



Reestructurar Preservando el Talento.



**Clarity
Consulting
Group**



Reestructurar preservando el talento.

Diciembre 2016

Reestructurar una compañía manteniendo el talento no tiene por qué terminar en una pesadilla de juicios en serie. La adopción de una óptica de gestión estratégica de riesgos en la que participen el equipo de Capital Humano y Legal de forma armónica, permitirá minimizar los riesgos maximizando el mantenimiento del talento.

Las compañías van a continuar reestructurando sus organizaciones a pesar de que lo peor de la crisis haya pasado. En los 80 las reestructuraciones comenzaron por la ola de fusiones y adquisiciones y la reconversión industrial, en los 90 la reingeniería encontró en las reestructuraciones la mejor herramienta para “hacer más con menos” y así continuarán las compañías utilizando la reestructuración de plantillas para adaptar sus capacidades de producción a los niveles de demanda en cada momento, para mejorar la productividad de la organización, para hacer frente a la globalización y adaptarse al entorno competitivo.

Durante los últimos 30 años se han llevado a cabo muchos procesos de reestructuración en España. Algunos “sonados” y otros menos llamativos y quizás más eficaces. Ni todos los procesos de reestructuración se hacen mal ni tienen que ser profundamente traumáticos para las personas involucradas ni para las organizaciones. Nosotros pensamos que las compañías pueden hacer frente a los procesos de reestructuración de una forma más estratégica, aprovechando la experiencia y sobre todo aprovechando estas situaciones para preservar el talento y

mejorar la capacidad de la compañía para competir en un nuevo entorno.

Por otro lado, el reconocimiento de que el talento es crucial para diseñar y llevar a cabo la estrategia y conseguir resultados, ha puesto a los profesionales del conocimiento y a los managers y directores en el centro de la polémica en los procesos de reestructuración.

La legislación actual exige que las compañías utilicen un criterio objetivo y no discriminatorio en los procesos de reestructuración que llevan asociados un expediente de regulación de empleo (ERE). La utilización de criterios sencillos como la antigüedad o el coste del empleado, aseguran la facilidad de aplicación, así como el cumplimiento del principio de no discriminación. Sin embargo, un criterio sencillo y fácilmente verificable como la antigüedad no asegura que la compañía retiene a los que han demostrado una mayor aportación a los resultados o a aquellos más preparados para afrontar los nuevos retos a los que se enfrenta la organización. La aplicación de estos criterios a los profesionales del conocimiento y los niveles de gerencia y dirección no es en nuestra opinión una buena idea.

La preservación del talento debe formar parte de la estrategia de la reestructuración, haciendo compatible el imperativo del ahorro de costes con la mejora de la eficacia organizacional.

El planteamiento estratégico del proceso de reestructuración.

Un planteamiento estratégico global nos obliga a integrar la estrategia de Capital Humano con la estrategia Legal. El objetivo es satisfacer de forma conjunta la necesidad de "defensibilidad" legal del proceso con el imperativo de preservación del talento.

Se trata por tanto de realizar una gestión de los riesgos legales de manera que prestemos la atención necesaria a la preservación del talento. La gestión del riesgo legal no significa la "eliminación de todos los riesgos", lo que haría imposible cualquier otro objetivo. La gestión del riesgo legal significa diseñar un programa mediante el cual se identifican los riesgos, se

discriminen en función de su impacto y se acepten creando planes de contingencia para cada uno de ellos.

- **Identificación de riesgos:** Obviamente, no se puede hacer frente a los riesgos que no se conocen. No obstante algo tan evidente suele pasar desapercibido en muchos procesos de reestructuración.
- **Discriminar los riesgos sin valor:** Dicho de la forma más clara posible: nunca merece la pena tomar riesgos regulatorios.
- **Evaluar el impacto de los riesgos:** Tampoco es necesario adoptar la posición excesivamente rígida de no adoptar ningún riesgo. Hay riesgos que merece la pena tomar y otros que claramente no. Por ejemplo, en aquellas posiciones que son críticas para el funcionamiento de la compañía, se debería estar más dispuesto a aceptar riesgos, mientras que una organización no debería en ningún caso aceptar riesgos relacionados con la discriminación de género. En general la compañía debería estar dispuesta a tomar riesgos que estén estratégicamente justificados.
- **Aceptar los riesgos de forma consciente y preparada:** una vez identificados los riesgos que vamos a tomar, es necesario preparar un plan de mitigación de riesgos, así como un plan de contingencia para aquellos casos en los que el riesgo se materialice. Por ejemplo, un plan de comunicación efectiva con los empleados, unos criterios claros de decisión o una documentación exhaustiva del proceso ayudan a mejorar la defensa y por tanto mitigan el riesgo.

