









IBEX 35 ▼ -0,04% | DOW JONES ▲ 1,08% | NASDAQ 100 ▲ 0,25% | EUROSTOXX50 ▲ 0,09%

**invertia**

 Inmobiliario | Contactar | Foros | Cartera | Acciones

MIS FINANZAS | FOROS | MERCADOS | EMPRESAS | FREEQUENCE
 

 Iniciar Sesión | Regístrate | [Terra ID]



**MIS FINANZAS**

- Depósitos
- Hipotecas
- Préstamos
- Fondos
- Planes de Pensiones
- Oferta Inmobiliaria
- Vivienda
- Fiscal
- Franquicia

**MERCADOS**

- Bolsa
- Renta fija
- Warrants
- CFDs
- Divisas y Materias Primas
- Tiempo Real
- Cartera

**EMPRESAS**

- Resultados
- Recomendaciones
- Hechos CNMV
- Dividendos
- OPV's
- Capital Riesgo
- Análisis Premium

**INFORMACIÓN**

- Noticias
- Economía
- Al Minuto
- Agenda
- Especiales

**FOROS**

- Carpetas
- Destacados
- Mis Foros
- Los + Foreros

**SERVICIOS**

- Móviles
- Mensajería
- Juego
- Chat
- Viajes

PUBLICIDAD






Empresa
  Titulares
  Fuente

[Economía](#) | [Empresas](#) | [Fiscalidad](#) | [Mercados](#) | [Mis Finanzas](#)

Empleo & Trabajo

**Atención, despedir perjudica la salud y la imagen de la empresa y la plantilla**

Fecha: 25/6/2009 Fuente: Invertia
 





Hace poco escribíamos sobre la profusión de artículos y jornadas que explicaban como abordar un despido colectivo, como ejecutar un expediente de regulación de empleo (ERE) o cómo abordar un ejercicio de redimensionamiento. Señalaba que me sorprendía la facilidad con la que las **inversiones realizadas en elevar la reputación y la imagen de las empresas como "el mejor lugar para trabajar" o para ser consideradas el "empleador preferido" se han, como mínimo, diluido**, cuando no dilapidado.

Por eso conviene **reflexionar sobre lo que supone una reducción en el nivel de empleo en una empresa**. No para que no ocurra, ya que esto no siempre es posible, sino para asegurar que se han considerado todos los elementos necesarios en el proceso de análisis y toma de decisión.

Nuestra propuesta es abordar el problema no sólo desde la perspectiva de la gestión de costes sino considerando el concepto de gestión de riesgos. Por la dimensión del artículo me concentraré en dos: el riesgo reputacional y el riesgo de reposición.

En términos de riesgo reputacional, existen varios estudios y análisis que señalan el **impacto negativo de una iniciativa de reducción del nivel de empleo**. Reduce el compromiso de los que se quedan, impacta negativamente en la imagen de la empresa ante el mercado, puede producir reacciones de "revancha" de antiguos empleados, etc.

El riesgo de reposición se refiere a la capacidad futura de atracción de profesionales en un contexto, a medio plazo, de escasez de profesionales especialmente de profesionales capaces. Se acaba de anticipar un resumen de una investigación realizada por la Asociación Europea de Gestión de Personas (EAPM) en el que se comparan la eficacia y el impacto en el compromiso de los empleados de medidas y decisiones tomadas en la "anterior" crisis. No voy a entrar en el análisis del documento que se puede consultar en la página web de la asociación, sino en su texto inicial. En él alerta sobre el impacto de la evolución demográfica europea en los próximos años, evolución que va a presionar sobre el mercado de trabajo de forma intensa aunque irregular. De ahí que los autores del documento animen a considerar de forma cuidadosa cualquier medida no vaya a ser una solución de "pan para hoy y hambre para mañana".

Alguno podría argumentar que si la situación de la empresa es de "vida o muerte" pensar en términos de riesgos, que pueden o no materializarse a medio plazo, es una bobada. Tiene razón. Pero aún así habría que tener la suficiente calma y capacidad de análisis para evaluar por qué se ha llegado a esa situación límite.

Es decir, aunque la situación parezca evidenciar la necesidad de reducir el nivel de empleo **hay que considerar otras alternativas** que afectan a la cuenta de resultados, reduciendo costes sin afectar al nivel de empleo.

