

**Rightsizing:  
rediseño organizacional**

# La desvinculación como proceso natural de gestión de RR.HH.



## FICHA TÉCNICA

**Autor:** Carreño Mallo, Carmen

**Título:** Desvinculación como proceso natural de gestión de RR.HH.

**Resumen:** En un proceso de reducción de personal hay empleados que se ven directamente afectados, sin embargo el impacto se produce en toda la organización. El artículo explica cuáles son las barreras que tienen las empresas para tratar las desvinculaciones como un proceso más de gestión y apunta algunas claves a tener en cuenta para minimizar daños posteriores.

**Descriptores:** Despido / Cambio Organizativo / Motivación Laboral

**Localizador en el buscador de la web:** DT0000179223



¿Nos hemos parado a pensar cuánto talento ha abandonado nuestras organizaciones después de tanto ERE? ¿Cuánto tiempo se tarda en elevar los niveles de motivación en la cota óptima? ¿Cuántas de las personas que desvinculamos nos encontraremos en un futuro?

Carmen Carreño Mallo, directora de RRHH, Bank of América

**L**a búsqueda de la optimización y eficiencia de nuestra empresa a través de desvinculaciones masivas ha sido –y seguirá siéndolo– una constante en nuestras empresas durante los últimos 4 años. Esto afecta, no solo a los trabajadores que se van, sino también a los que se quedan, poniendo en riesgo la continuidad de la actividad.

Al año de realizar una reducción masiva de personal el 25% de los directivos abandonan sus empresas. El

segundo año un 50% más. Claro que estos son datos de 2010 y hoy en día un cambio de trabajo se percibe como una opción mucho más compleja.

Desde 2008 hemos estado viviendo la mayor reducción de puestos de trabajo de nuestra historia reciente, por motivos estructurales, económicos o de búsqueda de competitividad. Esto nos ha supuesto, no solo la pérdida de capital humano de manera masiva, también, muchos casos, la desconfianza hacia la empresa por parte de los >

- empleados que permanecen. Parte importante es la operativa en que se ejecutan las reducciones.

## REDISEÑO ORGANIZACIONAL

El *rightsizing* (plantilla correcta) emerge sustituyendo a *downsizing* (reducción de plantilla). Es un concepto mucho más amplio que, en la mayoría de los casos, incluye un *downsizing* de la organización.

*Rightsizing* necesita de una estrategia global de compañía, donde se valoren aspectos como la reducción de costes, el cierre o venta de líneas, la optimización y eficiencia de los procesos, la orientación del negocio, etc. Es una herramienta que tiene el fin de hacer competitiva a la empresa, de seguir adelante con el negocio.

En la mayoría de los casos, esta estratégica, se planifica detalladamente, analíticamente, apostando y midiendo resultados cuantitativos. Grupos multidisciplina-

res se encargan de poner a la empresa en el camino de la competitividad y por tanto del apoyo del accionariado.

Los tangibles están cumplidos. Sin embargo, hay intangibles que no son planificados y que dañan las organizaciones profundamente. “Se puede entender que es necesaria una reducción de personas por motivos económicos, empresariales, estratégicos. Pero no se acepta tanto, la manera en la cual los compañeros son despedidos”, nos dirán en alguna ocasión.

¿Cuánto tiempo se le dedica al proceso de desvinculación individual? ¿Preparamos y explicamos los motivos por los cuales se toman las decisiones? ¿Analizamos y trabajamos todas las respuestas y alternativas? ¿Cuál es la imagen que proyecta la dirección en este proceso? ¿Seleccionamos los agentes de cambio, les preparamos, les apoyamos?

En muchas ocasiones, tener una respuesta a estas preguntas es el factor de éxito.

## BARRERAS A LA HORA DE DESVINCULAR

**Culpabilidad.** La desvinculación es un tema tabú y, por tanto, las acciones muchas veces son forzadas o incluso innecesariamente defensivas. Es cierto, que es una decisión unilateral, donde dos partes están afectadas. Como se planea el proceso puede facilitar el mismo. Nos enfrentamos a situaciones donde quien desvincula se siente peor que el desvinculado. Asumamos que es un proceso natural y que la responsabilidad de la empresa debería situarse, al menos en los despidos por causas objetivas o improcedentes, en el apoyo para que ese trabajador vuelva cuanto antes al mercado laboral.

**Ejecución vs planificación.** Durante meses se hacen análisis, números e incluso listas. Sin embargo, en el momento de las salidas, se realizan con el objetivo de que sean lo más rápidas posible. Esta ejecución es correcta, pero corremos el riesgo de poner el piloto automático y no personalizar

el proceso. Demos la importancia a cada proceso individual, a la larga nos dará credibilidad.

