



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

**Magíster en Gestión y Dirección de Recursos
Humanos**

Gestión estratégica de los Recursos Humanos

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Las desvinculaciones y su impacto organizacional

Alumno: Lautaro Nahuel Pertica

Director de trabajo final de graduación: Juan Uribe

Resumen Ejecutivo

Hace ya varios años, el vínculo entre empleador y empleado se ha visto modificado. Antiguamente era habitual que las personas vivieran toda su historia laboral dentro de una misma organización, el simple hecho de conocer a fondo los procesos le permitía llevar adelante su trabajo con eficacia y escalar en la organización. Actualmente, esta relación sufrió modificaciones. La implementación de nuevas tecnologías, la reingeniería de procesos, la necesidad de optimizar gastos o el cambio de estrategia en el negocio son algunos de los ejemplos que pueden llevar a una empresa a atravesar una reducción de personal. Si esta disminución de nómina no se lleva adelante concienzudamente, los resultados pueden ser nocivos tanto para la empresa como para sus miembros. En consecuencia, este escrito tiene como propósito identificar aspectos cruciales a tener en cuenta en un proceso de ésta índole.

La metodología para alcanzar ese objetivo sentó sus bases sobre la investigación de campo realizada. En ella se obtuvieron testimonios de 6 casos distintos de personas que atravesaron un proceso de reducción de personal. Se consultó sobre los dispositivos utilizados en cada uno y sus características, además se indagó acerca de los efectos emocionales y operativos consecuentes. De las entrevistas realizadas se desprenden los principales conceptos desplegados durante todo el desarrollo, actuando los casos obtenidos como soporte prácticos que ejemplifican las definiciones académicas utilizadas.

Si bien hay un sinnúmero de aspectos vinculados a esta temática, creemos que algunas ideas específicas en este trabajo resultan principales por abarcar transversalmente todas las nociones plasmadas. Una de ellas está relacionada con la generación de expectativas y tiene íntima vinculación con el concepto de contrato psicológico, conjunto de acuerdos voluntarios basados en promesas tácitas acerca del comportamiento futuro de empleador y empleados. Las prácticas aplicadas durante mucho tiempo crean expectativas entre los trabajadores, las cuales se incorporan a su contrato psicológico. El conjunto de prácticas y creencias acaban por construir a lo largo del tiempo la cultura

de una organización. Si en períodos de crisis y reducción de nóminas, las intervenciones no se efectúan teniendo en cuenta la fuerte implicancia de la cultura organizacional, el contrato psicológico puede romperse, y el progreso de la empresa en su conjunto verse comprometido. De esta idea fundamental se desprende un abanico de aspectos que habrá que cuidar durante un proceso de achicamiento, muchos de ellos serán desarrollados a lo largo de este trabajo.

A partir de las experiencias recogidas, la bibliografía apuntada y los dispositivos analizados hemos llegado a un conjunto de reflexiones finales que responden las preguntas basales a este desarrollo. Si bien la conclusión describe un conjunto de planos que deben evaluarse a la hora de menguar una nómina, creemos que todas pueden simplificarse en una oración: las personas necesitan ser tratadas dignamente. No importa si se implementan herramientas para ayudar a los despedidos a reinsertarse o si se les ofrece paquetes de beneficio, ninguna estrategia funcionará si las personas no sienten que están siendo tratados con respeto. Es por eso que la forma en que uno comunica los sucesos resulta trascendental. Hablar con las personas que deberán abandonar la organización tomándose el tiempo para explicar claramente las razones de esa decisión, ofrecerse para responder cualquier consulta y de ser posible brindar algún tipo de ayuda, demuestra que la organización se interesa por sus miembros. Por lo contrario, el mensaje será opuesto si simplemente se envían las notificaciones legales y se espera que los trabajadores desaparezcan de la compañía. Quienes continúan trabajando, también interpretan lo que la empresa comunique en esos momentos, ellos serán la fuerza que traccione a la compañía para salir de la crisis. Es por esta razón que resulta menester comunicar claramente lo que está ocurriendo, aquello que se hizo para evitarlo y como se espera continuar. Hacerlo brindará tranquilidad a los colaboradores y limitará los comentarios de pasillo. Tratar con dignidad y respeto a quienes se marchan, informa a quienes continúan aquello que representan para la organización. Implementar prácticas de cuidado en contextos tan críticos, no solo resulta beneficioso emocionalmente para quien recibe la triste noticia, sino que es a la vez, lo más beneficioso operativamente para la compañía.

Índice

1.Introducción.....	4
1.1 Construcción social del trabajo.....	4
1.2 Downsizing, perspectiva organizacional	5
1.3 Objetivo central del trabajo	7
1.4 Estructura del trabajo	7
2. Investigación	10
2.1 Metodología de relevamiento.....	10
2.2 La desvinculación como cese del contrato laboral	12
2.2.1 Estabilidad laboral argentina.....	14
2.2.2 Ley de contrato de trabajo	15
2.2.3 Convenios colectivos	18
2.3 El componente emocional de las desvinculaciones.....	18
2.3.1 Dos casos clarificadores: Frank y Jim.....	20
2.3.2 Elementos de influencia emocional	22
2.3.3 Contrato psicológico	23
2.4 Aproximación a las prácticas habituales en procesos de reestructuración.....	32
2.4.1 Aspectos sustanciales del Plan de Retiros Voluntarios	35
2.4.1.1 Dos casos de análisis	36
2.4.2 Proceso de outplacement: fundamentos básicos	42
2.4.3 Jubilaciones anticipadas	47
2.5 Una mirada ética del proceso de desvinculación	49
2.5.1 Aproximación a una definición práctica	50
2.5.2 Análisis práctico de la ética empresarial.....	53
3. Reflexiones finales.....	58
4. Bibliografía.....	66
5. Anexo	68

Introducción

Las desvinculaciones del personal son situaciones inherentes a la gestión de Recursos Humanos, y si bien ocurren con cierta periodicidad, es habitual encontrar empresas que no logran llevar a cabo estos procesos de forma adecuada. Cabría preguntarnos entonces ¿adecuada para quién? Es evidente que un proceso de estas características afecta a todos los actores intervinientes. Prácticas implementadas de forma errónea representan una situación traumática para aquellos que abandonan la institución, generan malestar y ansiedad en los miembros que continúan y debilita en su conjunto a la organización.

Construcción social del trabajo

La vida laboral de una persona no representa únicamente un medio para generar su propio sustento, sino que además se constituye como factor de identidad personal, social, de integración y estructuración del ser humano. Al mismo tiempo, el trabajo sitúa al individuo en una red de relaciones, con un lugar y función definida dentro de un orden social. De aquí se desprende un sentimiento de seguridad, reconocimiento, dominio y comprensión. Es posible entonces, suponer los efectos que un despido puede producir en las personas. Estos eventos representan una desintegración del sistema construido por el sujeto, de sus estructuras, sus proyectos y es acompañado por sentimientos similares a los que surgen durante un duelo.

Los despidos laborales son un componente importante en reestructuraciones corporativas. Si bien suelen ocurrir comúnmente en organizaciones deficitarias que buscan optimizar costos, las razones de una compañía para estrechar su nómina pueden ser diversas: incorporación de tecnología, racionalización de mano de obra, reorganización de procesos de trabajo, etc. Estos procesos, suelen configurar momentos de gran inestabilidad e incertidumbre dentro de las organizaciones. En

consecuencia, aunque los despidos pueden reflejar un intento proactivo de las empresas para posicionarse frente a los nuevos desafíos, suelen ser de naturaleza reactiva. Es posible que no tengan más remedio que reducir su tamaño frente a la erosión de la cuota de mercado, el aumento de la competencia, los costos laborales, y las tecnologías obsoletas.

Downsizing, perspectiva organizacional

El despido como estrategia de reducción de la fuerza laboral no es algo nuevo. De acuerdo a una encuesta de gerentes que asistieron a la convención anual de American Management Association' s (AMA) en 1989, más de la mitad de las empresas ya habían experimentado una disminución en sus nóminas durante los últimos cuatro años, y preveían continuar con reducción dentro de los años venideros. El avance de la tecnología, que ha permitido alcanzar niveles de producción más elevados con un número cada vez más reducido de trabajadores, y la ocurrencia de ciclos recesivos en las economías son dos de los factores que han permitido que la reducción de personal se transforme en un tema recurrente en la organizaciones modernas, a los fines de reducir los costos y optimizar las ganancias.

Bernardo Hidalgo (2011) sostiene que cuando una organización se encuentra recortando gastos para sobrevivir a una crisis, Recursos Humanos debe agudizar su habilidad para segmentar. Cuando las compañías ajustan sus presupuestos necesitan, no solo pensar en el corto plazo sino también considerar las posibilidades del futuro. ¿Qué colaboradores se necesitan para salir rápidamente de la crisis? ¿Cuáles son los empleados más importantes? Para algunas personas, segmentar significa comportarse de manera injusta porque consideran que privilegian la continuidad de unos por sobre otros. Por eso, la medida requiere de mucho valor y de razonamiento en línea con un análisis previo concienzudo que sustente las decisiones. Sin embargo, hay un sinnúmero de cuestiones que deberían evaluarse a la hora de llevar adelante un proceso de contracción. No podemos olvidar que son las personas que continúan formando parte, aquellas que traccionan el éxito de la empresa. Es por eso que, durante estos períodos

críticos, Recursos Humanos tendrá que hacer uso de sus herramientas más sofisticadas para que el impacto de las decisiones corporativas afecte lo menos posible a las personas.

Al hablar de los efectos que los despidos tienen sobre los empleados que continúan trabajando en las empresas, no podemos evitar nombrar a Joel Bockner (1996). Este autor, quien ha desarrollado la mayor parte de sus publicaciones en torno a esta temática, sostiene que la mayoría de las investigaciones sobre despidos han estudiado sus causas subyacentes o sus efectos en las personas que perdieron sus trabajos. Pasando por alto los efectos que este proceso produce en quienes no fueron despedidos. Bockner considera necesario retomar aspectos relativos a la productividad y la moral de estas personas, ya que en última instancia son quienes dictarán el futuro de la organización.

En Argentina, los datos brindados por el Ministerio de Producción y Trabajo, demuestran que solo entre abril del 2018 y enero del 2019 se registró una baja de empleados formales del 2,3%. Es innegable en este contexto, que tanto las personas como las empresas se encuentran afectadas por el *downsizing*. Algunas investigaciones (Mishra, Spreitzer, and Mishra, 1998) han examinado las actitudes y el comportamiento laboral de empleados que continuaron trabajando en empresas que llevaron adelante procesos de despidos. En ellos, se encontraron resultados sumamente variados, mientras algunos de estos empleados reaccionaron negativamente, demostrado en sus niveles de compromiso y desempeño laboral, un porcentaje menor no se vió afectado, e incluso respondió positivamente. Estos resultados nos demuestran que una misma situación puede ser experimentada por distintas personas de forma muy disonante. Podríamos creer entonces, que identificar los factores que influyen en cómo las personas reaccionen a este tipo de eventualidades podría brindarle al management de las compañías un abanico de herramientas para manejar la reducción de su nómina de manera más acertada.

En consecuencia, el presente trabajo tendrá como objetivo central indagar acerca de aquellos factores que impactan en las personas durante un proceso de reducción. La forma en que las compañías actúan en estas situaciones, no solo afecta a la fuerza

laboral, sino que puede influir fuertemente en otros actores, como clientes o potenciales trabajadores, dañando la marca en su conjunto. Es por eso que, una vez identificados los factores cruciales durante los procesos de despidos, buscaremos poner el énfasis en prácticas que las empresas pueden adoptar para reducir el impacto negativo de estos eventos.

Objetivo central del trabajo

El objetivo central de este trabajo será el de identificar factores claves a tener en cuenta para mantener una empresa saludable luego de un proceso de desvinculación.

En este sentido tomaremos como ejemplo algunas empresas que debieron afrontar reestructuraciones, analizando las prácticas llevadas adelante y evaluando también los resultados obtenidos.

Finalmente, nos apoyaremos en algunas preguntas que actuarán como tutores que encaucen nuestra investigación.

- ¿Cómo afecta un proceso de desvinculación a quienes continúan en la empresa?
- ¿Qué factores deberían tener en cuenta las empresas para reducir el impacto durante este proceso?
- ¿Qué prácticas podrían ayudar a una empresa a transitar una reestructuración, afectando lo menos posible a sus trabajadores

Estructura del trabajo

El desarrollo del presente se encuentra constituido de manera tal que, las preguntas planteadas en el apartado anterior encuentren respuesta mediante el recorrido lógico de los distintos conceptos a abordar. Cada sección que aquí se exhibe describe una esfera particular del tema que nos convoca, exponiendo conceptos e ideas que contribuyen al análisis del segmento posterior.

Al inicio de la lectura nos topamos con la primera sección del trabajo, la de *“Investigación”*. En ésta encontramos la principal fuente de información, presentando conceptos basados en definiciones académicas sostenidas por ejemplos reales obtenidos mediante nuestro relevamiento de campo. En *“Metodología del relevamiento”*, el primer apartado de esta sección, se caracteriza de manera general las particularidades relevadas mediante el testimonio de participantes encuestados. Permite un primer acercamiento tanto a las organizaciones de nuestros casos testigos, como a los empleados que han aceptado entrevistarse con nosotros.

Una vez finalizada esta primera etapa descriptiva, nos introducimos en la definición de conceptos relevantes al mundo del trabajo mediante el apartado *“La desvinculación como cese del contrato laboral”*. Aquí no se buscó llevar adelante un análisis minucioso y exhaustivo de la reglamentación, sino comprender la naturaleza social del marco legal que encuadra nuestras regulaciones. Mediante un pequeño recorrido histórico se buscará subrayar la forma en que las distintas legislaciones han surgido como expresión a la necesidad de construir un régimen regulatorio que brinde protección jurídica tanto a empleado como empleador y garantice la equidad y justicia en las distintas eventualidades que pudieran surgir en el mundo del trabajo.

En este punto, la narrativa nos invita a cambiar el foco de análisis mediante el segmento denominado *“El componente emocional de las desvinculaciones”*. Ya hemos transitado aspectos sustanciales de la reglamentación laboral y su vínculo con la historia del trabajo argentino, pero en esta sección no hablaremos del trabajo desde una mirada legal o económica sino desde un punto de vista emocional. El trabajo se inscribe como fuente de identidad y de inclusión, los aspectos más íntimos de la personalidad y los vínculos que la sostienen se ven comprometidos en la pérdida de un empleo. Este segmento expone cómo la pérdida del trabajo significa más que una interrupción en la tarea que brinda el sustento cotidiano, y permite individualizar aspectos específicos que entran en conflicto en una persona que se encuentra transitando un proceso de inestabilidad laboral.

Finalizado el apartado anterior, el lector debería ser capaz de comprender lo que significa a nivel anímico el trabajo y lograr identificar a factores que podrían impactar en

ellos durante un proceso de desvinculación masiva. Es por eso que la próxima sección, *“Aproximación a las prácticas habituales en procesos de reestructuración”*, busca brindar recursos a las empresas para que logren limitar a la mínima expresión los efectos negativos que pudiera generar la aplicación de un dispositivo que fuerce la disminución de la nómina. Expondremos distintas intervenciones, respaldadas por casos reales recopilados durante el proceso de investigación. Estos casos nos brindan información trascendente sobre cuáles son los puntos cruciales en cada intervención que permitieron llegar con éxito al objetivo, o por lo contrario individualizar aspectos desatendidos que acabaron echando por tierra todo el proceso.

Terminamos el análisis de nuestra investigación de campo proponiendo *“Una mirada ética al proceso de desvinculación”*. De lo expuesto en las secciones anteriores, comprendemos que una empresa no adecúa sus prácticas únicamente por beneficios institucionales, sino también por el bien de las personas. Entendemos entonces que hay un aspecto moral por el que las organizaciones actúan de una manera y no de otra. Hablando del mundo laboral, podríamos afirmar que la esfera del derecho indica el “qué hacer”, sin embargo cuando tratamos con personas no solo es importante lo que se hace, sino también cómo se hace. En este apartado, sostenemos que es en esa afirmación donde se pone en juego la ética empresarial. Describiremos entonces, como las buenas prácticas y el cumplimiento de los acuerdos, permiten la construcción de vínculos más honestos entre las personas y potencian el crecimiento orgánico de la compañía.

Una vez finalizado el desarrollo y análisis de nuestra investigación, planteamos una serie de *“Reflexiones finales”*. Aquí, desmenuzamos algunas ideas centrales que se desprenden de lo anteriormente reflexionado. Este apartado se propone como objetivo central el de responder expresamente las preguntas iniciales que han orientado la totalidad de nuestro trabajo. En consecuencia, expondremos de forma concreta cuales son, según nuestro parecer, aquellos aspectos más relevantes que afectan a las personas durante un proceso de reducción de personal y que puntos fundamentales se deberán atender para disminuir sus consecuencias negativas.

Investigación

Metodología de relevamiento

El desarrollo del presente estará guiado, en gran medida, por material teórico. Las normativas nacionales, los aportes de distintos autores y sus investigaciones son el sostén para que las preguntas que estructuran este trabajo hallen respuesta. Por otro lado, parte de las reflexiones que se desarrollen en el presente encontrarán fundamento en los resultados obtenidos en nuestra investigación de campo.

Nuestro objetivo inicial se basó en recolectar experiencias, miradas, sensaciones y sentimientos, a fin de comprender los efectos emocionales que pueden generar las distintas acciones corporativas. Los dichos de los actores que participaron en las entrevistas, nos permitieron individualizar características propias de cada proceso que pudieran producir efectos negativos en la persona, actitudes que pueden ser percibidas como de desprecio, de no reconocimiento y de desinterés hacia los empleados. Del modo contrario, esta investigación también sirvió para recabar información acerca de aquellas prácticas que generaron en los empleados desvinculados la sensación de encontrarse acompañados y contenidos durante la transición.

En nuestra investigación, hemos relevado declaraciones de miembros de 6 organizaciones muy distintas, quienes nos brindan puntos de vista diametralmente opuestos en función de sus experiencias en eventos de reducción. Nos hemos entrevistado con miembros de dos organismos públicos, el primero vinculado a las comunicaciones nacionales y conformado por alrededor de 2.000 empleados. Este organismo cuenta con dos edificios administrativos centrales en la capital federal y varios centros de control técnico y de atención al público en distintas provincias. El segundo es un organismo de menor tamaño, del cual no es posible especificar su competencia por razones de confidencialidad. Conformado por unos 350 empleados, esta organización cuenta con pequeños centros de atención en Buenos Aires y varias provincias del país. Ambas personas vivenciaron un evento de reducción al estilo one-shot. En el primer caso, el entrevistado ha permanecido en el organismo y describe

cómo se percibió el proceso entero desde la perspectiva de quien no es despedido. En la segunda entrevista, el consultado nos narra la experiencia de quien recibió la noticia de despido, aunque por acciones sindicales finalmente fue reubicado en otra repartición pública. Su caso nos invita a reflexionar sobre el aspecto ético de la forma en que se aplican estas intervenciones.

También hemos recabado declaraciones de dos personas que ocupaban un puesto de conducción cuando sus respectivas empresas debieron implementar un plan de retiros voluntarios. En el primero de los casos, B ocupaba el puesto de Gerente de Operaciones en una compañía multinacional relacionada al mercado de las comunicaciones. La crisis sufrida en el país durante los años 2.000 empujó a la empresa a buscar una reducción notable de su nómina, formada por alrededor de 1.000 empleados en Argentina. Si bien nuestro entrevistado no formaba parte como impulsor de este proceso, se transformó en un agente crucial para evitar que el mismo acabara en desastre. Este caso nos demuestra como una implementación puede fracasar si no se lleva adelante un adecuado plan de comunicación y se ignora a quienes pueden resultar un recurso estratégico para la aplicación misma de la intervención. Por otro lado, nuestro segundo caso nos presenta una realidad muy diferente. Con más de 26.000 empleados, esta empresa ofrece venta de combustibles, lubricantes y derivados, además de proveer recursos a la industria del agro y contar con venta de productos masivos mediante tiendas propias en todo el país. Nuestro entrevistado explica en detalle el formato de retiros voluntarios al que esta organización recurre cotidianamente para desprenderse de colaboradores. Aquí las reglas claras, el cascadeo de la información, y los espacios de contención resultan la clave para evitar generar sensación de inestabilidad y asegurar el éxito de la implementación.

