

DRENAJE CORPORATIVO

Escrito por: Patricia Canepa, Consultora y Directora de Marketing, DBM Perú

En la década de los años noventa, con el auge de fusiones y adquisiciones sin precedentes, los operarios y empleados fueron muchas veces los primeros en ver sus puestos afectados. Hoy en día el escenario es diferente. Los afectados son los ejecutivos y el costo para las organizaciones es grande por varios motivos:

1. **Drenaje del cerebro corporativo.** Conocido en inglés como el “corporate brain-drain syndrome,” es frecuentemente resultado de organizaciones que despiden al talento más valioso, casi siempre el más costoso, por efectos de reducción de costos.

Reducir costos por este método facilista se convierte en una medida contraproducente si consideramos los costos de encontrar el reemplazo adecuado, el tiempo dedicado al reclutamiento, selección, inducción, tiempo prudencial de familiarización y adaptación a la nueva cultura y equipos, planeamiento y ejecución, antes de ver resultados.

2. **Caída en la Productividad.** Si el planeamiento que lleva a la separación del ejecutivo valioso no es efectuado correctamente, cuidando los miles de detalles que aseguren un trato digno y humano, se genera desconcierto y frecuentemente desmotivación entre colegas y subordinados que no logran entender por qué la empresa debe desvincular a un elemento tan valioso.

El rompimiento del vínculo laboral genera desorientación y un sentido automático de vulnerabilidad no sólo en la persona que debe partir, sino también entre los que permanecen, quienes se dicen “si le pasó a él que es tan bueno, también me podría pasar a mí.”

Este desconcierto, a su vez, se traduce en una baja de productividad a medida que el personal empieza a reunirse o a extender sus almuerzos para ventilar el desconcierto. Otros, más proactivos, entran a Internet a buscar trabajo, o a chatear sobre el tema. Lo cierto es que el individuo que permanece no está concentrado en su trabajo, perjudicando su productividad y el logro de resultados.

3. **Fuga de Talentos.** Si un proceso de cambio organizacional no es manejado y comunicado adecuadamente, cuidando todos los detalles que aseguran el debido alineamiento y compromiso de la organización hacia los nuevos objetivos, puede suscitarse la fuga del talento valioso. Es de por sí difícil conseguir resultados en un mundo cada vez más complejo, donde se espera que el ejecutivo moderno consiga



mayores logros a menor costo, frecuentemente con menos recursos, y con la carga adicional de trabajo que acompaña una reducción. Pero es más difícil aún, producir resultados si el ambiente está lleno de incertidumbre y desmotivación. Los mejores buscarán otras oportunidades, o la competencia aprovechará para hacerles ofertas atractivas.

Todos sabemos que nadie es indispensable: A rey muerto, rey puesto. Pero, ¿a qué costo? Si bien hoy sabemos que el empleado promedio moderno hará unos nueve cambios¹ de trabajo a lo largo de su vida de los que, por lo menos, la mitad serán involuntarios, las organizaciones no pueden dejar de considerar el costo del drenaje corporativo, por el lado de desmotivación, incertidumbre, caída de productividad e imagen interna/externa, y hasta problemas legales que frecuentemente se presentan si estos procesos no son manejados con el debido cuidado y planeamiento.

El drenaje corporativo puede parecer un método práctico y rápido para bajar costos. Sin embargo, antes de recurrir a él debemos siempre preguntarnos si hemos logrado resultados en otras áreas concretas: mejores procesos, excelentes productos al más bajo costo, eficiencias en las compras y ventas, entre otros.

En un país como el nuestro, con un mercado laboral limitado, el talento más valioso puede terminar directamente en manos de la competencia, con nuestro know-how y, peor aún, con nuestra cartera de clientes, mientras nosotros nos quedamos con una organización desorientada, desmotivada, en una situación no propicia para generar los resultados esperados. Si estas decisiones no son manejadas con el debido planeamiento, asegurando el trato digno hacia los que permanecen y los que deben partir, el drenaje corporativo puede suscitar el inicio del fin.

SOBRE DBM

Con más de 35 años de experiencia y 230 oficinas en 51 países, DBM es el líder mundial en proporcionar soluciones estratégicas de Recursos Humanos, a empresas y personas en procesos de cambio, para ayudarlos a lograr el éxito empresarial y profesional.

DBM Perú brinda servicios en Asesoría a la Empresa, Outplacement (Reubicación Laboral), Executive Coaching y Administración del Cambio. Desde su llegada al Perú en 1993, DBM ha asesorado exitosamente a más de 300 empresas, 1800 ejecutivos y a más de 16,000 empleados y obreros.

Copyright 2004 DBM Inc.

¹ Fuente: U.S. Department of Labor