



# ¿Cambiar de personas o cambiar a las personas?

Los teóricos del management aportan un inapreciable arsenal de eufemismos para designar de modo "técnico" realidades que, descritas crudamente, muestran un rostro mucho menos neutro. Los procesos de cambio ofrecen todo un repertorio de estos juegos verbales, que nos evitan el mal trago de denominar a las cosas de una manera más descarnada.

**E**n mi experiencia con organizaciones en procesos de reestructuración, he escuchado expresiones ya muy manidas, del siguiente estilo:

— *Esto es como un lifting: quitamos la grasa y nos quedamos con el músculo.*

— *Mi empresa aborda un proceso de Resizing (otras alternativas son Downsizing-Rightsizing).*

— *Para afrontar con éxito los retos que plantea el mercado nos vemos empujados a un Reframing.*

En ocasiones, las metáforas proceden del ámbito de la jardinería:

— *Ha llegado el momento de una poda selectiva, para crecer después con más fuerza.*

Otras veces, los ejemplos se toman prestados de la cirugía:

— *Extirpar a tiempo nos permite evitar más adelante intervenciones más traumáticas.*

Estas expresiones, y otras similares, permiten convertir en tema de conversación para "gente civilizada" un conjunto de situaciones con dimensiones dolorosas.

En el extremo opuesto se encuentra el diccionario encendido de quienes se oponen frontalmente a este tipo de medidas. Aquí el límite lo marca la imaginación de cada cual:

— *Este ERE es una carnicería.*

— *Aquí siempre pagan los mismos: los que deciden siguen, y los que cumplen son sacrificados.*

— *Por maquillar una cuenta de explotación, cientos de familias son enviadas al matadero...*

Frente al tono desapasionado y las metáforas inocuas, que pretenden restar dramatismo a estas situaciones y las presentan bajo el foco de una estricta racionalidad económica, aparecen las soflamas incendiarias que hurgan en la herida emocional y en el drama humano.

■ Lo que está en juego es la percepción "real" que los directivos tenemos acerca del papel que las personas juegan en las organizaciones. El gap entre los discursos al uso ("nuestro activo más importante") y la práctica diaria no acaba de cerrarse.

El empleo de un vocabulario tan diverso pone de manifiesto puntos de partida irreconciliables, y convierte con frecuencia la discusión de estos casos en un diálogo de sordos. No olvidemos que el lenguaje nunca es inocente, y que la elección de unos determinados calificativos implican ya una toma de postura. A este respecto, en la Edad Media se acuñó un aforismo que sigue plenamente vigente: *Sapientis est non curare de nominibus*, es propio de personas sabias no centrar el debate en las palabras.

En el caso de las desvinculaciones laborales promovidas por la empresa, el recurso a un discurso frío y matemático no es objetivo, ya que parte del hecho que se describe tiene que ver con una decisión que afecta emocionalmente de un modo muy profundo a quien sufre una medida de este estilo y, lo que es más importante para la organización, a los que siguen en ella. Por otra parte, el énfasis casi exclusivo en las consecuencias de esas decisiones sobre las personas afectadas tampoco hacen justicia plenamente a la realidad, pues tan humanos son los sentimientos, como las relaciones económicas, necesarias para las personas y para la sociedad.

A favor de quienes deciden una desvinculación hay varios hechos incuestionables:

1. El vínculo que se establece entre una persona y una organización está en función de los objetivos de ésta, y cesa cuan-

do la relación entre ambas no cumple este fin.

2. El vínculo entre una persona y una organización no es eterno. El hecho de que, en ocasiones, se designe jurídicamente como indefinido sólo expresa que en el momento en que se formaliza no se fija un plazo para su extinción. Por otra parte, si se suelen definir otras causas no temporales que producen el cese de la relación.

3. El derecho al trabajo, reconocido en la mayor parte de los ordenamientos jurídicos (artículo 35 de nuestra Constitución), no va asociado a una obligación "positiva" para una empresa en particular. Se refiere más bien a la obligación "negativa" de no privar a nadie de la capacidad para ejercer este derecho.

4. La protección legal del empleo es considerada como un avance social. Sin embargo, no absolutiza el vínculo de un empleado con su empresa, sino que establece garantías para que el cese de ese vínculo sólo sea posible en determinadas circunstancias, y vaya acompañado de una adecuada compensación.

La desvinculación laboral promovida por la empresa es, por tanto, un hecho jurídicamente regulado y, en ocasiones, económicamente necesario. Por otra parte, toda forma de desvinculación (voluntaria o forzosa) genera una rotación que, en algunos casos, es beneficiosa para la empresa, ya que renueva las plantillas y permite la incorporación de nuevas ideas o capacidades. Y para algunos trabajadores, el hecho de desarrollar una carrera profesional discontinua les incita a actualizar sus conocimientos y desarrollar nuevas competencias. Como es obvio, hay organizaciones que al reducir su tamaño pierden parte de su potencial competitivo (aunque a corto plazo obtengan una mejora en sus resultados); y personas que tras un despido encuentran enormes dificultades objetivas para su reincorporación al mercado laboral, con el consiguiente drama humano que esa situación produce.

Pero estos comentarios de carácter jurídico y económico se complementan en la actualidad con las tendencias más actuales del *management*, que introducen interesantes matices en un análisis tan técnico. De una manera muy resumida, se puede afirmar que algunos o muchos de

los procesos de desvinculación que se emprenden actualmente responden a una lógica económica procedente del pasado y, en muchos casos, insuficiente para dar razón del nuevo escenario competitivo. El punto de partida de esta lógica es que las personas, como cualquier otro recurso, son reemplazables, y que de hecho deben ser reemplazadas si los costes de su mantenimiento no se justifican por su aportación de valor. Sin embargo, su debilidad reside en la dificultad de cuantificar cada una de las variables: los costes de mantenimiento de ese puesto de trabajo (y, sobre todo, los costes de "no mantenimiento") y el valor que aportan las personas.

Dicho de una manera no tan técnica: el despido es un hecho que forma parte del catálogo de decisiones que, en algún momento, debe afrontar un directivo. Este hecho responde, a veces, a una necesidad, pero en otros casos es el recurso cómodo y poco inteligente de quien resuelve un problema inmediato del modo más simple, sin solucionar el problema de fondo o creando incluso problemas de mayor envergadura a medio y largo plazo.

En el fondo, lo que está en juego es la percepción "real" que los directivos tenemos acerca del papel que las personas juegan en las organizaciones. El gap entre los discursos al uso ("nuestro activo más importante") y la práctica diaria no acaba de cerrarse. Las empresas más innovadoras con las que he tenido la fortuna de trabajar son un excelente ejemplo de cómo la valoración efectiva de las personas no responde sólo a un prejuicio ideológico difícilmente compatible con el ánimo de lucro propio de toda entidad mercantil. Por el contrario, los resultados (también económicos!) avalan el hecho de que las principales ventajas competitivas residen en las personas y en el modo de dirigir las.

Por eso, estas empresas han acogido —con diferentes nombres— este mismo principio: antes de cambiar "de" personas, vamos a agotar los procedimientos para cambiar "a" las personas. El ser humano que hay detrás de cada empleado (denominación puramente funcional) es el recurso más flexible y con más capacidad de transformación con el que contamos en las organizaciones.

