

El gerenciamiento en situaciones de estrés: Cómo se manejan las reducciones de personal en las *Mejores Empresas para Trabajar*

Leslie Caccamese, Gerente de Marketing
Great Place to Work® Institute Inc.

Las situaciones económicas difíciles parecen magnificar las debilidades existentes dentro de una organización y pueden forzar a los empleadores a tomar medidas drásticas para salvar su empresa, con frecuencia por medio de la reducción de personal. Este artículo analizará las estrategias utilizadas por líderes y gerentes en las empresas consideradas como un gran lugar para trabajar cuando enfrentan despidos inminentes. El garantizar que las reducciones de personal tengan lugar de una manera que demuestre respeto y cuidado por aquéllos directa e indirectamente afectados por los despidos es crítico para impedir que la empresa detenga su avance durante épocas económicas difíciles.

Las Mejores Empresas para Trabajar no son inmunes a estas circunstancias de mucha tensión. Sin embargo, como lo demostrarán estas historias y prácticas, los líderes de estas empresas están capacitados para manejar las reducciones de personal de manera tal de mantener e incluso acrecentar la confianza con los empleados.

Aquello que diferencia a los grandes lugares para trabajar en el manejo de las reducciones de personal no son los “beneficios” que se ofrecen a los empleados a quienes se despide – a pesar de que las Mejores Empresas para Trabajar ofrecen paquetes indemnizatorios generosos y servicios de reubicación. Más bien, la diferencia está en la manera en que los líderes enfrentan estas situaciones difíciles y cómo se transmite la información relacionada con el proceso de reducción de personal a toda la organización. Cuando las grandes empresas no pueden evitar los despidos, las reducciones se manejan de manera tal que se preserve la confianza que los gerentes han forjado con sus empleados. Un análisis de la información que hemos reunido a lo largo de los años acerca de cómo los líderes de las Mejores Empresas enfocan los despidos apunta a una serie de temas acerca de cómo lo llevan a cabo:

Cuando las grandes empresas no pueden evitar los despidos, las reducciones se manejan de manera tal que se preserve la confianza que los gerentes han forjado con sus empleados.

- Los empleados de las Mejores Empresas para Trabajar confían en que los despidos solamente se llevan a cabo como un último recurso.
- Se mantiene informado a los empleados acerca de las condiciones de la empresa que requieren reducciones de personal.
- Las reducciones se comunican en una forma que es adecuada para la cultura o las circunstancias de ese lugar de trabajo en particular.
- Los detalles relacionados con las reducciones se comunican a todos los empleados, incluso a aquéllos que no están directamente afectados.

Los despidos como último recurso

Las Mejores Empresas para Trabajar asumen con frecuencia un compromiso explícito con sus empleados en que los despidos serán considerados como una última opción. Decir esto en forma periódica y directa contribuye a que los empleados se sientan valorados y piezas esenciales para el éxito de la organización. Además, los líderes de los grandes lugares para trabajar se comunican regularmente con sus empleados y les informan qué estrategias está aplicando la organización para evitar los despidos. Por ejemplo, en *TD Industries*, una compañía constructora y de bienes raíces de Texas y que ocupa el lugar No. 35 en la lista 2008 de las 100 Mejores Empresas, cuando se prevé una desaceleración económica, los líderes de la compañía evalúan las necesidades, capacidad y flujo de tareas de la fuerza laboral con la intención de

El gerenciamiento en situaciones de estrés: Cómo se manejan las reducciones de personal en las *Mejores Empresas para Trabajar*

Leslie Caccamese, Gerente de Marketing
Great Place to Work® Institute Inc.



evitar una situación que podría requerir despidos. Una Comisión de Control de la Producción evalúa los proyectos futuros y puede recomendar la contratación de trabajadores temporarios en lugar de contratar personal para cargos que posteriormente quizás sea necesario eliminar. Adicionalmente, en tiempos difíciles *TD Industries* considerará aceptar proyectos con poco o ningún margen con el propósito de hacer un esfuerzo extra para evitar los despidos.

