

# Cómo hacer un ajuste **sin echar por la borda** la imagen de la empresa

**También ante la situación inevitable de tomar medidas drásticas hay buenas y malas políticas. Aquellas empresas que cuiden la comunicación con sus empleados, sus proveedores y clientes dejarán una mejor base para cuando pase la etapa recesiva.**

**E**s cierto que hay cosas - como una recesión, por ejemplo- que no se eligen, y están más allá de la habilidad de gestión de cualquier entrepreneur o ejecutivo. Pero también es verdad que una crisis no justifica cualquier forma de

comercial con profesionales del área de Recursos Humanos, se destacó que la forma en que una empresa maneje estas situaciones durante una crisis será determinante para la cultura y clima organizacional en los próximos años. Por ejemplo, las

## ■ Empleados

Para bajar costos quizás tenga que congelar salarios, dejar de tomar empleados, posponer aumentos de sueldo y realizar cortes en los gastos de viajes, capacitación, etc. Se puede minimizar el impacto de estas me-

ser aplicados a otras con mayor valor agregado. La amenaza de una desaceleración en ciernes le agrega una sensación de urgencia al proceso. Cuando el clima mejore, su proveedor recordará que usted trabajó codo a codo con él en los tiempos difíciles. Su marca y su reputación se verán altamente realzadas en consecuencia.

## ■ Clientes

Busque activamente soluciones de ganancia mutua para sus clientes. Dígalos que está haciendo para mantener los niveles de calidad y de servicio y lo que le gustaría hacer para controlar o reducir los costos tratando al mismo tiempo de agregar valor. Llegado a este punto es importante que sus vendedores "lleven el correo" y le entreguen el mensaje a sus cuentas clave, y trabajen activamente para crear equipos de diagnóstico de cada situación, desarrollen las propuestas y las ejecuten según lo acordado. Evalúe los resultados y compártalos con todos los participantes.

Además, redoble sus actividades de promoción de ventas para agregar nuevos clientes de alto margen mientras la competencia está relativamente





*No todas las reducciones de la nómina de personal son iguales: la forma en que se trate a los empleados que se van será la pauta de cultura corporativa para los que se quedan.*

ajuste. Es más, hoy los expertos en management destacan que ante la inevitabilidad de un recorte drástico ante una caída de ventas, aquellas empresas que salen mejor paradas son las que saben hacer un ajuste de calidad.

¿Cuál es el norte de esta política? Básicamente, preservar el capital pacientemente construido durante años y no arriesgarlo por una emergencia. Lo que hay que preservar es el posicionamiento y prestigio de la marca, la retención del personal más calificado y en el cual se ha invertido en capacitación, y como ya saben todos los gerentes financieros, el flujo de caja que permita la continuidad de la compañía.

Para todos estos objetivos, resulta clave el manejo de la comunicación. Ya sea para manejar la situación internamente con el personal o externamente con proveedores, clientes y accionistas, resulta fundamental dar un mensaje tranquilizador, que expresa con claridad la situación actual de la empresa y la existencia de un plan ante la contingencia que impone la recesión.

En un reciente seminario organizado por El Cronista Co-

desvinculaciones precipitadas y sin un planeamiento van a influir negativamente sobre los empleados que se quedan. Al respecto, Alberto Franichevich, del IAE, indicó: "Si el proceso de recorte fuese inevitable, vale la pena invertir en un buen planeamiento de la desvinculación, utilizando prácticas éticas y respetuosas, que reconozcan la contribución de dicho funcionario y ayuden a su reincorporación en el mercado. La forma en que se trata a aquellos empleados que salen de la empresa genera una imagen en aquellos que permanecen en la misma".

El requisito fundamental para poder llevar a cabo un "ajuste racional" es la apertura en la comunicación, algo complicado de hacer dado que la cultura corporativa argentina es más proclive a generar un retraimiento de la jerarquía cuando es necesario informar malas noticias.

En esa línea, el presidente de Vistage Argentina, Alejo Canton, enumera una serie de recomendaciones para las compañías que deben realizar ajustes drásticos pero no quieren dañar sus relaciones fundamentales. Según quién sea el interlocutor, las sugerencias son:

Si se comparte con los empleados la realidad de la situación emergente tan pronto como sea posible, así como las probables medidas que cada uno deberá tomar. Si hay comunicación desde el comienzo y con frecuencia, los empleados tendrán tiempo de absorber las novedades y calcular su impacto en el desarrollo personal y las finanzas familiares de cada uno. Actúe sin demora e incluya a todos los empleados de la empresa. Pídeles que aporten planes de acción alternativos que no sólo logren que la empresa sobreviva sino que salga de la recesión más fuerte que nunca.

#### ■ Proveedores

Su proveedor experimentará las mismas presiones que usted. Una manera de crear una situación en la que ambos salgan favorecidos es tratar activamente de bajar los costos de las partes y, al mismo tiempo, agregar mayor valor. Preste atención a todas las actividades y diferentes pasos que dan las dos empresas por cada unidad de negocios y pregunte: "¿Qué valor agrega esto?".

Si la respuesta no es clara, deberá fijarse si algunas actividades pueden evitarse o modificarse y si los recursos pueden

menos activa. Tenga en cuenta que la mayoría de los clientes abandonan a sus proveedores cuando perciben indiferencia por parte de ellos.

#### ■ Inversores

Todos aquellos que hayan invertido dinero en su negocio deben estar debidamente informados. Muchos de sus inversores pueden ser también empleados, proveedores y otros miembros de la comunidad. Comunique desde el comienzo y con frecuencia. Al compartir lo que la empresa está llevando a cabo para hacerle frente a los desafíos que presenta un período de recesión, se pueden manejar mejor las expectativas y proteger la reputación de la firma.

#### ■ Comunidad

Las actividades comunitarias y las contribuciones suelen ser las primeras víctimas de los cortes en el presupuesto cuando los tiempos se tornan difíciles. Aquí se le presenta una oportunidad de brillar.

Durante un período a la baja los medios suelen salir a buscar buenas noticias y si usted mantiene sus programas inalterados (aunque a un nivel más reducido) es posible que aparezca en los medios bajo una luz favorable y que los miembros de la comunidad guarden una buena opinión de su marca hasta mucho después que la recesión haya completado su curso. Nuevamente, la clave aquí reside en la comunicación activa con los miembros de la comunidad.