

# DESVINCULACIÓN: UN PROCESO CLAVE EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

LA DESVINCULACIÓN DE EMPLEADOS ES ALGO INHERENTE AL PROYECTO EMPRESARIAL. SIN EMBARGO, DURANTE MUCHO TIEMPO SE HA ENFOCADO DESDE UN PUNTO DE VISTA PURAMENTE JURÍDICO-LABORAL. EN LA ACTUALIDAD, EL GESTOR ES RESPONSABLE DE PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE LAS SALIDAS DE PROFESIONALES PARA QUE SE OBTENGAN LOS BENEFICIOS DESEADOS.

MIRIAM AGUADO. CONSULTORA SENIOR DE PEOPLEMATTERS.

Es evidente que hablar de desvinculación en el entorno de la empresa resulta, de por sí, algo “incómodo y desagradable”. En raras ocasiones se considera la gestión de este proceso un elemento estratégico que puede marcar la diferencia, suponiendo una oportunidad para la organización y llegando incluso a condicionar la globalidad de nuestra política de gestión de personas. Sin embargo, la desvinculación de empleados es algo inherente al proyecto empresarial, sea cual sea el momento del ciclo económico, propio o del entorno, lo que puede suponer meras variaciones en la dirección o en la “intensidad” del proceso.

Durante mucho tiempo, el proceso de desvinculación se ha enfocado desde un punto de vista puramente jurídico-laboral, llevado a cabo con frecuencia por un profesional de perfil transaccional, encargado de realizar todo el “papeleo” necesario para finalizar la relación. El objetivo principal es seguir los pasos legales establecidos en este sentido. Sin embargo, ¿basta con esto para gestionar el proceso? ¿Somos capaces de extraer la información relevante que nos permita actuar? ¿Nos adelantamos a los acontecimientos para asegurar que sale quien debe y no perdemos a quien

más nos aporta? ¿Es posible trabajar esa “mala fama” que suele llevar asociado este proceso? En definitiva ¿estamos realmente “gestionando” la salida de profesionales de nuestra organización? A continuación presentamos un marco de reflexión para el directivo. La hipótesis de partida considera que una de las funciones esenciales de recursos humanos es conseguir que la organización cuente con los empleados adecuados para llevar a cabo su actividad y obtener los resultados buscados. Ello conlleva buscar y seleccionar a dichos profesio-

SEGÚN LA FASE DEL CICLO DE VIDA EN QUE SE ENCUENTRE LA EMPRESA, HEMOS DE ORIENTAR LOS PROCESOS DE SALIDA DE MODO DIFERENTE

nales, desarrollarlos para obtener su máximo potencial y, llegado el momento, gestionar su desvinculación de la organización. Adicionalmente, la responsabilidad del gestor es planificar estratégicamente la desvinculación deseada (la de empleados que no interesan a la organización), así como poner en marcha mecanismos que nos permitan obtener beneficios de las salidas de profesionales que sí nos interesan como tales, pero que han decidido “abandonarnos”.

## PRIMER PASO: DÓNDE ESTAMOS Y HACIA DÓNDE VAMOS

Como punto de partida, precisamos un marco que nos ayude a valorar nuestra situación actual e identificar en qué sentido hemos de encaminar nuestra estrategia de desvinculación de personas. Para ello, hablamos de tener en cuenta tres aspectos clave:

- 1. La estrategia del negocio:** ¿en qué momento se encuentra la organización? ¿buscamos crecer o ser rentables? ¿pertenece a un sector maduro, o de reciente creación?
- 2. La cultura deseada:** ¿somos una organización orientada a resultados o más bien paternalista? ¿fomentamos la salida de empleados de bajo desempeño o la permanencia en la organización frente a la rentabilidad?...
- 3. El mercado laboral:** ¿existe abundancia o escasez de los profesionales que necesito en mi organización? ¿cómo se me percibe en el mercado laboral? ¿tengo dificultades para encontrar personas interesadas en trabajar para mí o, por el contrario, mi marca como

empleador refuerza mi posición?... A la hora de emprender una estrategia global de desvinculaciones es necesario tener en cuenta la estrategia de negocio, la cultura deseada y el mercado laboral (véase el cuadro 1). Analicemos las implicaciones de cada bloque por separado:

