



Reducción de personal:

# ¿improvisación o planificación del cambio?

Eduardo Acuña Aguirre, Sociólogo,  
Universidad Católica de Chile.  
Master in Arts, Universidad de  
Leeds, Inglaterra.

**E**l modo como se encare la reducción de personal en las empresas condiciona fuertemente la calidad de los resultados que se alcancen con esa medida. Cuando las autoridades enfrentan la decisión de reducir personal con clara conciencia de

que ésta significa un cambio, que debe ser planificado y conducido, están en condiciones de anticipar y controlar las alteraciones que inevitablemente se producen en las empresas. Ello permite diseñar y aplicar intervenciones para materializar la reducción y adoptar

medidas que evitan o atenúan los efectos desestabilizadores que ocurren en las actividades productivas, la moral de trabajo y en la confianza entre autoridades y las personas.

Por el contrario, si las autoridades enfrentan la reducción de personal de manera improvisada, ignorando el proceso de cambio que tiene implícita la decisión, es altamente probable que se incurra en errores que desvirtúen la utilidad de la medida adoptada. La improvisación es ajena a una perspectiva que anticipa etapas e identifica para cada una de ellas distintos problemas, conlleva a respuestas reactivas que ante la premura con que se aplican suelen ocasionar efectos perturbadores inesperados. La improvisación es un proceder irracional que está lejos de permitir un control de las alteraciones técnicas y sociales que acontecen en la reducción de personal y de encauzar el cambio dentro de un proceso que restituya la normalidad en la empresa. La reducción de personal es un evento que induce al desorden y al caos, de ahí

Las autoridades también deben apelar a su capacidad emocional para tolerar y afrontar una situación que activa sentimientos intensos y de difícil contención, como es la culpa y dolor por tener que despedir personas, el resentimiento y la desesperanza que se despierta en la gente y el temor a incurrir en medidas erradas que no permitan restablecer la normalidad. La capacidad de las autoridades para tolerar y manejar en forma constructiva esos sentimientos constituye una base fundamental para abrirse a un proceder racional en la reducción de personal. La solidaridad y apoyo que las autoridades se brinden entre sí puede permitir procesar conscientemente sus emociones, con toda la dificultad que ellas encierran, evitando así el recurrir en forma inconsciente a mecanismos defensivos que los distancien de encarar la realidad en concordancia con la complejidad que ella tiene.

La decisión planificada de la reducción de personal supone conciencia por parte de las autoridades de que se está operando un cambio en la empresa ante

grupo corresponde la necesaria participación de autoridades y profesionales de los recursos humanos. El manejo de la transición supone un marco conceptual que distingue distintas fases en el proceso de cambio, sus dificultades y problemas, a partir de lo cual se diseña un programa de actividades para abordar las diversas tareas identificadas. En el análisis que se realiza en este trabajo se consideran al menos tres grandes fases, las que a continuación se identifican, y se describen acciones indispensables de atender.

#### Fase de anuncio de la reducción de personal.

La primera fase se inicia una vez que se ha resuelto la decisión de reducir personal habiéndose establecido el monto de personas que involucra y los criterios a utilizar para determinar los sujetos que serán afectados. Es importante que con prontitud se proceda a una comunicación oficial en que se informe sobre la decisión y sus razones, de modo que la gente esté, en forma

**Cuando las autoridades enfrentan la decisión de reducir personal con clara conciencia de que ésta significa un cambio, que debe ser planificado y conducido, están en condiciones de anticipar y controlar las alteraciones que inevitablemente se producen en las empresas.**



entonces que las autoridades al afrontar esa decisión necesitan apelar a procedimientos racionales para controlar los desequilibrios y encauzar en forma constructiva el proceso de cambio.

lo cual se ha de experimentar una transición que requiere ser gestionada. Para tales efectos es necesario la constitución de una fuerza de tarea que se haga responsable de conducir la transición, entre los integrantes de dicho

oportuna, en conocimiento de la medida y de las circunstancias en que acontece. En caso que corresponda, la comunicación es una oportunidad para informar que la reducción de personal forma parte de una estrategia global

para el desarrollo de la empresa, por lo que la disminución en la dotación va ir acompañada de otras acciones de cambio.

La experiencia indica que cuando la comunicación es hecha en forma oficial, directa por los ejecutivos responsables de la decisión, sin dilación y con transparencia en la información, la gente lo valora porque dentro de la conmoción emocional que naturalmente les ocasiona el saber de la medida, advierten una postura franca y de respeto por parte de la empresa, que les permite claridad y comprensión de la situación que les aflige y el saber a que atenerse. La gente también aprecia cuando los ejecutivos en su comunicación oficial expresa pesar por la decisión adoptada y reconoce y agradece el compromiso, la colaboración entregada por el personal para con la empresa. El anticipar medidas oficiales de apoyo para los despedidos, legales y voluntarias, transmite solidaridad y contribuye a paliar sentimientos de desamparo. Del mismo modo, establecer los plazos de inicio y término de los despedidos, los procedimientos generales que se seguirán para materializarlos es una ayuda porque clarifica y ordena la situación. Es muy importante que dentro de lo posible el anuncio de la reducción establezca con seguridad que es una medida singular y transitoria y que se adquiere el compromiso de no incurrir en ella nuevamente dentro de plazos razonables. Con esto se posibilita acotar temporalmente el evento y a partir de lo cual proceder a reparar los lazos de confianza entre la empresa y su personal.