De igual manera, los líderes de *American Fidelity Assurance*, una compañía de servicios financieros y seguros de Oklahoma y que ocupa el puesto No. 24 en la lista 2008 de las 100 Mejores Empresas, recurren al planeamiento comercial prudente para anticiparse a tiempos difíciles y a la reducción natural de su fuerza laboral como una manera de evitar despidos obligatorios. Los despidos son claramente un último recurso de estas compañías, que prefieren confiar en el planeamiento estratégico y en el pensamiento a largo plazo para anticipar maneras de sobrevivir a situaciones difíciles con el mínimo impacto en los empleados. El compromiso de trabajar estratégicamente para evitar despidos y, lo que es más importante, *comunicar* claramente este compromiso, contribuye a que los empleados de las mejores empresas para trabajar confíen en que se sienten valorados y que los despidos serán utilizados únicamente como un último recurso.

Entender las condiciones comerciales

Particularmente en tiempos difíciles, es importante analizar las condiciones de la empresa y las fuerzas en juego que pueden amenazar el éxito de la organización. “Cómo mantener la confianza en tiempos difíciles”, de Amy Lyman, Directora de Investigación Corporativa del Great Place to Work® Institute, ofrece recomendaciones acerca de comportamientos para crear confianza que son de particular importancia en condiciones comerciales difíciles. Una de sus recomendaciones es la de “compartir información en forma general y sistemática”. Minimizar el potencial de habladurías y la especulación es de suma importancia en este momento. Las organizaciones recurren a una gran variedad de mecanismos para comunicar las condiciones de la empresa a sus empleados. En las reuniones grupales o en memos internos, un compromiso fuerte y claro es vital para analizar públicamente todas y cualquiera de las preguntas acerca de la salud de la empresa y cualquier plan de reducción de personal.

Herman Miller, una empresa dedicada a la fabricación de muebles para oficina con sede en Michigan, experimentó una reducción de personal del 40% hace unos pocos años como resultado de una baja generalizada en la industria. *Herman Miller*, que ocupa el puesto No. 96 en la lista 2008 *FORTUNE 100*, salió de esa crisis no sólo desde el punto de vista financiero sino también experimentando un mayor compromiso de sus empleados para con la organización. *Herman Miller*, una empresa donde los empleados son dueños, transmite sistemáticamente a su personal que ellos comparten tanto los “riesgos como las recompensas” del negocio. Compartir generosamente los premios del éxito del negocio a través de la titularidad de los empleados y un plan innovador de participación en las ganancias demuestra que el personal es parte interesada plena en la empresa. Como propietarios-empleados, todos están al tanto del clima comercial que se vive y tienen conocimiento de cómo podrían afectarlos las variaciones. A pesar de que los despidos pueden ser en algunas ocasiones inevitables, una cultura de la “propiedad” ha contribuido a la capacidad de *Herman Miller* de superar una desaceleración profunda y al mismo tiempo mantener la moral positiva de los empleados.

Un compromiso fuerte y claro es vital para analizar públicamente todas y cualquiera de las preguntas acerca de la salud de la empresa y cualquier plan de reducción de personal.

El gerenciamiento en situaciones de estrés: Cómo se manejan las reducciones de personal en las *Mejores Empresas para Trabajar*

Leslie Caccamese, Gerente de Marketing
Great Place to Work® Institute Inc.

No basta con meramente consignar la intención de la compañía de recurrir a los despidos como un último recurso. Los líderes de la organización deben mantener su compromiso de comunicar abierta y honestamente el estado de la compañía en el momento y forma oportunas, y deben llevar tranquilidad a los empleados acerca de las medidas adoptadas para evitar despidos.

Comunicaciones culturalmente apropiadas

Cuando se producen despidos como último recurso, las Mejores Empresas para Trabajar comprenden la importancia de comunicarse con los empleados de una forma que sea coherente con la cultura y valores de la empresa. *Camden Property Trust*, una firma dedicada a la administración de bienes raíces con sede en Texas, y clasificada como la número 50 en la lista 2008 de las *100 Mejores Empresas*, se ufana de aplicar en toda la compañía un valor denominado “Diviértete” que a lo largo de los años se ha convertido en una patrón de sketches y dramatizaciones para comunicar información tanto positiva como negativa. Hace unos años, al abordar algunas condiciones difíciles del mercado en la conferencia anual de la compañía, el CEO se dirigió a los empleados caracterizado como el Capitán Kirk de Viaje a las Estrellas. Utilizando el discurso de “La Ira del Khan” como base para su disertación, el CEO comunicó los “ataques” que la compañía estaba sufriendo y esbozó un plan de cómo la tripulación emprendedora de esta nave/empresa (emulando a la nave *Enterprise* de la serie) podría ayudar a Camden a sobrevivir. Dado que “Diviértete” es el valor dominante en todas las conductas en Camden, este modelo de comunicación fue efectivo y apropiado. Las malas noticias y las situaciones difíciles deben comunicarse a los empleados de una manera que sea congruente con la cultura y otras prácticas comunicacionales de la empresa.