- ▶ Según la fase del **ciclo de vida** en que se encuentre la empresa, hemos de orientar los procesos de salida de modo diferente. No es lo mismo realizar despidos que pueden resultar caros en un momento de bonanza y crecimiento del negocio, cuando podría primar la rapidez sobre el coste, que en una fase de declive en la que los criterios de coste van a limitar significativamente el margen de maniobra del gestor. En ambos casos, los criterios han de ser claros y establecidos.
- ▶ Si atendemos a criterios más relacionados con la **cultura deseada**, en función del punto en que nos encontremos en el continuo paternalista-exigente, podremos establecer un proceso de desvinculaciones relacionado con los resultados obtenidos por nuestros empleados. Así, si perseguimos fomentar una cultura exigente y orientada a los resultados, aquel empleado que no alcance los resultados mínimos imprescindibles saldrá de la organización,

ES IMPORTANTE CONTAR CON UNA VALORACIÓN DE COMPETENCIAS QUE PERMITA SABER QUÉ VALOR INTRÍNSECO TIENE CADA PERSONA

bien por decisión del gestor (despido), bien por decisión propia ante, por ejemplo, una retribución variable nula o muy reducida (dimisión). Desde este punto de vista, es importante contar con un sistema de gestión del desempeño que permita discriminar entre los empleados y con una valoración de competencias que permita saber qué valor intrínseco tiene cada persona.

- ▶ Finalmente, un **mercado laboral** en el que escasea el talento obligará a las empresas a realizar un esfuerzo mucho mayor que el actual por retener a sus empleados clave, reduciendo el riesgo de que se produzcan salidas no deseadas por la organización. Igualmente, cobra importancia la marca como empleador, que podría verse afectada al menos parcialmente por el modo en que se llevan a cabo las salidas

## Cuadro 1. Consideraciones para la estrategia global de desvinculaciones

Estrategia de negocio	Cultura deseada	Mercado laboral
<b>Ciclo de vida del negocio:</b> - Consideraciones de coste. - Necesidad de recursos.	<b>Continuo Paternalista-Exigente:</b> - Gestión del desempeño. - Cultura de productividad.	<b>Oferta y demanda de profesionales:</b> - Marca como empleador (Employer Branding). - Facilidad de reemplazo.

## Cuadro 2. Consideraciones para la estrategia individual

		Grado de interés por el profesional	
		Bajo	Alto
Origen	Empresa	I	II
	Empleado	III	IV

de personas de la empresa (sean estos despidos o dimisiones). Este aspecto ha de ser cuidado cada vez más, pues lo que un ex-empleado cuenta en el mercado puede hacer de él nuestro mejor aliado o nuestro peor enemigo. Si tenemos una marca fuerte, será más difícil desvincular, pues existe un mayor apego; por el mismo motivo, resultará más fácil atraer nuevos profesionales.

## SEGUNDO PASO: SABER LO QUE SABEMOS

Una segunda reflexión, igualmente importante que el establecimiento de la estrategia global de desvinculaciones, nos plantea hasta qué punto conocemos lo que está pasando ahora en nuestra organización: ¿Obtenemos información sobre las salidas que se están produciendo entre nuestras filas? ¿Analizamos quién se marcha y a quién desvinculamos? ¿Observamos tendencias en los datos? ¿Podemos extraer conclusiones de ello y, lo que es más importante, intervenir para reducir riesgos y volver la situación a nuestro favor?

Tampoco podemos olvidarnos de las dimisiones que se producen en nuestras filas. El análisis pormenorizado de los datos relativos a las personas que deciden marcharse puede arrojar luz sobre aspectos de la gestión que estamos descuidan-

do. Es posible que descubramos zonas geográficas en las que existe un problema, bien de negocio, bien de estilo de gestión, bien de mercado. Podemos caer en la cuenta de que un competidor se ha instalado en nuestro territorio y está “robando” nuestros profesionales. Un puesto y su remuneración pueden haber perdido competitividad en el mercado, y sus ocupantes decidir marcharse hacia mejores retribuciones, etc.

Sólo manteniéndonos ojo avizor y estudiando este tipo de información de manera continua y, sobre todo, planificada y estructurada, podremos anticipar o, al menos, reaccionar y paliar el efecto de barreras específicas que nos hacen perder profesionales valiosos. Las “entrevistas de salida” se han convertido en los últimos años en una herramienta muy importante para conocer las motivaciones (al menos declaradas) de quienes se marchan y establecer estrategias y tácticas que eviten la fuga de nuestros mejores profesionales.