En esta etapa inicial es necesario que se involucre tempranamente a las jefaturas en especial si personal a su cargo será afectado por los despedidos. Esta temprana participación les permite estar en condiciones de afrontar por

propiedad la situación con sus grupos de trabajo y en particular con las víctimas del despido. Las jefaturas requieren de información acabada sobre la naturaleza de la decisión, las circunstancias en que ocurre y las razones que la justifican, conocer y deseablemente intervenir en la determinación de los sujetos a los que se les pone término de su vínculo laboral. Saber de los criterios que se establecen para definir los despedidos es



**La experiencia indica que cuando la comunicación es hecha en forma oficial, directa por los ejecutivos responsables de la decisión, sin dilación y con transparencia en la información, la gente lo valora porque dentro de la conmoción emocional que naturalmente les ocasiona el saber de la medida, advierten una postura franca y de respeto por parte de la**

de suma relevancia y que se den oportunidades de discusión para preservar en ellos el sentido de equidad, justicia y de coherencia con las políticas existentes en materia de gestión de los recursos humanos. Esta preparación anticipada ayuda a las jefaturas a encarar con seguridad su participación en la reducción de personal y en los despedidos y contribuye a que el cambio dentro de la empresa tome un curso de continuidad homogénea. Por otra parte la preparación de las jefaturas cumple también la importante función de entregar a las personas afectadas por los despedidos un trato digno y respetuoso que mitigue en alguna medida la experiencia traumática de perder el empleo.

#### Fase de ejecución de los despedidos

La segunda fase tiene por propósito el hacer realidad la reducción de personal lo cual supone el diseño y ejecución de un programa mediante el cual se llevan a cabo los despedidos propiamente tales. El programa de actividades debe estar enlazado con las comunicaciones oficiales, afirmaciones, declaraciones, juicios y promesas que hayan hecho las autoridades en la etapa de anuncio de las reducciones. En caso contrario está el riesgo de que las acciones pongan en evidencia brechas significativas con el discurso oficial, revelen incoherencias que desvirtúen los esfuerzos iniciales por conducir el proceso de cambio dentro de patrones racionales.

A las autoridades en general, ejecutivos y jefaturas, les compete un protagonismo que ponga de manifiesto su interés ante lo delicado de la situación, que están atentos a atender y tomar las medidas para que se cumpla con las actividades programadas y corregir los imprevistos que puedan surgir. Es una participación que transmite preocupación y respaldo por

la calidad del proceso de cambio y sus consecuencias, tanto desde el punto de vista técnico como humano. Si las autoridades en su motivación inconsciente optan por desentenderse de la conducción de esta etapa ponen a la gente en un estado de desamparo y desorientación que resulta muy conflictivo.

A los ejecutivos les cabe reiterar los mensajes que hicieron en el anuncio de la reducción de personal, oficializar los planes y fechas en que ocurrirán los despidos y proporcionar los recursos para su materialización. A las jefaturas les corresponde un papel activo con sus grupos de trabajo, comunicando con detalle sobre la decisión de reducción de personal, sobre sus razones y las medidas adoptadas. Singularmente delicado y complejo es cuando tienen la responsabilidad de despedir a personas que son sus subalternos al tener que individualizar los despidos, proporcionar antecedentes que transmitan una cierta lógica y racionalidad en las decisiones, tener la apertura a escuchar las reacciones de los afectados, sus interrogantes, protestas, resentimientos y aflicciones. En esta instancia cobra singular valor el que las jefaturas expresen genuinas manifestaciones de pesar y tristeza por el despido de la gente y se reconozcan sus contribuciones, sin excluir cuando fuere necesario, la entrega de antecedentes de desempeño que pueden haber sido determinantes en la decisión de poner fin al vínculo laboral. La instancia es también propicia para que las jefaturas den cuenta con claridad sobre el apoyo, legales o voluntarios, que se dispensarán a los despedidos, la oportunidad específica en que los recibirán y las fechas concretas en que dejarán de ser miembros de la empresa.

La forma personalizada con que se encaren los despidos, que sea hecha a través de una relación directa con la

autoridad y las jefaturas, con una comunicación generosa en información, abierta al diálogo, a la expresión de emociones, que transmite solidaridad y aprecio son condiciones que contribuyen a que los despidos resulten razonablemente más llevaderos y tolerables no tan solo para los directamente afectados sino también para los que continúan en la empresa.

Algún tipo de ceremonia celebrada en forma colectiva en que se despide oficialmente a las personas puede servir como rito que pone fin al proceso de reducción de personal a partir del cual también se marca el comienzo de una nueva etapa, en que se insta a enfrentar el futuro con una renovada confianza y optimismo.