**Indemnización.** Al igual que pasa con el salario, el dinero tiene su fecha de caducidad. A la semana, la persona desvinculada estará desubicada, llena de preguntas. No sabemos dónde nos vamos a volver a encontrar con esta persona, quizás sea nuestro futuro cliente o decida nuestra licencia. Acompañémoslo en su nueva andadura. Ofrecémosle outplacement o incluso un servicio interno de orientación profesional, son soluciones altamente recomendables.

## QUÉ DEBERÍAMOS TENER EN CUENTA

**Planificar cada salida de manera personalizada.** Esto supone, saber quién se tiene delante, qué le va a preocupar, cómo puede ayudarle, quién debe estar en el momento de la comunicación.

➤

Te presentamos la **Plataforma de Servicios de RR.HH.**  
pensada por y para personas



Una solución modular con la que controlarás el coste desde el primer momento, sin inversión inicial, **pagando únicamente por lo que realmente necesitas.**

Despreocúpate de los cambios legales y tecnológicos y céntrate en la gestión de tu negocio y tu equipo. **Del resto nos ocupamos nosotros.**

Descubre por qué a3EQUIPO es la Plataforma de Servicios de RR.HH. pensada para hacer más fácil tu trabajo:

[www.mia3equipo.com](http://www.mia3equipo.com)

¿Quieres hablar con un experto?  
902 333 906

  
Nómina y Administración  
de Personal

  
Portal  
del Empleado

  
Módulo  
Formación

  
Módulo  
Evaluación

  
Módulo  
Selección

  
Módulo Gestión  
del tiempo

- Una de las situaciones que más insatisfacción da son los aspectos logísticos, cerrar aspectos como qué pasa con el teléfono, con el seguro médico o el plan de pensiones. Evitaremos que la persona tenga que llamar a la empresa en las siguientes semanas.

**Dar cabida a la negociación, al diálogo.** Esto es especialmente importante para directivos. Claro que,

mantener la consistencia de las condiciones es importante, pero dar opciones para que la persona pueda decidir por algunos temas puede acercar posiciones.

**Apoyar con otras herramientas a la persona a desvincular.** La situación de crisis y desvinculaciones masivas ha traído por una parte que las personas no se estigmaticen con una situación de desempleo, no es el

individuo que ha hecho algo mal, es la situación general. Por otro lado hay una mayor dificultad para incorporarse al mercado laboral. Seamos imaginativos, señalábamos un outplacement pero ¿y un servicio de emprendedores?

**Plan de comunicación.** A nivel individual, comunicar de manera natural, asertiva y honesta. A nivel plantilla, las desvinculaciones siempre generan incertidumbre. Es en este momento donde hay que liderar la comunicación, hablar del proyecto que queda, de los objetivos de la compañía. Utilizar la comunicación para levantar la motivación y mirar hacia delante.

Dedicamos muchos esfuerzos a captar y desarrollar talento. En muchas ocasiones, este objetivo, deja de estar presente en procesos de desvinculación. Sin embargo, todos los empleados, salgan o no de la compañía se ven afectados por él.

Medir el impacto de un *rightsizing* desde la doble perspectiva, cuantitativa y cualitativa, asumiendo el proceso de desvinculación como una oportunidad de cambio real nos dará una clara ventaja de cara al futuro.

Cuidar a los que se van, supone cuidar a los que se quedan y con estos son con los que vamos a escribir la siguiente página de nuestra actividad empresarial. ■

Hemos vivido la mayor reducción de puestos de trabajo de nuestra historia reciente. Esto nos ha supuesto, no solo la pérdida de capital humano de manera masiva, también, muchos casos, la desconfianza hacia la empresa por parte de los empleados que permanecen.



Estar con  
los mejores  
te hace  
mejor.



## Adecco, Patrocinador Oficial del trabajo en equipo.

Adecco, líder mundial en RRHH, comparte los valores del deporte. Porque tanto en el baloncesto como en el entorno laboral, el esfuerzo y el trabajo en equipo son fundamentales.

Adecco ofrece un servicio integral y especializado en RRHH: trabajo temporal, selección, formación, outsourcing, consultoría y outplacement.

Además aporta la solución idónea a cualquier necesidad de sus empresas cliente en todas las áreas de actividad y en todos los sectores.

**Adecco, Patrocinador Oficial de la Selección Española de Baloncesto.**

**Adecco**

better work, better life

902 30 20 30

[adecco.es](http://adecco.es)