Una mentalidad estratégica en un proceso de reestructuración que involucre a niveles de gerencia y dirección implica asumir que ser justo y no discriminatorio no significa tratar a todo el mundo de la misma manera. Se puede tratar a las personas de manera individualizada de una manera defendible siempre que se pueda demostrar de una manera justificada que esos individuos no se encontraban en la misma situación desde el punto de vista organizativo. Lo mismo puede decirse de las diferentes unidades de negocio o departamentos de una organización.

Por supuesto que la necesidad de tener que justificar un tratamiento diferente tiene sus riesgos, pero desde una mentalidad estratégica debe valorarse si dicho riesgo merece la pena ser afrontado en función de los beneficios que lleva asociados: la preservación del talento o una mejora de su utilización.

Un plan para preservar y mejorar el talento.

La tendencia habitual en los Directores de Capital Humano es a considerar que cuando llega el momento de reestructurar, no es el momento de ponerse a desarrollar el talento. Se tiende a retrasar el proceso de desarrollo del talento hasta que el problema de la reestructuración haya pasado.

Sin embargo, existen razones que nos invitan a pensar que un proceso de reestructuración es una oportunidad para desarrollar el talento en una organización que permita mejorar la competitividad de la compañía.

La primera es que se debe aprovechar el momento. Cuando el CEO habla de reestructuración la gente escucha con interés. No se debe dejar pasar este momento en el que la organización moviliza recursos y energías de forma decidida. El Director de Capital Humano inteligente aprovechará esta oportunidad para desarrollar su plan de talento.

La segunda razón es que existen muchas sinergías entre un proceso de reestructuración estratégico y el de desarrollo del talento.

En un proceso de desarrollo y mejora del talento nos encontramos con las siguientes fases, que son en general coincidentes con las fases de identificación del talento en un proceso de reestructuración.

- I. Identificación de procesos clave.
- II. Identificación de puestos clave para el óptimo desempeño de los procesos clave.

- III. Identificar las capacidades críticas en términos de competencias, conocimientos o habilidades, así como en términos de dimensionamiento.
- IV. Evaluar a los individuos en las capacidades clave identificando el Gap existente.

A lo largo del plan de reestructuración tendremos además que realizar un ranking de cada una de las personas analizadas en función de su mayor o menor adecuación a aquellos puestos para los que son elegibles.

Fase 1: diseño estratégico del plan de reestructuración.

En nuestra experiencia, los planes de reestructuración exitosos recorren el siguiente camino:

- 1. Business Case:** este documento debe describir de forma clara y sencilla las condiciones del negocio que demuestran que la reestructuración es una actuación necesaria y que otro tipo de actuaciones alternativas arrojan unos resultados inferiores. Debe así mismo, establecer objetivos específicos y medibles que marcarán el éxito de la reestructuración. Debe justificar el proceso de reestructuración como algo más que una mera reacción automática a un cambio en el entorno competitivo.

Este documento tiene una doble utilidad. Por un lado, servir de lanzamiento del plan a efectos operativos (de él se desprenden tareas y responsables concretos) y por otro lado, tiene que servir como defensa legal que justifique de forma necesaria la actuación. En este sentido el documento debe ser claro y comprensible para alguien sin un gran conocimiento del sector y la organización y debe realizarse sin una excesiva e innecesaria carga de datos y estadísticas económicas y financieras. Debe ser riguroso sin tratar de esconder la situación detrás de complejos análisis solo accesibles para expertos.

- 2. Identificar procesos críticos.** No todos los procesos son igualmente importantes para el éxito o la supervivencia de

una compañía. Aquellos procesos clave para el éxito en un entorno competitivo determinado deben ser protegidos de manera especial y esto seguramente justifica la asunción de ciertos riesgos adicionales.

