

Falsas economías en momentos de crisis

Por Luis e Isabel Puchol,
Puchol y Asociados Consultores en RR HH S.L

Seguramente no es necesario explicar lo que son falsas economías, pero por si acaso las definiré diciendo que son aquellas medidas de ahorro, generalmente motivadas por una situación financiera preocupante, que a la postre nos hacen incurrir en más gastos (o pérdidas) que los que hemos evitado.

Existen ciertas medidas de carácter general que suelen aplicar las entidades en momentos de crisis, como son la reducción de la inversión en publicidad y relaciones públicas, la reducción o supresión de servicios de atención al cliente, la sustitución de teléfonos 900 (gratuitos) por 902, el intento de abaratamiento de servicios externalizados por ejemplo el call center, llevándolo a países que hablan nuestra lengua (más o menos), con operadores caswi siempre insuficientemente preparados que nos llaman don o doña, sin que a este tratamiento le siga como es preceptivo el nombre del interpelado, o que no se quitan el chicle de la boca para vendernos (es un decir) el servicio que nos ofertan.



Otras medidas afectan directamente al área de competencia de RR HH: La reducción de efectivos por diversos procedimientos: jubilaciones o prejubilaciones indeseadas, bajas incentivadas, movilidades geográficas o funcionales perturbadoras, EREs de distintos tipos, congelación salarial, desaparición o reducción de los beneficios de todo tipo. Entre todas estas medidas figura en lugar preferente la reducción de inversión (que no gasto) en formación.

Todas estos procedimientos, aunque a veces son casi inevitables, suelen incurrir en la categoría de falsas economías, y si las que afectan al cliente externo provocan en muchos casos la pérdida de este, las que se refieren al cliente interno, al empleado, además de repercutir sobre su trato con la clientela provocan la pérdida de vinculación afectiva y de lealtad del personal con la empresa.

La razón de porqué las empresas recurren a estas medidas quirúrgicas



Colaboradores especiales

desafortunadas es conocida: los efectos positivos de la formación, así como los efectos negativos de la falta de formación son difícilmente cuantificables, mientras que los costes de la formación son cuantificables al céntimo. Enfrentamos beneficios hipotéticos con costes ciertos, y eso hace pensar que, bueno, invertimos en formación cuando los negocios van bien, y la reducimos cuando los negocios van mal. Es decir, en esta lógica enfermiza la formación aparece como efecto de los resultados y no como causa de los mismos.

A esto contribuyen que la decisión de aplicar medidas de ahorro es adoptada por la Gerencia asesorada por la Dirección Financiera (en general con poca formación humanista), y en pocas ocasiones se requiere la contribución de las direcciones de RRHH en la fase estudio previo, limitándose a comunicarles lo decidido casi como un *fait accompli*.

¿Qué podemos hacer ante esta realidad?

Lo primero vender bien nuestra mercancía. Si la Gerencia sólo entiende los números, hay que darle números. Lo cual nos lleva a la necesidad de evaluar de verdad la formación. No limitarnos a los datos de horas formación/persona o a los resultados de la encuesta de satisfacción de los asistentes a un curso. Es preceptivo que alcancemos a cuantificar el *transfert* de lo aprendido al trabajo diario y, en último término, a los resultados del negocio.

Lo segundo insistir, mediante informes periódicos al más alto nivel posible de las disfunciones de todo tipo que se producen (errores cometidos por el personal, desatenciones al cliente, retrasos en el servicios, defectuosa atención de una reclamación,

pérdidas de ventas, desperfectos de materia prima, piezas defectuosas, etc.) Todo ello según el tipo de negocio de que se trate. Estos informes deben ser, por una parte descriptivos, omitiendo nombres y señales identificativas cuando el error sea imputable a una o varias personas. Por otra parte se debe cuantificar hasta donde sea posible la pérdida, lo que en muchos casos significa estimar más que medir.

En tercer lugar invertir en formación de modo selectivo, lo que puede significar:

- Contratar al formador más idóneo, no al de siempre o al que mejor precio nos aplica.
- Evitar pensar que el que mejor sabe hacer una cosa va a ser el mejor formador de esa misma cosa. Cuando mejor se sabe hacer algo más fácil es omitir procesos o fases, precisamente porque el formador los tiene automatizados, y no repara en ellos.
- Esforzarse porque los asistentes al curso sean los que de verdad más lo necesitan, lo que muchas veces implica vender el curso persona a persona, en lugar de abrir una convocatoria o designar a dedo a los asistentes.
- Mantener una entrevista previa con el formador o el equipo de formadores para delimitar los temas de interés preferente y aquellos que más vale no abordar, al menos de momento.
- Estar presente en la acción de formación. No sabemos lo que el formador puede decir o contar a los asistentes cuando se encierra con ellos en la sala de formación. Alguien de Formación debe estar siempre presente, lo que por una parte da seriedad al evento y nos permite matizar una afirmación desafortunada del formador, o echarle un capote si es necesario.

- Pedirle al formador que emita un informe al final del curso, en el que, sin mencionar nombres, nos dé su impresión acerca del mismo (Contenidos, tiempo, grupo de participantes, motivación, incidencias, actitudes detectadas, etc.). Este feedback puede ser una fuente de información vital y un auxiliar inapreciable para la toma de decisión futura.
- Insistir en formar parte de la Comisión de Gastos, si existe, o alternativamente pedir que se forme una. Un buen remedio consiste en crear por sí mismo una en el departamento que periódicamente emita informes de los puntos en los que se puede ahorrar dinero sin afectar al servicio y a la moral del grupo.
- Recurrir a las bonificaciones cuando se pueda, pero no esforzarse por dar un curso inútil por no perder la bonificación.
- Prestigiar la formación: Conseguir que la presentación y la clausura del mismo la haga la persona de mayor rango posible, y pedirle que resalte la importancia de la misma, que pida que se desconecten los móviles y que no es necesario que pasen a dar un vistazo a la sección o al departamento a ver cómo van las cosas.
- Pedir a los asistentes que indiquen a sus colaboradores que los pueden sacar del curso en caso de emergencia, entendiéndolo por emergencia, como decía Churchill a su ayudante cuando se retiraba a dormir la siesta, solamente en caso de incendio, inundación o terremoto, o la invasión armada de las Islas Británicas.

En suma, si no podemos hacer mucha formación, que la que hagamos sea de auténtica calidad.