



El Foco

Seis aspectos claves antes de acometer recortes de plantilla

Las oscuras perspectivas económicas pueden impulsar a las empresas a realizar reestructuraciones profundas

Rafael Vara CEO de Lukkap Iberia & Latam

Estamos viviendo una crisis inesperada e insólita a nivel mundial. En un momento relativamente poco convulso y pacífico de la historia de la humanidad, nos hemos encontrado con una guerra sorpresa. ¿La consecuencia? Meses de confinamiento, cientos de miles de fallecidos y una reorganización económica a nivel mundial. Goldman Sachs estima que el PIB español se reducirá en torno al 9,5% –ya ha caído el 5,2% en el primer trimestre– y la tasa de desempleo podría llegar al 19%. Y, lo que es peor, el crecimiento de la economía española que se augura en 2021 no sería suficiente para recuperar los niveles pre-Covid-19.

Ante este escenario, la mayoría de las empresas españolas deberán ajustar sus gastos a sus potenciales ingresos, teniendo en cuenta en esta ecuación la posible ralentización de la recuperación –bajos niveles de consumo, caída del sector turismo, aumento del gasto público y el impacto en la balanza de pagos– además de la incertidumbre de una riesgosa reforma fiscal. A raíz de este entorno, muchos comités de dirección no dejan de ronronear sobre la posibilidad de acometer reestructuraciones profundas, más allá de los ERTE transitorios. Por ello, a la hora de analizar esta posible decisión, debemos tener en cuenta una serie de consecuencias:

► **Ética y responsabilidad.** La crisis política que se ha desencadenado tras el Covid-19 no ayudará a la situación económica y, por ende, la clase media española va a sufrir una pérdida del poder adquisitivo y un mayor empobrecimiento. Los directivos debemos asumir nuestro rol y ser conscientes de que, ahora más que nunca, cada empleo que salvemos nos hará mejores como sociedad de cara al futuro. Como ejemplo, hoy la tasa de desempleo de menores de 25 años se sitúa por encima del 33%. Los directivos debemos buscar alternativas, con ingenio, para poder salvar la mayor cantidad de puestos de trabajo posibles y, quizás, debemos sacrificar nuestra cuenta de resultados vs. la salud de nuestro mercado laboral.

► **El valor de la acción.** Numerosos estudios demuestran que, en crisis anteriores, aquellas empresas que realizan desvinculaciones masivas tardan mucho más en recuperar el valor de sus acciones. Tradicionalmente, se puede pensar que los despidos generan cierta tranquilidad al accionista, pero debemos explicarle al propietario de la compañía que el valor de la acción se puede ver más resentido cuanto mayor sea el número de salidas.

► **El impacto en la cuenta de resultados a corto y largo plazo.** Parece sensato pensar que, a menores costes laborales, mayor ebitda. Sin embargo, hay compañías donde el impacto de un 10% en la masa salarial no se correlaciona con un ebitda mucho mejor. La compleja estructura de costes de las organizaciones no es sencilla y, en ocasiones, recortar los costes directos puede incrementar los indirectos más de lo que nos podemos imaginar en un principio. A corto plazo, un recorte de plantilla puede impactar ligeramente; a largo plazo, auguramos un impacto negativo en el ebitda.

► **Productividad.** En la literatura de *management* se refleja que, tras una rees-



La compleja estructura de costes de las organizaciones no es sencilla, y a veces reducir costes directos puede elevar los indirectos



GETTY IMAGES

tructuración, los niveles de productividad tardan en recuperarse entre 12 y 18 meses. Teniendo en cuenta que la causa de esta crisis es sanitaria y no económica, podría darse el caso de que los potenciales beneficios en la productividad deseada llegasen cuando la economía esté en plena recuperación y a velocidad de crucero, por lo que la medida para mejorar la productividad podría haber sido en balde.

► **Pérdidas intangibles.** Perder talento es perder conocimiento. Las reestructuraciones se avencinan por una falta de ingresos globales y ralentización del consumo. Así, vemos cómo, en muchas organizaciones, las causas son macroeconómicas, no porque nuestro modelo de negocio no estuviese funcionando bien. Por ello, quizás podamos caer en el riesgo de perder un conocimiento que difícilmente sería recuperable en el corto y medio plazo.

► **Incremento de costes colaterales.** Sabemos que la recuperación volverá. Si es así, deberíamos tener en cuenta el impacto que genera la pérdida de compañeros en la

motivación de los que se quedan. Somos humanos, sufrimos por los demás, y esto afecta a nuestra motivación y, por ende, a nuestra productividad. Además, hay que sumarle el coste de atraer y seleccionar talento, formarlo y adecuarlo a nuestra estructura de cara al futuro próximo. Costes altos que no siempre se contemplan en las ecuaciones de salidas.

Las razones expuestas hacen más compleja la decisión a la que, sin duda, vamos a dedicar bastante tiempo en los próximos comités de dirección. Por lo que con estas reflexiones no se pretende endemoniar las reestructuraciones, sino que, en caso de llevarlas a cabo, debemos acometerlas pensando en las personas con la mayor profesionalidad, sentido común y ética posible. Debemos ser conscientes de que la decisión sobre las desvinculaciones debe ser holística, pero también tener presente que lo que nos diferenciará, como líderes, es nuestra humanidad, nuestra ética y responsabilidad. Eso nos hará grandes. Pensemos en todos y pensemos para todos.