Esta capacidad para discriminar aquellos procesos críticos de aquellos que son de carácter higiénico puede resultar difícil en algunas organizaciones que muestran excesivos reparos a la hora de reconocer que ciertos procesos son simple y llanamente más importantes que otros para el éxito de la compañía.

Las operaciones críticas pueden no ser necesariamente aquellas que “traen dinero a casa” en este momento. Los procesos de Innovación y desarrollo pueden ser críticos en ciertas industrias o los de creación de marca en otras, mientras que en algunas otras el mantenimiento de la infraestructura tecnológica determinará el éxito en el futuro. Cada uno debe determinar cuales serán las operaciones necesarias para el futuro escenario competitivo; estas operaciones no tienen en principio porque constituirse o asociarse con departamentos o unidades de negocio concretos.

- 3. Describir la organización actual.** Realizar en este momento un inventario de la organización actual, tanto en términos de volumen de plantilla, como de diseño organizacional será crucial para las fases siguientes. Recopilar todo tipo de información referente a organigramas, volumen de plantilla por departamentos, descripción de puestos, procesos de evaluación del desempeño e incluso de formación y desarrollo de una forma inteligente y práctica será mucha utilidad al abordar las siguientes fases.
- 4. Diseño de la nueva organización.** Esta fase está guiada por un principio básico: alinear la organización con los objetivos del negocio. Aunque en esta fase siempre aparecen las preguntas acerca de “cómo lo hacen nuestros competidores”, y esta información puede ser muy útil, no debe perderse de vista el hecho de que cada compañía tiene sus propios objetivos y su propia cultura.

El diseño organizativo debe tener en cuenta ciertos principios clave como, autoridad y rendición de cuentas, especialización, coordinación entre diferentes funciones, economías de escala, control y responsabilidad y concentración de recursos en los procesos clave, así como la cultura.

5. Análisis de las alternativas de reestructuración. Las compañías no deben considerar que la única opción que permite conseguir los objetivos de reestructuración es mediante bajas no voluntarias. Las alternativas de reestructuración incluyen normalmente tanto medidas de baja voluntaria como involuntaria, así como combinaciones de ambas.

Las alternativas de reestructuración que incluyen exclusivamente medidas de bajas voluntarias pueden contribuir al ahorro de costes, pero no permitirán mejorar el depósito de talento de las compañías, ya que el plan de bajas voluntarias no permite diseñar un proceso organizativo encaminado a dar forma a la organización basado en las necesidades de talento en cada puesto y en la cobertura de dichas necesidades con el talento disponible.

No obstante, la compañía en proceso de reestructuración debe tener en cuenta que en general, cuanto más control permite una alternativa de reestructuración sobre la forma de la organización resultante, mayor riesgo inherente hay derivado de la aplicación de dicha alternativa. Dicho de otra manera, **la dimensión del riesgo de una alternativa de reestructuración es inversamente proporcional a la dimensión de "voluntariedad" de las bajas.**

Por ejemplo, en las alternativas de bajas voluntarias, los empleados que dejan la compañía de forma voluntaria presentan un riesgo muy limitado de generar posteriores problemas al proceso, pero sin embargo, la compañía tiene una capacidad limitada para mantener un control sobre el talento que permanecerá en la compañía o por decirlo de

otra manera, sobre la adecuación entre el talento necesitado por la compañía y el que finalmente permanece en ella.

Si la compañía quiere mejorar su capacidad para controlar la forma y el talento de organización resultante, incrementará el riesgo de encontrarse con demandas o impugnaciones del proceso.

Este es precisamente el punto en el que la estrategia de recursos Humanos y la estrategia Legal deben trabajar como una sola.

La combinación de alternativas voluntarias e involuntarias de reestructuración permitirá seguramente encontrar un equilibrio aceptable entre la gestión del riesgo y la gestión del talento.

En este sentido, por ejemplo, parece más adecuado iniciar el proceso con una alternativa de prejubilaciones voluntarias que permita posteriormente evaluar la dimensión del programa de bajas involuntarias.

Fase 2: poniendo en marcha el plan de reestructuración.