Finalmente, analizaremos los efectos de implementar un sistema de outplacement a través de los testimonios de dos personas que han transitado este proceso en sus compañías. En el primer caso, el jefe de producción de una fábrica de elementos plásticos de aproximadamente 70 personas, describe cómo se logró trasladar la empresa a otra provincia sin detener la producción ni recibir reclamos por parte del personal. Como contrapunto, en el segundo caso nos encontramos con una compañía

multinacional de alrededor de 14.000 empleados relacionada con la venta de productos masivos. Aquí encontramos a la única entrevistada que formó parte de Recursos Humanos durante el proceso de adelgazamiento, incluso ocupó un rol gerencial. Este caso ejemplifica los efectos negativos que puede generar desatender detalles en la aplicación de estas intervenciones, efectos que trascienden a quienes fueron testigos de esa situación transformándose en anécdotas negras de la institución.

El presente se propuso como meta recopilar sensaciones, emociones y sentimientos despertados tanto durante el proceso, como posteriormente a este. Nuestra finalidad fue la de evaluar qué estrategia utilizó la empresa para comunicar la noticia, si destinó esfuerzos en acompañar a los desvinculados y brindarles contención o si se buscó ayudar en la generación de herramientas que le permitieran una rápida inserción en el mercado laboral. Obtener el testimonio de quienes hayan debido abandonar forzosamente sus puestos laborales nos hubieran permitido identificar si hubo aspectos del proceso que los ayudaron a controlar sus emociones negativas, a tramitar emocionalmente la noticia y a desvincularse progresivamente de la compañía. Por otro lado, también nos hubiera permitido evaluar aquellos aspectos comunicativos que impactaron negativamente en el empleado desvinculado y aumentaron la sensación de impotencia y descuido por parte de la empresa. Lamentablemente, por lo doloroso de estos procesos y por la complejidad de encontrar personas despedidas que quisieran brindar testimonios, no se logró cumplir con este objetivo.

Estas entrevistas permitieron individualizar aspectos sustanciales que afectan a los distintos dispositivos utilizados durante procesos de reducción. Son dichos aspectos los que finalmente se desarrollarán en el presente, utilizando los casos relevados como sostén para ejemplificar el análisis teórico y demostrar su incidencia en la cotidianidad de las organizaciones.

La desvinculación como cese del contrato laboral

A la hora de hablar de desvinculaciones laborales, resulta ineludible destacar la

importancia de reflexionar acerca de la evolución del marco normativo y las particularidades de los diversos contratos laborales en Argentina.

En un primer momento el contrato de trabajo se rigió por los principios del derecho civil, pues se asimilaba al contrato de prestación de servicios en cuanto a su regulación jurídica. Sin embargo, éste no aseguraba la continuidad del vínculo contractual, tratándose en un pie de igualdad al trabajador temporal o de tránsito con el permanente. Esta situación de inestabilidad se disipa a partir de la sanción de la Ley 11.729, en el año 1934, para los trabajadores del sector comercial e industrial. A partir de allí, el despido arbitrario es sancionado con una indemnización tarifada en función de la remuneración y la antigüedad del trabajador. Este nuevo régimen disponía que el contrato de empleo no podía ser disuelto por voluntad de una de las partes sin previo aviso o en su defecto, indemnización.

Si bien ha pasado mucho tiempo, y la legislación en materia laboral se ha modificado notoriamente, y más allá del surgimiento de modalidades de trabajo muy distantes a las de aquella época, algunos aspectos basales en relación a la estabilidad perduran aún en la actualidad.

Hoy en día, la Ley de Contrato de trabajo, normativa legal que regula las relaciones laborales de trabajadores en relación de dependencia (exceptuando empleados estatales), considera la extinción del contrato laboral como la desaparición y por ende el cese del contrato mismo, y en consecuencia de los derechos y obligaciones que el mismo implicaba para el trabajador y el empleador. Todo esto sin perjuicio de que puedan sobrevivir temporalmente algunos accesorios y de quién, según sea el caso por el hecho y el modo de la extinción, puedan nacer incluso créditos a favor del trabajador o sus causahabientes o del empleador.

Analizar la situación laboral argentina no resulta una tarea sencilla, no se trata de un mercado maduro ni estable, sino de un mercado cíclico que se expande y se contrae periódicamente. El sistema laboral de nuestro país muestra un alto nivel de volatilidad, mayormente referente a la oferta que a la demanda de personal. En consecuencia, la estabilidad laboral suele ser un tema de preocupación para los habitantes de estas

tierras.

Estabilidad laboral argentina

Desde el regreso de la democracia, la economía y la desocupación se han transformado en los temas centrales de debate en la sociedad, siendo el índice de desempleo una de las preocupaciones centrales. De un tiempo a esta parte, los índices de desocupación tuvieron una tendencia alcista, partiendo desde un 4.7% al comienzo de los años 80, estos indicadores nunca se redujeron a un valor inferior al 9%, con picos que llegaban a 17.4% entre 1995 y 2003. En este contexto, el temor por ser despedido se incrementó y las agrupaciones sindicales pujaron por asegurar la estabilidad laboral a aquellos que se encontraban en actividad.

Sin embargo, las relaciones de trabajo son cada vez más precarias y menos duraderas, y aunque existan en la Argentina de hoy mayor cantidad de leyes protectoras que las que tenían nuestros abuelos (personas que en la mayoría de los casos se jubilaron de empleos que desempeñaron durante toda su vida o, al menos, el mayor período de su vida laboral) hoy la inestabilidad laboral es un fenómeno que nos caracteriza.

A propósito de esta situación, Sandra Isabel Fernández Rocha (2013) señala dos tipos de estabilidad laboral. Por un lado, la *estabilidad absoluta*, la cual responde al supuesto de que el empleador viola el derecho a conservar el empleo al trabajador. Esto provoca la ineficacia del despido garantizando al empleado la reincorporación a su puesto laboral. Este tipo de estabilidad adquiere rango constitucional para los empleados públicos, quienes no pueden ser segregados de su empleo sin invocación de una causa justa y razonable. Esta característica de la estabilidad responde a la necesidad de eliminar una práctica reprobable en cuanto a que el empleado público quedaba sujeto a cesantías en masa en ocasión de los cambios de gobierno. Los puestos administrativos eran “botines de guerra” cuando un partido político conquistaba el gobierno.

Por otro lado, la autora diferencia el tipo de estabilidad antes descrito de la *estabilidad relativa*. La estabilidad relativa implica que el empleado no se reincorpora a su labor, es decir que el despido es eficaz, pero es acreedor de una indemnización tarifada..

Existen supuestos de estabilidad relativa que requieren una mayor protección jurídica dentro de la Ley de Contrato de Trabajo ante despidos injustificados. En estos casos, al régimen tarifado del artículo 245 se le adiciona un agravamiento cuya finalidad es doble, por un lado persuadir al empleador de realizar el despido, y en caso de hacerlo reparar el daño. Estas situaciones especiales las encontramos cuando se produce la ruptura injustificada de la relación laboral por las causales de:

- Maternidad.
- Matrimonio.
- Tutela sindical del trabajador.
- Enfermedad inculpable del trabajador durante su período de pago de licencias.
- Trabajador registrado deficientemente.
- Trabajador no registrado.
- Trabajador que sufrió discriminación en su puesto de trabajo y su empleador se niega a la reinstalación que le fue impuesta judicialmente.
- Trabajador que sufrió discriminación en su puesto de trabajo y por sentencia judicial se ordena reinstalación y un resarcimiento económico.

Ley de contrato de trabajo

La Ley de Contrato de Trabajo expresa la posibilidad de enmarcar las tareas en diversos modelos de contratación. Nacen así contratos eventuales, a plazo fijo, a tiempo indeterminado, por temporada, etc. Cuando nos referimos a estabilidad y el impacto que genera la pérdida repentina e inesperada de nuestro empleo nos enfocamos principalmente en el contrato por tiempo indeterminado. Este contrato es aquel que tiene fecha de inicio pero no especifica una fecha de terminación, de modo que se presume que, teóricamente, el contrato finalizará cuando el trabajador se encontrara en condiciones de jubilarse. Es importante destacar que el contrato de trabajo se presume celebrado por tiempo indeterminado, salvo prueba de lo contrario. El contrato de trabajo se entiende celebrado por tiempo indeterminado, salvo que se haya pactado por escrito expresamente lo contrario, a cuyos efectos el empleador deberá acreditar el plazo de duración del contrato y en la medida que se demuestre

también que las modalidades de las tareas o de la actividad razonablemente apreciada justifiquen la contratación a plazo.

Si bien esta modalidad presupone que la finalización del contrato se producirá cuando el trabajador se encuentre en condiciones de gozar del beneficio previsional, podríamos afirmar que esta realidad ya no se ajusta a los tiempos actuales. Tiempo atrás, era habitual encontrar personas que ingresaron en una empresa durante los primeros años de su juventud y permanecieron en ella durante toda su vida. Las personas desarrollaban toda su vida laboral en una misma compañía, la repetición de las tareas y la experiencia en el trabajo permitía que el empleado se transformara en un experto. Los avances tecnológicos, los vientos económicos y la necesidad de encontrar talento de excelencia generan que el vínculo entre empleado y empleador no permanezcan estables para toda la vida. El contrato de trabajo, como toda relación jurídica, se encuentra sometido a un "ciclo vital". Nace mediante la celebración del contrato, se desarrolla durante el intercambio de prestaciones de cada una de las partes y finalmente se extingue. Cuando el contrato es por tiempo indeterminado, la finalización del mismo puede producirse por diferentes causas, dentro de aquellas atribuibles a las partes podemos encontrar: renuncia, voluntad concurrente de las partes, despido con justa causa, despido sin justa causa. Por otro lado, se expresan también causas de finalización de contrato no atribuibles a la voluntad de algunas de las partes: muerte del empleador o del trabajador, falta o disminución del trabajo no imputable al empleador, fuerza mayor debidamente comprobada, concurso del empleador, quiebra inculpable del empleador, incapacidad sobreviniente del trabajador, pérdida de la habilitación del trabajador, jubilación. En nuestro desarrollo nos centraremos en la finalización del contrato por voluntad del empleador, específicamente en el despido sin causa justa.

La modalidad de finalización de contrato por voluntad del empleador más habitual es la del despido sin causa, y es aquella que usualmente se aplica en procesos de reestructuración organizacional. Este es un acto unilateral dispuesto por el empleador sin invocar causa que justifique la desvinculación, acto que toma vigencia a partir del momento en que ingresa en la esfera de conocimiento del empleado. El despido no puede ser retractado, salvo acuerdo de partes. A pesar de la vocación de estabilidad

que emerge de la Ley de Contrato de Trabajo, nuestro sistema permite esta decisión con fundamento en la libertad de contratar. Justo López (1987) sostiene que el despido es un acto ilícito pero válido. Es ilícito por cuanto viola el deber contractual de no despedir sin causa legítima. Por ello la ley lo penaliza con el pago de una indemnización. La contraparte de este tipo de rescisión de contrato es el despido disciplinario. La facultad de despedir que tiene el empleador surge del poder disciplinario que le otorga la ley, por supuesto este poder no es absoluto sino que encuentra diversos límites legales, si el empleador excede esos límites la desvinculación se considera arbitraria. En el despido disciplinario la causa de justificación es el incumplimiento de contrato del trabajador. Como la sanción tiene un carácter punitivo el incumplimiento requiere un factor subjetivo de atribución, es decir que al trabajador se le puede imputar dolo, culpa grave o negligencia. Acreditada esta imputación, se exime al empleador de la responsabilidad indemnizatoria por el quiebre del vínculo laboral.

No obstante, esta situación puede modificarse en función de los convenios laborales, e incluso entre empleados que se encuentren dentro o fuera de convenio. El convenio colectivo es un acuerdo entre representantes de las empresas que realizan determinadas tareas o forman parte de rubros específicos y los representantes de los trabajadores. Los convenios colectivos de trabajo recogen distintos aspectos de las relaciones laborales como la jornada laboral, el salario, las excedencias, las vacaciones, el pago de las horas extraordinarias o los permisos retribuidos, entre otros.

Cuando hablamos de estabilidad laboral, debemos destacar que la normativa prevé protección laboral a todos los empleados que se encuentran en relación de dependencia, ya que no se limita a una categoría determinada de trabajadores, sino que abarca sus distintos niveles (Krotoschin Ernesto, 1981). Sin embargo, esa extensión no ha impedido que se establecieran matices de regulación respecto de ciertos trabajadores. El sentido general de las normas es de la convención colectiva de mejorar los derechos del trabajador dependiente. La ley establece que “las convenciones colectivas de trabajo que contengan normas más favorables para los trabajadores, serán válidas y de aplicación”

Convenios colectivos

Los convenios colectivos de trabajo definen su ámbito de aplicación personal y generalmente excluyen algunas categorías de trabajadores, los cuales quedan comprendidos en la expresión de trabajadores excluidos de convenio o no amparados por un convenio colectivo. Por lo tanto, a los trabajadores fuera de convenio no les son aplicables las normas del convenio que rige la actividad de la empresa. Su regulación normativa está dispuesta por la ley y el contrato, el cual se constituye como norma aplicable en tanto establezca condiciones más favorables para el trabajador que las dispuestas en las normas legales. Sin embargo, en la determinación de indemnización por despido del trabajador fuera de convenio, puede intervenir un elemento que proviene del convenio colectivo, al haber establecido la ley un tope para la base de cálculo de la indemnización mencionada.

Para la determinación de la indemnización por despido sin justa causa la ley toma en cuenta dos elementos: la antigüedad del trabajador y la mejor remuneración mensual, normal y habitual devengada durante el último año o durante el tiempo de prestación de servicio si este fuera menor. Esa mejor remuneración que constituye la base de cálculo indemnizatoria tiene una limitación dispuesta por la ley. La norma establece que “Dicha base no podrá exceder el equivalente de todas las remuneraciones previstas en el convenio colectivo de trabajo aplicables al trabajador al momento del despido, por la jornada legal o convencional, excluida la antigüedad”. La norma legal ha considerado la situación de los trabajadores fuera de convenio, pues establece que “para aquellos excluidos del convenio colectivo de trabajo el tope será el del convenio aplicable al establecimiento donde preste servicio o al convenio más favorable, en el caso que existiera más de uno”. En consecuencia, existe un elemento resultante del convenio colectivo de la actividad, el salario promedio excluido a la antigüedad, que influye en la determinación de la indemnización del trabajador que está excluido del convenio.

El componente emocional de las desvinculaciones

“Le brindas años de tu vida a este lugar ¿y que recibes a cambio?. Solía creer que mi

trabajo era seguro ya que ponía lo mejor de mí en mis días tras días en el trabajo. Pero la manera en que manejaron los despidos fue realmente injusto, solía creer que se trabajaba en equipo en este lugar, pero por la forma que tratan a las personas, no debería esperar mucho de ellas” (Brockner J. 1992)

Como ya hemos dicho anteriormente, la reducción y reestructuración de empresas es una práctica habitual en las compañías del mundo moderno. Este proceso es llevado adelante por personas, a veces ejecutivos, a veces equipos que tienen como fin la elaboración de un plan detallado minuciosamente para no dejar elementos al azar. A menudo, las intervenciones se centran en prescindir de trabajadores que no saben o no desean hacer sus tareas, que lo hacen con mala actitud o que resienten el trabajo del área en su conjunto. Sin embargo, en otras ocasiones se produce la desagradable tarea de tener que desvincular empleados capaces y entusiastas, profesionales formados y calificados, queridos por la compañía, pero de los cuales debe prescindir.

“La actividad remunerada es un factor de identidad personal, social, de integración y estructuración del ser humano. Permite responder a una expectativa adquirida que entrega status e identidad social” (López B. 2007). La situación de estos empleados resulta particularmente triste. Se ven privados de lo que a menudo representa su única fuente de compañerismo, apoyo y autoestima, empujados a ocupar el lugar de desempleados, lugar que a veces no todos han ocupado. En estos momentos, aparecen en los trabajadores, ahora sin empleo, dos fuertes emociones: la inevitable aflicción por la pérdida del trabajo y las relaciones que el mismo incluía y a las cuales se encuentra aferrado; y la abrumante ansiedad y temor por un futuro que hoy es considerado incierto. Sin embargo, el rol que ocupa la compañía en el proceso de desvinculación puede ayudar de manera inimaginable a estas personas, o por lo contrario puede hundirlo en un profundo efecto emocional que obstaculiza su propia inserción en nuevos espacios de trabajo. Para comprender mejor esta situación analizaremos dos casos descritos por Ralph G. Hirschowitz (1977) en una sección especial publicada para el Levinson Institute.

Dos casos clarificadores: Frank y Jim

Frank había estado desempleado durante 13 meses, tenía 46 años y había trabajado para una única empresa desde su graduación 28 años antes. Comenzó trabajando como empleado comercial y poco a poco fue creciendo hasta llegar a gerente regional de ventas, cargo que ocupó durante 6 años antes de ser despedido. Su despido de la compañía fue parte de una reducción de personal tan rápida y brutal que se la conoció como “la masacre del sábado por la noche”. Luego de ese período de desocupación, Frank se mostraba muy deprimido, en un triste estado de derrota psicológica y estaba bebiendo demasiado. Había perdido toda confianza en sí mismo para mejorar su situación y solo se animaba cuando describía las circunstancias de su despido, el cual narraba como si se tratara de un espectador.

Cuenta que su jefe, Al, había sido su buen amigo durante 13 años. Sin embargo, un día debió comunicarle su desvinculación de la empresa. Frank hacía hincapié en la incomodidad que Al sentía cuando le informaba la noticia, sin embargo evitaba describir sus propios sentimientos, incluso no tenía muy claro que había dicho en ese momento. La esposa de Frank cuenta que durante el primer fin de semana, su marido permaneció en estado de shock, aturdido y paralizado. A veces parecía no saber dónde estaba, luego pasaba por momentos de descreimiento y negación, como si las implicancias de su despido no hubiesen sido registradas. El primer día laboral luego de la noticia, comenzó a vestirse para ir al trabajo, fue su esposa quien le hizo notar que su realidad había cambiado, en ese momento Frank se quedó sin expresión. Durante algunas semanas llamaba a miembros de la empresa, clientes y a ex compañeros buscando reintegrarse en la misma compañía, sin embargo luego de un tiempo entendió que esa posibilidad no existía. Finalmente pareció reanimarse y comenzar a buscar trabajo. Sin embargo, su actitud no resultaba del todo realista. Visitaba sin aviso a altos ejecutivos de compañías competitivas para informarles que estaba disponible para ocupar, únicamente cargos de alto nivel. Esta compulsión por ocupar únicamente un cargo de poder reflejaba dos necesidades psicológicas, a pesar de manifestar no sentir rencor por su antigua compañía buscaba convertir su pérdida en una ganancia compensatoria,

y canalizar su agresión en “regresar y darles su merecido”.

Por otro lado, veamos el caso de Jim, quien tenía 54 años y hacía 20 que trabajaba en la empresa cuando le comunicaron su despido. Al igual que Frank, había desarrollado un fuerte vínculo con la empresa, con sus integrantes y una particular dependencia con su jefe. Ambos fueron desvinculados en un proceso de reestructuración masiva, y ninguno de ellos estaba preparado para la noticia. Las fases iniciales de Jim fueron idénticas a las de Frank. Su reacción inicial fue quedarse inmóvil, seguido por el descreimiento, al cabo de una semana comenzó a actuar como si negara las implicancias de la noticia. Posteriormente comenzó a intentar revertir la decisión buscando que su jefe postergara o continuara la relación laboral. Jim había recibido la noticia de su despido con tres semanas de preaviso, período en el cual tuvo una interacción frecuente con otros miembros de la empresa y fue alentado para hacerlo. Junto con otras personas despedidas participó de reuniones y seminarios periódicos auspiciados por la empresa, estas reuniones y los contactos informales continuos con la empresa, tendieron a contrarrestar la tendencia de Jim a negar la realidad de lo que estaba sucediendo y recibió apoyo para controlar sus sentimientos y temores relacionados con la búsqueda de un nuevo empleo.

