

El despido.

Un proceso que no debe ser
traumático



Contenido

1.- Desarrollo organizacional

El Síndrome cultural del despido : ¿ Como tranquilizar a los supervivientes?

Una empresa puede experimentar una productividad muy baja tras la reducción de personal., Los supervivientes tienen al principio una moral muy baja y padecen de stress. Muchos habrán perdido amigos importantes con la reducción.



2.- Procesos de gestión humana

Pasos para gestionar una reducción de personal

La decisión: Debe ser la ultima medida. Estos procesos generan una baja moral en los supervivientes



3.- Capacidades directivas

Lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer cuando se prescinde de empleados

“ Raúl, la situación económica del país a hecho que la empresa pierda clientes importantes , por lo cual tenemos áreas de la empresa que deben cerrar..”



4.- Marca como empleador

El Outplacement o desvinculación asistida

Una empresa ,con deseos de ofrecer apoyo para la colocación externa a las personas que perdían su trabajo como resultado de una reducción .Preparo un programa de Outplacement “económico”.



5.- Administración de las relaciones laborales

Clases de extinción colectiva

Lo siguiente implica que 2 o más trabajadores cesen en el centro de trabajo. (Reducción de personal). En la ley esto se llama:” Terminación de la relación de trabajo por causas objetivas., Y solo se autoriza para casos de no menos 10 % del personal.



6.- Inserción laboral

Esta usted despedido

Si bien su situación es difícil, un desempleado no debe posicionarse como una víctima. En estos tiempos nadie contrata a alguien que necesita ayuda para valerse por sí mismo.

La idea fundamental, es no ver el desempleo como un estado permanente



El despido . Un proceso que no debe ser traumático
Copy©right 2009

Se autoriza la difusión del contenido de este documento(en forma parcial o total) , siempre que se mencione al autor y la fuente del mismo.

1.- Desarrollo organizacional

El síndrome cultura del despido: ¿ Cómo tranquilizar a los supervivientes?

El proceso de despido se produjo en un solo día. Se dijo a cada empleado que estuviese en su escritorio a las nueve de la mañana. Aquellos que recibían una llamada a la oficina del director a primera hora fueron despedidos. Les dieron unos sobres rosa , sus cheques de pago respectivo e indemnización. Después los agentes de servicio de vigilancia los escoltaron a sus escritorios para que recogieran sus enseres personales



, y luego los escoltaron hasta la puerta. Los demás empleados fueron reunidos en una oficina en torno a las once de la mañana para discutir sus nuevas obligaciones, puesto que la reestructuración se inicio de inmediato. Los rumores al día siguiente eran muy fuertes, se decía que el siguiente grupo no recibiría su sueldo completo y que se había invitado a algunos directivos que aprovechen esta ocasión , porque ya no habrá otra.....

A me olvidaba yo soy empleado de Apple Computer , una de las empresas mas innovadoras en la industria de la informática.(1997).

Una empresa puede experimentar una productividad muy baja tras la reducción de personal., Los supervivientes tienen al principio una moral muy baja y padecen de stress. Muchos habrán perdido amigos importantes con la reducción.

Algunos pueden experimentar las mismas emociones de aquellos que han sobrevivido a una “ tragedia “.

Sentimientos de culpa:¿ Por que no me ha pasado a mi ?

Furia : ¡ No es justo ¡

Ansiedad : ¿ Seré el siguiente?

Para superar estos sentimientos los “ supervivientes “ pueden intentar escapar, por lo que los niveles de ausentismo, así como rotación de personal clave que se van a trabajar a la competencia, es de esperar.

Aquí lo que se requiere es desarrollar programas especiales.: Desde entrevistas informales con los jefes inmediatos, uno o dos días después de la reducción.

Un ejemplo : **Duracell** desarrollo un programa para supervivientes que tenía 2 partes :

a.- Dar información frecuente para mantener informados a los “ supervivientes” de los motivos de la reducción y de cómo se ha producido.

b.- Ofrecer apoyo “ emocional “ a los supervivientes para ayudarles a superar sus sentimientos y seguir con su trabajo.

Otros desarrollan conversaciones en grupo de empleados mas grande, donde los directivos animen a los empleados...Comunicar a los empleados cual va a ser su carga laboral en el entorno posterior a la reducción.

Un ejemplo : En **Eastman Kodak** , el entorno posterior a una reducción de personal se convirtió en un terreno fértil para volver a diseñar el trabajo diario.. Un empleado que antes operaba una prensa durante 8 horas al día . Ahora se reúne con los miembros de su equipo , se reúne con proveedores , entrevista a posibles trabajadores y ayuda a realizar los inventarios. “ Enriquecimiento del trabajo “ lo llaman.