6. Definiendo las reglas y principios de selección. De lo que estamos hablando aquí es de establecer unos criterios de selección que discriminen y permitan aislar el talento de la organización. Todo esto incluye una serie de tareas previas como definir el universo de empleados que serán considerados para cada una de las posiciones y cuales son los criterios y normas que permiten a alguien ser considerado como "candidato" para ciertos puestos y no otros. Algunas de las preguntas que deberíamos hacernos en esta fase son: ¿Se podrán intercambiar empleados de diferentes departamentos para un determinado puesto? ¿Se podrá recuperar a empleados cuyo puesto va a ser eliminado, para incorporarlos a otros puestos que van a ser mantenidos? ¿Se permitirá a los empleados indicar cuales son sus puestos de preferencia, así como su inclinación a aceptar puestos en otros departamentos o áreas geográficas? ¿Hay algunos

empleados tan valiosos que deben quedar aislados del proceso? etc...

Todo esto, que puede parecer a priori un trabajo burocrático, tiene una enorme importancia sobre el resultado final del proceso, pero también del mensaje que la organización transmite a sus empleados, así como de la transparencia y equidad del proceso de selección. Aquí también es crucial la integración entre la estrategia legal y la de recursos humanos de manera que seamos conscientes de los riesgos que estamos asumiendo al adquirir un mayor control sobre el resultado final del proceso.

7. Diseñando el proceso de evaluación del talento. Este es un paso clave en el proceso reorganizativo. Es además el primer elemento que se pondrá en duda a la hora de tener que defender el procedimiento en los tribunales. Parece evidente que un empleado que ha quedado fuera de la organización como resultado de un proceso de evaluación del talento, llevará esta decisión a los tribunales poniéndola en cuestión. Por tanto la línea defensiva debe quedar clara: el proceso debe ser lo suficientemente claro, comprensible y justo para ser defendido en un juzgado.

Esto no significa que no se puedan introducir criterios subjetivos en el proceso de evaluación del talento. Lo que significa es que hay que hacerse consciente de que algunas de las variables que conforman la definición de talento pueden incluir evaluaciones de tipo subjetivo, pero que ésta debe estar equilibrada dentro de un procedimiento de valoración que incluya un análisis de comportamientos visibles y una evaluación de competencias lo suficientemente rigurosa y rica y rodeada por otras variables más "duras" como el histórico de consecución de resultados.

Otra forma de limitar la subjetividad es limitar el peso de estas variables dentro del proceso global. Podemos asumir que hay variables de tipo subjetivo, pero también que no todas las variables pesan igual de cara al resultado final y esto nos permitirá mantener acotadas las valoraciones personales a su justa medida, evitando decisiones que sean claramente arbitrarias y discriminatorias.

8. Valorando el talento. De forma inevitable, en todo proceso de evaluación del talento, tarde o temprano interviene el juicio de las personas. Los profesionales que participen en el proceso de evaluación deben estar bien formados para comprender tanto el objetivo como la metodología de la valoración del talento. Deben comprender que el objetivo no es el mismo que el de la evaluación anual del desempeño o el de la decisión del pago del bono o la consecución de los objetivos cualitativos del plan de Dirección Por Objetivos.

Es necesario además homogeneizar los criterios de los distintos participantes mediante un plan de entrenamiento, así como del mantenimiento de un diálogo continuo a lo largo del proceso que permita compartir las dificultades y las soluciones.

Los evaluadores deben entender que en esencia se trata de un proceso de comparación y que estas comparaciones se realizan entre personas que pueden haber estado trabajando en distintos departamentos, con distintos objetivos e incluso en diferentes compañías (imaginemos una reestructuración que sigue a un proceso de fusión entre dos sociedades). En estas circunstancias, se debe armonizar un proceso en el que se van a comparar profesionales que han trabajado en culturas distintas, bajo managers y expectativas diferentes.

Una parte de estas dificultades se soluciona, al menos parcialmente, habiendo diseñado un modelo de decisión que incluya un número aceptable de variables, tanto de evaluación subjetiva como objetiva y cuyos pesos reflejen la preferencia de la estrategia de talento de la compañía.

9. Tomando decisiones. Tomar decisiones en materia de selección del talento no es en absoluto un proceso automático. El juicio de los gestores es una variable clave que debe tener en cuenta su conocimiento del negocio así como su propio instinto. Sin embargo, esto no significa que se permita que el sistema acabe dominado por las agendas privadas de los que forman parte del equipo de decisión.