## TERCER PASO: ESTRATEGIAS “PERSONALIZADAS”

Una vez establecida la estrategia global y analizada la información de que disponemos, es necesario prestar atención a la gestión de las desvinculaciones de una forma más detallada, incluso individual. En determinados casos, necesitaremos cierta flexibilidad y capacidad de maniobra para finalizar el proceso de un modo satisfactorio para todas las partes. Este modelo (véase el cuadro 2) combi-

## EVALÚE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE SU EMPRESA

Un ejercicio interesante, sobre todo en organizaciones de un cierto tamaño, consiste en realizar un análisis de los despidos que se están produciendo y, posteriormente, contrastar estos datos con la información que arroja el sistema de gestión del desempeño. Ello nos permitirá identificar tendencias, zonas “calientes” (mandos que desvinculan a más personas que otros), potenciales áreas conflictivas, etc. Si contamos con un sistema de gestión del desempeño sólido y válido, debería existir una cierta relación entre las peores evaluaciones y las personas que se decide desvincular.

na el origen de la desvinculación (la empresa o el propio empleado), con el grado de interés que tiene la organización por el profesional.

Así, se distinguen cuatro grandes bloques de estrategias a seguir en función de cada caso particular:

**Cuadrante I:** La desvinculación por parte de la empresa y el interés por el empleado es bajo.

Podemos encontrarnos en esta circunstancia con salidas individuales o de grupo. En el caso de salida individual, ésta se deberá, posiblemente, a un bajo rendimiento por parte del empleado. Si hablamos de salidas en grupo, en muchas ocasiones tendrán que ver con procesos de re-estructuración de mayor o menor escala (amortizaciones de puestos, pre-jubilaciones, etc.).

En cualquier caso, el objetivo principal será reducir el coste de la salida y el impacto sobre la imagen de la organización. Es importante considerar, asimismo, la necesidad de evitar litigios (que impactan en ambos aspectos) y de minimizar el impacto sobre los empleados



### UN MERCADO LABORAL EN EL QUE ESCASEA EL TALENTO OBLIGARÁ A LAS EMPRESAS A REALIZAR UN ESFUERZO MUCHO MAYOR QUE EL ACTUAL POR RETENER A SUS EMPLEADOS CLAVE

que seguirán conformando nuestro equipo. Es importante cuidar la comunicación e introducir mecanismos de retención, sobre todo si hablamos de un proceso grupal.

**Cuadrante II:** La desvinculación parte de la empresa y existe un alto interés por el profesional.

En este caso, la empresa decide desvincular a un empleado por motivos no necesariamente ligados a su rendimiento, sino, con frecuencia, a un proceso de mayor repercusión: pre-jubilaciones, un cambio de dirección o un proceso de fusión o adquisición. Así, aún dándose la necesidad de desvincular a dicho empleado, apreciamos el potencial de contar con él como un “aliado”.

Así, el objetivo principal es cuidar la relación con la persona, por lo que el cos-

te de esta operación pierde importancia. Por el contrario, la comunicación con el empleado es, en estos casos, vital para garantizar la continuidad de la relación. Fórmulas comunes en este cuadrante incluyen la realización de procesos de out-placement, por los cuales la empresa ayuda al profesional, casi siempre a través de empresas especializadas, a lo largo del proceso de salida e incluso en la búsqueda de un nuevo empleo.

**Cuadrante III:** El empleado decide marcharse y la empresa tiene bajo interés por el profesional.

Este cuadrante recoge los casos más convenientes para la empresa, pues supone la salida voluntaria de empleados de bajo rendimiento o limitado interés para la empresa, con el consiguiente impacto tanto sobre los costes (limita-

dos a los administrativos) como sobre la imagen de la organización, que no se verá mermada por el proceso de desvinculación en sí.

Nuestro objetivo ante estos casos ha de centrarse en la agilidad del proceso y el cierre cordial de la relación, permitiendo retomar el contacto en un futuro.

**Cuadrante IV:** El empleado decide marcharse y la empresa tiene un alto interés por el profesional.

Tratamos en este bloque del caso opuesto al anterior, pues recoge la situación en que perdemos a un profesional cuya aportación valoramos como clave para el éxito de la organización. Como gestores, buscaremos la posibilidad de realizar una contra-oferta a la persona, para lo cual será necesario conocer profundamente sus motivaciones. Partiendo de una situación en que la decisión está tomada, el objetivo principal es mantener la relación con el profesional y “mantener la puerta abierta” tanto para una posible reincorporación

como para potenciales colaboraciones profesionales futuras.