Sus primeros intentos en esta búsqueda fueron tentativos y necesitó una “preparación mental” considerable y mucho ensayo para las entrevistas. Dedicó una gran cantidad de tiempo a leer sobre cómo buscar empleo y redactar curriculums y cartas, pero le resultaba complicado tener entrevistas. Esto se tornó particularmente difícil cuando entró dramáticamente en una etapa de aflicción, tomando aún más conciencia de su difícil momento. Sin embargo, a diferencia de Frank, reconocía que estaba furioso y expresaba su ira abiertamente. Afortunadamente, se le permitió seguir hablando con personas de la empresa, entre las que se incluía su ex-jefe, de manera que pudieran corregirse las interpretaciones erróneas de la realidad.

En consecuencia, a diferencia de Frank, Jim estaba consciente de cómo se sentía y cómo se sentían los demás con respecto a él. Pudo expresar su dolor y compartirla con otros, por ende, no estaba desalentado, impasible ni retraído como Frank. Con apoyo,

Jim aprendió a manejar su condición de desempleo y aceptar los sentimientos relacionados, poder conversar con otras personas que estaban en la misma situación, permitió que todo lo que había planificado no se viera excesivamente contaminado por la ira y la depresión que había experimentado las primeras semanas de estar despedido. Los sentimientos que Frank no pudo expresar y liberar lo condujeron finalmente a la imposibilidad de revertir su situación.

Elementos de influencia emocional

¿Cómo podríamos explicar las diferencias que existen entre el caso de Jim y el de Frank? La situación previa al despido de ambos parecería similar, sus posiciones laborales, sus características familiares y sus aspectos emocionales parecerían no mostrar grandes diferencias. Parece entonces que lo que ha marcado la distinción sobre las formas en que cada uno ha experimentado su situación de desempleo ha sido la marcada diferencia en que ambas empresas han trabajado el proceso de desvinculación.

Hirschowitz (1977) sostiene que el comportamiento de la empresa para la que trabajaba Frank puede tratarse brevemente, ya que Frank fue tratado brevemente. La compañía siguió un estilo de despido de “las 5 de la tarde de un viernes”. Frank recibió la noticia con el menor tiempo de preaviso y se esperaba que desapareciera y se mantuviera alejado. De esta forma, no tuvo tiempo para asimilar la noticia, ni de interactuar de forma inteligente con su jefe intentando comprender las razones de su separación de la empresa y despedirse de sus compañeros. Si bien Frank mantuvo algún contacto con algunos miembros de la empresa, este no era autorizado, y los asesores de personal únicamente le informaban acerca de los beneficios de la indemnización, pero no le daban ninguna información extra, apoyo o asesoramiento sobre su proceso de reinserción laboral.

Esta realidad fue notoriamente diferente a la vivenciada por Jim durante su proceso de desvinculación. Jim, también fue despedido en el contexto de una reestructuración, sin

embargo este proceso fue cuidadosamente planificado por los ejecutivos, quienes pensaron cómo manejar el proceso de modo tal que respondiera a los intereses de los empleados despedidos, los “sobrevivientes” y la empresa en su conjunto. Se realizaron reuniones y seminarios, donde los empleados recibían información sobre la experiencia del desempleo y los peligros de actuar impulsivamente, además de consejos y asesoramiento para la búsqueda de un nuevo empleo. La empresa destacó la contribución de cada uno y reconoció la fuerza de sus vínculos, alentando a los empleados despedidos a mantenerse en contacto y visitar la compañía si así lo deseaban.

La principal diferencia fue que en el caso de Jim, la compañía le brindó un fuerte apoyo social, comenzando a prepararlo para lo que se avecinaba. El período de preaviso y el acompañamiento realizado hizo posible una separación lenta, brindó la oportunidad de una interacción constante, movilizó componentes importantes del sistema de apoyo temporario y ofreció la confianza necesaria y la posibilidad de albergar esperanzas que parecen ser una necesidad sine qua non para superar esta situación.

Contrato psicológico

Es habitual cuestionarnos qué ocurre con el contrato psicológico durante una reestructuración organizacional. La forma en que se atraviesen estos procesos podría producir la ruptura misma del contrato psicológico, generando una indeseable fuga de talentos. Por otro lado, un proceso cuidado, tal como ocurrió con Jim, puede producir una reconstrucción del contrato psicológico pero no necesariamente una ruptura del mismo.

“El contrato psicológico se constituye en acuerdos voluntarios basados en promesas acerca del comportamiento futuro de las partes. Lo que diferencia los contratos psicológicos de los jurídicos es que están basados en la percepción de una persona acerca de cuáles son las obligaciones adecuadas y en general no están vinculadas a ningún documento formal. Las prácticas aplicadas durante mucho tiempo

crean expectativas entre los trabajadores que se incorporan a sus contratos psicológicos.” (Cappelli, P; 2001)

Cappelli (2001) en su texto “El nuevo pacto en el trabajo” desarrolla el concepto de contrato psicológico en profundidad. De aquí se desprende la dificultad de gestionar a las personas exclusivamente mediante contratos explícitos. La mayoría de los puestos de trabajo son lo suficientemente complejos como para no poder especificar por adelantado todos los deberes y niveles de rendimiento que se requieren, y es necesaria la cooperación de los empleados para rellenar los huecos. Cuando éstos hacen únicamente aquello por lo cual fueron contratados, es decir “trabajan según las reglas”, los singulares problemas que surgen diariamente en un puesto de trabajo, pero que no pueden especificarse por adelantado quedan sin resolver, y las técnicas que han desarrollado los trabajadores para optimizar el uso del tiempo desaparecen. Pero entonces ¿Qué es lo que hace que los trabajadores cooperen en la consecución de los objetivos de la empresa? La respuesta radica en la naturaleza de un acuerdo que surge entre el empleador y empleado en función a las obligaciones mutuas, contrato que, en parte es explicitado con anterioridad a la existencia misma del contrato, y en parte resulta implícito a ambas partes.

Podríamos decir que los empleados “condimentan” lo que se espera de ellos, dando en muchos casos más de lo que se espera, o para aquello que efectivamente se los ha contratado. Habitualmente, cuando esto ocurre se suele decir que el empleado “tiene la camiseta de la empresa”, ya que se esfuerza por orientarse a los objetivos idénticos a los que persigue su empleador. Es de esperar entonces que, si el empleado recibe una retribución por realizar de forma eficiente una tarea específica para la cual se lo contrató, buscará en la adhesión de tareas y estrategias no solicitadas, pero que aumentan el rendimiento de ese puesto, un beneficio extra. Dicha creencia, requiere primero, la confianza de que existe un largo plazo, y en segundo, que el empresario tenga políticas que efectivamente recompensen al empleado a la larga. Lo que persuade finalmente a los trabajadores de que, esforzándose en el trabajo obtendrán estabilidad y recompensas, es que ya lo han visto antes. En este punto la relación va más allá que un contrato económico y se convierte en un proceso que los psicólogos

denominan modeling. Los trabajadores más antiguos, que reciben recompensas sirven de modelo para los empleados que supervisan. Dichos empleados modelan de forma subconsciente las conductas y el rendimiento en el trabajo que muestran sus supervisores. Así, los empleados persiguen los intereses de sus empleadores en parte porque creen que con el tiempo se les recompensará por haberlo hecho, ya sea mediante estabilidad laboral, aumento salarial o promociones laborales. Por otro lado, a cambio de estas condiciones, los empleadores esperan lealtad por parte de los empleados y un esfuerzo por mantener un rendimiento que impulse el éxito de la empresa.

Entonces, si comprendemos qué son los contratos psicológicos, y entendemos también que muchos de los elementos que integran estos contratos, surgen como consecuencia de las prácticas institucionales que modelan las creencias de las personas en función de la experiencia de empleados con mayor antigüedad. ¿Qué sucede cuando la empresa cambia bruscamente sus prácticas, poniendo en tela de juicio las creencias de sus miembros?

En un proceso de despidos, este contrato implícito se ve comprometido. La idea de que el buen desempeño laboral asegura la continuidad en la empresa, se pone en duda y la totalidad de los acuerdos no explicitados se reconfiguran. La forma en que se llevan adelante estos procesos afectan fuertemente a quienes abandonan la empresa, sin embargo también muestra a quienes continúan lo que los empleados representan para su empleador. Cómo trata una empresa a quienes deben dejar la organización impacta a quienes permanecen, y la forma en que se hace puede aumentar la identificación de los empleados con la empresa o por el contrario, echar por tierra la relación entre empleado y empleador. Cuando esto ocurre, la pérdida de talento en la organización se vuelve inminente, y en caso de que esto no ocurra, el clima laboral se vuelve enrarecido, la identificación con la empresa por parte de los trabajadores decrece y en consecuencia también lo hace la motivación y el compromiso de éstos. Es claro que estos factores influyen en la productividad y en la organización en su conjunto, impactando en los balances económicos finales.

En el caso de las reestructuraciones, un proceso no controlado y poco cuidado, puede mostrarles al resto de los empleados que la empresa ya no los cuida. Que no importa cuánto se esfuercen o cuán alto sea su rendimiento, la organización no cuidará del bienestar de sus miembros. La ruptura de este contrato psicológico afecta fuertemente las relaciones interpersonales tanto sean clientes, compañeros o jefes. Una vez que se ha roto el contrato psicológico no hay forma de recomponerlo, sólo queda tomar conciencia de esto y buscar otros objetivos ya sea dentro o fuera de la organización. Pero los individuos que decidan quedarse en la organización deberán reconfigurar sus expectativas y comenzar de nuevo con nuevas metas.

No es necesario destacar que el contenido de los contratos psicológicos se ha transformado raudamente desde un tiempo a esta parte. Los nuevos pactos establecen una serie de obligaciones que recaen sobre los empleados, cómo gestionar sus propios currículums o velar por el desarrollo de sus propias capacidades. También deja en claro que las empresas los conservarán en su puesto únicamente durante el tiempo que la relación funciones para ellas. Una mirada positiva de los contratos actuales sería que los empleados deben pensar más como profesionales cuya última lealtad es con sus capacidades y sus carreras. Sin embargo, observamos que los nuevos contratos psicológicos establecen la necesidad de que los miembros de la compañía compartan y vivan los valores de la organización. Esto sugiere mucho más que una relación profesional, sugiere un profundo compromiso. El problema aquí recae en que los empleados tienen pocas razones para identificarse con su actual, y sin dudas temporal empleo.

Que las personas no se identifiquen positivamente con sus lugares de trabajo, no es un problema menor, sino que afecta fuertemente la motivación de los equipos de trabajo. Nohria, Groysberg y Eling Lee (2008) en su artículo "Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo" afirman que la motivación se construye mediante 4 impulsos fundamentales. Sin embargo, hay una que creo es preciso destacar cuando hablamos de reestructuraciones laborales: el impulso de formar lazos. Esto hace referencia a la necesidad de las personas de establecer vínculos fuertes y honestos con quienes

comparten su vida. Las personas en el trabajo generan pequeñas “comunidades”, algunas coinciden con los equipos de trabajo, mientras que otras se forman esporádicamente, e incluso trasciende el ámbito laboral. Cuando hablamos de impulso de formar lazos, no nos limitamos únicamente a las relaciones entre personas, sino también al vínculo que se construye con la organización en su conjunto. Este impulso, explica el aumento de la motivación cuando los empleados se sienten orgullosos de pertenecer, y por lo contrario la frustración que sienten cuando la empresa los traiciona.

Durante la investigación de campo, hemos relevado distintas prácticas llevadas adelante en procesos de reestructuración, algunas de ellas exitosas, mientras que otras han resultado dañinas para la organización. Veamos el caso de una de ellas.

Una organización perteneciente al ámbito público ha decidido reducir su plantilla. Esta información ha trascendido mediante los comentarios de pasillo y ha llegado a oídos de todos los colaboradores. Sin embargo, el hecho no ocurre inmediatamente sino que transcurren semanas donde el clima se tensa y las personas se encuentran más preocupadas por averiguar qué ocurre que por las tareas diarias. Durante este período, los Sindicatos ven la oportunidad de transformar el temor de las personas en posibles afiliaciones gremiales. Pasan por las áreas comunicando los inminentes despidos y prometen defender los puestos de trabajo de quienes se encuentren afiliados. En este contexto, el clima laboral dificulta el normal desarrollo laboral. Al temor por perder el trabajo se le suman las disputas sindicales y los reclamos que las personas le hacen a los representantes gremiales. Luego de algunas semanas el hecho finalmente se consuma. Un cordón policial indica a quienes llegan a sus puestos si continúan trabajando o han sido desvinculados. Estos últimos tienen el ingreso prohibido al establecimiento, se les impide retirar sus elementos personales o despedirse de sus viejos compañeros. No hay contención ni comunicación alguna por parte de la organización. Finalmente, luego de un período, quienes continúan en la organización vuelven a sus tareas habituales y se recupera la dinámica diaria.

Analicemos por un momento lo que ha ocurrido, miembros de una comunidad han sido

desvinculados, tal como ocurrió en el caso de Franck, desarrollado anteriormente. Estas personas no tuvieron la oportunidad de despedirse de quienes fueron sus compañeros, no se les permitió atravesar un período de duelo, ni se los contuvo de ninguna forma. La empresa no comunicó lo que ocurría de ninguna manera, sino que fueron los representantes sindicales quienes informaron formalmente lo que estaba ocurriendo. Una vez efectuados los despidos, la organización continuó su labor cotidiana sin dar lugar para que las personas pudieran procesar emocionalmente lo que acababan de vivir. Cabe entonces preguntarnos, ¿qué tipo de identificación tienen los miembros de esta organización con su lugar de trabajo? ¿Se encuentran orgullosos de formar parte de una organización que no piensa en sus miembros? ¿Cuál es el contrato psicológico que se ha construido en esta relación? Es esperable que quienes continúan trabajando en este contexto se encuentren desmotivados, producto de la situación vivida, y del clima de traición que se ha generado. ¿De qué forma continúan las personas trabajando en este contexto?

Cabe aquí reflexionar a través de la metáfora que Janne Freed (2016) ha nombrado como la metáfora de los niños sobrevivientes. Imagine una familia, un padre, una madre y cuatro niños. La familia ha estado junta durante muchos años, viven en un ambiente amable, nutricional y confiable. Los padres cuidan a los hijos, que responden siendo buenos niños. Cada mañana se sientan a desayunar juntos, ritual que funciona como una experiencia de unión, parecido a una junta de personal en una organización. Una mañana los niños perciben que algo está mal. Los padres intercambian miradas furtivas, parecen nerviosos y después de un doloroso silencio, la madre habla. “Su padre y yo revisamos el presupuesto familiar” dice mirando su plato, evitando el contacto visual, “y simplemente no tenemos suficiente dinero para cumplir con los pagos”. Después de otro silencio señala con un dedo “Ustedes dos deben irse”. “No es personal” explica el padre, mientras pasa una hoja de papel a cada uno de los niños. “como ven, por los números que tienen enfrente, es solo una decisión económica, no tenemos otra opción”. Con una sonrisa forzada continúan: “Hemos hecho arreglos con sus tíos para que los ayuden a establecerse, para que los apoyen en su transición.

A la mañana siguiente, los dos niños que quedaron se sientan en una mesa en la que únicamente hay cuatro lugares. Han quitado dos sillas. Toda evidencia física de los otros dos niños ha desaparecido. La evidencia emocional se reprime y se ignora. Nadie habla de los dos niños que ya no están. Los padres subrayan a los dos que quedaron, los sobrevivientes, que deben estar agradecidos “después de todo, se les permitió quedarse en la familia”. Para demostrar gratitud, se espera que los niños que se quedaron trabajen más duro en los quehaceres de la casa. El padre explica que “la carga de trabajo es la misma aunque hay dos menos”. La madre los tranquiliza diciendo: “Esto nos hará una familia más unida” “Coman su desayuno niños”, les pide el padre, “después de todo, la comida cuesta dinero”.

Luego de este ejemplo, David Noer (2009) en su texto *Healing the Wounds*, realiza una investigación recopilando la opinión de diversos administradores, y la relación que encuentran entre las reestructuraciones y la metáfora de los niños sobrevivientes.

La mayoría de estos administradores, ubica que los niños que se fueron tuvieron sentimientos de enojo, dolor, miedo, culpa y tristeza, los mismos sentimientos los ubican en aquellos que se quedaron dentro de la familia, e incluso muchas veces con mayor intensidad. Incluso admiten que los padres posiblemente tuvieron los mismos sentimientos que los hijos. Al cuestionar qué tan diferente son los sentimientos de los niños que se quedaron en la familia con los sobrevivientes de las organizaciones, los administradores admiten similitudes sorprendentes.

Cabe preguntarse entonces qué tan productiva es una fuerza de trabajo con estos sentimientos de supervivencia. La mayoría de los administradores encuestados concluye que esos sentimientos son sin duda un obstáculo en la productividad.

Luego de esta reflexión deberíamos cuestionarnos cómo continúan cumpliendo sus funciones los supervivientes de la organización que vivió momentos tan tensos como los antes descritos. Algunas organizaciones, luego de transitar un período de cambio tan abrupto, permiten la construcción de grupos donde hablan sobre sus sentimientos y se comparten distintos puntos de vista. Esto ayuda a canalizar las emociones y a

procesar sentimientos de alto calibre que pueden generar un obstáculo en la dinámica laboral. Sin embargo, estos procesos deben ser facilitados por la compañía. La organización estatal mencionada, no solo no habilitó un lugar de intercambio, sino que evitó hablar por completo sobre lo sucedido, no hizo comunicación alguna ni impulsó un dispositivo de contención que permitiera una transición contemplativa. Debemos reflexionar sobre cómo continúa desempeñando un equipo laboral que ha perdido parte de sus miembros, personas con las que había establecido fuertes lazos, y cuyo duelo no ha sido fomentado ni permitido por parte de la organización.

Si bien hasta el momento el énfasis fue puesto en la importancia de cuidar los procesos de reestructuración para salvaguardar la imagen de la empresa y cuidar a los empleados, otras intervenciones de reestructuración intentan disminuir el tiempo de su duración al máximo, creyendo que de este modo, el impacto para la organización será menor. Un ejemplo de esto es el conocido como one-shot. En estos instrumentos se realiza una desvinculación masiva en simultáneo. En ese momento se les indica a las personas que saldrán de la compañía que ya no serán tenidos en cuenta y deben marcharse, no se les ofrece contención ni acompañamiento y generalmente no se les permite siquiera el ingreso a la compañía. En estas intervenciones se busca disminuir el período de “dolor” y generar el máximo ahorro económico, sin embargo debemos preguntarnos cuál es la imagen que estas organizaciones construyen hacia sus empleados.

En el Caso 1, A nos comenta que durante una intervención de one-shot en el ámbito público, los empleados llegaron a sus oficinas y encontraron en la puerta un cordón policial. Los efectivos policiales contaban con un listado que les indicaba quienes ya no tenían autorización para ingresar al organismo, de esta forma, los policías pedían documento de identidad a los empleados y les informaban a quienes fueron desvinculados que ya no podían entrar. Es de imaginarse cuál fue el resultado de esta intervención, corridas, empujones y golpes, llantos y personas en crisis. Los sindicatos salieron a la calle con banderas y bombos, reclamando por la reincorporación de los despedidos y el clima general era inviable.

Estas personas recibieron posteriormente una carta documento donde se les informaba formalmente su desvinculación y se les otorgaba una fecha específica para retirar sus pertenencias y devolver cualquier patrimonio del organismo. En ningún momento se los acompañó, ni se veló por su bienestar. Aquí y al igual que en el caso de Franck las personas se vieron imposibilitadas de tramitar las emociones que surgieron luego de la noticia. En un primer momento, quienes abandonaron el organismo permanecieron en estado de shock, aturvidos y paralizados, pasaron por momentos de descreimiento y negación, como si las implicancias del evento no hubiesen sido registradas. Los ex-empleados, recibieron la noticia sin ningún tiempo de preaviso, y se esperaba que desaparecieran y se mantuvieran alejados. Quienes optan por este tipo de intervención, destacan el objetivo de evitar sabotajes y limitar el surgimiento de posibles conflictos dentro de la organización. Quienes abandonaron el organismo no tuvieron tiempo para asimilar la noticia, ni de interactuar de forma inteligente con sus jefes intentando comprender las razones de su separación, tampoco pudieron despedirse de sus compañeros. No se les ofreció ningún tipo de plan de salida superior al establecido legalmente, ni se les brindó información extra, apoyo o asesoramiento de ningún tipo, simplemente se esperaba que ya no volvieran.

