

DOWNSIZING

<https://www.youtube.com/watch?v=f6YcC6TJgv8>

Downsizing: **Herramienta administrativa para reducir personal y aumentar el rendimiento empresarial**



El downsizing consiste en reestructurar internamente la plantilla para reducir su tamaño hasta alcanzar la configuración operativa mínima e idónea para cada escenario del mercado. Definitivamente hay que despedir a cierto personal no elemental de la empresa y reasignar actividades a los sobrevivientes.

Tradicionalmente, la minimización de personal es la vía más rápida que adoptan las organizaciones para ahorrar en sus costos de nómina, especialmente cuando las cifras del mercado no se ajustan a las presupuestadas.

Puede decirse que el *downsizing* es una forma inteligente de abordar el recorte de personal en la

empresa, aunque no está exento de inconvenientes no deseables.

Entonces ¿**Qué es el *downsizing***?

Downsizing significa, en términos estrictos, reducir la cantidad de personas que trabajan en la empresa; sin embargo, es algo más que simplemente disminuir el tamaño del headcount o plantilla de personal o nómina, buscando un ahorro en el pago de la nómina.

La idea que motiva llevar a cabo el ***downsizing*** es la de reorganizar la plantilla buscando la mejor configuración operativa; para ello, será necesario prescindir de algunos empleados, pero no tanto basándose en el ahorro económico que suponga pagar menos por los trabajadores, o simplemente rescindir el contrato a los empleados cuyo despido sea más barato, sino seleccionando cuidadosamente quiénes son los empleados idóneos para quedarse en la empresa, por ejemplo, usando un sistema de evaluaciones, de hecho existe un software de evaluaciones.

Tipos de *downsizing*

La disminución de personal se puede llevar a cabo, originada básicamente, por dos motivos fundamentales:

- **Reactivo.** Está motivado por un elemento desencadenante, normalmente derivado de una crisis en el mercado, o de unas expectativas de

beneficios que no se han cumplido. En nuestro caso no solo en México, sino en le mundo es la epidemia mundial de COVID.

- **Proactivo.** Responde a una planificación previa, realizada con la debida anticipación ante situaciones que podrían comprometer la viabilidad económica y operativa de la organización.

Beneficios del *downsizing*

- **Optimización de los recursos.** Este proceso, cuando se lleva a cabo correctamente, actúa como un control natural de la “inflación” de personal, suprimiendo puestos innecesarios y simplificando el organigrama de una empresa. En México he observado tanto en el Sector Público sobre todo, y también en el Sector Privado, que existen funciones duplicadas o triplicadas, que pueden ser hechas por una sola persona, no por tres o más. A veces, esto lo hacen algunos gerentes de manera intencional por favorecer a sus amigos o parientes.
- **Simplificación operativa.** Con una estructura organizacional, yo la llamaría, un organigrama más plano (explicar), más ligera y orientada a la funcionalidad, se facilitará la toma de decisiones y se agilizarán las tareas: las trabas burocráticas están destinadas a desaparecer.
- **Mejora de la comunicación interna.** Al existir solo los puestos imprescindibles, habrá menos

intermediarios y los canales de comunicación fluirán mejor: la información llegará menos adulterada y más rápidamente a sus destinatarios.

- **Reducción de costos de personal.** La consecuencia última del *downsizing* es el ahorro de costos de personal: no es lo mismo pagar a 100 empleados que a 70 (siempre y cuando esos 70 puedan realizar el mismo trabajo que los 100 originales y con mejor calidad).

Inconvenientes del *downsizing*

- **Desempleo.** Es un daño colateral que hay que asumir, pero generalmente es muy desagradable prescindir de alguien cuyo desempeño no ha sido necesariamente malo, y cuyo despido responde a otros motivos.
- **Desmotivación laboral.** El *downsizing* reactivo es el más nocivo para los empleados; si la empresa frecuente esta práctica, los trabajadores tendrán una constante sensación de que son prescindibles y reducirán casi irremediablemente su rendimiento.
- **Fuga de talento.** Un *downsizing* mal entendido ¿calificados se queden en la compañía (por ejemplo, por «amiguismos» con los jefes), en detrimento de los realmente más calificados.

¿Cómo llevar a cabo el downsizing?

Definir las necesidades reales

Antes de comenzar, los responsables de la empresa, la Alta Dirección deberá responderse a la pregunta de si realmente necesitan aplicar esta medida y, en caso afirmativo, qué objetivo pretenden conseguir con ella.

Si el motivo, solo fuera el dinero, quizá la mejor solución no pase por el *downsizing*, y haya que optar por otras alternativas.

Prestar atención a la Ley Federal del Trabajo

Aunque la reducción de la plantilla vaya a significar un ahorro de costos a medio plazo, la empresa deberá tener en cuenta el costo de los despidos a corto plazo, y las consecuencias jurídicas que podrían derivarse de un despido injustificado y no indemnizado según la ley. Este caso se iría a la Junta de Conciliación y Arbitraje con todas las consecuencias legales y económicas que ello implica.

