En este escenario, para algunas empresas la supresión de puestos de trabajo y los procesos de reestructuración –que hasta incluyen cierres de plantas-, se han convertido en una necesidad para sobrevivir.**

La actual crisis económica es inusual en la gravedad y velocidad de su impacto. Sin embargo, las lecciones vitales aprendidas en crisis anteriores respecto a la confianza, reputación y conocimiento organizacional no deben olvidarse. Este documento ofrece alternativas para reestructurar y reducir personal minimizando el impacto negativo que estas acciones tienen tanto en los individuos como en las comunidades, que son las que, en última instancia, pagan dividendos a la organización en cuestión.

Estas ideas y mejores prácticas deberían proveer un ayuda memoria para las organizaciones; recordándoles que por un lado, existen opciones respecto a la forma de poner en marcha procesos de reestructuración y recorte de puestos de trabajo y, por otro, que la implementación de cambios con cuidado y respeto para con los individuos y comunidades involucradas constituye una inversión que protege al negocio hoy, y lo coloca en una posición de ventaja respecto al futuro cuando las condiciones económica mejoren.

Las buenas prácticas requieren objetividad, pensamiento lateral e innovador pero fundamentalmente, comunicación seria y planificada. La comunicación es importante en los buenos tiempos, pero lo es aún más en situaciones de crisis. Las consideraciones claves a tener en cuenta se enumeran en el check-list que se incluye al final de esta nota.

### **¿Por qué Reestructuración Responsable?**

Los beneficios para la empresa derivados de la gestión responsable se hallan bien articulados en términos de participación de mercado, lealtad, captación y retención de clientes, compromiso de los empleados y productividad.

La gestión responsable impacta favorablemente en los costos y mejora el desempeño financiero<sup>1</sup>. Una buena reputación ganada en tiempos de prosperidad frente a clientes, empleados, comunidad local y grupos del tercer sector puede perderse rápidamente si la empresa pierde el foco de sus valores en tiempos de crisis. Más aún, esta reputación ganada arduamente ante empleados, clientes o grupos de interés comunitarios una vez perdida será extremadamente difícil de reconquistar cuando la situación económica mejore.

*“Si una organización puede hacer las cosas bien durante un proceso de desvinculación, cosechará su recompensa en los años por venir con todos sus grupos de interés” David Gebler<sup>ii</sup>*

**Caso de estudio: Año Sabático**

Permanent tsb ha ofrecido hasta €35.000 a su plantel si acepta tomar de 2 a 3 años sabáticos. Otra organización está ofreciendo a sus empleados sabáticos con media paga y/o la opción a una semana laboral más corta.<sup>iii</sup>

**Caso de estudio: Re-negociación salarial y de condiciones de pago con empleados.**

JBC inició negociaciones con su personal, los que aceptaron un recorte de £50 en su paga semanal para tratar de evitar situaciones de superabundancia de recursos.<sup>iv</sup> A pesar de ello, se han producido importantes pérdidas de puestos de trabajo.<sup>v</sup>

La promoción de la diversidad y la inclusión son un buen ejemplo. Si involuntariamente mujeres, minorías étnicas, empleados de edad avanzada o discapacitados son afectados más adversamente por un programa de reestructuración, cuando el empleador ha argumentado previamente que la incorporación de personas con diversidad cultural y antecedentes es favorable al negocio, será prácticamente imposible la recuperación de la confianza y el compromiso de estos grupos. Esto también reduce el compromiso a futuro con esta política de los empleados que permanecen en la organización, al poner en tela de juicio la credibilidad de los argumentos del empleador para promover la diversidad. Las organizaciones deben ser coherentes. Si una decisión ha sido fundamentada en beneficio del negocio en épocas de crecimiento, también deberá serlo en tiempos difíciles.

La conducta de una organización -independientemente de las elecciones que finalmente haga- es crítica en tiempos de recesión económica. Transparencia, honestidad, integridad, apertura, retención de empleos, proveer información detallada a proveedores y comunidades locales, explicar las acciones con claridad a clientes y a los representantes de la comunidad conforman los cimientos sobre los que descansa la Responsabilidad Corporativa y estos valores cobran especial relevancia en la situación actual.