Analice su clima laboral y tome cartas en el asunto.



2.- Procesos de gestión humana

Pasos para gestionar una reducción de personal

No haga esto : Una empresa de agro exportación reunió a una serie de empleados, Cada empleado tenía un sobre con la letra A o B escrita en el. Se pidió a los que tenían la letra A que se quedaran sentados , y se hizo pasar a los de la letra B a la habitación contigua. Ahí, se les comunico en masa que iban a ser despedidos.



a.- **La decisión:** Debe ser la ultima medida. Estos procesos generan una baja moral en los supervivientes.

b.- **¿Quién debe comunicar?** : Lo mas saludable es la comunicación a cargo del superior inmediato. Es importante, dejar abierta la puerta para una conversación con el jefe del jefe . Aun en el caso de que esta no se lleve a cabo , ofrecerla da transparencia al proceso y seguridad y confianza al despedido.

c.- **Capacite a los jefes en este tema** : Como toda entrevista o reunión importante , es fundamental la preparación previa y dejar las emociones de lado. Muchas veces esto es difícil el jefe se sentirá responsable o con culpa o quizás enojado.

d.- **Oportunidad** : Si el ambiente de las relaciones laborales no es bueno evalúe el momento, cada organización tiene “ personalidad propia “

d.- **Uno en uno o en masa** : Si ha decidido despedir a mas de una persona, es mejor despedirlas simultáneamente. Si su empresa atraviesa una circunstancia que implique varios despidos, por ejemplo cierre de una planta, de una línea del negocio, reducción de actividades, etc. Comunique abiertamente al personal los planes y los motivos. Por duro que sea conocer la realidad, siempre tranquiliza mas que la incertidumbre.

e.- **Cumplas las leyes:** En todos los casos se debe conocer y cumplir lo que marca la ley, por lo que hay que recurrir al asesoramiento adecuado y ser justo

f.- **Monitoreo de los rumores:** En las empresas existen los rumores , y la persona que va a ser despedida puede enterarse por la vía incorrecta.

g.- **Tranquilice a los supervivientes:** desarrolle programas de comunicación intensiva Para mas detalle vea el articulo: El síndrome cultura del despedido: ¿ Cómo tranquilizar a los supervivientes?

h.- **Ofrecer ayuda a la persona a desvincular:** Tenga en cuenta que usted puede reencontrarse con esas personas mas adelante, en una empresa cliente o proveedora ,y tener que relacionarse con el desde otra perspectiva . Mas allá de la responsabilidad social que pueda sentir al despedir a alguien, hay además razones practicas.

i.- **Informe a los medios** : Los rumores de una posible reducción de personal puede ser muy peligrosa para las relaciones de la organización con sus consumidores, proveedores y la comunidad en la que esta establecida. Hay que desarrollar un plan para proporcionar información precisa sobre la reducción.



3.- Capacidades directivas

Lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer cuando se prescinde de empleados

El señor Ramírez es Gerente del área donde trabaja Raúl F.

Señor Ramírez: Raúl tome asiento, por favor

Raúl F: Gracias

Señor Ramírez: Raúl, la situación económica del país a hecho que la empresa pierda clientes importantes, por lo cual tenemos áreas de la empresa que deben cerrar.



Lamentablemente su sección esta en dicha situación. No podemos retenerlo en su puesto por lo que debemos dejarlo ir

Raúl F: ¿ Quiere decir que estoy despedido?

Señor Ramírez: Si. Lamento que no haya otra salida

Raúl F: Pero mi supervisor dice que la calidad de mi trabajo ha mejorado

Señor Ramírez: Si, usted es un excelente trabajador. El problema es por razones de mercado.

Raúl F: ¿ Por que no me asignan a otra puesto?

Señor Ramírez: Raúl, la decisión esta tomada, esta es una decisión difícil para todos, pero ya fue tomada. Le deseamos lo mejor.

El dialogo anterior, quizás usted como directivo ya lo ha personificado en varias ocasiones.

Dicen que las recomendaciones son, para muchos “ ya fogueados en estos temas “ irrelevantes ; Pero para los que no han tenido esa experiencia, aquí algunos simples consejos que ayudaran a mas de uno. Para que “no se meta en problemas “, quien sabe, algún día se lo aplicaran a usted..