Preguntémosnos entonces, ¿qué les dice esta organización a quienes continúan trabajando? La respuesta es clara, sus empleados no son la prioridad. No importa cuanto uno se haya esforzado en su puesto, cuánto valor aporten o cuánto mérito hayan tenido en el pasado, la organización simplemente los destratará cuando decida que ya no son esenciales. Este proceso intenta evitar posibles sabotajes, pero en ningún momento se pregunta por los sentimientos que genera en quienes deben continuar trabajando. Falta de compromiso, desmotivación, falta de fidelidad y disminución de rendimiento son algunos de los resultados que este dispositivo produce en quienes continúan en la organización.

Aproximación a las prácticas habituales en procesos de reestructuración

El mercado laboral se encuentra, desde hace tiempo, en una constante dinámica, compuesta por diversos procesos de cambios, fusiones, adquisiciones, cierres, ventas, etc. Esta realidad trae como consecuencia la necesidad en muchos casos, de reestructurar sus negocios, lo que habitualmente trae aparejado procesos de desvinculación. En nuestra cultura, el trabajo constituye una forma de vinculación social y económica de carácter vital, que estructura la forma de vida de las personas y organizaciones. Comúnmente, hablar de despidos o reestructuraciones trae en sí mismo una connotación negativa. La palabra despido representa sustancialmente un cambio de estado, en el que se pasa de “estar” a “dejar de estar”; de “pertenecer” a “dejar de pertenecer”, y en el estricto sentido laboral, una persona pasa de ser “activo” a “pasivo”. Efectivamente, el despido representa un evento que marca una interrupción laboral momentánea o permanente y que suele generar una sensación de profunda incertidumbre para aquél que atraviesa esta situación. Sin embargo, la manera en que este evento se produzca, puede generar cambios en la forma en que se experimenta y en consecuencia transformarse en la alternativa para una nueva perspectiva de la actividad laboral de una persona que en principio no se contemplaba.

En algunos casos, llevar adelante prácticas que tiendan a disminuir el impacto de la desvinculación puede representar una inversión económica; Acordar retiros voluntarios donde el candidato reciba una compensación mensual por un período explicitado, u otorgar un plan de salud por un período posterior a la desvinculación, pueden colaborar en disminuir la ansiedad y los miedos que la pérdida de empleo suele generar. En otros casos, estas prácticas se basan en el acompañamiento del candidato, demostrando un manejo responsable de la situación y constituyéndose como un apoyo y guía en el plano personal y laboral. En esta línea podemos encontrar acciones relacionadas al outplacement o desvinculación asistida o la recolocación, prácticas que asisten al individuo en la búsqueda de un nuevo espacio laboral, e incluso en muchos casos en representar toda una nueva construcción de proyecto de vida.

De aquí la importancia que estas prácticas pueden tener, no solo por el impacto que causará en los miembros que deban abandonar la organización, sino también para aquellos que seguirán siendo la fuerza laboral de la empresa. Es difícil de negar que la forma en que una empresa lleva adelante procesos tan sensibles, habla de la importancia que le da a las personas y a sus empleados en particular. En este sentido, en un proceso de desvinculación se pone en juego mucho más que la salida de un colaborador, aquí nos encontramos ante un hecho comunicacional que permitirá a los empleados percibir lo que significan para la empresa.

Si bien cada práctica tiene características individuales, encontramos un hilo conductor de rasgos que todas comparten. En primer lugar debemos destacar la importancia de justificar el proceso. Es importante para las personas comprender aquello que ocurre y por qué, deben entender que la reducción no es consecuencia de una decisión arbitraria sino producto de un cambio de estrategia o de la necesidad de generar un ahorro económico. La justificación apoyada en una necesidad económica suele producir una percepción de justicia entre los colaboradores, de modo contrario la reducción será interpretada como injusta y producirá rechazo por parte de los empleados que continúan en la organización.

Es evidente que para lograr una interpretación acertada del proceso por parte del personal debe llevarse adelante un eficaz sistema de comunicación. El daño a la confianza puede derivar en un grave problema de productividad debido al daño que sufre el workplace en su totalidad y podría ser caro para la empresa reconstruirlo. Esta es la razón por la que la comunicación es una herramienta fundamental en períodos de inestabilidad. Los empleados no deben sólo comprender lo que está pasando y porqué, sino que deben entender también qué criterios se utilizan. En función a la realidad que se encuentra la organización, la selección de quienes abandonan la empresa puede responder a diversos criterios. En fusiones o ventas suele ser necesario eliminar posiciones solapadas o duplicadas; cuando se modifica la estrategia del negocio suelen resultar efímeras algunas áreas laborales, poniendo esfuerzos en el desarrollo de otras

áreas en particular; Por otro lado, a veces simplemente se busca una renovación, y para ellos resulta necesario retirar a las personas con mayor antigüedad o pronto a beneficiarse con el sistema previsional. Sea cual sea el criterio, los empleados deben comprenderlo claramente para que la confianza de los trabajadores que continúan aún en la empresa no sea vulnerada con preguntas como: ¿seré yo el siguiente?.

A la hora de planificar o elegir qué proceso se seleccionará para llevar adelante la reestructuración, es necesario evaluar qué efecto se busca causar y durante cuánto tiempo. Para esto es necesario establecer etapas a cumplir a lo largo del plan. De esta forma algunos eligen un proceso de shock, donde la reducción se hace en un solo día para que el dolor causado por el proceso se reduzca lo menos posible y se continúa posteriormente con las tareas habituales. En otros casos, los procesos se construyen en etapas claras y con objetivos delimitados, lo que le permite al total de los empleados contar con una previsibilidad que les brinda la sensación de estabilidad.

Finalmente, es preciso evaluar cuáles serán los pasos a seguir una vez finalizado el proceso de reestructuración. En algunos casos el plan se construye con un nivel de transparencia tal, que resulta innecesario establecer planes para motivar a las personas que continúan en la empresa. En otros casos, sobre todo en los instrumentos de shock, resulta necesario establecer un plan comunicativo que vuelva a llevarle certezas a las personas y restablezca el clima anterior a la ejecución del plan. Sea cual sea el caso, es necesario tener en claro cuáles serán los pasos a seguir una vez finalizado el proceso. La manera en que se trata a las personas en estos períodos, comunica a quienes continúan desempeñándose el valor que estos tienen para la compañía. Por esta razón debe planificarse qué trato tendrán tanto quienes abandonen la organización como quienes continúan.

Si bien hay diversas herramientas a utilizar durante períodos de reestructuración, es preciso destacar que no toda herramienta resulta adecuada para todos los casos, ni se adecúa a las distintas organizaciones. Cada empresa deberá diseñar a medida la herramienta que utilizará basándose en sus necesidades y su cultura. Sin embargo hay

estrategias que usualmente son utilizadas en el mercado, las cuales sufren modificaciones para adecuarse a cada caso particular.

Aspectos sustanciales del Plan de Retiros Voluntarios

Una de las más habituales es la de llevar adelante un plan de retiros voluntarios. Habitualmente los trabajadores acuden a este tipo de procesos cuando el plan resulta conveniente y es beneficioso la finalización del contrato por mutuo acuerdo. Si bien no hay una definición legal para este tipo de procesos, el plan de retiros voluntarios es concebido como un conjunto de etapas a implementar cuando surge la necesidad de finalizar varios contratos laborales. A través de un plan de retiro voluntario y la consecuente aceptación de la oferta que se materializa mediante la suscripción de un acuerdo de terminación y transacción laboral o conciliación, el trabajador recibe pagos y beneficios adicionales. Además de esto, las partes resuelven de manera definitiva cualquier diferencia sobre derechos inciertos y discutibles que pueda presentarse en razón del contrato de trabajo, por lo que, el mismo tiene efectos de cosa juzgada. Es habitual que este acuerdo sea homologado en el Ministerio de Trabajo, donde se registra que la finalización del contrato ha sido de mutuo acuerdo y el empleado no ha sido presionado para aceptar la oferta recibida.

A la hora de llevar a cabo este tipo de procesos, es necesario tener en consideración algunos aspectos. En primer lugar, se debe evaluar el público para quienes está destinado el retiro. Si bien es habitual que el plan sea ofrecido al total de la dotación, también puede ofrecerse a un grupo reducido de trabajadores e incluso solo a uno. Las condiciones del retiro no necesariamente deben ser iguales para todos los postulantes, estos pueden variar según determinadas condiciones, por ejemplo, la antigüedad o edad del postulante. Antes de realizar el lanzamiento del plan de retiros voluntarios, se deben establecer cuáles serán los beneficios otorgados y reglamentar de forma clara y transparente los parámetros de la intervención. Habitualmente la oferta prevé el pago indemnizatorio sumado a un porcentaje y el sostenimiento del plan de salud durante un período de tiempo. El porcentaje adicional y los beneficios extras podrán variar según

los parámetros evaluados anteriormente. Es menester asegurar la transparencia en todo momento, ya que existe la posibilidad de que, consumada la firma de los acuerdos, un juez laboral declare su ineficacia si considera que el consentimiento del trabajador se encontraba viciado a la hora de brindar consentimiento.

Como vimos, la claridad y la transparencia son dos factores cruciales a la hora de llevar adelante este tipo de dispositivos. Pero aunque parece evidente, muchas empresas fallan en estas áreas cuando intentan ejecutar un plan de retiro voluntario. Evaluemos y comparemos dos casos analizados durante nuestra investigación de campo.

Dos casos de análisis

En nuestro segundo caso, el entrevistado a quien llamaremos B, comienza contándonos que en 2003 la empresa de telecomunicaciones en la que él trabajaba llevó adelante un proceso de retiros voluntarios que califica como un proceso pésimo. La compañía se encontraba en plena reestructuración, vendiendo gran parte de sus activos a capitales extranjeros, y tenía como requisito generar un fuerte adelgazamiento en su nómina. Con este fin, convocaron a una persona externa de la compañía para que promoviera el proceso de retiros voluntarios. La llegada de esta persona, a quien llamaremos M, comenzó a generar resquemor entre los colaboradores ya que, en este contexto el arribo de una persona foránea únicamente producía temor. Pero ¿por qué B considera que el proceso no fue satisfactorio? M ingresó a la compañía con un objetivo, sin embargo nunca se presentó ante los colaboradores ni realizó ningún tipo de comunicación formal que les permitiera a los empleados bajar los montos de ansiedad que su presencia generaba. Así, un día sin más, dió inicio a la implementación de un plan de retiros voluntarios, pero lejos de velar por la transparencia y la claridad, su implementación generó revuelo y comentarios internos sobre lo malicioso del dispositivo.

M citó a dos colaboradores de la organización y sin ningún intercambio extra les ofreció un plan de retiro. Los colaboradores no estaban preparados para escuchar esta oferta,

la cual tampoco fue clara durante la reunión. La compañía no había efectuado ninguna comunicación interna ni había informado el comienzo de este proceso. En consecuencia, los dos empleados salieron del encuentro sin aceptar la oferta y alertando a todos sus compañeros sobre la intención de M de perjudicar a las personas que allí se desempeñaban. En este contexto, el clima laboral se encontraba viciado y los miembros de la empresa se encontraban a la defensiva. Así M, continuó citando personas de forma aislada, sin embargo la propuesta no era clara, se les ofrecía un 5% por sobre el valor indemnizatorio y si el empleado se negaba comenzaba una negociación cuyo único objetivo era limitar al máximo los beneficios que el empleado podía conseguir. Es evidente que esta realidad traspasó las fronteras de la oficina y se esparció a lo largo de toda la organización. Para la compañía, M solo quería perjudicar a los empleados y quitarles cualquier posibilidad de obtener un plan de retiro alentador.

Fué así, que ante el fracaso de este dispositivo se llevó adelante una reunión gerencial, donde se discutiría los pasos a seguir. “Esto es un desastre, nadie adhiere al plan, el viernes envió 100 telegramas al azar”. Esta frase de M alertó al resto de los gerentes, quienes intentaron buscar una solución más pacífica al conflicto. Propusieron ser los impulsores del proceso, si bien la negociación con cada empleado las haría M, los gerentes acordarían con sus subordinados quienes se acogerían al retiro y en qué orden. Fué así entonces, que B y los demás gerentes abrieron el diálogo con las personas a su cargo para informarles las situación que estaba viviendo la empresa y que necesariamente deberían ir paulatinamente adhiriendo al plan de retiros voluntarios. B nos cuenta que se reunía periódicamente con su personal para acordar en equipo quién debería ser el próximo en retirarse, debiendo elegir el mismo y en contra de la voluntad de su equipo una única vez, ya que no lograban un acuerdo. Cada vez que se acordaba quienes serían los próximos a retirarse, los candidatos debían acudir a la oficina de M para negociar sus condiciones, y si bien los ya retirados comentaban cómo fue este evento, en cada ocasión los postulantes se reñían en una disputa con M, quien velaba por limitar los posibles beneficios al mínimo. Posteriormente trascendió que M recibiría un bono si lograba que la inversión en los retiros voluntarios no superara cierto monto, por lo cual la imagen de la empresa entre

sus colaboradores quedó muy dañada. A pesar de esta situación, y aunque la adhesión al dispositivo fue casi obligatoria, se lograron más de 400 retiros voluntarios concretándose únicamente dos juicios laborales. Sin embargo, la empresa sufrió un gran daño en su imagen dado lo mal que se llevó adelante este proceso. Posteriormente, los equipos quedaron muy dañados, recursos humanos no ofreció ningún programa de contención para quienes continuaron en la empresa, y tampoco se planteó ningún dispositivo que velara por la reinserción de quienes la abandonaron. Es inevitable en este contexto, que el contrato psicológico se resienta, ya que una empresa familiar decide deshacerse de sus miembros sin siquiera comunicar lo que estaba ocurriendo en la empresa.

Joe Brokner (1992) en su texto “Managing the effects of layoffs on survivors” sostiene que la forma en que una organización se reduce debe ser congruente con la cultura de la organización. Las empresas paternalistas o familiares, suelen construir una fuerte identidad entre sus colaboradores, por esta razón suelen elegir métodos de reducción o reubicación que tiendan a sostener la imagen de la empresa. Habitualmente, se centran en la recalificación y capacitación de los empleados para ser ubicados en nuevos puestos, incentivos de retiros o jubilaciones anticipadas. Cuando estas empresas optan por realizar despidos o procesos de retiro poco cuidados, violan las creencias de los empleados sobre la cultura corporativa, y en consecuencia ven estos procesos como maliciosos o injustos.

En nuestro caso de análisis, no solo hubo una ruptura de la identidad de la empresa causada por el interés de disminuir los beneficios al máximo, sino también por la falta de comunicación y desinterés por los detalles. Brokner (1992), en su texto sostiene que, si bien podríamos creer que los sobrevivientes de una reestructuración estarían más interesados por el hecho que causó la desvinculación o por las desvinculaciones en sí, los detalles y el modo en que se comunican resultan trascendentales. Las reacciones de los supervivientes dependen en gran medida de los detalles que parecen a priori triviales. Un ejemplo de cómo no comunicar es el de una empresa que reunió a todo su personal en una sala y se les distribuyó a cada uno un sobre con la letra A o uno con la

letra B. Posteriormente se les pidió a quienes tenían la letra B que pasaran a otra habitación, donde abrieron el sobre y se enteraron que estaban despedidos. En la habitación contigua, quienes tenían el sobre A recibían la información de que continuaban en la empresa, mientras sus compañeros eran desvinculados. Podríamos trazar un paralelismo entre la forma que se los trató a quienes tenían la letra B y el ejemplo que nos comenta nuestro entrevistado. En ambos casos, sin previo aviso, sin comunicación de la empresa, sin claridad sobre lo que estaba ocurriendo, se los citó y se les dió la noticia. En el caso 2, no se les informó un despido, sino un plan de retiro voluntario forzado, donde la información no era clara, donde las personas no sabían qué pasaba y donde la incertidumbre por el futuro hacía mella en las personas. Estos detalles, y no tanto, afectan a quienes abandonan las empresas, así como a quienes sobreviven, en gran parte por su contenido simbólico. Las personas necesitan ser tratadas con dignidad y respeto, especialmente durante un proceso tan doloroso. La forma en que la organización implementa los procesos de reducción puede parecer trivial, pero el mensaje transmitido en sus acciones está comunicando, tanto a las víctimas como a los sobrevivientes, que respeta la personalidad de sus empleados, como resultado el proceso se percibe como más justo.

Otro aspecto que permite que la selección de quienes abandonan la organización sea percibida como más justa, es involucrar a las personas dentro de los procesos. En un primer momento M, decidía citar al azar a los empleados y ofrecerles un plan de retiro, sin embargo lejos de fomentar la adhesión al dispositivo, generó una fuerza que repelía a las personas. Fue allí cuando los gerentes concluyeron que la mejor manera era involucrar al personal y todos juntos decidir quiénes serían los candidatos. Es en este momento donde finalmente pueden concretarse los retiros del personal sin una gran cantidad de reclamos laborales. Este es un ejemplo claro de que involucrar a las personas en los procesos les permite tener la sensación de controlar lo que ocurre y considerar más justa las decisiones tomadas.

Veamos otro caso recabado en nuestra investigación de campo. C pertenece a una importante empresa que ofrece venta de combustibles, lubricantes y derivados,

fertilizantes, agroquímicos, semillas y productos de consumo masivo en sus tiendas asociadas. El 10 de julio de 2020 la empresa impulsó un plan de retiros voluntarios que culminó el 20 de agosto del mismo año. Este tenía un alcance para todo el personal dentro y fuera de convenio hasta 62 años para los hombres y hasta 57 para las mujeres. El plan de salida de la compañía ofrecía la doble indemnización incluido doble preaviso, sin tope de monto, e incluía la suma del sueldo bruto + vianda (ingreso no remunerativo), cobertura de obra social por 3 años. Pagando el 30% en el momento de la salida, y el 70% restante en 36 cuotas ajustadas cada seis meses por el índice de inflación. El acuerdo no tributa impuesto a las ganancias y tampoco genera aportes jubilatorios.

Esta propuesta fue cascadeada hacia los jefes de cada área, quienes eran los encargados de informar las condiciones del plan a sus subordinados. El proceso no incluyó ninguna comunicación escrita o formal por parte de la empresa, sino que fueron los líderes de cada equipo quienes lo comunicaron. El proceso fue bien recibido, los líderes lo informaron como un plan de retiro opcional donde no existía una cantidad de cupos obligatorios. Así, quienes por motus propio lo creyera conveniente, se acercaba a las oficinas de recursos humanos y previo aviso a su jefe directo podía optar por adherirse al plan.

Esta forma de implementación fue más exitosa que el anterior, sin embargo también tuvo sus puntos débiles. Si bien los parámetros del retiro voluntario eran claros e igual para todos, no se contaba con un respaldo físico que evitara el nacimiento de rumores dentro de la empresa. Así, poco tiempo después de lanzar el plan, y una vez que los empleados comenzaron a adherirse, comenzó a crearse el rumor que únicamente podían adherirse los empleados cuya salida generara una eficiencia en su equipo de trabajo y un ahorro para la compañía. Para poder acogerse al plan se creía que el puesto debía poder darse de baja o bien ser reemplazado por otra persona cuyo puesto pudiera eliminarse. En consecuencia los jefes de las personas que se retiraron comenzaron a achicar sus equipos sin pensar en las necesidades del negocio, sino que su único interés fue el de disminuir la nómina.

La contracara de haber impulsado un proceso de retiros clara y con iguales condiciones para todos, es superar la cantidad de retirados prevista. En consecuencia, la empresa perdió personas que por su experiencia o expertise brindaban valor agregado en sus puestos de trabajo. Al mismo tiempo, el área de recursos humanos no contempló la posibilidad de establecer un tope de cantidad de personas que podían adherir al plan, y surgió la dificultad de reemplazar los puestos de quienes abandonaron la empresa. Lo que sucedió fue que, desde que la persona solicitaba adherirse al plan, hasta que finalmente se concretaba, podía pasar hasta un mes y medio. Durante este tiempo las áreas de Recursos Humanos decidían si el puesto podría eliminarse, o de lo contrario buscaban al candidato que pudiera ocupar esa silla. En este contexto, quien decidió retirarse permanecía en la empresa a sabiendas que ya no continuaría, su rendimiento disminuía drásticamente y el clima se volvía tenso. Aquí vemos como la desatención a los detalles afecta la implementación de los dispositivos de Recursos Humanos, si bien a niveles menores a nuestro ejemplo anterior, el clima se vió afectado por la falta de previsibilidad de las áreas de competencia.

Otro aspecto que se podría haber mejorado en este plan es el de elaborar documentación de respaldo que permita una comunicación clara y precisa al conjunto de trabajadores. La comunicación del plan es de vital importancia. Además de la documentación formal que incluye la redacción del reglamento a incluirse en el contrato, la elaboración de un documento general conteniendo la descripción del plan, su alcance y sus atributos para ser distribuido entre los posibles candidatos, hubiese aclarado las condiciones y disminuido los comentarios especulativos.

Proceso de outplacement: fundamentos básicos

Si bien los procesos de retiro voluntario son una herramienta cada vez más habitual en las empresas en tiempos de reestructuración, no son el único método utilizado. Otro instrumento que hace tiempo es implementado en estas situaciones y que muchas veces se utiliza conjuntamente a los planes de retiro voluntario, es el outplacement. El outplacement es un término utilizado cada vez más frecuentemente en el ámbito empresarial, especialmente en el de Recursos Humanos. Este se define como un conjunto de procedimientos que implementa una organización para ayudar a sus empleados, que con motivo de una reestructuración, fusión, adquisición, etc. han sido destituidos de sus funciones.

A través del outplacement las empresas buscan orientar a sus empleados para que puedan reinsertarse en el mercado laboral. Es habitual que las organizaciones cuenten con este tipo de práctica dentro de sus paquetes de beneficios, sin embargo usualmente no se comunica abiertamente ya que en últimas, esta práctica refiere a desvinculaciones. Con este instrumento, la empresa busca ayudar a los empleados a encontrar un nuevo empleo y a disminuir los efectos que el despido pueda ocasionar, además de reducir lo más posible los costos de imagen organizacional, puesto que como ya dijimos reiteradamente, como una empresa trata a los empleados que abandonan la organización, informa a quienes se quedan lo que representan para la compañía.

Durante este proceso los expertos en outplacement, habitualmente coaches laborales, se reúnen con los empleados para establecer ciertas bases fundamentales. En estas reuniones estudian la realidad actual del trabajo en cuestión, brindan apoyo y colaboración completamente personalizada, fijan planes para el futuro y los orientan en la búsqueda de nuevos empleos y posibilidades dentro del campo laboral. Este instrumento se basa en guiar de manera positiva a la persona que abandonará la organización, determinando su horizonte profesional y creando una visión positiva sobre el futuro a través de herramientas que se adaptan a cada caso particular.

Dentro de este proceso, suelen cumplirse ciertas etapas. En primer lugar se realiza una evaluación de los conocimientos, experiencias y habilidades de la persona que será desvinculada, así como las formas para reforzar al máximo sus características profesionales. Luego, de acuerdo a los resultados obtenidos de esta evaluación, se inicia una búsqueda de ofertas de empleo, cuyas funciones sean semejantes a las ejercidas por el empleado saliente, se analizan las posibilidades de modificación de las tareas a realizar para finalmente considerar la ruptura total de sus hábitos laborales en la empresa.

Es posible que en algunos casos, dada la edad del postulante o lo limitado que se encuentra el mercado, la reinserción se dificulte o resulte casi imposible. En estos casos se intenta orientar a la persona sobre cómo emprender un proyecto propio de manera autónoma, se le brinda información y herramientas para que logre llevar a cabo sus aspiraciones.

A modo ejemplificador, veremos uno de los casos relevados durante la investigación de campo. D nos cuenta sobre un proceso que vivió durante su período laboral dentro de una fábrica que contaba con distintas líneas de producción. En ese momento él ocupaba una posición gerencial y como consecuencia de un beneficio fiscal que ofrecía la provincia de Mendoza, la fábrica iba a ser reubicada. La complejidad de este proceso recaía en mantener la empresa cerrada el menor tiempo posible, y su consecuente improducción. Al mismo tiempo, se debía informar a los trabajadores la situación de la empresa y prepararse para finalizar los contratos. Los riesgos eran altos, la toma de la fábrica y el sabotaje de la maquinaria era un temor latente dentro de los directivos. Para disminuir el descontento y ayudar a sus empleados se decidió contratar un servicio de outplacement para que colaborara en todo el proceso de traslado.

El proceso se organizó de la siguiente manera. En primer lugar se decidió que todos los empleados que decidieran mudarse a Mendoza, tendrían lugar dentro de la fábrica, además contarían con ayuda para encontrar vivienda y colegio para sus hijos en el caso

de que se mudaran junto a sus familias. Quienes decidieran no mudarse, recibirían un proceso de outplacement para facilitarles su reubicación laboral. Esta información fue comunicada por el presidente y dueño de la compañía a todos sus empleados, se dió información clara sobre la realidad de la empresa y se comunicó que todo trabajador contaría con el apoyo y acompañamiento de la compañía en la decisión que cada trabajador tomara.

Como mencionamos anteriormente, la fábrica estaba compuesta por distintas líneas de producción. Cada línea dependía de los resultados de la línea anterior para continuar la ejecución de las tareas, por lo cual había que coordinar cómo se harían los cierres de cada línea para disminuir al máximo el tiempo de no producción. En primer lugar se estableció una fecha de cierre de cada línea, la primera se cerraría en enero, la segunda en marzo y la tercera en mayo. De esta forma, el producto realizado por la primera línea de producción pasaba a la segunda línea, mientras que la primera dejaba de funcionar, lo mismo pasaba con la segunda y tercera línea. Los empleados que se quedaran hasta el cierre de su línea recibirían un bono extra a su liquidación final, sumado a tres meses de plan de salud. Durante el tiempo que continuaran en la fábrica, recibirían capacitación sobre cómo armar un nuevo curriculum vitae y cómo buscar un nuevo trabajo. La empresa contratada para realizar el servicio de outplacement colaboraría en la reubicación de cada operario según las demandas del mercado.

Como resultado, algunos de los operarios abandonaron el trabajo antes del cierre de su línea, ya que lograron reinsertarse rápidamente y eligieron no finalizar el proceso. En esos casos se trabajó con una empresa de empleados eventuales, que cubrieron el puesto hasta el cierre de la fábrica. Finalmente algunos de los empleados se trasladaron a Mendoza mientras que la mayoría fue abandonando la fábrica a medida que las líneas de producción se cerraban. No hubo reclamos laborales y todos los operarios pudieron reubicarse en el mercado al cabo de un tiempo.

Este es un ejemplo de cómo el outplacement genera beneficios tanto para el empleado como para el empleador. D sostiene que la comunicación asertiva y el trato

comprometido a los empleados logró el traslado de la fábrica sin dañar la moral de la gente ni la imagen de la compañía. En este contexto, el acompañamiento brindado a las personas y el trato responsable, evitó que los empleados se sintieran traicionados e intentaran algún tipo de sabotaje, culminando el proceso con éxito.

Otro caso de outplacement a modo de ejemplificación es el que nos cuenta E en nuestro caso 5, quien ocupaba un rol gerencial en una importante compañía internacional de consumo masivo. Por un cambio en la estrategia de negocio algunas posiciones iban a duplicarse, por lo cual algunas de las personas iban a necesariamente ser desvinculadas. La estructura de la compañía se encontraba en transición, en noviembre de 1996 se iría modificando la estructura hasta febrero de 1997 donde finalmente se consolidaría la estructura organizacional definitiva. Para esto ella y un grupo de ejecutivos fueron convocados a la casa matriz radicada en Los Ángeles, donde se les informaron los pasos a seguir. Durante dos días se les explicó que el 4 de noviembre se cerrarían todas las oficinas de la empresa a nivel mundial y la Dirección de Recursos Humanos coordinaría una entrevista con cada uno de los colaboradores en distintos horarios. Se los capacitó sobre cómo informar la desvinculación a quienes quedarán fuera de la compañía y se les comunicó que a algunos de los colaboradores se les debía solicitar continuar trabajando hasta febrero de 1997. Finalmente volvieron a Buenos Aires y ejecutaron el plan. Se envió un mail individual a cada empleado informando que las oficinas permanecerían cerradas el 4 de noviembre y que debían concurrir a Recursos Humanos en un horario estipulado.

Si bien la planificación parecía adecuada, hubieron detalles desatendidos. En primer lugar, las personas no sabían lo que estaba ocurriendo, por lo que el clima laboral comenzó a tensarse y los rumores comenzaron a circular. El período entre que se enviaron los mails y el 4 de noviembre fue duro, donde las personas sentían miedo por lo que pudiera ocurrir y los procesos laborales pasaron a un segundo plano.

Finalmente llegó el 4 de noviembre, día que a partir de ese momento fue conocido como el noviembre negro. Lo primero que encontraban los empleados cuando llegaban

a su encuentro con Recursos Humanos era una ambulancia estacionada en la puerta, por lo cual la sensación que surgía era de dramatismo. A un grupo de personas se les informó que su contrato había finalizado, si bien las citas se habían hecho de uno, los empleados desvinculados y quienes llegaban a la cita se encontraban en la puerta y comentaban lo ocurrido, en consecuencia las personas ingresaban a la defensiva y mal predispuestas a escuchar. El resultado fue negativo, las personas se descompensaban antes de ingresar a la reunión y debía informarse la decisión a las apuradas, la gente no comprendía lo que pasaba y se encontraban incapacitadas para leer la documentación que se les brindaba.

A un grupo de personas se les solicitó que continuaran hasta febrero del próximo año, ofreciéndoles un proceso de outplacement durante los meses de trabajo. Durante todos los días tendrían una hora a disposición para hablar con los coachs laborales de la empresa que ofrecía el servicio, donde se los capacitaba y reorientaba sobre cómo reinsertarse en el mundo laboral. Adicionalmente se le ofrecía un bono al finalizar el período sumado a la liquidación final. El problema recayó en que las personas llegaban tan conmovidas al encuentro que se les dificultaba comprender la oferta y se negaban por propia inercia. Las reuniones se prolongaron más de lo preestablecido ya que debían esperar que las personas recobraran la compostura para poder realizar la oferta, quienes llegaban a la reunión comenzaron a aglomerarse en la puerta y a comentar lo que ocurría.

La situación que se vivió no fue como se planeó, las personas estaban en crisis y no podían pensar fríamente en la propuesta que se estaba haciendo. El clima parecía intolerable y la vivencia de los empleados resultó traumática. Como vemos, un plan que parecía robusto terminó por resultar un desastre por no estar atento a los detalles y a las posibles contingencias. Más allá de lo ocurrido la propuesta fue aceptada por la mayoría de los postulantes. El tiempo en el que continuaron prestando servicios sirvió para elaborar el duelo, despedirse de sus compañeros y cerrar la herida de tener que abandonar sus puestos de trabajo. En estos casos, al igual que en el caso de Jim, poder mantener contacto con sus viejos compañeros, recibir una explicación clara de lo

ocurrido y contar con un período en donde los lazos con su antiguo empleador se vayan rompiendo lentamente, les permitió a las personas transitar este proceso de forma menos dolorosa y con sentimientos menos negativos.

Sin embargo habría que cuestionarnos cuál es la imagen que ha desarrollado la empresa luego de este evento. Si bien se intentó llevar adelante un proceso que cuide a las personas, no fue logrado y el día en cuestión es recordado como el noviembre negro. Es evidente que no cuidar de los detalles y no conocer la posible reacción de las personas, hace que cualquier plan aparentemente bien elaborado sea echado por la borda fácilmente. Aquí, una empresa que había construido una cultura familiar, terminó por derrumbar su imagen por llevar adelante una intervención con varias aristas poco cuidadas.

Jubilaciones anticipadas

Por otro lado, una intervención cada vez más utilizada, es el plan de jubilaciones anticipadas. Si bien su mecanismo es muy similar al de los retiros voluntarios, explicado anteriormente, la diferencia recae en la segmentación de los empleados que puedan adherirse a este beneficio. A diferencia de los planes masivos, en los que se ofrece una indemnización más alta con cobertura de salud y habitualmente outplacement, porque se trata de personas que van a reinsertarse laboralmente, el plan de jubilación anticipada plantea una lógica que apunta a convertirse en una transición o puente hasta el momento de poder acceder al beneficio previsional.

Por esta razón, es necesario orientar esta intervención hacia un segmento de la población que no esté a más de cinco años de poder jubilarse, ya que debe evitar transformarse en un proceso que le dificulte a las personas acceder a la jubilación. Por eso si el plan no prevé la realización de aportes previsionales, se debe asegurar que los posibles beneficiarios cuenten con 30 o más años de aportes. Habitualmente, estos planes no son dirigidos a toda la grilla de personal, sino a un determinado nivel de la pirámide organizacional, usualmente de jefes en adelante. Esto le permite a la empresa realizar un recambio generacional y facilitar movimientos internos sin pasar por

desvinculaciones forzosas que afecten a las personas y a la imagen de la compañía.

Se trata de un acuerdo de salida por el cual la compañía se compromete a reemplazar un porcentaje del salario que va desde el 50% al 70%, como así también mantener la cobertura médica, seguro de vida y generalmente aportes previsionales.

En general el monto es superior al de la indemnización por ley, y mientras en algunos programas el pago se realiza de una sola vez, habitualmente el pago es en cuotas. En el primer caso, la empresa suele brindarle a las personas asesoramiento sobre cómo tener un manejo razonable del dinero. En tanto, cuando el pago es en cuotas, se establece algún mecanismo de ajuste en base a distintas variables, como la inflación y los aumentos que vayan recibiendo los empleados activos, para que la persona no pierda con el correr de los años, poder adquisitivo. Habitualmente en estos casos, el candidato recibe de parte de la empresa orientación y ayuda previsional para los trámites jubilatorios y cuenta con la posibilidad de reinsertarse laboralmente o establecer un proyecto propio si así lo desea.

A lo largo de este apartado describimos distintas intervenciones que usualmente las empresas utilizan en períodos de reestructuración. Vimos la importancia de cuidar a las personas para no dañar la imagen, y como cualquier plan, por robusto que parezca, puede desmembrarse si no se está atento a los detalles. Es claro que cuando las empresas atraviesan períodos de ventas, adelgazamientos, o fusiones, las reestructuraciones son necesarias, sin embargo en todo momento deben ponerse a las personas en primer plano, no solo por su aspecto ético sino también por el costo que la empresa como marca empleadora paga por desproteger la fuerza laboral que la integra. La comunicación, la contención y el cuidado de los vínculos son aspectos que en cualquier intervención deben ser priorizados. Mensajes claros, estandarizados y con respaldo documental, la honestidad y transparencia en los procesos, son cualidades que sin importar el dispositivo que se elija deben permanecer innegociables.

Una mirada ética del proceso de desvinculación

En un mundo, global e interconectado, las empresas se encuentran en la necesidad de responder por sus acciones ante la sociedad, para ello muchas compañías han implantado políticas de Ética Empresarial, que en muchas ocasiones han sido pura cosmética o, en el mejor de los casos filantropía y acción social, que nada tienen que ver una concepción ética de sus negocios

El estudio de la ética y su influencia en el mundo empresarial se remonta a tiempos muy antiguos. Ya Adam Smith, uno de los creadores del liberalismo económico y padre de la economía moderna basaba gran parte de sus estudios en la preocupación moral de generar más libertad y felicidad. Desde un punto de vista social podemos considerar una empresa como una comunidad de personas que comparten diversos intereses que se proponen el cumplimiento de diversos objetivos y que bajo una dirección unificada toman decisiones que afectan a los demás. (Cortina O. 2006)

Una publicación de Georgetown University durante el año 2013 sostiene que justamente aquí, donde las decisiones de las empresas afectan a terceros es donde surge el planteamiento ético. Por lo tanto, las empresas no son amorales, ya que todas sus decisiones están sometidas a una valoración, pudiendo llevar sus acciones moral o inmoralmemente. En función de cómo la empresa desarrolle su actividad, se ganará la credibilidad y legitimidad social que necesita para subsistir. Tal como plantea Davis (1990), en su texto "Five propositions for Social Responsibility", "La sociedad concede poder y credibilidad a la empresa. En el largo plazo, aquellas empresas que no utilicen ese poder de modo que la sociedad considere responsable, tienden a perderlo". Por tanto, en el desarrollo de su actividad las empresas generan una serie de expectativas en los grupos de interés y de alguna manera establecen un contrato moral con los distintos actores con los que se relacionan. Es ese contrato moral, que tiene que ver con la expectativas legítimas de todos los grupos de interés, el que genera el reconocimiento recíproco de todas las partes.

Aproximación a una definición práctica

Históricamente, mucho se ha hablado sobre cuáles son las misiones que las empresas tienen en nuestras comunidades. Estas misiones no resulta únicamente económica, sino también la de satisfacer necesidades sociales, relacionadas con un comportamiento moralmente aceptado. El concepto de responsabilidad social de la empresa ha venido evolucionando desde hace un tiempo a esta parte, habitualmente relacionada a la forma en que lleva adelante su actividad comercial o la prestación de un servicio. Sin embargo, la actuación de una empresa no solo se manifiesta por estas vías, los efectos de sus acciones son juzgados en diversos planos, ecológicos, sociales, políticos, etc. De la misma manera en que una organización lleva adelante políticas de discontinuidad laboral expresa el compromiso con la sociedad en su conjunto.

En este contexto, el campo de la ética es crucial. Desde el derecho, se regulan las normativas a las que determinadas personas deben someterse, sin embargo el aspecto ético no establece el “qué hacer”, sino también el “cómo hacer”. Esta forma de proceder ante distintas circunstancias, termina por describir a la organización. En esta línea, la forma en que la organización establece las distintas formas de proceder, tanto en el campo de las relaciones internas como externas, no surge como una obligación formal de la empresa, sino por el consenso logrado a través de la reflexión ética de los valores a sostener en las decisiones que sustentan las acciones a seguir.

Pero entonces, ¿qué es la ética empresarial? Bien podríamos definirla como todos aquellos valores, normas y principios que se reflejan en la cultura de una empresa. Ese código de ética rige la práctica cotidiana influyendo en la relación que la empresa establece con sus clientes, proveedores y trabajadores. Una empresa que trabaje de manera ética, atraerá talento y creará un ambiente seguro para sus empleados. También generará más confianza en sus consumidores e inversionistas, todo lo cual se traducirá en un aumento de la rentabilidad.

Una empresa inteligente, incorpora a su carácter, a su núcleo, un conjunto de hábitos y prácticas que están presentes en su día a día y que delimitan su toma de decisiones.

Estas decisiones deben ser justas, prudentes y equitativas con los distintos agentes con los que la organización interactúa. Estos hábitos, cuando ayudan a tomar buenas decisiones, se denominan virtudes. Las virtudes, son hábitos adquiridos mediante la repetición consciente y esforzada de acciones que tienden a ser mejores cada vez. Estas virtudes aparecen cuando la empresa es capaz de accionar en función a los que es mejor para ella y para el resto de los actores, y cada vez que evita la tentación de accionar únicamente con beneficio propio o en la búsqueda de resultados inmediatos. No se trata únicamente de aprobar sesudos Códigos de Ética, sino fomentar en todas las áreas de la empresa un clima ético que busque la generación de una cultura en la que las decisiones se toman atendiendo a los valores de la prudencia y la justicia. Para las empresas, actuar éticamente no constituye una opción sino una necesidad. Una organización que no actúa conforme a los valores aceptados puede obtener resultados inmediatos, sin embargo conforme sus acciones no tiendan al beneficio mutuo terminará por perder su consistencia y su existencia misma. No se trata de aceptar el comportamiento ético por imposición, sino en aceptar que las empresas en las que se han desarrollado potentemente estas virtudes son más atractivas, eficaces y consistentes, y son las que garantizan la sostenibilidad de la misma

Universidad de

San Andrés

Una publicación realizada por el Grupo Ático el 19 de marzo de 2020 presenta cuatro componentes que tienden a mantener las acciones empresariales dentro de los marcos éticamente aceptados. La **integridad** es el primero de los componentes. Lograr confiabilidad habitualmente requiere ser transparentes y honestos en todas las acciones y comunicaciones. Ser confiable genera un impacto positivo tanto dentro como fuera de la organización. Por otro lado, el **respeto** es trascendental en toda la esfera organizacional. Mostrar respeto por los empleados y clientes implica cumplir todas las promesas y ofrecer disculpas sinceras y una compensación adecuada si algo no se cumple. Mostrar una falta de respeto disuadirá a los clientes de comprometerse con un negocio y reducirá su reputación. También hará un daño significativo a la moral de los empleados y aumentará la rotación. Por otra parte, tratar a los clientes y empleados con equidad y **justicia** es un tipo de ética clave. Los comportamientos manipuladores o

discriminatorios no sólo no son éticos, sino que tampoco son útiles, y el principal objetivo de un negocio es ser útil para sus clientes. En este contexto, la falta de trato justo no solo nos enfrenta a un comportamiento poco ético sino que nos demuestra con la falta de virtudes afecta la existencia misma del negocio. Finalmente, encontramos el último componente de la ética empresarial, el **cuidado**. Las empresas, al final del día, están compuestas por seres humanos, algunos que consumen los bienes o servicios de la empresa y otros que la construyen. Estar abiertos a escucharlos, comprender sus problemáticas, sus luchas y sus deseos para llegar a la mesa con soluciones, mostrará empatía, una herramienta valiosa para cualquier empresa. Mostrar una sensación de cuidado y mantener las líneas de comunicación no es sólo ético, sino que también puede impulsar las percepciones internas y externas de la empresa.

Ya definimos que es la ética empresarial y cuáles son sus componentes, cabe entonces destacar cuales son los beneficios de alinear las acciones empresariales junto con los lineamientos éticos socialmente aceptados.

En primer lugar, mantiene a la empresa trabajando dentro de los límites de la ley, asegurando que no cometan delitos contra sus empleados, clientes, consumidores en general u otras partes. Sin embargo, el negocio también tiene otras ventajas que los ayudarán a tener éxito si conocen la ética empresarial.

Las empresas también pueden generar confianza entre la empresa y los consumidores. Si los consumidores sienten que se puede confiar en un negocio, es más probable que lo elijan sobre sus competidores. Algunas empresas optan por utilizar ciertos aspectos de la ética empresarial como una herramienta de marketing, especialmente si deciden destacar un problema social popular. Aprovechar sabiamente la ética empresarial puede dar como resultado un mayor valor de marca en general.

Ser un negocio ético también es muy atractivo para los inversores y accionistas. Es más probable que inviertan dinero en la empresa, ya que seguir las prácticas comerciales éticas estándar y aprovecharlas adecuadamente puede ser un camino hacia el éxito para muchas empresas.

Seguir la ética empresarial también puede ser beneficioso para los empleados y las operaciones de la empresa. Atraer a los mejores talentos es significativamente más fácil para las empresas éticas. Los empleados no solo aprecian a un empleador con conciencia social, sino que también lo percibirán como el tipo de negocio que actuará en la mejora de sus intereses. Esto produce empleados más dedicados y también puede reducir los costes de reclutamiento.

A partir de lo expuesto, queda evidenciado que proceder con reglas claras y transparentes, cumplir las promesas realizadas y tener un trato equitativo con todos los agentes que intervienen en el negocio, componen un accionar ético dentro de la organización. ¿Pero cómo afecta la ética empresarial a los procesos de reestructuración? Tal vez sea más simple explicarlo a través de un ejemplo práctico.

Análisis práctico de la ética empresarial

Durante nuestra última entrevista, F nos comenta que trabaja en una organización gubernamental, en la cual producto de las necesidades surgidas en uno de sus centros de atención en la Patagonia argentina, necesitó redistribuir a su personal. Para esto, envió una comunicación interna donde se publicaba la búsqueda de personal de la organización que quisieran trasladarse para prestar servicios en la delegación de Bariloche. Esta búsqueda se realizó durante el período de dos meses y ofrecía algunos beneficios como un plus porcentual del salario y facilidades para el traslado definitivo a la ciudad. Los postulantes iniciaron un proceso de selección donde se evaluaban sus aptitudes y su compatibilidad con los requisitos necesarios para el nuevo puesto. Finalmente los candidatos fueron seleccionados y comenzaron los procesos de reubicación. En primer lugar se facilitó el traslado de los empleados y sus familias, quienes debían encontrar un hogar donde establecerse y buscar nuevos colegios para sus hijos. Adicionalmente el organismo debía realizar una serie de movimientos internos para ocupar los puestos que los postulantes habían dejado vacante en sus áreas de origen. Todo transcurrió con normalidad hasta que, luego de cuatro meses de

efectivizarse los traslados, comenzó a circular el rumor de que se había tomado la decisión de cerrar la delegación de Bariloche, por lo que todos sus integrantes deberían ser desvinculados. Este rumor comenzó a tomar más fuerza hasta que finalmente se transformó en un hecho palpable. Miembros funcionarios del organismo se trasladaron hacia la delegación con el fin de cerrarla e informarles la noticia a los empleados que se desempeñaban en esos puestos. Sin embargo, cuando llegaron se encontraron con una comitiva sindical que se había trasladado para resistir al cierre de la delegación. Mails internos de la junta gremial llegaron a todos los empleados informando la situación y la injusticia que estaban viviendo los empleados que fueron trasladados por una expresa necesidad comunicada por la organización. F afirma que el clima era tenso y que circulaba una enorme sensación de injusticia, esos empleados habían transitado un proceso de selección por el cual se les pedía el traslado, y ahora repentinamente esa necesidad ya no existía. Aquí cabría preguntarnos si hubo un análisis original inexactos sobre las necesidades de la organización, o si esas necesidades se modificaron abruptamente en un corto período de tiempo. La realidad es que esta situación colocaba a los miembros directivos en una encrucijada ética. Qué tan justo es desvincular a empleados por el cierre de una dependencia a la que ellos mismos les solicitaron trasladarse poco tiempo atrás. Cual es el impacto que esta decisión tendrá en esas familias que modificaron sus vidas, sus costumbres y sufrieron un desarraigo por una mala decisión de la cúpide organizacional. Finalmente, la delegación cerró sus puertas, pero luego de grandes presiones sindicales y de los mismos empleados, todos los miembros de la delegación fueron reubicados en diferentes puestos o posiciones del ámbito público. Sin embargo, la imagen de la gestión del organismo sufrió un fuerte golpe en su integridad ética y moral. La construcción de confianza en la gestión, y el trato respetuoso necesario para la construcción de una organización éticamente validada, terminó derrumbándose.

Son muchas las aristas éticas que pueden desprenderse del caso antes narrado. Es evidente que hay empleados que pagarán con su trabajo por una mala decisión en la gestión de los Recursos Humanos del organismo. Se realizaron todos los pasos pertinentes para solicitar el traslado del personal, la personas cambiaron de vida, sus

hijos cambiaron de institución educativa y sus parejas debieron buscar nuevos empleos en una nueva ciudad. F nos comenta que uno de los factores que mayor efecto negativo tuvieron, fue la falta de explicaciones. De un momento a otro, se decidió el cierre de un establecimiento que hasta hace pocos meses requería de más personal, sin embargo no se comentaron las razones ni se envió ninguna comunicación institucional que formalizara la decisión. Todo se realizó en las sombras, a oscuras y a espaldas de los empleados que se verían afectados. En consecuencia, la falta de claridad y transparencia afectó fuertemente la imagen de la gestión del organismo.

Vemos aquí un trato desigual, cuando la organización necesita de sus empleados para suplir una necesidad, actúa con transparencia, comunica con claridad y ofrece beneficios a sus trabajadores. Sin embargo, cuando las personas se verán perjudicadas por malas decisiones corporativas, las acciones tienden a efectuarse a escondidas, sin comunicar ni explicar ninguna decisión. Es evidente la inequidad en el proceder de la organización, actuando de una manera cuando la acción beneficia a ambas partes (empleador y empleado) y de una forma casi opuesta cuando la decisión solo beneficia a la organización y perjudica a la contraparte. Es menester cuestionar cuál es la percepción de justicia que los empleados sintieron durante este proceso, no solo quienes se veían afectados directamente, sino el conjunto de los trabajadores. Es claro que el mensaje que el organismo dio a sus miembros permite delinear la certeza de que las decisiones de la organización no contemplarán las necesidades de sus miembros, e incluso pueden ir en detrimento del bienestar de ellos. El hecho de haber solicitado que se trasladen a una dependencia y luego decidieron cerrarla súbitamente, puede ser percibido como una manipulación, como un error de la gerencia, cuyas culpas deben pagar los empleados.

Cuando hablamos de cumplir con expectativas de forma justa y prudente no podemos evitar tomar el caso de análisis descrito anteriormente. F nos comenta que el sentimiento de injusticia se vio infundado por no comprender la razón de las desvinculaciones y la certeza de que las mismas fueron producidas por el accionar incompetente de la gerencia. Al mismo tiempo la sensación de injusticia se profundizó

ante la evidencia de que la alta gerencia no recortaba gastos innecesarios. La presencia de abultados catering y de autos de alta gama que los trasladaban de manera particular eran mostrados a la luz del día frente a todos los empleados. En un contexto de adelgazamiento en el que muchos empleados perderán su trabajo, demostrar precaución en la utilización de los recursos puede darle a los empleados mayor sensación de justicia ante el recorte de personal. Esto no fue lo que ocurrió en nuestro caso, el management de la organización mostraba holgura en sus gastos personales sin percatarse del mensaje que enviaba a sus trabajadores. En este hecho también se demuestra la falta de cuidado y respeto por la situación que los empleados estaban viviendo. La evidencia de que el organismo continuaba realizando gastos innecesarios para satisfacer los deseos al nivel del directorio, demostraba la falta de tacto y de empatía que la organización tenía con sus trabajadores. En consecuencia la sensación de injusticia por los despidos se incrementó.

En este contexto tendríamos que cuestionarnos cuál es la imagen que la organización construye, qué es lo que comunica a su gente. En este sentido, es preciso definir a lo que llamamos marca empleadora. Las marcas se encuentran entre los más valiosos activos de una compañía y por ello, la gestión de la marca es una de las actividades centrales de la mayoría de las empresas. Aunque habitualmente las organizaciones centran la construcción de su marca en el desarrollo de marcas de productos y de compañía, actualmente el branding también es necesario utilizarlo en dirección a los empleados.

De aquí ha surgido el “employer branding” que se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y la percepción de los empleados, actuales y potenciales, acerca de una empresa en particular. De esta manera, la marca del empleador es un enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores en el disputado mercado del talento.

Entonces, cabe cuestionarnos cuáles serían los aspectos de la marca empleadora que esta organización ha desarrollado. Es evidente que actitudes donde los empleados

pagan los costos de los errores de gestión no fomentan la identificación con la marca, el sentimiento de pertenencia, y en consecuencia la motivación de sus miembros. Como dijimos, la percepción de justicia dentro de los procesos es fundamental para la construcción de un comportamiento ético. Las acciones que tienden a ocultar las decisiones, la falta de transparencia y comunicación fomentan la desconfianza y crean un clima de desagrado en general.

Las empresas son instituciones sociales que interactúan permanentemente con la sociedad en la que viven, y sus trabajadores son parte activa de ellas. Para poder desarrollar su actividad, las empresas necesitan sociedades sanas y las sociedades necesitan empresas exitosas. La actuación de las empresas generan, como cualquier otro agente, consecuencias para las personas con las que opera, y por lo tanto tiene sentido plantearse su validez o justicia. En el desarrollo de sus actividades las empresas generan expectativas en los grupos de interés, que si son legítimas no deben defraudar. Ese reconocimiento de expectativas genera en las empresas una responsabilidad ante los agentes con los que se relaciona. La legitimidad que las empresas tienen ante la sociedad como motor de generación de riquezas se puede ver erosionada si la organización no responde a esas expectativas de manera justa y prudente. Para ellos, las empresas en función de sus características deberán definir cómo fomentar esos valores y hacerlos parte de su cultura, promoviendo los cambios necesarios que incorporen en los procesos de toma de decisión, hábitos que garanticen el comportamiento responsable.

Reflexiones finales

No hay una respuesta simple o única para establecer qué factores influyen en los supervivientes de un proceso de reducción de personal. Sin embargo, la exposición realizada y los estudios de campo demuestran que hay aspectos que, de no atenderse, afectarán negativamente la moral, el compromiso y por ende la productividad de los empleados. El objetivo del presente recae en identificar a partir de la investigación realizada y los casos recabados, los posibles factores que influyen positiva y negativamente en las personas que abandonan la organización y en aquellos que continúan. Teniendo en consideración estos factores, el management contaría con mayor información para lidiar con estos procesos obteniendo mejores resultados. Muchos de los factores que afectan a los trabajadores, pueden ser influenciados por estrategias de gestión. Si la reducción es mal manejada, desatendiendo a los detalles, la productividad disminuirá, y la empresa perderá parte de los ahorros que intentaba solventar mediante el proceso de adelgazamiento. En consecuencia, es menester que los directivos de las empresas analicen distintos factores de su organización y establezcan un proceso que tienda a disminuir el impacto del proceso en los trabajadores.

A partir de lo expuesto, comprendemos que los aspectos que influyen en las personas que continúan trabajando en una organización luego de un proceso de reestructuración son complejos y variados. Sin embargo, podemos establecer algunos aspectos generales que deben atenderse al implementar algún tipo de dispositivo como los descritos.

- Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta es el hecho de que la reducción se encuentre justificada. Las personas necesitan saber si la reestructuración es realmente necesaria o si es producto de la codicia o la incompetencia de los directivos. Si la empresa se encuentra atravesando un cambio de estrategia, fusión o venta donde las posiciones se solapan o donde unidades de producción ya no son necesarias, los despidos suelen verse como más justificados. También son percibidos como más justos

si la organización buscó estrategias alternativas para generar ahorro antes de decidir la desvinculación, por ejemplo el congelamiento de salarios y de gastos extraordinarios. Cuando se generan recortes alternativos, el arribo de las desvinculaciones suelen verse más justificadas. Un claro ejemplo sobre despidos producidos por la incompetencia directiva es el narrado por D. Aquí, el sector gerencial de la organización decidió que era necesario engordar la nómina de una de sus delegaciones de atención al público, precisamente la de Bariloche. Luego de una búsqueda interna, y del efectivo traslado de los agentes hacia esa ciudad, la organización decidió modificar la estrategia adoptada y optar por el cierre de la delegación y la consecuente desvinculación de todos sus miembros. En este caso, la organización percibió el despido de esos trabajadores como consecuencia de un error estratégico de la gerencia que destinó recursos y engordó la nómina de un sector que poco tiempo después debía cerrar. La sensación de injusticia y el rechazo a la medida fue tan grande que, si bien la delegación se cerró, todos sus integrantes fueron reubicados. Una decisión salomónica que responde a la necesidad de mantener la potencia de la imagen managerial, y al mismo tiempo ceder ante la presión de los trabajadores, quienes rechazaban que el error en la estrategia fuera pagada con la pérdida de puestos de trabajo.

- El segundo aspecto a tener en cuenta es si la intervención seleccionada es congruente con la cultura de la empresa. Para explicar esta idea tomaremos el ejemplo de IBM, empresa que ha adoptado una política de pleno empleo. En ese sentido, la organización hace todo lo posible para recapacitar y reubicar a los empleados cuyas posiciones son eliminadas. Sin embargo, hace algunos años IBM debió reducir parte de su planta, anunciando la necesidad de recortar 14000 puestos, disminuyendo un 12% de su nómina. Con este objetivo, la empresa introdujo planes de retiros anticipados, retiros voluntarios y la resignación de beneficios. Al igual que en otras compañías, en IBM la seguridad laboral es parte integral de su cultura. Cuando las empresas llamadas paternalistas deciden llevar adelante procesos de despidos, violan la creencia de los empleados sobre la naturaleza de la cultura corporativa. En este contexto, cuando los despidos son percibidos como inconsistentes con la cultura de la organización, se quiebra el contrato psicológico entre empleado y empleador, y aumenta el malestar

general de los miembros de la empresa.

- Es preciso destacar la importancia de informar la reducción con un tiempo de antelación adecuado. Legalmente en Argentina, el tiempo de antelación para informar una desvinculación es un mes, sin embargo es común que este paso no se cumpla y como consecuencia la organización decida realizar el pago del preaviso. Es habitual que se intente informar el despido con la menor antelación posible para evitar posibles infidelidades por parte del empleado en cuestión, sin embargo este proceder es visto por los miembros de la empresa como un hecho injusto. Joe Brokner (1992), en su texto “Managing the effects of layoff on survivors” sostiene que es difícil determinar cuánto es el tiempo de antelación adecuado para informar los despidos, ya que este puede variar en cada caso en función de la organización, sin embargo las personas perciben como más justos los procesos donde se brindó la información con suficiente tiempo como para que las personas pudieran planificar su futuro. En este contexto, creemos que superar el tiempo previsto por ley para brindar preaviso e implementar mecanismos de contención y capacitación para que las personas vivan este proceso de forma menos traumática, aumentará el compromiso con la empresa y la identificación de sus miembros con ella. Retomemos los casos de Jim y Frank. En el caso de Frank, la empresa informó su desvinculación con el menor tiempo posible, y se esperaba que desapareciera sin cuestionar razones o buscar justificativos. En consecuencia, Frank no tuvo tiempo para asimilar la noticia y tramitarla emocionalmente, no pudo interactuar inteligentemente con su jefe para comprender las razones de la decisión. La empresa no le brindó tiempo necesario para que Frank pudiera despedirse de sus compañeros ni desprenderse emocionalmente de la organización que integró durante tanto tiempo. Como consecuencia de esta situación, surgieron emociones relacionadas con la injusticia, el rencor, depresión e incluso sentimientos de venganza. Muy distinto es el caso Jim, a quien se le informó su desvinculación con un tiempo importante de antelación. En este caso, Jim tuvo tiempo para tramitar emocionalmente el suceso, logró comprender las razones de la decisión y recibió un tiempo prudencial para planificar su futuro laboral. En ese contexto el tiempo y la contención que la empresa le brindó a Jim permitió un proceso de desvinculación mucho más controlado y con

menores emociones de resentimiento, demostrando interés por sus colaboradores. Jim recibió capacitación sobre cómo armar su curriculum y cómo buscar reintegrarse en el mercado laboral. Esta situación permitió que Jim tuviera una visión más asertiva sobre su nueva realidad, obteniendo mejores resultados, emocionales y laborales que Frank.

- Otro aspecto fundamental durante procesos de reestructuración es la evaluación de qué tan atento estuvo la organización a los detalles. Podríamos creer que las personas están más preocupados por el hecho de los despidos que por la forma en que estos ocurrieron o la forma en que se comunicaron. Sin embargo, el trato que reciben las personas, el respeto y cuidado de ella, comunican efectivamente el valor que tienen para la organización. La implementación de estos procesos tiene un significado simbólico para las personas, quienes necesitan ser tratados con dignidad y respeto, sobre todo durante procesos tan dolorosos como los descritos. La forma en que las empresas manejan los procesos de reducción podrían parecer triviales, sin embargo la realidad demuestra que en última instancia resultan verdaderamente trascendentales. Las empresas que se destinan esfuerzos a cuidar estos detalles, estos procesos y que cuidan tanto a quienes se quedan como a quienes se van, están comunicando que respetan a las personas que integran la organización. Cuando hablamos de estar atentos a los detalles no podemos dejar de nombrar el caso M relevado en nuestra investigación de campo. Este es un ejemplo claro de cómo un plan elaborado por distintos actores y coordinado concienzudamente puede fracasar por ignorar un aspecto que parecería superfluo. En nuestro ejemplo, se concretaron reuniones con cada empleado para informarle que continuaba en la empresa, o bien comunicarle su paquete de salida. Los encargados de llevar adelante estos encuentros fueron capacitados en cómo brindar la información. Esta comunicación se haría al mismo tiempo en toda la región, se cerrarían las oficinas y cada empleado se dirigiría a la hora señalada para recibir la información. Sin embargo, lo que parecía una gran planificación, terminó fracasando por no estar atento a un detalle aparentemente superfluo: el espacio temporal entre cada encuentro pautado. De esta manera las personas se encontraban en la puerta con empleados en crisis y llegaban a su encuentro emocionalmente comprometidos y con dificultad para comprender la

propuesta recibida. Como resultado, las personas no se sintieron tratadas con cuidado y con respeto, la jornada terminó siendo conocida como el noviembre negro por el efecto emocional que causó el descuido gerencial. En consecuencia lo que se había planificado con tanto tiempo terminó representándose en un desastre comunicativo por no estar atento a los detalles.

- El concepto anterior nos traslada a otro aspecto importante a tener en cuenta, brindar información clara sobre la razón de la reducción de personal. Cuando la organización se toma el tiempo para comunicar razones adecuadas para la reducción, el personal considerará este proceso como más justo. El contenido de la comunicación debe tener argumentos válidos, que expliquen concisa pero claramente la realidad de la empresa, y las razones por las que se ha tomado la decisión de atravesar una reducción. El mismo hecho de que la organización se tome el tiempo de informar lo que está sucediendo a su gente, tiene un carácter simbólico que hace sentir a las personas que están siendo tratadas con dignidad y respeto. A nos describe el proceso que vivió durante un suceso de reducción. Nos comenta que llegó un día a la oficina y en la entrada estaban los empleados agolpados recibiendo la noticia de quienes continuaban en el organismo y quienes estaban desvinculados. Se dispuso un cordón policial donde el único dato que se brindaba era el de la continuación o interrupción laboral. Los empleados no recibían información acerca de las causas de la decisión, nunca hubo comunicación por parte del organismo acerca de la realidad financiera, ni se había hablado de ninguna situación que pudiera llevar a una reducción de personal. De esta forma, los empleados se encontraban desconcertados por el suceso, nunca habían recibido ningún argumento que explique o justifique la reducción de personal que estaban atravesando, percibiendo de esta forma como injusta e injustificada la decisión gerencial. Si la organización se hubiese adelantado a los sucesos, enviando información clara sobre la realidad en que se encontraba la empresa; si hubieran comunicado de forma clara los hechos que empujaron esta decisión, brindando argumentos válidos y claros, los despidos podrían haberse considerado como justificados y la decisión hubiese sido percibida como más justa.

- Como vimos en un ejemplo anterior, que el esfuerzo sea compartido con el top management, brinda una percepción de mayor justicia al proceso de reducción. En el caso descrito por A, parecería que el “hilo se corta por lo más delgado”. Los empleados estaban atravesando un doloroso período de reducción mientras los gastos se engordaban en los estratos más altos de la pirámide. Esta acción no brinda a los trabajadores la sensación de equidad ni empatía por la realidad que se estaba viviendo. El proceso era percibido como injusto ya que, mientras varias personas perdían su trabajo, la gerencia invertía grandes sumas en gastos innecesarios. Llevar adelante una gestión austera en todos los niveles organizacionales es crucial para demostrar que el esfuerzo es compartido, que no se hacen gastos inútiles y que el adelgazamiento de la nómina es una consecuencia inevitable.

- Otro aspecto sustancial al implementar una intervención de adelgazamiento es clarificar cuál es la regla por la cual se decide quién se queda y quién se va. En este sentido, no existe una regla que pueda ser más justa que otra, la antigüedad, el mérito o el puesto pueden ser factores determinantes. Esta decisión dependerá de la situación y el momento que esté atravesando la institución. Sin embargo, habitualmente estas decisiones se toman de manera alineada a la cultura de la empresa. Por ejemplo, la evaluación de rendimiento es la regla que rige para determinar movimientos internos, es esperable que la decisión de quien se queda o quién se va sea determinada por el rendimiento. Sin embargo, si el ranking de performance realizado mediante las evaluaciones de rendimiento no son validadas por las personas de la empresa, entonces la reducción por mérito será percibida como injusta. Por otro lado, si la empresa modifica su estrategia y busca profesionalizar un área por sobre otra, es esperable que la regla que decida quienes abandonan la empresa sea el puesto ocupado. De igual manera, el puesto posiblemente sea la regla cuando una empresa es absorbida por otra, vendida o fusionada, habitualmente hay puestos que se solapan y deberá decidirse cual continúa en la empresa y cual no. Es trascendental que exista y se comunique asertivamente cuál es la regla que regirá la decisión de quienes continúan y quienes no, es posible que haya excepciones, pero deben existir razones claras que las justifiquen.

- Como ya hemos desarrollado otro aspecto que disminuye el impacto de la reducción en los sobrevivientes, es el hecho de que la empresa haya puesto esfuerzos en acciones tangibles para cuidar a los despedidos. Estas acciones se concretan en beneficios brindados a quienes abandonan la empresa más allá de los establecidos por ley, por ejemplo un plus indemnizatorio, procesos de outplacement o seguros médicos, entre otros beneficios. No es secreto que algunas personas víctimas de despidos reciben más beneficios que otras. Personas con alto status en la organización suelen recibir mayores cuidados que personas con menor status. Sin embargo durante presente trabajo evaluamos diferentes acciones concretas para cuidar a las personas, retiros voluntarios que ofrecen mejores condiciones que una desvinculación; procesos de outplacement que permiten generar un ámbito de contención, beneficios extras y capacitación con el fin de poder reubicar a la persona en un puesto comparable al perdido, son algunos de los servicios que pueden brindarse para demostrar a quienes continúan en la compañía, el valor que la empresa le da a sus recursos humanos. En el caso narrado por B, la fábrica iba a mudarse a Mendoza en busca de beneficios fiscales. La empresa podría haber optado por desprenderse de sus empleados y completar nuevamente la nómina en Mendoza, sin embargo la empresa hizo todo lo posible para reducir el dolor de la noticia al máximo. En primer lugar, el hecho fue informado con tiempo, y se brindó opciones a los empleados. Quienes quisieran podrían continuar con su relación laboral en la nueva provincia, quienes no lo desearan recibirían asistencia para reubicarse laboralmente y si se quedaban durante el pedido señalado percibirían un plus además de la indemnización final. Aquí nos encontramos ante un caso de éxito, en primer lugar la comunicación fue acertiva, se informó la realidad de la empresa y las causas de la decisión, permitiendo que los empleados comprendieran cuál era su situación. Por otro lado la fábrica destinó esfuerzos para brindar opciones a sus empleados, incluso se les brindaba la posibilidad de continuar en la empresa. En este contexto, los empleados observan los esfuerzos realizados por la organización, comprenden las razones, encuentran opciones y contención ofrecida por la fábrica, percibiendo la decisión como de mayor justicia.

- Otro aspecto que influye en la percepción de las personas durante un período de desvinculaciones, es la posibilidad de que ellos participen de la decisión. Algunas prácticas al respecto presentan la posibilidad de informar la situación a los trabajadores para recibir su punto de vista. Este hecho tiene dos beneficios, por un lado es posible que la creatividad de los trabajadores produzca una idea de como hacer más con menos y así evitar despidos; Por otro lado, si necesariamente deben realizarse un adelgazamiento de la nómina, los empleados ya conocen la situación y será percibida con mayor justicia. Un claro ejemplo de participación de los trabajadores, es el ya narrado por B, quien transitando un proceso de retiros voluntarios (forzados) reunió a sus subordinados para acordar en equipo en que orden de prioridad irían aceptando la propuesta. B les explicó cuál era la realidad de la empresa y que necesariamente a lo largo del año todo el equipo debería aceptar el plan. Si bien acogerse al retiro voluntario resultaba casi obligatorio, la participación de B y de todos los gerentes en el proceso, las reuniones periódicas y la posibilidad de decidir en equipo el orden en que estos retiros se producirían, genera en los empleados una percepción de mayor equidad y legitima todo el proceso como más justo.

De esta manera, hemos logrado identificar los factores sustanciales que influyen en las personas que conforman una organización durante un proceso de reestructuración. Se espera que atendiendo a estas variantes, el management pueda tomar decisiones más acertadas y alineadas a los objetivos fundamentales de estos procesos. Cuidar a las personas que abandonan la organización y enviar los mensajes adecuados a quienes continúan, informa a las personas que importancia le da la organización a sus miembros. Tener en cuenta estos factores, disminuye la percepción negativa del proceso y colabora en aumentar el bienestar, la motivación y el compromiso de las personas. Las reestructuraciones resultan siempre dolorosas, sin embargo atender a los aspectos sustanciales de estos procesos, permitirá que las decisiones tiendan a cuidar los recursos más importantes de cualquier organización, las personas.

Bibliografía

- Álvarez Chávez, V. (1985), "El despido", pág. 29, Buenos Aires, Manuales de jurisprudencia La Ley S.A.
- Brockner, J. (1992) "Managing effects of layoffs on survivors", California Management Review
- Cappelli, P. (2001) "El nuevo pacto en el trabajo". Granica
- Cortina Orts, A. (2006).- "La RSC y la ética empresarial", capítulo 6 en, Vargas Escudero, L. (Coord) (2006).- Mitos y realidades de la RSC en España. Un enfoque multidisciplinar. Thomson Civitas. Navarra.
- Davis, K. (1990).- "Five propositions for Social Responsibility" en Hoffman, W.; Mills, J. (2006).- Business Ethics, New Jersey, Prentice Hall)
- Fernández Rocha, S. (2013) "La estabilidad de la relación de trabajo en el sistema argentino", en García, Héctor Omar (dir.) y Virgili, Claudio Sebastián (coord.), Relación de trabajo, t. IV, Bs. As., Ediar,.
- Fernández Rocha, S. (2013) "La estabilidad de la relación de trabajo en el sistema argentino", en García, Héctor Omar (dir.) y Virgili, Claudio Sebastián (coord.), Relación de trabajo, t. IV, Bs. As., Ediar,.
- Freed, J. (2016). "La sabiduría del líder". Paidós
- Grupo Atico 34 "La ética empresarial y sus componentes principales" Recuperado el 19 de marzo de 2020 en: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/etica-empresarial/#:~:text=La%20%C3%A9tica%20empresarial%20es%20el,en%20cuestione s%20sociales%20y%20m%C3%A1s>
- Hidalgo, B. (2011) Remuneraciones inteligentes. Buenos Aires. Granica.
- Hirschowitz, Ralph G.(1977) "Managing Termination: I", Addendum: The Levinson Letter, The Levinson Institute,
- Krotoschin, E. (1981) "Tratado práctico del derecho del trabajo". R. Depalma
- López, J. y otros, (1978) "Ley de Contrato de Trabajo comentada", pág. 883, , Buenos Aires, Ediciones Contabilidad Moderna
- López, J. (1987) "Ley de contrato de trabajo comentada", Moderna
- López, B. (2007) "Efectos individual del despido y la resiliencia como facilitador de

la búsqueda laboral”, Panorama Socioeconómico

- López, S. (2007) “Efectos Individuales del Despido y la Resiliencia como Facilitador en la Búsqueda de Empleo.” Panorama Socioeconómico, 168-173.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). “Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign”. Academy of management Review,
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). La motivación de los empleados. Harvard Business Review
- Noer, D. (2009). “ Healing the Wounds”. Jossey-Bass
- Sánchez Calero, J. (2013) “La responsabilidad Social empresarial y la buena administración”, Georgetown University, vol. 7 núm. 3



Universidad de
San Andrés

Anexo

Caso 1

Entrevistador: Bueno A contame donde trabajas y cuál es tu historia

A: Bueno Lautaro, yo viví la experiencia de una reestructuración desde el lado del sobreviviente, yo trabajo en X, un organismo público que sufrió un proceso de despido de one-shot durante el 2018.

Entrevistador: Contame, cómo fue el proceso.

A: Llegamos como todos los días a nuestro lugar de trabajo, particularmente cuando yo llegué ya había mucha gente agolpada en la puerta en plena crisis de llanto. Había un cordón policial donde debías presentar el DNI y te decían si podías pasar o si estaba desvinculado. Si estabas despedido, tenías prohibido entrar al organismo, no podías retirar tus cosas ni despedirte de tus compañeros. Las personas comenzaron a gritar, a llorar y los sindicatos bajaron a la puerta a hacer una protesta.

Entrevistador: ¿Cómo se vivió ese proceso siendo sobreviviente?

A: Mirá yo creo que sentimos como si nos hubieran arrancado una parte, aunque nos hubieran confirmado que seguíamos trabajando, nos quedamos en la calle apoyando a nuestros compañeros, personas que hace años trabajaban con nosotros. No podíamos comprender la situación, hacerlo de esa manera sin darles explicaciones, ni siquiera podían retirar sus pertenencias. Fue muy doloroso, y el clima posterior fue imposible.

Entrevistador: Contame ¿Cómo siguió la vida cotidiana en el organismo?

A: Y nunca fue lo mismo, los altos directivos nunca dieron explicación, y el compromiso y la identificación con el organismo cayó notoriamente. A partir de ese momento las

personas comenzaron a serle más fieles a los sindicatos que a sus jefes. Incluso en áreas que manejan información confidencial del organismo. Es imposible evitar que los datos se filtren a los gremios porque la gente terminó respondiendo a los pedidos de los sindicatos porque se identificaron más con ellos que con el organismo que los contrata.

Entrevistador: Entiendo lo que me decís, ¿alguien les habló sobre lo que sucedió? ¿Pudieron volver a ver a sus compañeros?

A: Nadie nos habló de la decisión, ni porque fueron ellos los desvinculados y no otros, los jefes de cada sector se quedaron encerrados en sus oficinas y todos los acusaron de ser los responsables de elegir quienes integraban las listas de despidos. Por eso la fidelidad y la confianza con los jefes se rompió, nadie volvió a responder laboralmente de la misma forma que lo hacía antes de la reestructuración.

A nuestros compañeros lo vimos fuera de las oficinas, estaban destrozados, no comprendían la decisión porque nadie les dio una respuesta ni les explico lo que sucedía. Simplemente no pudieron ingresar más y posteriormente recibieron una Carta documento donde se los notificaba del despido y se les daba una fecha para retirar sus cosas y devolver patrimonio del organismo en caso de tener.

Entrevistador: ¿Crees que hay algo que los directivos pudieran haber hecho para que el proceso fuera menos traumático?

A: Seguramente de cualquier manera hubiese sido doloroso, sin embargo la forma en que lo hicieron fue traumática. Creo que haberlos citado en el organismo y explicarles el porqué de la decisión, si era una decisión política, si tenía que ver con su desempeño, cual fuere la razón, los hubiera ayudado a comprender que pasaba. Acompañarlos en este proceso, apoyarlos, brindarles un espacio de contención y permitirles despedirse de sus compañeros. Creo que eso hubiera ayudado a que lo vivamos de otra forma.

Entrevistador: ¿cuáles crees que fueron las causas que impulsaron a los Directivos a

hacerlo de este modo?

A: Qué sé yo, creo que odian a sus trabajadores, los desprecian. Es verdad que el organismo está sobrepoblado, tal vez presupuestariamente era necesaria la reducción, sin embargo durante las reuniones de directorio llegaba el catering, se daban un festín en nuestra cara, sin miramiento por el presupuesto. Seguían como si nada, mientras nosotros llorábamos a nuestros compañeros. Ni siquiera tenían el cuidado de que nosotros no lo veamos, sus privilegios no sufrían ningún recorte, seguían moviéndose con choferes en autos de alta gama, pagado por el organismo. Venían al organismo con ropa de marcas exteriores, con cartera Gucci, nosotros sentíamos que en la cara nos mostraban su poder. Eso creo, que los hicieron de esa forma simplemente porque podían hacerlo como quisieran, y porque las personas no les importan.

Entrevistador: Vos mencionaste que las personas pasaron a ser más fieles a los sindicatos que al organismo, ¿me puedes explicar un poco más?

A: Si, la negociación de quienes son los desvinculados la hacen los directivos y los sindicatos. Entiendo que los jefes de cada área informan quienes son prescindibles y allí empieza la negociación con los gremios. Los gremios informan y negocian quienes son imprescindibles para ellos, claramente son empleados fieles a ellos y que colaboran con información importante, información a la que de otra forma no tendrían acceso. Así comienzan a negociar. Al final, terminan pagando los que no tienen ni apoyo político ni apoyo sindical, sin importar que tan bien trabajen. Es por eso que los que no tenemos contactos políticos, quienes somos simples trabajadores, nos volcamos a los gremios para tener cierto apoyo en estas situaciones. Colaboramos con ellos y ellos nos defienden, a veces otras veces no, según qué beneficios negocien ellos con los directivos. Pero para sentir algún respaldo las personas colaboran con los sindicatos, ya que el organismo ha demostrado que no nos cuidan, en realidad no les importamos.

Entrevistador: Entonces por lo que me contas, por la forma en que se llevó a cabo este proceso, los empleados se transformaron en infieles

A: Es como decis, si el proceso hubiese tenido otro trato, si hubiesen enviado otro mensaje de cuidado y de respeto a las personas, si hubiesen mostrado compasión, tal vez la respuesta de los empleados hubiese sido distinta.

Entrevistador: A, muchas gracias por tu testimonio.

Caso 2

Entrevistador: B ¿como estas? contame un poco sobre tu caso, vos viviste un proceso de reestructuración, ¿cómo fue?

B: Si, te lo cuento. Yo tenía un puesto gerencial en una compañía multinacional de comunicaciones. La crisis que se vivió en los 2000 pegó duro en la industria y la mayoría de los activos de la compañía comenzaron a venderse. En ese contexto la empresa decidió impulsar un plan de retiros voluntarios. Va impulsar es una forma de decir.

Entrevistador: ¿Por qué una forma de decir? ¿Cómo fue?

B: Todos sabíamos que la empresa estaba en crisis, no porque se hubiera comunicado, sino porque todos sabíamos que se estaba vendiendo. En ese contexto llega una nueva persona a Recursos Humanos, M. Nadie sabía quién era, ni con qué propósito había venido, pero en un contexto como el que vivía la empresa, los comentarios que circulaban no eran muy buenos.

Entrevistador: ¿por qué? ¿Que se decía?

B: Y se decía que venía a rajarnos a todos, a cerrar la empresa. Imaginate que llegó y no se presentó con nadie. Y de la nada citó a dos empleados para ofrecerles el retiro voluntario

Entrevistador: A ver contame, ¿cómo impulsó ese plan?

B: No impulsó nada, no hubo ninguna comunicación por parte de la empresa, Recursos Humanos nunca comunicó un inicio de plan. De un día para el otro esta mujer citó a dos personas y les ofreció un paquete de salida.

Entrevistador: ¿Y cuál fue su reacción? ¿qué pasó después de eso?

B: Por supuesto que los dos chicos no aceptaron, no estaban preparados ni mentalizados, además imagínate que de repente te cita la mujer nueva, vas todo asustado, ni siquiera podían pensar lo que le estaban proponiendo. Imagínate que después de eso los comentarios sobre esta mujer M fueron peor. Todo el mundo decía que nos venía a rajear y que además quería que nos vayamos sin pagarnos. No sé, se decía de todo en ese momento.

Entrevistador: ¿Cómo siguió todo?

B: Siguió citando gente, pero nadie aceptaba, la gente estaba asustada y además la propuesta no era buena. Se les ofrecía un 5% más que la indemnización y si la persona no aceptaba se comenzaba a negociar. Se negociaba directamente con el empleado, una locura. Finalmente hubo una reunión gerencial donde estuvo M. Nos dijo que el plan era un desastre, que el viernes sacaba 100 telegramas al azar. Entre los gerentes nos negamos y le ofrecimos cascadear la oferta y hablar directamente nosotros con nuestra gente para llegar a un consenso. Así podríamos llegar a alguna resolución más pacífica.

Entrevistador: ¿cómo era el clima hasta ese momento? ¿cómo siguió la situación?

B: El clima era pésimo, imagínate que lo que menos se hacía era hablar de trabajo, todo estaba enfocado en esta mujer y en lo malo que venía a hacer.

¿Cómo siguió? Me reuní con mi equipo, le conté la situación que estábamos viviendo, y entre todo el equipo empezamos a coordinar la salida. Acordábamos el orden en que nos íbamos a retirar. Yo les decía cuál era el número de retirados que necesitábamos ese mes y cuántos tenían que irse el próximo mes, y así nos juntábamos periódicamente y decidíamos quién era el próximo en retirarse.

Entrevistador: ¿Y cómo se vivió esa experiencia? ¿Pudieron llegar a acuerdos?

B: Sí mirá, siempre que nos juntamos pudimos llegar a acuerdos, la gente se proponía para ser los próximos en retirarse, y con la plata se ponían una verdulería o compraban un auto y se hacían remiseros, no había trabajo en esa época. Solo una vez tuve que elegir yo. No había consenso y tuve que elegir entre dos personas, uno tenía 6 hijos y el otro ninguno, ese fue el criterio para decidir. Fuera de eso siempre acordamos.

Entrevistador: ¿Cómo continuó el plan de retiros voluntarios?

B: Mirá se retiraron 400 personas y solo hubo 2 juicios así que fue bueno. pero la organización quedó resentida.

Entrevistador: ¿Por qué?

B: Por M. Imaginate que hubo un proceso de retiros voluntarios sin una sola comunicación. Los empleados se reunían con M y negociaban mano a mano su paquete de retiro. M intentaba siempre reducir al máximo los posible beneficios. Después trascendió que M recibiría un bono en compensación si los montos de inversión no llegaban a determinado límite. Aquí la imagen de la organización quedó dañada porque habían puesto a una persona a limitar al máximo el paquete de retribución.