Las malas noticias deben comunicarse a los empleados de una manera que sea congruente con la cultura de la empresa

En *American Fidelity Assurance (AFA)*, cuando se producen reducciones de personal el presidente de la División las comunica en primer término a la División afectada. Esto sucede antes de que se efectúe cualquier tipo de anuncio para toda la compañía, lo cual les brinda a los empleados afectados la oportunidad de reaccionar, de responder y de que sus preguntas sean contestadas directamente por los líderes de su División. El tener una comunicación “corporativa” hacia los empleados cuando éstos están acostumbrados a recibir comunicaciones desde su División puede provocar malestar y dudas, y los líderes de AFA son muy sensibles al impacto que las noticias relacionadas con las reducciones de personal pueden tener sobre la gente. La oficina del Presidente del Directorio ha asumido un compromiso de ser receptiva antes, durante y después de cualquier reducción obligatoria de personal. Todas y cada una de las preguntas que los empleados presentan a la oficina del Presidente del Directorio se contestan frontalmente. Casi un año después de haber experimentado reducciones de personal, dicha Oficina seguía respondiendo a consultas presentadas en forma anónima a través de la intranet de la empresa.

En *R. W. Baird*, una compañía de servicios financieros y seguros que ocupa el puesto No. 39 en la lista 2008 de las *100 Mejores Empresas*, los asociados afectados directamente por cualquier cambio en el personal son los primeros en enterarse acerca de esos cambios. A la persona afectada se le informa en una reunión individual celebrada con el jefe del departamento y con la presencia de los representantes de RR.HH. y aquéllos mejor capacitados para brindar apoyo a la persona en cuestión. Este enfoque encuadra en la cultura de *Baird* y es coherente con otras prácticas comunicacionales utilizadas en la empresa.

El gerenciamiento en situaciones de estrés: Cómo se manejan las reducciones de personal en las *Mejores Empresas para Trabajar*

Leslie Caccamese, Gerente de Marketing
Great Place to Work® Institute Inc.

Compartir información acerca de los despidos

Informar los beneficios de que gozan los empleados despedidos garantiza que los empleados que siguen en sus puestos de trabajo sepan que sus colegas están bien cuidados. Este gesto contribuye a mantener la confianza existente entre la gerencia y los empleados. En *R. W. Baird* los gerentes y líderes comprenden la reacción emocional que puede originarse por un cambio en el lugar de trabajo como puede ser un despido, y utilizan las reuniones grupales y los memos para reforzar la idea de que la organización está manejando las reducciones de una manera respetuosa y compasiva. En una oportunidad, hace algunos años, y a raíz de un cambio significativo en una relación comercial, *R. W. Baird* hizo lo imposible por reubicar a empleados desplazados, para lo cual ofreció servicios de tercerización antes de la extinción de la relación laboral, y un reintegro del 50% en virtud de la COBRA (*Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act*) a los 401.000 empleados con menos de 5 años de antigüedad. Además, ofreció a la totalidad de los 401.000 empleados una retribución para todo el año (aún cuando la relación laboral terminara a principios del año calendario), y se puso en contacto con empresas locales similares para ver si tenían vacantes para los empleados desplazados de *Baird*. Estas medidas contribuyeron a crear un entorno en el que incluso aquellos afectados directamente por los despidos trabajaron diligentemente y en pos de los intereses de los clientes hasta que dejaron la firma. Aún más notorio es que la moral en *Baird* y el posicionamiento de la empresa como una de las 100 Mejores Empresas para Trabajar permanecieron intactos a pesar de este desafío.