¿Cuáles son? Existen medidas alternativas asociadas a una mayor flexibilidad temporal y espacial, en la medida que pueden **reducir algunos complementos de transporte, comida, disponibilidad, horas extraordinarias, etc.** Entre las medidas de flexibilidad temporal se incluyen la **reducción de jornada, la contratación a tiempo parcial, las excedencias retribuidas o no retribuidas, las jubilaciones parciales e, incluso, de las suspensiones temporales de empleo.**



Se pueden analizar también medidas de flexibilidad funcional, relacionadas con la disponibilidad para asumir tareas no incluidas en las típicas del puesto de trabajo o de la categoría profesional, que pueden reducir complementos de puesto y costes de servicios externos.



Se puede analizar la externalización de servicios a empleados con la garantía de la contratación de la prestación de esos servicios durante un período de tiempo determinado o tratar de implantar medidas tendentes a reducir los costes de absentismo, convertir en variables costes salariales mediante incentivos a corto plazo autofinanciados o, incluso, la reducción salarial. Si el problema es de liquidez se pueden diseñar esquemas de diferimiento de pagos a través de incentivos a largo plazo.

Si las alternativas de ajuste precio no son posibles o suficientes habrá que considerar las opciones que reduzcan el nivel de empleo. En este caso, para evitar el riesgo de reputación, se deben aplicar aquellas prácticas modelo que permitan mitigarlo, por ejemplo: la justificación clara, personalizada y adecuadamente soportada de las razones del despido; la comunicación personal y detallada; la gestión de la transición desde la noticia hasta la salida de la empresa; el apoyo para la reincorporación al mercado laboral, y cualquier otra que demuestre que la decisión no ha sido tomada de forma precipitada o que muestre respeto por las personas afectadas.

## peoplematters

\* Ignacio Mazo, Socio de PeopleMatters y miembro del TopTenHRS

### Anuncios Google

#### **Analista Mercado Español**

¿Te gustarían 1.000€ en comisiones? Gratis con Self Bank  
[www.selfbank.es](http://www.selfbank.es)

#### **Cómo preparar un despido?**

Nuestro informe Gratuito le enseña Descárgueselo. Especial empresarios  
[www.PractiLetter.com](http://www.PractiLetter.com)

#### **Depósito IN "La Caixa"**

Invierte y rentabiliza tus ahorros con el Depósito IN. ¡Entra ahora!  
[www.lacaixa.es/IN](http://www.lacaixa.es/IN)

#### **Publica Ofertas De Empleo**

Online. Miles De Profesionales ¡Encuentra Al Candidato Que Buscas!  
[InfoJobs.net/Busco\\_Empleados](http://InfoJobs.net/Busco_Empleados)

### Últimas noticias

13:04	<a href="#">Fibanc-Mediolanum lanza una Cuenta Corriente con un interés del 3,5%</a>	Invertia
11:07	<a href="#">Hoy comienzan las rebajas con descuentos históricos y el gasto medio más bajo de la década</a>	Europa Press
09:40	<a href="#">El Ibx se lo piensa desde máximos tras subir un 7% anual y un 26% trimestral</a>	Invertia
09:31	<a href="#">Antes de comprar participaciones preferentes mire la rentabilidad por dividendo de su banco</a>	Invertia
09:29	<a href="#">¿En qué sectores se ha movido más dinero por adquisiciones empresariales?</a>	Invertia

[ver más...](#)

- [del.icio.us](#)
- [Menéame](#)
- [digg](#)
- [Technorati](#)

**Mis Finanzas:** Seguros · Planes Pensiones · Fondos · Derivados · Warrants · Tarjetas · Terra Virtual · Depósitos  
 Préstamos · Hipotecas · Brokers · Fiscal **Foros:** Carpetas · Destacados · Mis Foros

**Mercados:** Al minuto · Noticias · Bolsa · Renta Fija · Divisas · Economía **Empresas:** OPV's · Hechos CNMV  
 Análisis **Servicios:** Móviles · Mensajería · Juego · Cartera · Chat

**Internacional:** Argentina · Brasil · Chile · Colombia · Costa Rica · EEUU · El Salvador · España · Guatemala · Honduras · México · Nicaragua · Panamá · Perú · República Dominicana · Venezuela

© Copyright 2008, Telefónica de España, S.A.U. · [Anúnciate](#) · [Aviso Legal](#) · [Política de Privacidad](#) · [Ayuda](#)