El papel gravitante que suelen tener las jefaturas en los despidos resalta la importancia de su preparación, en parte sobre aspectos técnicos pero muy especialmente en lo que se refiere a sus capacidades para manejarse en las relaciones con las personas que se van

a despedir. Cuando la labor de las jefaturas descansa en la inexperiencia e improvisación suele significar para ellas un enorme desgaste emocional y el incurrir en errores que agregan complejidad a la situación de las personas y de la empresa.

#### Fase de ajustes.

La tercera fase tiene por propósito atender a las consecuencias que se generan en la empresa una vez que los despidos han finalizado. Una acción prioritaria es reparar las alteraciones que inevitablemente ocurren en la moral de trabajo y en la confianza entre la gente y las autoridades. La decisión de reducción de personal y los despidos son eventos que conmueven de manera colectiva a las personas, producen un quiebre en el escenario normal y cotidiano de la vida laboral y por lo tanto difícilmente pueden pasar desapercibidos.

Estos eventos cuestionan supuestos básicos sobre la base de los cuales se



**Las jefaturas requieren de información acabada sobre la naturaleza de la decisión, las circunstancias en que ocurre y las razones que la justifican, conocer y deseablemente intervenir en la determinación de los sujetos a los que se les pone término de su vínculo laboral. Saber de los criterios que se establecen para definir los despidos es de suma relevancia y que se den oportunidades de discusión para preservar en ellos el sentido de equidad, justicia y de coherencia con las políticas existentes en materia de gestión de los recursos humanos.**

establecen las relaciones laborales, el sentido de pertenencia, el empleo que depara recompensas materiales, sociales y de progreso, sus significados para la vida en general y la dedicación y compromiso para con las tareas y la empresa. El contrato psicológico, aquel conjunto de expectativas informales de colaboración y retribuciones recíprocas entre empresa y trabajadores se vuelve incierto, se desestabiliza la moral de trabajo, la confianza y las actividades productivas. Bajo estas circunstancias se vuelve indispensable recuperar la normalidad, disponer de una fuerza de trabajo motivada y comprometida con sus funciones y con los objetivos de la empresa, inserta en un clima social y emocional que estimula, respalda y protege, y en relaciones laborales que descansan en la confianza.

Para alcanzar dichos cometidos se requiere de la iniciativa de los ejecutivos y de una estrecha colaboración de las jefaturas. A los ejecutivos les concierne comunicar el proceso de normalización de la empresa, invitar a que la gente se sume a él, señalando el término de la reducción de personal, el propósito de recuperar y consolidar la confianza y establecer un clima laboral de seguridad y compromiso para encarar con renovadas energías una nueva etapa en la empresa. A las jefaturas en sus respectivos grupos de trabajo les compete replicar esas comunicaciones y sobretodo ejecutar acciones

coherentes con los propósitos enunciados.

Otra actividad importante a ser abordada en esta fase dice relación con la introducción de ajustes en la empresa como efecto de la disminución en la dotación de personal. Los ejecutivos deberán haber resuelto si la empresa continuará operando con un menor número de personas o si la disminución será suplida mediante la compra de servicios externos, contratos a tiempo parcial, a tiempo fijo según proyectos o faenas específicas, o una combinación de éstos. Cualquiera sea la opción que se elija, ella tiene implícito un proceso de cambio que requerirá de una planificación, de recursos y de una ejecución minuciosa para que finalmente la reducción de personal culmine con los efectos de tener una empresa dotada de mayor competitividad. A ejecutivos y jefaturas les concierne decidir sobre ajustes en la tecnología, el flujo de trabajo y en su organización, la configuración de grupos y equipos, la naturaleza de los roles, el papel de las autoridades y los procedimientos para la toma de decisiones, control y coordinación. En igual sentido les compete considerar y tomar las medidas del caso para que las personas cuenten con las capacidades para desenvolverse con eficacia en el nuevo ambiente laboral. Para el progreso de estos cambios y su éxito resulta indispensable contar con la

colaboración del personal por tal motivo es básico que previamente se hayan introducido medidas para reparar la moral de trabajo y la confianza.

En conclusión la propuesta que aquí se hace apela a la conciencia por parte de las autoridades de que las decisiones de reducir personal son cambios que alteran de manera significativa el curso de normalidad en las empresas. Es necesario abordar la reducción de personal desde una perspectiva de sistema mediante la cual se integran los efectos económicos, tecnológicos y sociales para así estar en posición de dotar de coherencia al proceso de cambio. En ocasiones las reducciones de personal son hechas con un énfasis en lo económico y tecnológico soslayando los impactos que tienen sobre la gente, ese proceder es fuente de errores que entorpecen seriamente el progreso de los cambios. En definitiva se sostiene que la calidad de los resultados que se alcancen con la reducción de personal está estrechamente asociada con el proceder que se siga en la decisión. Los estudios en la materia son claros en señalar que cuando las reducciones de personal son hechas como parte de un plan estratégico y a través de una gestión profesional de la transición los resultados culminan en un mejoramiento efectivo en el desempeño y en los resultados de las empresas.