Para ello, es necesario por un lado que tanto el departamento de Recursos humanos como el equipo legal sean capaces de tutelar el proceso, así como que el propio equipo de selección y valoración del talento sea transparente y cada uno de sus miembros tenga que justificar las decisiones que toma o propone en público ante los demás miembros del equipo, estando así mismo capacitados para exigir cada uno de ellos a los demás esas mismas justificaciones.

Una vez más, el auténtico reto consiste en ser capaces de equilibrar riesgo y resultado final en un proceso de reestructuración que persiga el mantenimiento del talento. Es necesario por tanto contar con una mentalidad estratégica y empresarial en la que se decida qué riesgos se asumen y cuáles no y cual será el plan de mitigación para cada uno de ellos.

10.Documentando el proceso. El equipo del proyecto debe documentar de forma clara y rigurosa todo el proceso de manera que pueda ser comprensible y convincente en el caso de tener que ser expuesto ante un juez. Debe contemplarse también cómo será el depósito y custodia de la documentación sensible, como por ejemplo los cálculos y análisis estadísticos realizados que justifican los resultados, los registros e informes de las entrevistas de evaluación de competencias etc...

Todo este material debe estar sujeto a normas de confidencialidad y debe ser custodiado por el equipo legal de manera que se preserve su integridad y validez, si llega el caso.

Fase 3: Seguimiento, ¿Qué pasa el día después?

11.Estableciendo una nueva cultura. Después de una reestructuración, muchas cosas cambian. En general los miembros de la organización se muestran más sensibles, preocupados e incómodos. El grado de apertura de los empleados a establecer un dialogo con la organización disminuye y las iniciativas de recursos humanos en materia de

clima y compromiso suelen ser vistas con suspicacia y hasta con vergüenza.

Esto forma parte del duelo. Si la organización ha reducido sensiblemente la plantilla, las personas que permanecen habrán perdido el contacto con algunos de sus compañeros y en ocasiones amigos. Otros continuarán experimentando temor por su propio futuro.

Por todo esto, es de vital importancia el “plan del día después” que transmita un mensaje claro de energía y entusiasmo con el proyecto. Las cosas no cambiarán de un día para otro. Es necesario tener constancia y mantener la intensidad del esfuerzo.

En los casos en los que la reestructuración ha sido promovida tras una fusión de organizaciones, la construcción de una nueva cultura en la que los empleados de ambas organizaciones puedan sumergirse debe ser una máxima prioridad del equipo de cambio. Para evitar una sangría, la compañía debe constituirse en una organización preferida por los profesionales.

12. Desarrollando el talento. El proceso de valoración del talento llevado a cabo constituye unos cimientos excelentes sobre los que construir el edificio del talento organizativo. La valoración del talento nos habrá permitido identificar puntos fuertes y débiles, así como las prioridades de desarrollo en función de los desafíos futuros de la organización. Los resultados del proceso de valoración del talento son la base para la elaboración de planes individuales de mejora y planes de sucesión que permitirán ir mejorando el valor de los profesionales de la organización y con ello su propia eficacia organizativa.

En resumen.

Un proceso de reorganización no tiene por qué terminar en una pesadilla de juicios en serie. Una reestructuración debe ser una transformación que permite hacer más con menos en un momento competitivo determinado para la organización aplicando el talento organizativo dónde realmente se necesita.

Una reestructuración que tiene como objetivo mantener y optimizar la utilización del talento no está exenta de riesgos. La gestión de estos riesgos debe hacerse de manera estratégica, eliminando los riesgos que no tienen retorno, y asumiendo responsablemente aquellos que atesoran más valor estratégico.

Una reestructuración positiva es en esencia un proceso de minimización de riesgos mientras se maximiza el talento.

© Clarity Consulting group 2016

Sobre Clarity Consulting Group.

Somos una firma de servicios profesionales dedicada a mejorar la eficacia de las organizaciones y la rentabilidad de nuestros clientes.

Estamos especializados en conquistar el territorio entre la definición de la estrategia y la consecución efectiva de resultados, alineando la organización hacia lo que realmente importa: satisfacer las necesidades de los clientes de manera diferencial, mejorando las capacidades de la organización para conseguir resultados.

Clarity Consulting Group

Felix Boix 18 - 1º izda. Madrid 28036.

www.claritygroup.es