Lo que hay que hacer

- 1.-Ser cordial
- 2.-Hablar claro
- 3.- Tratar de estar tranquilo durante la reunión.
- 4.-Indicar los aspectos negativos que llevaron a tomar la decisión
- 5.-Marque los aspectos positivos
- 6.- Solicitar la devolución de identificaciones, llaves y otra documentación
- 7.- Tenga listo el pago de la parte económica que le corresponde al trabajador, páguele de inmediato, no lo haga regresar otro día por ese fin.
- 8.- Si puede ofrecer un programa de reinserción laboral, mejor. Caso contrario ofrézcale sus recomendaciones para apoyarlo en la búsqueda de un nuevo empleo.

Lo que no hay que hacer

- 1.- Deje lugar a dudas, total el tiempo cura las heridas
- 2.- Debata, discuta
- 3.- Haga comentarios personales, aproveche es su “ gran noche”.
- 4,- Una vez comunicado que esta despedido. Eche al empleado lo mas pronto posible de las instalaciones de la empresa
- 5.- Espere un día especial para despedir al empleado, por ejemplo: su cumpleaños

6.- Si el empleado se entero por un compañero o de causalidad por un rumor , mejor ya no gastara mucha “ saliva” en el tema.



4.- Marca como empleador

El Outplacement o desvinculación asistida

Una empresa ,con deseos de ofrecer apoyo para la colocación externa a las personas que perdían su trabajo como resultado de una reducción .Preparo un programa de Outplacement “económico”. Este programa tiene 2 partes:

1.- El jefe inmediato del personal despedido, aconsejara y apoyara a sus ex subordinados. Es obligación recibir y leer el artículo :”10 pasos para ayudar a los empleados a superar la perdida de su empleo “



2.- Se desarrollaran aptitudes en los despedidos para buscar empleo. Se entregara a cada ex colaborador una copia del libro: ¿ De que color es su paracaídas?. Que ofrece sugerencias para buscar empleo. Además, a los que deseen inscribirse podrán llevar un seminario en una institución local , titulado :”Marketing personal “, con lo que aprenderán a redactar su Curriculum Vitae , obtendrán información del mercado laboral y a pasar entrevistas. El curso esta subvencionado en su totalidad por la empresa (su costo por persona es de 50.00 nuevos soles). ¿ Cree usted que será efectivo?

¿En que consiste?

Para aspirar a una reubicación laboral, debe primero aceptase su situación, y después salir al mercado. La desvinculación asistida consta de dos partes :

a.- Contención psicológica

Uno piensa: ¿ Que hice yo?, ¿ Que error cometí?

En un numero de sesiones variable (entre 4 y 5) un psicólogo debidamente entrenado asiste a la persona que esta transitando un despido y por consiguiente un periodo de desempleo.

Hay que ayudar a la persona pueda decir:”me sentí muy mal “

El “ duelo” que además de la perdida económica, afecta la autoestima y deja a las personas sin marco de referencia.

Hasta ayer, era el señor A que trabajaba para la empresa B; era por lo tanto A de B. Y de un día para otro se encuentra con que no es mas “ de B “.

En ocasiones también se incluye a la familia en el programa de apoyo.

b.- Marketing personal

Puede estar dirigido a buscar empleo en relación de dependencia (trabajar para otros) o iniciar un nuevo camino hacia el autoempleo (trabajar para si mismo).

En un numero de sesiones variables que representan aproximadamente 16 horas de trabajo practico, se trasmite los conocimientos básicos para salir al mercado :

- 2.1.- Preparación de un Curriculum
- 2.2.- La carta de presentación , como usarla
- 2.3.- Los canales de acceso al mercado
- 2.4.- Como leer inteligentemente los anuncios
- 2.5.-La venta directa . Como hacerlo
- 2.6.-La entrevista . Incluye un role Playing
- 2.7.- Seguimiento (follow up) del proceso
- 2.8.- Las cartas de agradecimiento

Recuerde : Este tipo de servicio no le va a resolver el problema de reinserción laboral , solamente les va a dar mejores herramientas.



5.- Administración de las relaciones laborales

Clases de extinción colectiva (1)

Lo siguiente implica que 2 o más trabajadores cesen en el centro de trabajo. (Reducción de personal). En la ley esto se llama:” Terminación de la relación de trabajo por causas objetivas., Y solo se autoriza para casos de no menos 10 % del personal.

El empleador debe solicitar al Ministerio de Trabajo (Autoridad Administrativa de Trabajo: AAT) el cese de los trabajadores

afectados, pero antes debe seguir un procedimiento.