En estos casos, no sólo es vital la comunicación con el profesional a lo largo del proceso, sino también una vez materializada su salida. Buscaremos mantener la relación mediante un seguimiento activo de estos profesionales, a quienes podemos incluso mantener vinculados entre sí y, por supuesto

### LAS “ENTREVISTAS DE SALIDA” SE HAN CONVERTIDO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS EN UNA HERRAMIENTA MUY IMPORTANTE PARA CONOCER LAS MOTIVACIONES DE QUIENES SE MARCHAN

con la organización. Es lo que, en determinados sectores, se denomina “red de ex-empleados”.

#### “SI NO LO CUENTAS... SE LO INVENTARÁN”

Puede parecer obvio decir que no es lo mismo manejar las desvinculaciones que se producen de modo “continuo” y que se corresponden a la operación cotidiana del negocio, que gestionar grandes procesos de desvinculación originados por aspectos más estructurales y que obligan a realizar salidas de grandes números de personas. Sin embargo, no siempre existen estrategias explícitas a aplicar en circunstancias tan diferentes.

### EL ANÁLISIS PORMENORIZADO DE LOS DATOS RELATIVOS A LAS PERSONAS QUE DECIDEN MARCHARSE PUEDE ARROJAR LUZ SOBRE ASPECTOS DE LA GESTIÓN QUE ESTAMOS DESCUIDANDO

Independientemente de las prácticas concretas, existen cuestiones de fondo que es importante cuidar para garantizar el éxito del proceso. Una de estas cuestiones clave es la comunicación,

aún más importante en épocas de “aguas turbulentas”, cuando la “rumorología” puede ser un terrible enemigo del proceso y puede contribuir a que se los talentos clave abandonen la organización, precisamente aquéllos que querríamos retener con nosotros, pero que, ante la incertidumbre, deciden asegurarse un futuro más cierto.

Cuando las salidas se producen en bloque, sea por el motivo que sea, es vital gestionar el impacto sobre “los que se

quedan”. La comunicación en ese momento es una herramienta crítica que puede resolver los dilemas que todos se formulan o, en su defecto, provocar lagunas de información naturales que tenderán a “llenarse”, bien por la vía oficial si es que esta existe o, en su defecto, por la extra-oficial. Un proceso de salidas bien gestionado supone ocuparnos de ambos colectivos adecuadamente.

#### PARA FINALIZAR...

Las reflexiones anteriores, pese a su generalidad, son necesarias para establecer un orden y unos criterios en el proceso de desvinculación en la organización. A partir de ellas, el gestor ha de ser dinámico y creativo en la aplicación de la estrategia en la actividad diaria; dinámico por cuanto que el proceso ha de responder y adaptarse a las necesidades y las características del negocio en un momento dado, y creativo en cuanto a las múltiples fórmulas y herramientas que puede adoptar para su aplicación (pre-jubilaciones, entrevistas de salida, contra-ofertas “a la carta”, redes de ex-

empleados, períodos sabáticos subvencionados, etc.).

En este sentido, los años posteriores a la explosión de la burbuja de Internet y la caída del sector tecnológico fueron testigo del nacimiento de numerosas y novedosas prácticas relacionadas con la salida de profesionales al mercado.

El proceso de desvinculación no es un proceso “fleco” que se pone en marcha para “arreglar el papeleo” de la persona que sale de la empresa. Las personas salen de la organización constantemente: los malos, pero también los buenos. Convivamos con esta realidad gestionándola adecuadamente, teniendo claro lo que pretendemos y maniobrando a lo largo del camino... ¡Podemos hacerlo mejor!

«Desvinculación: un proceso clave en la gestión de los recursos humanos». © Ediciones Deusto.

### LAS HABILIDADES DEL GESTOR

El gestor ha de ser dinámico y creativo en la aplicación de la estrategia en la actividad diaria:

- ▶ Dinámico: El proceso ha de responder y adaptarse a las necesidades y las características del negocio en cada momento.
- ▶ Creativo: El gestor debe tener en cuenta las múltiples fórmulas y herramientas que puede adoptar para la aplicación de la estrategia, como, por ejemplo, pre-jubilaciones, entrevistas de salida, contra-ofertas “a la carta”, redes de ex-empleados, períodos sabáticos subvencionados, etc.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 8690 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial).