

PAPER N°34

**VII. PAPER ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DEL DESPIDO EN LOS
TRABAJADORES: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN**

SERGIO ANDRÉS LÓPEZ BOHLE

ACADÉMICO JORNADA COMPLETA, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA,

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO,

ACTUALMENTE, CURSANDO PHD EN PSICOLOGÍA, ESCUELA DE PSICOLOGIA,

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

sergio.lopez@usach.cl, slopez1@uc.cl

RESUMEN

El objetivo de la investigación consiste en analizar los efectos que produce el despido en los trabajadores que egresan de la organización y los que permanecen en ésta. Se propone un modelo de gestión de despidos que involucra cinco elementos, tales como diagnóstico, planificación, comunicación, implementación y evaluación. Las principales conclusiones señalan que la credibilidad, compromiso, involucramiento y orientación de los líderes, resultan condiciones fundamentales para sustentar las acciones de ajuste, propias de organizaciones eficientes, capaces de responder proactivamente a situaciones adversas.

Keywords: *efectos, despido, trabajadores, gestión, organización*

1. CONCEPTO DE DESPIDO

Los cambios en el entorno y las exigencias de competitividad de los mercados han provocado una serie de transformaciones en las organizaciones y en sus modelos de gestión.

Uno de estos cambios, corresponde al aumento en la cantidad de despidos, como un reflejo de la estrategia empresarial de alcanzar una mayor rentabilidad con una fuerza laboral reducida y de situaciones externas tales como, crisis económicas, mercados regresionales, fusiones, privatizaciones, inversiones tecnológicas, etc. (Chan, 2000).

Los despidos se producen cuando existe un ajuste inadecuado entre individuo y organización. Estos desajustes dan origen a diversas categorías de despidos como los generados después de continuas retroalimentaciones tendientes a corregir un desempeño insatisfactorio o conducta deficiente. Junto a estos, se encuentran aquellos ocasionados por una grave falta a la ética. Finalmente, uno de los más complejos, corresponde a aquellos que se generan por causas ajenas al desempeño del trabajador, como por ejemplo el cambio en el diseño del trabajo o reestructuración (Brady, 1993; Gómez, Balkin & Cardy, 2001).

El despido en una organización, es un proceso de ruptura y de cambio en los parámetros básicos de la relación laboral. Este ocurre en un espacio social acotado, en el cual se produce el cese de la actividad de una persona, determinado por la decisión unilateral de los responsables de la organización.

De esta forma, en la relación laboral, los trabajadores tendrán una demanda de mayores restricciones a la posibilidad de realizar despidos, ya que la incertidumbre o el desamparo que esto ocasiona, supone un costo difícilmente abordable. Por otra parte, los responsables organizacionales, exigirán menores barreras al despido con el objeto de mejorar la eficiencia organizacional, aumentando su adaptabilidad a las fluctuaciones económicas sociales (Mckinley & Scherer, 2000).

2. EL PROCESO DEL DESPIDO PARA LOS TRABAJADORES

La primera reacción frente a los rumores de despido son la negación e incredulidad. A medida que éstos aumentan y se materializan, se incrementa la ansiedad de los trabajadores despedidos como de aquellos que permanecen en la empresa. Esta fase de shock, intensifica la sensación de perplejidad, acompañada de un sentimiento de escepticismo, confusión y de miedo (Poe, 2000).

Esta etapa de inmovilización, favorece la confusión, sorpresa e imposibilidad para razonar. Las personas entran en un estado que les imposibilita aceptar la realidad. La presencia del despido desencadena la observación y el análisis de la situación presente y de las posibles alternativas de futuro para el individuo. Aunque todavía continúan determinados modelos de conducta relacionados con el trabajo, la noticia del despido provoca importantes cambios psicológicos motivados por la percepción o valoración cognitiva del evento (Chan, 2000).

Luego de este estado, se presenta una fase de recuperación, caracterizada por un optimismo irreal, en la cual el individuo, no se considera desempleado. En esta etapa de minimización, se reduce la importancia ante el cambio acontecido y sus consecuencias. Esto expone a la persona al caos y a la incertidumbre, a través de la negación racionalizando la experiencia y obteniendo un sentimiento de control y seguridad temporal. Distintos autores, advierten esta situación como un estado de vacaciones, donde la pérdida de empleo se percibe como un período de breve duración (Catalano & Dooley, 1983; Capelli, 1999; Shah, 2000; Weide, 1994).

Sin embargo, al prolongarse la espera, aumenta el temor de estar sin trabajo y, como respuesta, se inician una serie de gestiones para la búsqueda de un empleo. Cuando todos los esfuerzos fracasan, el individuo llega a ser pesimista, sintiéndose ansioso, con períodos de melancolía e irritabilidad y, en muchos casos, con la aparición de trastornos psicofisiológicos.

Bajo esta misma línea, una serie de autores (Catalano & Dooley, 1983; Capelli, 2000; Dougherty & Bowman, 1995; Weide, 1994) concluyen que la pérdida del empleo produce incrementos en el nivel de

stress e inestabilidad emocional, con un alto costo de adaptación. Además, se observa que la pérdida de trabajo, se relaciona con depresión, anomia¹⁸⁴, desconcentración, alteraciones del sueño y desconfianza. En esta etapa de depresión, la persona toma conciencia de lo ocurrido. Se asume que se debe realizar un ajuste en el estilo de vida, producto de la envergadura de los problemas y de la incertidumbre de cómo enfrentarlos.

Posteriormente, el individuo realiza ocasionalmente la búsqueda de empleo, sin ninguna esperanza de éxito. En este sentido, el despido es valorizado como una experiencia de fracaso personal, de vacío y falta de sentido (Harding & Rouse, 2007).

Luego, en la etapa de aceptación de la realidad, se da lugar a una revisión y abandono de los supuestos, percepciones y conceptos que fueron funcionales en el pasado. Además, ocurre un nuevo acercamiento laboral. En este sentido, la persona adopta una orientación hacia la solución de problemas.

Al realizar esto, se realiza una fase de prueba, donde se buscan y exploran alternativas orientadas a alcanzar una reconstrucción del espacio vital que ha sido alterado. Se articulan nuevas formas de comportamiento, roles y estilos de vida que favorecen la transición y el enfrentamiento de situaciones (Batt, Colvin & Keefe, 2001).

De esta forma, el ciclo de transición comienza a cerrarse, porque la persona empieza a adaptarse a esta situación. Durante este momento, se internaliza e integra, como parte de su identidad, este nuevo modo de vida.

Un aspecto singular destacado por algunos autores, consiste en que el término de la transición, supone efectos positivos sobre la estima personal de los sujetos. Esto es, que si bien las transiciones pueden ser eventos de gran complejidad, cuando son superadas en forma exitosa, son fuente de satisfacción y crecimiento personal. En coincidencia con esto, Parkes (1983) plantea que los tiempos de transición son espacio de oportunidades para alcanzar un mayor nivel de madurez y confianza en las capacidades.

¹⁸⁴ Conjunto de situaciones que derivan de la carencia de normas sociales o de su degradación.

3. EFECTOS DEL DESPIDO EN LOS INDIVIDUOS QUE EGRESAN DE LA ORGANIZACIÓN

El despido es un proceso complejo y desconcertante. La pérdida del empleo obliga a replantearse las condiciones que forman parte de la esencia del individuo, junto con una redefinición de la propia vida, de las prioridades, expectativas y aspiraciones del sujeto despedido.

A continuación, se describen los principales impactos que el despido supone para los individuos.

Nivel económico

Una primera alteración en el espacio vital es de naturaleza económica. El empleo es generalmente la primera fuente de ingresos que tienen las personas para satisfacer necesidades básicas de alimentación, vestimenta, vivienda, etc. Al producirse el despido, los sujetos quedan privados de recibir recursos económicos, situación de carácter crítico, que se incrementa en la medida que la interrupción laboral se prolonga.

El deterioro económico, puede llevar a que las personas tomen decisiones que menoscaben la identidad, como es el caso de modificar estilos de vida o deshacerse de pertenencias que han cumplido un papel importante en la estima personal y social (Roskies, Louis-Guerin & Fournier, 1993). Estas restricciones pueden afectar severamente las condiciones de vida, propiciando que las personas y las familias ingresen a estados de pobreza.

De esta forma, para solucionar los efectos económicos perjudiciales del despido, las personas desarrollan estrategias que incluyen acciones como, encontrar alguna actividad productiva permanente o temporal, formal o informal, que sea fuente de algún tipo de ingresos, que otros miembros del grupo familiar se incorporen al mercado laboral, reducir el consumo, desprenderse de bienes, acudir a la solidaridad de amigos o familiares, etc. (Ruhm, 1991).

Para los jefes de hogar, especialmente los de sexo masculino, resulta difícil no poder contribuir con ingresos, se sienten inútiles, impotentes y frustrados, por lo que se deteriora su integridad.

Impacto en la identidad personal

En la sociedad moderna, las personas aprenden a valorar el empleo, pues éste es categorizado como una actividad central para el desarrollo tanto personal como colectivo. El bienestar, progreso y éxito que las personas pueden alcanzar para sí y sus familias, se asocia con el tipo de empleo, el prestigio y con los ingresos económicos que éste entrega.

De esta forma, al interrumpirse la relación laboral, el individuo se sitúa en una posición marginal y dependiente, que señala su incapacidad para responder a las expectativas de comportamiento autónomo de un adulto.

La condición de desempleado puede ser juzgada en términos de estigma social, que es motivo de censura y ante el cual disminuye la autoestima y surge la vergüenza. Se debe recordar que un trabajador despedido, junto con perder su trabajo, resiente su identidad, estatus en la comunidad, contacto diario con sus amigos y la habilidad de ser proveedor familiar (Poe, 2000).

Junto a esto, el despido es un evento que genera problemas de percepción de sí mismo, junto a una disminución en la adaptación social. Diversos autores (Bonache & Cabrera, 2005; Chadwick, Hunter & Walston, 2004; Jordan, Ashkanasy & Hartel, 2002; Vinokur, Caplan & Williams, 1987) han planteado que las personas desempleadas durante un largo tiempo se autoculpan de esta situación. Esto se produce por un aumento excesivo en la autorreflexión y en la influencia que terceros ejercen a través de prejuicios (Kelvin & Jarret, 1985).

Finalmente, Tous, Escuer y Roldán (2000), realizaron una investigación en el área de la psicología social, tendiente a determinar el perfil individual de los sujetos vulnerables al despido. Esto permitió conocer, en forma general, las características más distintivas de su perfil. Entre ellas es posible señalar; individuos con aproximadamente 45 años de edad, mujeres con dificultades para insertarse laboralmente,

personas que han trabajado en escasas empresas (algunos, sólo en una y en la que los despide), individuos con baja motivación y satisfacción en el trabajo y características especiales de la situación de desempleo, como bajos niveles de formación.

Efecto social y familiar

El despido afecta las relaciones con otros. De acuerdo a esto, se observa la ruptura o reducción de una serie de contactos en el medio social, la pérdida de amigos relacionados con el trabajo y en algunos casos, el deterioro de las relaciones familiares. En el ambiente social, esta situación de protección, favorece la construcción de una imagen de vulnerabilidad de la persona desempleada y refuerza una serie de prejuicios que influyen en el autoconcepto de incompetencia, ociosidad, comodidad y de falta de esperanza en el futuro (Kelvin & Jarret, 1985).

Este cambio en la estructura de vida cotidiana, favorece la inseguridad y la vergüenza. De esta forma, el contacto con amigos y familiares, y el apoyo emocional recibido, permiten aminorar los efectos negativos del despido. Por el contrario, cuando las relaciones sociales próximas son débiles o conflictivas, las consecuencias son negativas (Batt et al., 2001).

Durante esta etapa, los modelos básicos de relaciones familiares favorecen la dependencia desde el punto de vista económico y psicológico. La frustración y el pesimismo, potencian la resignación, apatía y el refugio en sí mismo.

Un aspecto importante de mencionar, se refiere al impacto del despido en la interacción familiar, la cual puede afectar los roles financieros dentro de los hogares. En general, en la dinámica de cada grupo familiar, existe un patrón de equilibrio de obligaciones y responsabilidades. Así, las demandas para cada miembro y la familia en su conjunto, se sitúan dentro de un sistema de juego de roles, el cual varía de acuerdo a los tipos de decisión, posición de los involucrados y otras variables externas como el estatus social y el ingreso. Dentro de este sistema, el jefe de familia tiene responsabilidades centrales, tales como

el control y provisión de los recursos financieros del hogar, por lo cual, si es despedido, tendrá un mayor impacto para el sistema (Appelbaum, Everard & Hung, 1999).

De esta forma, lo señalado anteriormente, favorece la distancia hacia el mercado, aumentando la sobrevaloración del ocio sobre la utilidad de buscar trabajo, ocasionando un abandono permanente de los procesos de búsqueda, lo que finalmente, los deja excluidos de la fuerza laboral. En este sentido, las personas justifican sus decisiones y expresan sus sentimientos como si fueran otros sujetos, manifestándose como portavoces. Según la teoría de la disonancia, esto se explica como un mecanismo defensivo para autoconvencerse que los comportamientos realizados son la mejor decisión posible (Capelli, 1999).

En términos de las relaciones de pareja, éstas tienden a volverse hostiles y distantes. Cuando la mujer o los hijos consiguen trabajar y aportar ingresos, se podrían alterar los roles y las relaciones de autoridad dentro de la familia. Los fracasos reiterados en la búsqueda de trabajo tienden a dañar progresivamente los estados de ánimo.

A su vez, esto puede propiciar el retraimiento social y la aparición de conductas destructivas tales como el alcoholismo y en casos extremos, el suicidio. Otra fuente de potencial conflicto, consiste en que el sujeto despedido, no cuenta con una programación de actividades, con lo cual se ve enfrentado a la pérdida de orden y coherencia hacia la vida, experimentando un vacío profundo, desorientación e incertidumbre y una pérdida del sentido existencial (Feather & Barber, 1983; Jackson & Warr, 1984).

4 IMPACTO DEL DESPIDO EN LOS TRABAJADORES SOBREVIVIENTES

El impacto que produce el despido afecta no sólo a las personas que egresan de la organización, sino también aquellas que se mantienen en la empresa. Estas presentan una serie de consecuencias en términos de compromiso, confianza, iniciativa y espontaneidad (Cross & Travaglione, 2004).

Las reacciones personales que se desencadenan, varían desde estados de shock, enfado, ansiedad, pérdida de autoestima, sentimiento de culpabilidad y temor acerca de la seguridad futura en el empleo. Esto supone, una reducción del compromiso con la organización. Además, la percepción de que en el futuro existirán más cambios negativos, acrecienta la incertidumbre, aumenta el estrés y disminuye la satisfacción (Clair & Dufresne, 2004).

Según Pfeffer (2000), se identificaron cuatro grupos de sentimientos comunes experimentados por los sobrevivientes: miedo, inseguridad e incertidumbre; frustración, resentimiento y enojo, tristeza, depresión y culpa e injusticia, traición y desconfianza.

A su vez, en estos trabajadores, se produce una disminución en la productividad, debido a la pérdida de confianza en los superiores y a los altos niveles de tensión (Mitchell, Holtom & Lee, 2001). Por su parte, Jordan, Ashkanasy y Hartel (2002), sostienen que los individuos perciben un menor control en el empleo y, a su vez, desarrollan comportamientos laborales disfuncionales tales como, abandonar la empresa, llegar tarde y tener un menor nivel de logro.

Durante este período, aumentan las licencias médicas por cuadros de hipertensión arterial, artritis, úlceras pépticas y elevados niveles de colesterol (Clair & Dufresne, 2004). Adicionalmente, los empleados que sobreviven a los despidos, tienen un incremento del trabajo, sin ser capacitados para las nuevas responsabilidades. Junto a esto, se observan menores oportunidades en el desarrollo de carrera y una disminución del comportamiento innovador.

A su vez, los sobrevivientes, son afectados en términos del contrato psicológico (Bonache & Cabrera, 2005). Esto ocurre, pues las expectativas de intercambio, incorporan las experiencias de los compañeros, adecuándose a los nuevos referentes. Su efecto dependerá de una serie de factores, entre los que se destacan, la cercanía e identificación con los que han sido obligados a abandonar la organización, la percepción del grado de injusticia del procedimiento, consecuencias de la disminución en la satisfacción laboral, etc.

Junto a esto, una serie de investigaciones (Brockner, 1988; Cascio, 1993; Gandolfi, 2008), señalan que cuando se realizan procesos de despidos, los sobrevivientes presentan una serie de síntomas durante y después de la reestructuración. Para profundizar en esto, se ha recurrido al término de enfermedad para ilustrar, describir y caracterizar este cuadro específico.

De acuerdo a esto, la primera enfermedad reportada es conocida como el síndrome del sobreviviente, la cual corresponde a un conjunto de emociones, comportamientos y actitudes exhibidas por los trabajadores que sobreviven a los procesos de despido. En este sentido, Brockner (1988) afirma que la reducción genera una variedad de estados psicológicos en los supervivientes, tales como culpabilidad, inequidad positiva, ira, socorro y la inseguridad en el empleo. Los estados mentales, influyen en los supervivientes, en términos de comportamientos y actitudes de trabajo, tales como la motivación, compromiso, satisfacción y rendimiento laboral.

Bajo esta misma línea, Kinnie, Hutchinson, y Purcell (1998) identificaron los síntomas de supervivencia, los cuales incluyen el aumento en los niveles de estrés, ausentismo, y desconfianza, así como la disminución en los niveles de calidad de trabajo, moral y productividad. Junto a esto, Cascio (1993) sostiene que el síndrome del sobreviviente se caracteriza por la disminución de la motivación, lealtad de los trabajadores, productividad laboral y confianza hacia la gestión.

Por su parte, Tsai, Yen, Huang y Huang (2007) informaron que el síndrome de supervivencia se manifiesta en un ánimo negativo, disminución del compromiso de los empleados y una mayor preocupación por la seguridad en el empleo. A su vez, se observaron síntomas similares entre los sobrevivientes.

Por último, la segunda enfermedad, se conoce como la culpa del sobreviviente. Esta es la sensación de responsabilidad o remordimiento por cometer alguna infracción, y se expresa en términos de depresión, miedo y rabia. La realidad de la culpabilidad de supervivencia, es comparable con el concepto de síndrome de lucha, el cual se refiere al conjunto de emociones experimentadas por un soldado en combate

tras la muerte de un compañero. Los sentimientos de alivio de su propia supervivencia, son seguidos por incrementos sostenidos en la culpabilidad de su propia supervivencia (Clair & Dufresne, 2004).

De acuerdo a lo anterior, Cameron, Freeman y Mishra (1993) afirman que la culpa de supervivencia, se puede producir cuando los sobrevivientes trabajan en horas extraordinarias o reciben sus remuneraciones. Además, los sobrevivientes pueden percibir que los atributos tradicionales, como la lealtad, competencia individual y la diligencia ya no se valoran, pues sus colegas, que han dado muestras de tales características, son víctimas de la reducción. Gandolfi (2008) señala que la culpabilidad de los sobrevivientes, surge cuando éstos perciben que su propia actuación no merece un mejor trato que el otorgado a las víctimas de la reducción.

Por su parte, Schweiger, Ivancevich y Power (1987) sostienen que no es la finalización laboral de por sí, lo que crea hostilidad, ira, resentimiento y culpa, sino más bien, es la manera en que los individuos despedidos han sido tratados. Además, los sobrevivientes expresan sentimientos de ira y disgusto cuando sus compañeros son desvinculados y sentimientos de culpa al no estar directamente involucrados en la reducción. Los sobrevivientes también creen que el rendimiento de sus compañeros de trabajo, fue al menos igual o incluso mejor que el que ellos tuvieron. Por lo tanto, los sobrevivientes perciben los sentimientos de amargura, de ira y de disgusto como característicos del síndrome de culpabilidad de supervivencia.

Finalmente, la tercera enfermedad, es conocida como la envidia de la supervivencia. Esta refleja los sentimientos de presumir que las víctimas puedan obtener paquetes especiales de jubilación, incentivos económicamente lucrativos y nuevos puestos de trabajo con una atractiva compensación (Gandolfi, 2008).

5. MODELO PROPUESTO DE GESTIÓN DE DESPIDO

A continuación, se presenta un modelo de gestión de despido, que destaca las tareas principales de este tipo de procesos. Estas se refieren a aspectos de diagnóstico, planificación, comunicación, implementación y evaluación.

A través de su implementación, éste se puede aplicar en distintas situaciones tales como despidos producidos por razones de mercado y causas internas organizacionales. Algunos ejemplos de ambas situaciones son las desvinculaciones masivas, fusiones, cambios tecnológicos, mercados en crisis, etc.

De esta forma, se sistematizan los aportes de diversas investigaciones, tales como, Band y Tustin (1995), Buhler (1994), Chadwick, Hunter y Walston (2004), McKinsey y Scherer (2000), Mishra, Spreitzer y Mishra (1998), Reynolds y White (2000) y Wagar (1997).

Diagnóstico

La reestructuración debe permitir centrarse en aquellas áreas de negocios donde existen mayores fortalezas competitivas. De esta forma, al finalizar el proceso de despido y al superar las fases traumáticas de este cambio, la empresa estará más preparada para alcanzar los objetivos de satisfacción y lealtad del cliente, innovación continua y de excelencia operacional y de personas (Batt, Colvin & Keefe, 2001).

Durante la fase de diagnóstico y previo a decidir la reestructuración, es necesario realizar un análisis de la situación actual con la perspectiva de repensar las bases de la organización. En este sentido, se debe determinar y analizar la posición actual de la empresa, la visión y misión, junto a las estrategias corporativas, de negocios y funcionales. Esto permitirá determinar cuál es y cuál debería ser el negocio de la organización.

Luego, se examina la estructura y el diseño organizacional. Además, corresponde verificar que la estructura organizacional y las políticas de recursos humanos sean consistentes con las estrategias definidas. En este sentido, la empresa analizará la composición de los trabajadores disponibles, las competencias necesarias en la organización post-ajuste, la presencia de dichas competencias entre los

integrantes de la dotación disponible, la posibilidad de capacitar a dichos integrantes para que adquieran las competencias faltantes y las alternativas para cubrir las competencias carentes con personal externo. Además, se evaluará la decisión de descentralizar o tercerizar, junto con el análisis de alternativas tendientes a realizar reestructuraciones sin realizar despidos (Bonache & Cabrera, 2005).

Finalmente, esta etapa concluye con la decisión de aceptar o rechazar la reestructuración y la decisión de despedir. Todo lo anterior, permitirá determinar cuál es el modelo "ideal" de organización y cómo se estructurarán las fases para su conformación.

Planificación

A través de esta etapa, se determinan guías de acción de cambio organizacional para transitar hacia la nueva estructura. Adicionalmente, se establecen los métodos a ser usados y el tiempo de duración de la intervención.

- A continuación se indican una serie de tareas que implica esta fase:
- Determinar en que áreas se realizará la reducción de trabajadores, protegiendo las competencias, áreas o mercados más importantes para la organización.
- Formar un equipo encargado del proceso de reestructuración. Este debe estar integrado por miembros claves de la organización. Su ejercicio permitirá establecer un propósito y una visión común acerca del proceso. Esto facilitará el esfuerzo consensuado de sindicatos, directivos y trabajadores.
- Contratación de un equipo de expertos que asesore la formulación, implementación y puesta en marcha del proyecto.
- Elaborar un presupuesto para ayudar a los trabajadores despedidos a través de programas de outplacement y asesoramiento en la reinserción laboral.
- Entregar asesoría en materias relacionadas con beneficios públicos y de la compañía. Además, se deben formalizar actividades de consejería a través de talleres de finanzas personales y asuntos legales.
- Realizar un plan que estime los efectos que la reducción de personal tiene para otros agentes sociales, tales como, clientes, proveedores, socios, sindicatos, etc. Especial interés debe existir en temas relacionados con la imagen y reputación de la empresa.

- Desarrollar un programa complementario para incorporar planes de contingencia para los procesos de despidos.
- Preparación de un plan de transición de la reestructuración destinado al manejo de los trabajadores “sobrevivientes”. Esto implica asignar nuevos roles al área de recursos humanos.
- Elaborar un plan completo de recursos humanos. En este sentido, es de interés, la revisión de la política salarial y de incentivos y los programas de atracción y retención de talentos

Comunicación

- A través de esta fase, es importante desarrollar las siguientes acciones:
- Dar un aviso apropiado a los trabajadores que van a ser despididos, de manera de garantizar que la comunicación se realice a través de mecanismos formales, disminuyendo la presencia de rumores. Es necesario informar claramente las razones y propósitos de esta acción, comunicando las fases futuras del proceso.
- Desarrollar una estrategia de comunicación continua a través de diversos canales de comunicación. Esto permitirá que los trabajadores disminuyan la ansiedad y puedan manejar de mejor manera la crisis.
- Realizar una comunicación clara, oportuna y breve que evite mensajes confusos en la entrevista del despido. Se deben señalar las razones y circunstancias del despido, evitando hostilidades y desarrollando una actitud de cordialidad, empatía, respeto y sinceridad. En esta instancia, el trabajador expresa sus comentarios y emociones. El encargado de la entrevista se compromete a evitar la tendencia a defenderse, interrumpir o contradecir.
- Crear y mantener un clima de confianza y motivación para las personas que permanecerán en la empresa. Los altos directivos deben ser visibles y participar activamente, junto con los niveles de supervisión y jefaturas intermedias. Para este objetivo, deben desarrollarse campañas de marketing interno, de manera de aumentar paulatinamente la confianza y el compromiso de los trabajadores.

Implementación

En el proceso de implementación, se lleva a cabo el despido, de acuerdo a los lineamientos definidos en el proceso de diagnóstico y planificación. Las actividades son las siguientes:

- Formalizar la decisión, de acuerdo a los lineamientos y plazos específicos.
- Implementación rápida y estructurada de acuerdo a procedimientos y estándares definidos por la empresa.

- Realizar los despidos en forma consistente y coherente, otorgando esta responsabilidad al supervisor o jefe directo del individuo. Existen aspectos administrativos y específicos de la decisión que pueden ser delegados al área de recursos humanos o al departamento legal.
- Preparar y disponer los pagos y todos aquellos documentos legales que sean necesarios firmar en el momento del despido.
- Efectuar los despidos los primeros días de la semana y durante la mañana. En este momento existe menor tensión y una mejor predisposición. El peor momento para realizar este proceso, es un día antes del fin de semana, un día festivo o en vacaciones. El lugar de la entrevista debe ser en la empresa, en una oficina privada, libre de interrupciones.
- Determinar las condiciones para abandonar la empresa. La recolección de objetos personales, generalmente, se prefiere realizar en privado. Se recomienda controlar este proceso respetando los protocolos de seguridad.
- Desarrollar capacitaciones a los ejecutivos para implementar adecuadamente el manejo de crisis y de esta manera, minimizar los efectos negativos.
- Realizar un programa de apoyo psicológico para los trabajadores despidos y sobrevivientes del proceso.
- Efectuar evaluaciones periódicas acerca del clima laboral, moral de los trabajadores y actitudes hacia el proyecto de reestructuración.
- Establecer un equipo de trabajo para la implementación del despido. Este se encuentra constituido por un equipo de ejecutivos. Su función principal es facilitar la transición pacífica entre el antes y el después de la reestructuración.
- Capacitar a los trabajadores acerca de las nuevas tareas que deben realizar. La reestructuración significa cambios y los trabajadores necesitan asistencia y apoyo.

Evaluación

Este proceso pretende determinar si se cumplieron los objetivos definidos a través de la intervención de despido (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2001).

De esta forma, la nueva estructura debe ser monitoreada en términos del mejoramiento de la posición competitiva de la empresa. Junto a esto, el proceso debe entregar aprendizajes fundamentales a través de la retroalimentación con los distintos trabajadores y equipo de asesores.

Durante esta etapa, se debe tener en cuenta, las necesidades de los agentes afectados, incluyendo a los “sobrevivientes” (Poe, 2000).

6. CONCLUSIÓN

El despido es un proceso que representa la ruptura de la relación laboral de un individuo, lo cual a su vez implica, la desintegración de expectativas y modelos de comportamiento asociados a dichas relaciones. Este señala un cambio en la estructura social tradicional del individuo, su forma de interactuar con el mundo y consigo mismo.

La pérdida del empleo, limita a las personas en recursos y beneficios fundamentales para la satisfacción de necesidades, por lo que se ven forzadas a desarrollar estrategias de ajustes en sus condiciones de vida y a conseguir un empleo que repare la pérdida acontecida. Esto genera un ciclo de transición, que establece, la naturaleza compleja de este proceso, especialmente, cuando se prolonga en el tiempo y las carencias son severas, difíciles de aplacar y sobre todo, al deteriorarse la actitud de los sujetos para enfrentar los problemas.

Junto a esto, el despido representa la oportunidad de un cambio personal, un evento que debe ser enfrentado con liderazgo. La manera de interpretarlo y de responder, es una fuente de construcción individual, de la cual derivan procesos de crecimiento, fortalecimiento y proyección. De esta forma, es fundamental establecer mecanismos de seguimiento psicológico y psicosocial que atenúen o eliminen tanto los efectos negativos sobre el bienestar de los trabajadores afectados, como de aquellos sobrevivientes de los procesos de reestructuración. A su vez, dada la recurrencia de los despidos en las organizaciones, es necesario desarrollar diversos recursos psicológicos que potencien las fortalezas individuales.

Por otra parte, la cultura empresarial destina insuficiente tiempo hacia las decisiones de despido masivo y generalmente, responden en forma reactiva, favoreciendo la improvisación y el desconocimiento

de la utilidad y alcance de esta medida. Existe en general, un exceso de focalización en los costos de transacción. En muchos casos, su utilización es excesiva, producto de un círculo vicioso de ineficientes procesos de recursos humanos, tales como la planificación, reclutamiento, selección y la evaluación.

La experiencia muestra que la credibilidad, el compromiso, el involucramiento y la orientación directa de los líderes en el diagnóstico, planificación, comunicación, implementación y evaluación, resultan condiciones fundamentales para sustentar las acciones del ajuste. Los despidos deben ser incorporados en los sistemas de gestión como un elemento necesario para generar competitividad. El uso de este recurso, se basa en la disminución de costos organizacionales. Sin embargo, los efectos positivos del alcance de estas medidas, pueden verse limitados en el largo plazo, por la disminución de la memoria organizacional, el potencial de innovación y las necesidades de la gestión de personas de atraer, desarrollar y mantener talentos.

De esta forma, un adecuado desarrollo y comunicación de las políticas de despido, debe ser direccionado por el área de recursos humanos y enfrentado, como un tema global de las organizaciones. En el entorno competitivo, una organización exitosa es capaz de responder rápida y efectivamente a situaciones adversas. Por esto, las decisiones de esta naturaleza, se encuentran incorporadas en los procesos de gestión, lo que disminuye la probabilidad de realizar decisiones subjetivas, sin una orientación definida.

7. REFERENCIAS

- Appelbaum, S. H., Everard, A. & Hung, L. (1999). Strategic Downsizing: Critical Success Factors. *Management Decision*, 37(7), 535-559.
- Batt, R., Colvin, A., & Keefe, J. (2001). Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4), 573-594.
- Band, D. y Tustin, C. (1995). Strategic Downsizing. *Management Decision*, 33(8), 36-45.

Bonache, J. & Cabrera, A. (2005). *Dirección de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI (1a. Ed.)*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

Brady, T. (1993). Employee Handbooks: Contracts or Empty Promises?. *Management Review*, 82(6), 33-35.