Veremos : Los Motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos (2)



Detalle de la situación	Motivo
Situación económica negativa o crisis financiera	Económicos
Cambios en maquinarias o técnicas productivas que originen contar con menos personal	Tecnológicas
Recomposición del organigrama de la empresa	Estructurales

Etapas del procedimiento cese colectivo

1.- En el interior de la empresa

Aquí el proceso se desarrollo teniendo como parte laboral el sindicato, los representantes de los trabajadores o a los trabajadores mismos.

1.1.- **Comunicación:** De la necesidad de reducción

Aquí se indican los motivos y se detalla la documentación sustentatoria , El cargo de dicha comunicación se envía a la AAT.

1.2.- **Negociación trato directo:** Se tocan temas relacionados con las condiciones de la terminación de los contratos y las medidas alternativas para evitar el cese colectivo El acuerdo que se tome tiene calidad de obligatorio para ambas partes

2.- Ante la Autoridad Administrativa de Trabajo

2.1.- **Solicitud:** Si no se logra un acuerdo se presenta una solicitud a la AAT , adjuntando una declaración jurada donde se señale la causa objetiva mas la pericia respectiva (elaborada por una empresa autorizada) Dicha pericia debe ponerse en conocimiento de los trabajadores , para que puedan presentar una pericia adicional. Así mismo el empleador puede solicitar el no pago de remuneraciones durante el proceso de cese colectivo.

2.2.- **Conciliación :** Se realiza el proceso y ante la posibilidad de no haber acuerdo , resolverá la AAT.

3.- La reducción del personal

Se procede a comunicar a los trabajadores afectados indicando la fecha de cese y el otorgamiento del pago de sus beneficios sociales. En caso de que la empresa tenga la necesidad de recontratar personal para puesto idénticos o similares, los trabajadores cesados con esta medida tienen el derecho preferencial a ser recontratados.

(1) La base legal esta incluida en la Ley de Productividad y Competitividad laboral D.S. 003-97-TR : Artículos 48, 51. Reglamento de la Ley 728: artículos : 63,67,71 y 72

- (2) Los otros motivos son: Caso fortuito y fuerza mayor. Disolución, liquidación y quiebra de la empresa.



6.- Inserción laboral

Esta usted despedido

Uno de los grandes historiadores del mundo, habiendo consagrado una vida al estudio y registro de la historia desde el comienzo de la civilización, fue interrogado
---"¿Cuál fue la cosa más importante que aprendió estudiando, en su vida, todos los acontecimientos históricos mas significativos?"
---Replico prontamente "Cuanto más oscurece, salen las estrellas"



Si bien su situación es difícil, un desempleado no debe posicionarse como una víctima. En estos tiempos nadie contrata a alguien que necesita ayuda para valerse por sí mismo. La idea fundamental, es no ver el desempleo como un estado permanente, sino como un proceso de transición. Y si la estrategia de recolocación funciona, para mejor.

¿ Que hay que hacer entonces?

Decida : ¿Quiere recolocarse? o ¿Quiere forma su propio negocio.?

a.- Recolocarse. Entonces haga esto:

1.- Organízate para buscar empleo

Define en que quieres trabajar, tomando en cuenta tus intereses, conocimientos, habilidades y experiencia.

2.- Defina donde buscar empleo

2.1.-Recurre a diferentes alternativas: Las bolsas del empleo del estado , las agencias de empleo privadas, consultoras , cooperativas y porque no Internet

2.2.-Medios de comunicación: Averigua los días en los que te puedes informar en periódicos.

2.3.- Red de contactos personales: La idea es comunicar abiertamente a tus amigos y conocidos que estas buscando empleo para que ellos les comuniquen a su vez a sus propios contactos.

3.- Elabora un Curriculum Vitae que impacte.

4.- Conocer las etapas de un proceso de selección de personal

5.- Aprende a manejar las evaluaciones: Las evaluaciones buscan conocer si presentas las características requeridas para el puesto por lo que las respuestas no son ni correctas , ni incorrectas.

6.- Aprende a manejar una entrevista de trabajo

b.- ¿ Desea ser su propio Jefe?. Pues debe considerar esto:

1.- Haga un análisis personal de sus fortalezas y debilidades

2.- Determine ¿ En qué es bueno?

3.- Analice el mercado.

4.- Prepare un plan de negocio (sino sabe como puede estudiar el tema)

5.- Estudie elementos básicos de marketing, costos y ventas.

Finalmente : Lo importante, es que depende de nosotros cómo miremos cada situación y “ cómo reaccionemos ante ella “.