Los tiempos difíciles y las situaciones que plantean retos le ofrecen a toda empresa una oportunidad de obrar bien al continuar construyendo y fomentando la confianza con los empleados

Quando la compra del *Umpqua Bank*, banco que ocupó el puesto número 13 en la lista de las 100 Mejores Empresas de 2008, se tradujo en la necesidad de prescindir de 112 puestos de trabajo, los ejecutivos se dedicaron a mostrar compasión, comprensión y apoyo a los colaboradores afectados. Inmediatamente después de recibir la noticia, aquellos que se vieron afectados en forma directa por los despidos fueron invitados al *Career Center* (bolsa de trabajo) para buscar empleo, tanto en otros cargos dentro del banco como así también en empresas locales, y se les dio la oportunidad de practicar sus habilidades para las entrevistas. El compartir con todo el personal el porcentaje de éxito en la reubicación en nuevos trabajos de los colaboradores afectados (99%), con inclusión del 33% que se reubicó en otros puestos dentro del *Umpqua Bank*, le transmitió a todo el personal el compromiso de los líderes y gerentes de respetar y cuidar a su personal.

Los tiempos difíciles y las situaciones que plantean retos le ofrecen a toda empresa una oportunidad de obrar bien al continuar construyendo y fomentando la confianza con los empleados. Además, aquellas empresas que ya han experimentado altos niveles de confianza entre los empleados y la gerencia están mejor posicionadas para sobrevivir a tiempos difíciles con la moral del personal intacta. Si bien las reducciones de personal obligatorias son, sin duda, una de las situaciones más tensionantes que una empresa pueda atravesar, los despidos ciertamente no impiden que una compañía sea un gran lugar para trabajar. Para las empresas que ya fomentan sólidas culturas como lugares de trabajo o son las Mejores Empresas para Trabajar, mantener el foco puesto en los empleados en tiempos como éstos puede ser la clave para un éxito duradero.

Para aquellos que trabajan para construir un gran lugar de trabajo, los tiempos difíciles no deberían disuadir su búsqueda de medidas para mejorar la relación entre la gerencia y los empleados. Centrarse en su gente durante tiempos difíciles puede, de hecho, ser la clave para el éxito actual y futuro.

Cualquier empresa puede transformarse un Excelente Lugar para Trabajar

Nuestra misión es ayudarlas a lograrlo



El Instituto Great Place to Work® Institute, Inc. ha realizado investigaciones pioneras sobre las características de los grandes lugares de trabajo durante más de 25 años. Creemos que todas las empresas pueden transformarse en excelentes lugares para trabajar, y nuestra misión es ayudarlas a conseguirlo. Nuestro Modelo© Great Place to Work® es reconocido como el estándar para evaluar los excelentes lugares para trabajar. Presentes en 40 países alrededor del mundo, nos sentimos orgullosos de:

- **Reconocer a las mejores empresas** por sus logros a través de nuestras listas internacionales de Excelentes Lugares para Trabajar.
- **Ayudar a las empresas a crear y mantener culturas en los grandes lugares de trabajo** a través de nuestros servicios de consultoría. Nuestras herramientas de recopilación de datos (encuestas de empleados, grupos focales, encuesta 360°), talleres educativos y programas de capacitación, sistemas de planificación de acciones y servicios estratégicos de asesoría, respaldan el proceso de transformación dentro de cualquier organización. El acceso único del Instituto a datos de Las Mejores Empresas para Trabajar, nos permite ofrecer oportunidades de benchmarking sin precedentes, así como información sobre mejores prácticas y un profundo expertise en material de transformación de los ambientes de trabajo.
- **Compartir recursos, mejores prácticas e investigación del Instituto** a través de nuestros servicios de educación. Estos incluyen grupos de contacto entre pares, talleres, conferencias y publicaciones que les permiten a los directivos de las organizaciones aprender directamente unos de otros y, al mismo tiempo, beneficiarse de nuestra riqueza de conocimiento y de las lecciones aprendidas de Las Mejores Empresas para Trabajar y de nuestros clientes en general.

Para mayor información, por favor contáctenos:

Great Place to Work® Institute Argentina

Av. Callao 1046, piso 2°
C1023AAQ – Ciudad de Buenos Aires
Tel.: (54-11) 5235-5066
info@greatplacetowork.com.ar
www.greatplacetowork.com.ar