Para realizar este proceso de forma eficaz y satisfactoria, la empresa se puede valer de un software de evaluación del desempeño, tipo ERP (explicar) que determine, con datos concretos y fiables, quiénes son realmente los empleados prescindibles, y quiénes merecen continuar en la compañía: en base en ello, será posible ajustar el personal al organigrama deseado.

Debe tomarse en cuenta que los procesos de *downsizing* siempre son arriesgados, ya que suponen realizar recortes de personal y reestructurar el tejido operativo de la empresa: si bien esta práctica está recubierta por la promesa de un ahorro económico, es imprescindible elegir con mucha inteligencia y datos fehacientes a los trabajadores que formen parte de la reorganización, para no dejar fuera de ella a empleados cuyo desempeño podría ser realmente beneficioso para la empresa.

RESIZING

Como sabemos, una empresa es un proyecto vivo, y como proyecto en constante cambio y evolución es muy difícil mantenerlo a flote, sobre todo durante sus primeros años o en una crisis de la epidemia COVID.

En el primer supuesto, en el caso de empresas de reciente creación, el 75% de las empresas desaparecen en los primeros años de vida del proyecto por fallo en el liderazgo y problemas internos; otro 70% desaparece después del fallecimiento de su fundador y huelga decir, el porcentaje de empresas que ha desaparecido a consecuencia del coronavirus. Hoy, como administradores, tenemos la obligación de analizar la reorganización de una empresa para evitar estos problemas.

En gran medida, esto se debe a que la organización de las mismas no les permite funcionar

independientemente de manera eficiente, y aunque esto tal vez no esté directamente relacionado con el producto o servicio que ofrecen, termina provocando, entre otras cosas, pérdidas importantes de dinero.

Las principales problemáticas en este sentido son:

- Empleados que desconocen la labor de las otras áreas de la empresa**
- Los empleados no conocen la Misión y Visión empresarial.**
- Una incorrecta administración del tiempo**
- Obstaculización en los procesos internos de la empresa**
- Información insuficiente a los trabajadores**
- Falta de liderazgo**
- Un sistema de control interno muy deficiente**

Si estas problemáticas no se detectan a tiempo, y no se ponen en marcha acciones correctivas, representan altos riesgos para la perpetuidad de la empresa.

Una de las acciones correctivas más aplicadas y más efectivas es la reorganización (resizing) o bien aplicar una Reingeniería Financiera, de una empresa, donde se ataca a cada una de las problemáticas nombradas anteriormente, mediante la reestructuración

Downsizing - Resizing - RightSizing

de tareas, cargos, sistemas, procesos, y hasta la cantidad de personal.

Beneficios de la reorganización de una empresa.

El objetivo es sacar el máximo provecho de los recursos que posee la empresa en base a objetivos claros y precisos, de manera que mejoren y agilicen procesos de toma de decisiones, el liderazgo y la comunicación.

Sin perder de vista los resultados económicos y el bienestar de todos los trabajadores. A través de un correcto proceso de reestructuración es posible obtener los siguientes beneficios:

- Reducción de costes innecesarios por exceso de personal o procesos ineficientes**
- Mejora en la eficiencia de los procesos internos y por lo tanto un servicio o producto de mayor calidad**
- Equilibrio en la distribución de la carga laboral de los trabajadores**
- Fluidez en la comunicaciones internas y externas**
- Efectividad y agilidad en la toma de decisiones**
- Longevidad para la empresa**

Para lograr esto, existen tres estrategias principales para llevar a cabo la reorganización de una empresa que desemboque en éxito:

A) Downsizing

B) Resizing

C) Rigthsizing

Casos de estudio IBM (Lenovo)

El referente mundial en reorganización empresarial, es la histórica empresa tecnológica IBM, que ha demostrado no dudar en reorganizarse proactivamente cuando el mercado lo amerite. Llevó a cabo unos 100.000 despedidos de empleados o reubicados desde 1985, siendo la más reciente reorganización en 2015, con un *Downsizing* de 15,000 empleados en todo el mundo.

Martin Schroeter, director financiero de IBM, aseguró que estos cambios estaban dirigidos a “responder mejor a clientes que demandan soluciones cada vez más rápidas a sus problemas”.

Asegurando también, que estas decisiones se habían tomado en torno a criterios de analítica, *cloud*, social media y movilidad; convirtiéndose en el referente que seguirían una gran cantidad de las empresas tecnológicas, lamentablemente no todas con los mismos resultados de un gigante como IBM.

De hecho, no se cuentan con suficientes casos de éxito para afirmar que las empresas que se someten a acciones de reducción de personal logren obtener mejores resultados que las que no, esto se debe a que es una medida, en la mayoría de los casos, reactiva.

Downsizing - Resizing - RightSizing

Es decir, una empresa que actúe premeditadamente y con una visión a futuro, no necesitará atravesar por un downsizing para mantener o incrementar su competitividad en el mercado, evitando así el riesgo que ello supone.

Rightsizing

Como punto medio existe el Rightsizing, es decir “la correcta medida”. Que no es otra cosa que una acción mucho más estratégica y mucho menos drástica que las dos anteriores.

Una acción de *Rightsizing* puede requerir **augmentar o disminuir la plantilla periódicamente o permanente para hacer frente a determinados picos de demanda, con el objetivo de mejorar la productividad.**