**Algunas opciones frente a la pérdida de puestos de trabajo**

Se recomienda explorar todas las alternativas posibles al recorte de puestos de trabajo, ya que no siempre se produce la reducción de costos anhelada, mientras que para sobrevivir y lograr una rápida recuperación es esencial retener a los empleados calificados. Aún cuando el recorte de personal reduce las erogaciones salariales, no siempre resulta en un ahorro. Un reciente caso presentado por un empleador da cuenta que un oficial de prensa fue desvinculado y la empresa se vió obligada a aumentar el

monto pagado a su agencia de prensa para que su staff cubriera las tareas que el oficial de prensa desvinculado cumplía dentro de la compañía. Las organizaciones frecuentemente subestiman el costo de la pérdida de talento, del quiebre de la confianza y motivación de los empleados, del aumento del stress, del daño sobre la atracción de su marca como empleadora y del costo de reclutar nuevos talentos una vez restablecidas las condiciones económicas.

Algunos empleadores están actualmente explorando algunas alternativas tales como:

### **Re-ubicación**

Colocar empleados con otro empleador en forma temporaria.

### **Reducción temporaria de horas laborables**

Tras la consulta con el empleado, se pacta la reducción de paga por reducción de horas trabajadas.

### **Trabajo part-time/Rediseño del puesto de trabajo**

Se han extendido las oportunidades de trabajo part-time, donde los empleados pueden aprovechar esta oportunidad para recomponer el equilibrio entre su vida profesional y personal.

### **Sabáticos con goce de salario total o parcial**

Los años sabáticos pueden ser atractivos para aquellas personas que han relegado su vida personal o no se han tomado un tiempo de descanso tras la finalización de la universidad. Al ofrecer el empleador la continuidad de los aportes jubilatorios y obra social, puede ser atractivo para los empleados.

### **Tercerización de servicios**

Contratación de servicios a ex-empleados para tareas específicas dejando espacio para explorar otras oportunidades laborales (requiere un cambio en las condiciones de contratación o un acuerdo de consultoría).

#### **Caso de estudio: Tercerización de servicios**

Ante una potencial situación de superproducción de neumáticos, Michelin requirió a su personal que tomara unas vacaciones extendidas por Navidad en Diciembre de 2008. Esta medida permitió prevenir la escalada y reducir costos.<sup>vi</sup> Honda<sup>vii</sup>, Jaguar Land Rover<sup>viii</sup> y otras fábricas han tomado acciones similares.

#### **Caso de estudio: Indesit – Incentiva transiciones rápidas como alternativas de empleo**

La compañía Indesit (Turín, Italia) ofrece incentivos a otras organizaciones locales para que empleen los trabajadores que se vio forzada a suspender por tiempo indefinido. Estos incentivos fueron inversamente proporcionales al grado de calificación de los empleados.<sup>ix</sup>

**Caso de estudio: General Motors – Discusión de alternativas con los sindicatos**

Vauxhall -una subsidiaria de General Motors- recientemente se acercó a las organizaciones sindicales de su planta en Ellesmere Port. Allí, se discutió la posibilidad de que los trabajadores fueran cesanteados por un período de hasta nueve meses entre enero y septiembre de 2009 con menos de un tercio de su salario básico. Los “sabáticos” se presentaron como una forma de asegurar la retención de los trabajadores calificados en el largo plazo, pero esta solución de corto plazo ofreció a Vauxhall una alternativa inmediata a los desafíos de producción.

**Planificación e implementación de procesos de restructuración y downsizing con cuidado y respeto**

Cuando la eliminación de puestos de trabajo es la única opción viable, se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios:

1. **Comprender los requerimientos legales.** Es imperativo conocer y comprender completamente las obligaciones legales desde el inicio del proceso. A continuación se enumeran algunos sitios Web que pueden servir como guía práctica en estas situaciones. Sin embargo, se recomienda recurrir al asesoramiento de un especialista en materia laboral.
  - a. Legislación laboral: [www.berr.gov.uk](http://www.berr.gov.uk)
  - b. Acerca de procesos de desvinculación en el Reino Unido: [www.businesslink.gov.uk](http://www.businesslink.gov.uk)
  - c. Acerca de reducción de personal en Irlanda del Norte: <http://redundancyni.gov.uk>
2. **Ir más allá de lo requerido por ley.** Cualquiera sea el programa de reducción de puestos de trabajo es absolutamente vital para su ejecución, la comunicación temprana y continua, al igual que la selección de candidatos y paquetes de desvinculación apropiados. Las organizaciones pueden proteger su reputación invirtiendo en los elementos “soft” que rodean a cualquier programa de reducción de personal (sobre-calificación, entrenamiento, oportunidades de trabajo voluntario<sup>x</sup>, outplacement, coaching). Para más información, ver el checklist al final del documento.

**Checklist para procesos de restructuración y downsizing**

Asegúrese de

- Comprender los requerimientos legales.** Ver párrafo anterior. Luego considere si su empresa puede realizar una oferta que supere lo exigido por ley de forma tal de proteger el valor del negocio a largo plazo.
- Otorgue un trato respetuoso y digno a aquellos colaboradores que han sido afectados por el proceso de restructuración tanto a aquellos empleados que son desvinculados de como a los que permanecen en la organización.**

- Las políticas deben percibirse como equitativas para quienes se van como para quienes se quedan.
- **Comparta información. Involucre y escuche a sus colegas.** La mayoría de las críticas entorno a los recortes de personal (o retiro de una comunidad) son el resultado de una comunicación pobre y de la percepción de que la información disponible no es compartida en su totalidad. Debe involucrarse tanto a los sindicatos, como a las asociaciones de trabajadores, redes de empleados, etc.

**Caso de Estudio: EDF Energy – Mejorando la resiliencia emocional de los trabajadores en periodos de stress.**

Los procesos de reducción de personal y downsizing provocan fuerte stress tanto a los empleados que son desvinculados como a aquellos que continúan en la organización. EDF Energy maneja un Programa de Soporte al Personal (Employee Support Program – ESP sus siglas en inglés) que provee rápido acceso a tratamiento para dificultades de salud mental. Este programa ha resultado en beneficios financieros y morales, y reducido la escala de enfermedad.<sup>xi</sup>

**Caso de Estudio: Boots – Desarrollo de habilidades para empleados**

Durante un período sostenido de cambio y reestructuración, la utilización de la provisión “Habilidades para la Vida” da soporte al negocio en una variedad de contextos.<sup>xii</sup>

- **“Sobre” comunicar antes, después y durante el programa de reducción de personal** – Asegúrese que el plantel gerencial tenga visibilidad y apoye abiertamente los cambios. Donde fuera posible, asegúrese que los anuncios de supresión de puestos de trabajo se comuniquen internamente antes de hacerlo públicamente en los medios. Ejemplos recientes de empleados tomando conocimiento de recortes a través de los medios han demostrado tener un efecto altamente negativo para el compromiso y la moral de la organización en su conjunto.
- **Considere la totalidad de los grupos de interés afectados por la política de downsizing** – No solamente los empleados serán afectados. Los proveedores, desde negocios locales hasta empresas de transporte, también serán afectados por la medida. Una buena medida es la planificación anticipada, la consulta y la comunicación con todos los grupos de interés involucrados: los grupos comunitarios locales, políticos, agencias de gobierno y medios.
- **Provea apoyo tanto para los empleados desvinculados como para los que permanecerán en la organización.** Esto es crítico para ambos grupos y el soporte puede incluir: ofrecimientos de consultoría para búsqueda de empleo, programas de bienestar y combate del stress, oportunidades de voluntariado o desarrollo de habilidades. Estos programas son importantes tanto para mejorar la empleabilidad individual como el bienestar de las personas. Asimismo, aseguran

que la organización estará en una posición de recuperarse rápidamente cuando la economía repunte. Es preciso reconocer que las reducciones de personal impactan negativamente en la moral de aquellos empleados que no han sido afectados por la medida, los que generalmente enfrentan una situación de aumento en su carga de trabajo y creciente inestabilidad laboral.

