

DOWNSIZING Y OUTSOURCING

Arturo Jofré Vartanián

Hasta hace algunos años los profesionales tenían una mayor seguridad en el empleo que quienes no poseían un título, los empleados que trabajaban bien permanecían en la empresa, la antigüedad era sinónimo de experiencia y era valorada dentro de la curva de aprendizaje de la empresa, los jefes tenían un alto grado de permanencia en sus trabajos, y trabajar en empresas de gran tamaño era sinónimo de seguridad en el empleo. Todo esto está cambiando radicalmente.

En efecto, las empresas recortan grandes cantidades de personal y, a diferencia del pasado, ahora no hay inmunidad para los trabajadores eficientes, ni para los profesionales, ni para los directivos, ni para los más antiguos, ni para quienes forman parte de la planilla de grandes organizaciones, ni tampoco para quienes trabajan en el sector público.

¿Qué es el *Downsizing*? ¿Por qué está ocurriendo este fenómeno? *Downsizing* se caracteriza por el despido masivo, utilizado por la gerencia para enfrentar los desafíos del entorno, con el objetivo de mejorar el desempeño de una empresa o institución.

El despido de personal ha sido siempre parte de la dinámica del libre mercado. Sin embargo, el *downsizing* se muestra con características muy diferentes. Los despidos masivos de personal han sido mucho más notorios en las grandes corporaciones, ya que desplazan a decenas de miles de trabajadores. La situación se repite en empresas de todo tipo y de todo tamaño y abarca también a nuestra región.

Las consecuencias del *downsizing* afectan a la sociedad, a la empresa, al individuo y al núcleo familiar. El análisis de sus características, por lo tanto, es importante para los gerentes, pero también para quienes definen la política pública, los académicos, y los actuales y futuros profesionales, técnicos u operarios.

¿Por qué se hace *downsizing*? Muchas empresas optan por el *downsizing* debido a la intensificación de la competencia, las nuevas tendencias y estrategias empresariales, el fuerte desarrollo de la tecnología y la falta de visión gerencial para enfrentar los cambios del entorno. Algunos de estos factores actúan a veces en forma interdependiente y confluyen de manera simultánea.

Una práctica de *downsizing* que está siendo muy común es el *outsourcing*. En efecto, hay una mayor tendencia a contratar productos o servicios a otras empresas, en vez de realizarlos en la propia organización. Así, una empresa puede optar por cerrar parte o la totalidad de su departamento o unidad de mantenimiento y contratar a una empresa externa esos servicios.

En el *outsourcing* la pregunta clave es: ¿tiene sentido para la empresa seguir fabricando esta parte del producto o prestando estos servicios o es más conveniente contratarlos externamente?

Si nosotros somos parte de un Departamento de Mantenimiento debemos conocer todos los factores que pueden llevar a la empresa a decidir un *outsourcing*. Esto nos da una gran ventaja: ofrecer condiciones mejores que las que eventualmente podría ofrecerle el entorno a nuestra empresa. No hay otra salida para vacunarse contra esta epidemia. Entonces la pregunta siguiente es ¿cuáles son las variables que determinan que una empresa opte por el *outsourcing*?

Lo primero que una empresa debe hacer es definir qué es lo esencial y qué es lo periférico para su negocio. Lo esencial siempre es estratégico, es un núcleo de

tareas claves que la empresa debe siempre hacer por sí misma, sin importar el costo u otros factores.

La decisión entre lo esencial y lo periférico es crucial y no está exenta de riesgos y las consecuencias de hacer outsourcing de áreas definidas como esenciales, pueden ser funestas. Por ejemplo, una empresa se da cuenta después del *downsizing* que tiene cantidades insuficientes de empleados para continuar brindando un servicio esmerado al cliente. Aún cuando se recontrate personal adicional, la empresa sufre la pérdida de una gran cantidad de experiencia". La estrategia predominante de las empresas es la especialización, o sea dedicarse y concentrarse sólo en aquellas cosas que hace muy bien y dejar de hacer las cosas en que no se es lo suficientemente eficiente.

Una buena razón, no la única, para hacer el *outsourcing* es disminuir los costos. Si en el mercado podemos adquirir los servicios a un costo similar o inferior y además quitarnos los dolores de cabeza propios de la administración de esas tareas, ¿qué sentido tiene el seguir haciéndolo en nuestra propia empresa?

Otro factor crucial es asegurarse que la calidad del producto o servicio que se contrata externamente sea del nivel requerido, o sea que cumpla con las necesidades de la empresa. Dentro del concepto amplio de calidad se debe evaluar la oportunidad del servicio o tiempo de respuesta, factor que normalmente es crucial en los negocios.

Debe evaluarse el compromiso a mediano plazo. Si bien un servicio contratado puede representar un costo menor y cubrir las especificaciones de calidad, ¿estará disponible a mediano plazo? ¿Qué alternativas existen si el servicio se deteriora con el tiempo? ¿Qué ocurre con la capacidad de los servicios externos si debo incrementar sustancialmente las ventas en cierto período?

El quinto factor es el poder de negociación de la empresa. Cuando una empresa provee sus propios servicios mantiene un mayor control sobre los mismos, pero cuando los entrega a otros debe evaluar además del escenario presente el futuro. Algunas empresas han realizado el outsourcing para descubrir posteriormente que han quedado atrapadas entre muy pocos proveedores de esos servicios, variando estos últimos las condiciones que originaron el acuerdo. No siempre están disponibles en el mercado oferentes de bajo costo y buen servicio. Por este motivo, la empresa debe valorar bien la estructura del sector que la proveerá de servicios, a fin de no quedar sin poder de negociación frente al proveedor, el que podrá variar a futuro las reglas del juego.

Hay un elemento que es común a todo el fenómeno del *downsizing* y que nunca se debe desestimar en sus consecuencias futuras para la empresa: el efecto en el personal. Muchos son los casos de empresas que, por ahorrar un poco de dinero, han cortado los lazos de lealtad y compromiso construídos durante muchos años con sus empleados. Sus consecuencias se traducen en desmotivación entre el personal que sobrevive a los despidos, muchos de los cuales optan por buscar nuevos rumbos tan pronto tienen la oportunidad.

Desde el punto de vista del empleado la lección es clara: crear unidades de servicios altamente competitivas que desestimen cualquier posibilidad de *outsourcing* en la empresa. Conociendo los factores que pueden llevar a la empresa a decidir un outsourcing, los empleados pueden ofrecer condiciones mejores que las que eventualmente podría ofrecerle el entorno a su empresa. Por otra parte, cada uno debe hacer de su desarrollo profesional un proceso permanente, a fin de estar preparado para enfrentar cualquier consecuencia de un posible desplazamiento derivado de este fenómeno propio de la globalización.