Entrevistador: ¿Qué hubieras modificado de este proceso?

B: Todo. Para empezar la figura de M no era necesaria. En primer lugar debería haberse segmentado a quienes se iba ofrecer el plan, o las condiciones. El plan iba a ser para mucha gente de distintos estratos, pero se podría haber elaborado una oferta en función a la antigüedad o la edad de los empleados. Negociar el paquete no es algo que las personas debieran hacer durante un proceso como ese. Realizar comunicaciones con información clara y transparente.

Entrevistador: ¿cómo continuó el clima en la empresa?

B: Mirá las cosas fueron distintas, yo me fui pero entiendo que la empresa cambió mucho. Era una empresa familiar, paternalista y de repente se fueron 400 personas casi a la fuerza. Entiendo que la gente tenía otra mirada sobre la empresa después de lo que pasó, y cómo pasó.

Caso 3

Entrevistador: C gracias por tu tiempo, contame, vos formaste parte de una reestructuración, desde donde lo viviste?

C: Mirá, yo no fui impulsor pero tenía un cargo de jefatura por lo cual tuve que cascadear la información, fuera de eso nada más.

Entrevistador: Contame de la empresa, qué características tiene

C: En una empresa importante que ofrece venta de combustibles, lubricantes y derivados, fertilizantes, agroquímicos, semillas y productos de consumo masivos en sus tiendas asociadas

Entrevistador: Bien ¿Y qué rasgos tuvo el plan de retiro?

C: El 10 de julio de 2020 la empresa impulsó un plan de retiros voluntarios que culminó el 20 de agosto del mismo año. Tenía un alcance para todo el personal dentro y fuera de convenio hasta los 62 años para hombres y 57 para mujeres. El plan ofrecía la doble indemnización incluido el doble preaviso, sin tope de monto e incluía la suma de sueldo bruto + vianda, cobertura de obra social por 3 años. Pagaba el 30% en el momento de salida y el 70% restante en 36 cuotas ajustadas cada seis meses por el índice de inflación. El acuerdo no tributa impuestos a las ganancias y tampoco genera aportes jubilatorios.

Entrevistador: Bien, y ¿cómo se llevó operativamente el proceso?

C: la propuesta fue cascadeada hacia los jefes de área, quienes eran los encargados de informar las condiciones del plan a sus subordinados. El plan no incluyó ninguna comunicación escrita o formalizada por parte de la empresa, sino que fueron los líderes de cada equipo quienes debían comunicarlo.

Entrevistador: ¿Y cómo fue recibida la propuesta?

C: El proceso fue bien recibido, los líderes lo informaron como un plan de retiro opcional donde no existía una cantidad de cupos obligatorios. Así, quienes por motus proprio lo creyeran convenientes, se acercaban a las oficinas de recursos humanos previo aviso a su jefe directo podía optar por adherirse al plan

Entrevistador: ¿ qué resultados tuvo el plan?

C: El plan fue exitoso, pero creo que faltó un respaldo físico para evitar los rumores.

Entrevistador: contame ¿qué rumores surgieron?

C: Si bien los parámetros del retiro voluntario eran claros e iguales para todos, comenzó

a circular el rumor que únicamente podían adherirse los empleados cuya salida generara una eficacia en sus equipos de trabajo y un ahorro para la compañía. Cosa que no era cierto. Todos podían adherirse Por alguna razón se comenzó a creer que para que una persona se fuera, el puesto debía poder darse de baja o bien ser reemplazado por otra persona cuyo puesto pudiera desaparecer.

Entrevistador: ¿Cuál fue la consecuencia de estos rumores?

C: Bueno, los jefes de las personas que se retiraron comenzaron a achicar sus equipos sin pensar en las necesidades del negocio, el único interés era disminuir la nómina. Igualmente Recursos humanos aclaró esta situación y el rumor se fue extinguiendo.

Entrevistador: ¿crees que el plan fue exitoso?

C: Si lo fue, aunque yo hubiese ajustado algunas cosas

Entrevistador: ¿Qué aspectos hubieses modificado?

C: Bueno, la propuesta fue igual para todos, y en consecuencia la empresa perdió personas que por su experiencia o expertise brindaban mucho valor agregado en sus puestos de trabajo. Creo que habría sido más atinado segmentar según las funciones, u ofrecerles a estas personas una oferta tentadora para que decidieran quedarse.

Entrevistador: ¿qué otros aspectos crees que se podrían haber mejorado?

C: Bueno creo, que el área de recursos humanos no contempló la posibilidad de establecer un tope de cantidad de personas que podían adherir al plan, y surgió la dificultad de reemplazar los puestos de quienes abandonaban la empresa. Lo que sucedió fue que, desde que la persona solicitaba adherirse al plan, hasta que finalmente se concretaba, podía pasar hasta un mes y medio. Durante este tiempo las áreas de Recursos Humanos decidían si el puesto podría eliminarse, o de lo contrario

buscaban al candidato que pudiera ocupar esa silla. En este contexto, quien decidió retirarse permanecía en la empresa a sabiendas que ya no continuaría, su rendimiento disminuía drásticamente y el clima se volvía tenso.

También creo que hubiese sido necesario un respaldo físico, que pudiéramos mandarle a las personas, eso no hubiera evitado tener que responder grandes volúmenes de consultas, y las personas hubiesen podido meditar la decisión con mayor tranquilidad.

Entrevistador: ¿Cómo continuó el clima después del proceso?

C: No hubo ningún problema, tanto durante como después de finalizar el proceso la gente continuó trabajando normal, ahora ya ni se habla del plan. La gente no quedó sentida, porque la elección fue opcional y a nadie se lo presionó para adherirse al plan. Creo que por eso fue exitoso también, el clima no se resintió.

Entrevistador: C, muchas gracias por tu testimonio.

Caso 4

Entrevistador: D buenos días, contame un poco sobre el proceso que viviste

D: buen día, te comento. Yo era jefe en una fábrica de productos plásticos. Hacíamos diferentes productos. Un día me llamó mi jefe y me comentó que por razones fiscales se había decidido mudar el centro de producción a Mendoza.

Entrevistador: ¿Cómo te cayó esa noticia?

D: Primero como un balde de agua fría, no entendía lo que pasaba. Me pidieron confidencialidad y a la semana me presentaron a una persona que tenía una empresa que hacía outplacement. Allí me enteré cómo iba a ser todo el proceso, va a ser difícil, pensé.

Entrevistador: ¿Porque, que te comentó?

D: Bueno, lo primero que me dijo, y lo que me hizo bajar la ansiedad era que toda aquella persona que quisiera mudarse a Mendoza para continuar en la fábrica iba a ser recibido. Eso fue una buena noticia. Después me comentó el desafío. En la fábrica teníamos distintas líneas de producción, donde cada producto elaborado por la línea era tomada por una línea posterior para continuar la manufactura. El desafío recaía en ir cerrando líneas de producción a medida que iban terminando sus productos. La que recibía la materia prima iba a producir y cerrar, luego la segunda línea y así hasta que únicamente quedara la última línea que cerraría al terminar de producir. La idea era mantener la planta produciendo hasta último momento. Las tres líneas cerrarían en enero, marzo y mayo. Allí se produciría la reubicación total de la empresa

Entrevistador: ¿Cómo se informó esto a los operarios?

D: Se los reunió a todos y se les explicó la situación. En el mismo momento se les informó que quien quisiera podría participar del proyecto en Mendoza. También se les informó la fecha de cierre de cada línea y la percepción de un bono para quien se quedará hasta esas fechas, además de tres meses de cobertura médica. Eso ayudó bastante a calmar los ánimos. El temor del dueño de la fábrica era que se sabotearan las maquinarias, pero el proceso de outplacement calmó mucho a los operarios y se pudo continuar sin problemas.

Entrevistador: ¿Qué fue específicamente lo que calmó a las personas?

D: Bueno, en primer lugar la posibilidad de mudarse a Mendoza con la fábrica, y saber que contábamos con el apoyo de la empresa para reubicar a nuestras familias. En segundo lugar, saber que quien no quisiera irse, iban a contar con un proceso de outplacement que lo ayudara a reubicarse laboralmente. Sentir el acompañamiento y la ayuda les hizo sentir a las personas que no estaban solos en este proceso, sino que contarían con la ayuda necesaria.

Entrevistador: ¿Todos los empleados se quedaron hasta el final?

D: No, algunas personas se trasladaron a Mendoza, pero otros optaron por el proceso de outplacement. Se los capacitó sobre como armar un nuevo curriculum y se los ayudó en la transición, en consecuencia algunos esperaron a la fecha para cobrar el bono y empezar a buscar otro trabajo. Otros lograron encontrar trabajo antes de llegar a la fecha de cierre de su línea, y ante la incertidumbre se fueron en cuanto pudieron. Lo bueno es que todos recibieron contención durante este proceso y pudieron volver a trabajar.

Entrevistador: ¿Cómo se suplantó a los empleados que se fueron antes?

D: La empresa que ofrecía el proceso buscaba empleados eventuales, que cubrían a quienes se iban antes de tiempo, así las líneas nunca dejaron de funcionar hasta su fecha de cierre.

Entrevistador: ¿Cómo consideras que fue el proceso?

D: Mirá, siempre que pasan estas cosas hay incertidumbre y un período de duelo, peor la verdad todos nos sentimos acompañados, y en una fábrica donde la sindicalización es grande, no hubo ningún reclamo por parte de los empleados. Creo que el proceso fue exitoso. Todos nos sentimos acompañados y sentimos que el dueño hizo un esfuerzo por ayudarnos cuando la verdad, podría habernos despedido a todos y chau.

Entrevistador: ¿Cuál crees que fue el aspecto del proceso que hizo que la gente no sufriera?

D: creo que fue el trato que nos dieron, en todo momento se pusieron en nuestro lugar y comprendieron los sentimientos que esta situación producía. El sentirse acompañado en un proceso como éste es muy importante. Sabíamos que la fábrica no andaba bien y

que en Mendoza podría continuar produciendo. Que nos den la posibilidad de mudarnos también fue muy importante, aunque la mayoría no se haya mudado. Sentimos que el dueño nos daba opciones para que pudiéramos seguir trabajando. En fin, sentimos que se interesaban por nuestro bienestar.

Entrevistador: Mirando para atrás todo el proceso, ¿Hubieses cambiado algo?

D: Bueno, con el diario del lunes es más fácil. Tal vez hubiera anunciado el proceso con más anticipación, para que cada operario tuviera más tiempo de elegir su destino. Otra cosa que hubiese sido bueno es que la cobertura médica fueran por 6 meses. Pero bueno entiendo que la situación económica de la empresa no era la óptima y tenían que resguardar el patrimonio.

Entrevistador: D, muchas gracias por contarme tu experiencia.

D: No es nada, me gusta contarla. Saludos.

Caso 5

Entrevistador: E, ¿Cómo estás? contame un poco sobre tu experiencia en procesos de outplacement.

E: Lautaro, te cuento que yo hace unos años trabajaba para una empresa internacional de consumos masivos. Tenía un rol gerencial. Hace un tiempo se venía viendo un cambio de estrategia del negocio. Un día nos citaron a mí y a varios de mis jefes a Los Ángeles, a la casa central. Allí nos iban a informar los cambios que se producirían.

Entrevistador: ¿Cómo viviste ese momento?

E: Y la verdad que los cambios nos asustan a todos pero bueno, nosotros íbamos a escuchar lo que tenían para decir.

Entrevistador: ¿Y qué les dijeron?

E: Nos comentaron que por el cambio de estrategia en el negocio, la estructura iba a entrar en transición hasta febrero de 1997. Y que en consecuencia algunas posiciones iban a tener que desaparecer. Fue un momento difícil.

Entrevistador: Y más allá de eso, ¿cuál era el objetivo del viaje?

E: Durante los dos días que duró el viaje nos explicaron que el 4 de noviembre se cerrarían todas las oficinas de la empresa a nivel mundial y la Dirección de Recursos Humanos coordinaría entrevistas con cada uno de los colaboradores en distintos horarios. Nos capacitaron sobre cómo informar las desvinculaciones, no dijeron que la reunión no podía durar más de 15 minutos. Nos explicaron que algunos debían abandonar la compañía ese mismo día, mientras que a otros debíamos ofrecerles un paquete para que continuaran hasta febrero de 1997, donde quedaría estable la estructura.

Entrevistador: ¿Y cuál era el paquete?

E: Lo más importante era que durante esos meses se les ofrecía un proceso de outplacement, tenían un período diario para hablar con los coach que iban a estar en la compañía y los iban a reorientar para encontrar un nuevo trabajo. Además de eso se les ofrecía un bono además de la liquidación final si se quedaban hasta la fecha prevista.

Entrevistador: Bueno, parece una buena propuesta

E: el problema no fue la propuesta, el problema fue la implementación, imagínate que a ese día se lo conoce como el noviembre negro.

Entrevistador: contame que pasó

E: Durante la semana se le envió un mail a todos los empleados citandolos el 4 de noviembre a Recursos Humanos, a todos en un horario específico. El plan era tener una reunión con cada uno, y comentarles que seguían en la compañía, a otros informarles el despido y a los últimos informarles el paquete de outplacement que tenían disponibles.

Entrevistador: Bueno, y contame que fue entonces lo que salió mal.

E: el problema es que no tuvimos en cuenta que las reuniones podían prolongarse, dada nuestra inexperiencia. En primer lugar la gente llegaba muy asustada, no sabían para qué era la reunión, entonces durante un primer momento teníamos que contenerlos, esperar a que se tranquilizaran. Esto produjo un retraso en todas las reuniones. La gente se encontraba en la calle, veía la ambulancia y encontraba gente llorando. Se comentaba que el objetivo de la reunión era despedirlos a todos, por lo cual la gente llegaba a la reunión completamente quebrada, en crisis. Esto atrasaba las reuniones porque las personas no estaban en condiciones de comprender la oferta que se les hacía, no sabían si aceptar o no. no entendían lo que pasaba.

Entrevistador: Y ¿cómo remontaron la situación?

E: No se remontó, fue un desastre! Las personas se negaban a aceptar los paquetes de retiro, incluso las personas que iban a continuar efectivas en la empresa se quebraban. Fue terrible, el paquete que se ofrecía, el proceso de outplacement era justamente para acompañar a las personas, pero se implementó tan mal que no tuvo ningún efecto.

Entrevistador: ¿Pudieron implementarlo finalmente?

E: Si, el proceso fue terrible y las entrevistas se prolongaban, lo que hacía que se juntara más gente abajo. Pero les ofrecimos que reflexionaran friamente la propuesta y

luego nos contestaran. Finalmente el resultado fue positivo, hubo un solo reclamo judicial y todas las personas a las que se les ofreció el plan de retiro lo aceptaron.

Entrevistador: ¿Cómo afectó esto al clima posterior?

E: Bueno, todos recuerdan ese día como el noviembre negro, fue terrible y los días posteriores también, el clima era intolerante. Pero finalmente luego de un tiempo y gracias al proceso de outplacement las personas se fueron sintiendo mejor y todos pudieron reinsertarse.

Entrevistador: ¿qué cambiarías del proceso?

E: Creo que hacer todo en un solo día fue erróneo. Creo que tendríamos que haber lanzado un plan de retiros, o ofrecer los paquetes durante la jornada laboral, no había necesidad de cerrar las oficinas y citar a todos. Podríamos haberlo hecho durante algunos días, y ofrecer un paquete de retiro también a quienes se decidía desvincular, para acompañarlos y cuidarlos mal.

Entrevistador: ¿crees que la gente se sintió maltratada?

E: Completamente, no cuidamos los detalles y los expusimos. Eso fue un error. Creo que las reuniones debieron durar varios días y en un lugar de mayor intimidad, con mayor contención. Los 15 minutos de reunión no funcionaron, a las personas tendríamos que haberles dedicado el tiempo que necesitan para entender qué sucedía.

Entrevistador: Mercedes, gracias por tu testimonio.

E: Por favor, no es nada.

Caso 6

Entrevistador: F, buenos días, contame la situación que viviste ¿desde donde estuviste?

F: Te cuento como sobreviviente, va como empleado.

Entrevistador: Contame ¿dónde trabajas?

F: Yo trabajo en un organismo gubernamental y mi historia es sobre un error estratégico del organismo

Entrevistador: ¿Qué pasó?

F: En mi organismo surgió la necesidad de ampliar el personal afectado a funciones en la delegación de Bariloche. Un centro de atención al usuario. Hubo una búsqueda interna y varias personas se postularon. Atravesaron un proceso de selección y finalmente se eligieron a las personas que iban a mudarse a esa ciudad.

Entrevistador: Hasta ahora todo normal, ¿cómo fue ese proceso?

F: No lo conozco en profundidad, sé que se les ofrecía un plus por desarraigo y ayuda para la mudanza de las familias y la búsqueda de nuevas escuelas para sus hijos.

Entrevistador: Bien, y ¿dónde surgió el problema?

F: Lo que pasó es que después de cuatro meses, desde que las personas se mudaron a Bariloche, comenzó a trascender el rumor de que la delegación se cerraba.

Entrevistador: Imagino que el clima se tensó

F: El clima era feo, los sindicatos comenzaron a enviar mails exigiendo que la delegación permaneciera abierta y que se conservaran todos los puestos laborales.

Entrevistador: ¿Cómo se vivió desde adentro?

F: Todos sabíamos que los directivos habían hecho una búsqueda interna, entonces no comprendíamos las razones del cierre, no entendíamos qué había cambiado.

Entrevistador: ¿Qué fue lo que pasó?

F: Los directivos se trasladaron a Bariloche para cerrar la Delegación, pero se encontraron con una comitiva sindical que resistía al cierre. Fue un escándalo, se tensaron en discusiones con todos los empleados en el lugar.

Entrevistador: Muy mal manejado todo el proceso

F: Pésimo, tal es así que no pudieron realizar ningún despido

Entrevistador: ¿Qué pasó?

F: Fue tan grande el escándalo, todos sabíamos que esto era producto de un error en las decisiones directivas que terminaron por cerrar la delegación pero reubicando a todos los empleados.

Entrevistador: Una decisión Salomónica

F: La cerraron para no darles el triunfo a los gremios, pero la verdad es que fue tan escandalosa la decisión que tuvieron que mantener todos los puestos laborales.

Entrevistador: Vos escribís el suceso como escandaloso, ¿cómo se vivió esta situación?

F: Fue vivida como una terrible injusticia, imagínate que le pidieron a las personas que se trasladasen y cuatro meses después les cierran la delegación a la cual se trasladan. Todo se vivió como un error estratégico que quería subsanarse haciéndolos pagar a los empleados. Acá los puestos de esas personas ya se habían ocupado por otros empleados. Imagínate mudar a toda tu familia, buscar nuevos colegios y que a los cuatro meses te digan que te quedas sin trabajo, por un error gerencial. Una injusticia total.

Entrevistador: ¿Cómo quedó la imagen de los directivos después de esto?

F: La imagen quedó muy dañada, perdieron toda credibilidad, no por haber perdido la disputa con el sindicato, sino porque quisieron subsanar un error de ellos haciendo pagar a los empleados.

Entrevistador: ¿El clima continuó tenso?

F: Después de un tiempo se calmó pero durante todo ese proceso era imposible trabajar. De lo único que se hablaba era de esa situación.

Entrevistador: ¿Hubo alguna comunicación por parte de los directivos?

F: Ninguna, fue como si nunca hubiese ocurrido nada, nadie comentó nada posteriormente a esa situación. Fue increíble, todos esperábamos un descargo, pero nada.

Entrevistador: ¿Y cuál fue la relación que se estableció entre los empleados y la gerencia?

F: De completa desconfianza, nunca más nadie se postuló a ninguna búsqueda interna posterior. Además la gente se volcó a los gremios, comenzó a colaborar más porque demostraron defender los puestos de trabajo. Hubo algo entre los empleados y los

directivos que se rompió por completo. Nunca más se volvió a confiar en ellos.

Entrevistador: Y ahora ¿Cómo sigue esa situación?

F: Esa dirección ya no está más, con el cambio de gobierno hubo un recambio, pero nunca se recompuso la relación. Algo se rompió y nunca pudieron volver a restablecerlo.

Entrevistador: F gracias por tu testimonio.