- **Provea apoyo y trabaje en cercanía con la planta gerencial.** Los gerentes requieren apoyo adicional, consejo y guía durante cualquier proceso de reestructuración –particularmente donde sus propios puestos de trabajo estén en riesgo. Asimismo podrán requerir soporte para considerar el impacto de la reducción de personal, incluyendo cambios en los términos y condiciones de contratación y su impacto global en los individuos y en el negocio.
- **Mantenga una fuerza de trabajo diversificada** – Tanto en procesos de reducción de personal voluntarios o forzados, existe el riesgo latente que los empleados de diferentes grupos (mujeres, personas de edad, discapacitados) puedan ser afectados en forma desproporcionada por la medida, situación ésta que debe ser monitoreada cuidadosamente.
- **Tenga en cuenta el impacto ambiental y sobre la comunidad que puede tener el cierre de una planta.**
- **Gestione activamente el flujo de talento.** Cuando sea posible trate de mantener contacto con el personal calificado y valioso que puede ser necesario en el futuro. Esta es una de las lecciones claves aprendidas de la última recesión. Cortar planes de estudio, no tomar ventaja de la opción que ofrece el año sabático, puede dejar a los empleados relegados en su flujo de talento ocasionando la demora de la recuperación.

**Caso de estudio: Woolworths – Trabajar con los socios para reubicar personal**

Woolworths trabajo con Usdaw, Job Center Plus y Nextsteps para pedir a las compañías compradoras de premisas Woolworths que contraten al personal por ellos desafectados.<sup>xiii</sup>

**¿Cuál es la respuesta adecuada a su organización?**

El tamaño de una organización impacta en el número de personas afectadas por los programas de reducción de personal y su efecto sobre la comunidad y, por tanto, en el alcance de su respuesta. En áreas remotas, donde existe un solo empleador, el cierre de una planta tendrá un impacto mayor y mucho más negativo, por tanto, la inversión y planificación serán críticas. Pero cualquier empleador –independientemente de su tamaño, puede adoptar una aproximación responsable a esta situación. La toma de decisiones basada en valores se aplica tanto si se corta un empleo como si se realiza una desvinculación masiva y se procede al cierre de la planta.

## ¿Cómo brinda apoyo BITC a sus miembros durante la crisis financiera?

Este reporte es solamente una parte de la respuesta de BITC frente a la crisis financiera y al derrumbe económico:

- Reportes disponibles acerca de:
  - Responsabilidad Corporativa y la crisis financiera: <http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=8245>
  - El valor del gobierno corporativo – El retorno positivo de la gestión responsable: <http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=8354>
  - Beneficios de negocios – el retorno sobre la inversión de mejorar específicas en el negocio: <http://www.bitc.org.uk/document.rm?id=8549>
- Convocar a los empleadores a aprender de sus pares, por ejemplo participando del “Desayuno sobre Reestructuración Responsable” en diciembre de 2008 y los próximos talleres sobre “Diversidad en tiempos de crisis”
- Acciones de Negocios sobre la Salud puede proveer asesoramiento, soporte y herramientas para la salud y bienestar: [www.bitc.org.uk/health](http://www.bitc.org.uk/health)
- Brindar soporte a los programas de voluntariado y entrenamiento de empleados como mentores y coaching – desarrollos útiles para aquellos que han sido afectados por políticas de reducción de horas de trabajo, sabáticos o cuya posición ha sido recortada.

Nuestro trabajo con las empresas y las comunidades nunca ha sido más importante y estamos trabajando con nuestros miembros focalizándonos en programas existentes allí donde son más necesitados, y para considerar nuevas iniciativas para dar respuesta a cuestiones actuales relacionadas con la calificación requerida y el acceso al empleo y apoyar el desarrollo de nuevos emprendimientos y pequeños negocios.