Buhler, P. (1994). "Downsizing". *Supervision*, 55(11), 24-26.

Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, Theory and Practice. In J. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior (Vol. 10)*, pp. 213-255. Greenwich, Conn.: JAI Press.

Cameron, K. S., Freeman, S. J. & Mishra, A. K. (1993). Downsizing and Redesigning Organizations. In G. Huber and W. Glick (eds), *Organizational Change and Redesign*, (pp. 19-63). New York: Oxford University Press.

Capelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the Market-Driven Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.

Cappelli, P. (2000). *A Market-driven Approach to Retaining Talent*. Harvard Business Review, 103-111.

Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?. *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.

Catalano, R. & Dooley, C. (1983). Health Effects of Economic Instability: A Test of Economic Stress Hypothesis. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 46-60.

Chadwick, C., Hunter, I. W. & Galston, S.L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25(5), 405-427.

Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 18, 1-42. Stamford, CT: JAI Press.

Clair, J.A. & Dufresne, R.I. (2004). Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. *Human Relations*, 57(12), 1597-1625.

Cross, B. & Travaglione, A. (2004). The times they are a-changing: Who will stay and who will go in a downsizing organization?. *Personnel Review*, 33(3), 275-290.

Dougherty, D. & Bowman, E. (1995). The effects of organizational downsizing on product innovation. *California Management Review*, 37, 4.

Feather, N.T. & Barber, J.G. (1983). Depressive reactions and unemployment. *Journal of Abnormal Psychology*, 92, 185-195.

- Gandolfi, F. (2008). Corporate downsizing and executioners reactions to downsizing-related layoffs. *The Australasian Journal of Business and Social Inquiry*, 6(1), 19-29.
- Gómez-Mejía, I. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* (5a. ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Harding, D. & Rouse, T. (2007). *Human Due Diligence*. Harvard Business Review, 124-131.
- Jackson, P.R. & Warr, P.B. (1984). Unemployment and psychological ill-health: The moderating role of duration and age. *Psychological Medicine*, 14, 605-614.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M. & Hartel, E. J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reaction to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27(3), 361-372.
- Kelvin, P. & Jarrett, J.E. (1985). *Unemployment: Its social psychological effects*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kinnie, N., Hutchinson, S. & Purcell, J. (1998). Downsizing: Is it Always Lean and Mean?. *Personnel Review*, 27(4), 296-311.
- Mckinley, W. & Scherer, A. G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management Review*, 25(4), 735-752.
- Mishra, K., Spreitzer, G. & Mishra, A. (1998). Preserving employee morale during downsizing. *Sloan Management Review*, 39(2), 83-95.
- Mitchell, T; Holtom, B. & Lee T. (2001). How to keep your best employees: developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15 (4), 96-109.
- Parkes, C. (1983). *Bereavement. Studies of Grief in Adult Life*. New York: International University Press.
- Pfeffer, J. (2000). *La educación humana*. Barcelona: Aedipe-Gestión 2000.
- Poe, A. (2000). *Make Foresight 20/20*. HR Magazine, 74-80.
- Reynolds, S. y White, M.A. (2000). "Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs?". *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 244-251.
- Roskies, E., Louis-Guerin, C. & Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference. *Journal of Organizational Behavior*, 17(7), 617-630.
- Ryhm, C.J. (1991). Are workers permanently scarred by job displacement?. *American Economic Review*, 81, 319-324.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M. & Power, F. R. (1987). Executive Actions for Managing Human Resources before and after Acquisition. *Academy of Management Executive*, 1(2), 127-138.
- Shah, P. (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1), 101-123.

Tous, J., Escuer, J. & Roldán, N. (2000). El papel del psicólogo social del trabajo en la exclusión social: Un estudio comparado. En Agulló, E., Remeseiro, C. & Fernández-Alonso, J.A., *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos* (pp. 70-78). Madrid: Biblioteca Nueva.

Tsai, P., Yen, Y.F., Huang, L.C. & Huang, I.C. (2007). A study of motivating employees learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of World Business*, 42, 156-169.

Vinokur, A., Caplan, R.D. & Williams, C.C. (1987). Effects of recent and past stress on mental health: Coping with unemployment among Vietnam veterans and nonveterans. *Journal of Applied Social Psychology*, 17 (8), 710-730.

Wagar, T. H. (1997). "Factors affecting permanent workforce reduction: Evidence from large Canadian organizations". *Revue Canadienne des Science de l'Administration*, 14 (3), pp. 303-314.

Weide, S. (1994). *When you terminate an employee*. Employment relations today, 89-102.

ENEFA Proceedings - Derechos de Autor Reservados / ENEFA Proceedings