### Más información y material de consulta

BITC y un amplio rango de organizaciones están trabajando para proveer a las empresas con respuestas efectivas y flexibles durante este periodo de debacle económica. Estas agencias pueden brindar apoyo adicional para desarrollar capacidades y la empleabilidad de tanto aquellos que perdieron como los que mantienen su puesto de trabajo.<sup>xiv</sup>

ACAS: [www.acas.org.uk](http://www.acas.org.uk)

CIPD: [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)

The Learning & Skills Council: [www.lsc.gov.uk](http://www.lsc.gov.uk)

Local regional “Train to Gain” offices: [www.trantogain.gov.uk/in\\_your\\_region](http://www.trantogain.gov.uk/in_your_region)

JobCentre Plus: [www.jobcentreplus.gov.uk/JCP/Employers/redundancies/index.html](http://www.jobcentreplus.gov.uk/JCP/Employers/redundancies/index.html)

<sup>i</sup> Investigaciones recientes del BITC/IpsosMORI muestran que las compañías que han integrado exitosamente herramientas de gestión responsable en sus negocios han mejorado su desempeño financiero: Un grupo de 33 participantes a largo plazo en el BITC's CR Index superaron el FTSE 350 en el retorno total de accionistas por entre un 3.2% y un 7.7% por año.

<sup>ii</sup> Ethical downsizing, protecting your reputation during layoffs, David Gebler, February 2002, <http://www.ethicalcorporation.com/content.asp?ContentID=37>

<sup>iii</sup> Permanent tsb ofrece sabáticos para achicar costos, 11 de noviembre de 2008.

<http://www.reuters.com/article/rbssFinancialServices%20-%20Diversified/idUSLB8831920081111>

<sup>iv</sup> Los trabajadores de JCB aceptan la reducción en su paga para evitar despidos, 23 de octubre de 2008.

<http://www.guardian.co.uk/business/2008/oct/23/jcb-pay-cut-jobs>

<sup>v</sup> Cerca de 700 empleos se han perdido en JCB, 12 de enero de 2009.

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/england/staffordshire/7824718.stm>

<sup>vi</sup> Se pide a los empleados a gozar de vacaciones no pagas o barrer, 14 de noviembre de 2008.

<http://www.belfasttelegraph.co.uk/business/business-news/staff-told-to-take-unpaid-leave-or-sweep-the-floor-14063746.html>

<sup>vii</sup> Honda UK cierra por cuatro meses, 16 de enero de 2009,

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/7833280.stm>

<sup>viii</sup> Jaguar suspende actividades, 19 de enero de 2009, <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/7837375.stm>

<sup>ix</sup> Desarrollo de una solución socialmente responsable al recorte en una planta. Ingresado: 23 de enero de 2009. [http://www.csreurope.org/solutions.php?action=showsolution&solution\\_id=448](http://www.csreurope.org/solutions.php?action=showsolution&solution_id=448)

<sup>x</sup> El voluntariado también incluye actividades de inversión comunitaria.

<sup>xi</sup> EDF's Employee Support Program (ESP) se orienta al tratamiento de stress laboral, BITC case study, Enero 2009.

<sup>xii</sup> Servicios del Condado de Norfolk – Premio Habilidades para la Vida, BITC case study,

[http://www.bitc.org.uk/resources/case\\_studies/bootsbig\\_tick08.html](http://www.bitc.org.uk/resources/case_studies/bootsbig_tick08.html)

<sup>xiii</sup> Usdaw recomienda a los trabajadores de Woolworth a otros retailers, 6 de enero de 2009,

[http://www.usdaw.org.uk/retainnonfood/news/1231241196\\_3773.html](http://www.usdaw.org.uk/retainnonfood/news/1231241196_3773.html)

<sup>xiv</sup> Organizaciones en Irlanda del Norte pueden contactar EGSA ([www.egsa.org.uk](http://www.egsa.org.uk))