

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

MITOS Y ESTRATEGIAS DE LA ADAPTACIÓN LABORAL

POR: Dr. Gilbert Brenson Lazán
Director Ejecutivo
Fundación Neo-Humanista

- I - GERENCIANDO ENTRE LA ESPADA Y LA PARED
- II - TRANSFORMACIÓN O ENTIERRO
- III - RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
- IV - LO CIERTO Y LO FALSO DE LA REESTRUCTURACIÓN
- V - LA DEVASTADORA DESVINCULACIÓN
- VI - LA REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE
- VII - PRECEPTOS DE REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE
- VIII - ESTRATEGIAS DE REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE
- IX - CONCLUSIONES
- X - BIBLIOGRAFÍA

I - GERENCIANDO ENTRE LA ESPADA Y LA PARED :

"Estoy entre la espada y la pared ; maldito si lo hago y maldito si no."

Quien pronuncia estas palabras con la voz quebrantada es el Gerente General de una exitosa empresa metalmeccánica, líder durante muchos años en su línea y ahora enfrentado con la necesidad de un recorte de personal. El expresa el pensar y el sentir de miles de empresarios Colombianos hoy en día.

"Mi Junta Directiva está exigiendo mayor rendimiento financiero y tiene toda la razón. La apertura económica ha permitido importaciones de productos muy similares a los nuestros y a precios menores. Pero, ¿cómo voy a decir a mi gente que ha dedicado tantos años de esfuerzo y lucha para hacer exitoso nuestro negocio, que tengo que reducir la nómina en un 20% para poder salvar la empresa ?" .

"Y es aún peor. No quiero botarlos, así no más, pero estando tan crítica la situación en la empresa y tan altas las prestaciones y bonificaciones que tengo que pagar, ¿cómo voy a botar el dinero en programas de capacitación laboral para los que se van ?"

Colombia es un país que se encuentra en una transición crítica. La situación que viven las empresas públicas y privadas frente a la globalización de la economía las obliga a aumentar su nivel de competitividad y productividad. Sobrevivirán sólo aquellas empresas flexibles, competitivas (en el servicio al cliente) y con los recursos humanos adecuadamente calificados. Para la mayor de las empresas, esto significa un proceso de transformación organizacional que puede conllevar una reestructuración y una reducción de personal.

Llámesese como se llame--recalificación laboral, "downsizing", reingeniería, reestructuración, estrategias transicionales,

rearquitectura organizacional, rediseño estructural, aplanamiento orgánico, reversión laboral, reinención estructural u otra docena de etiquetas que muchas veces terminan siendo sofismas de distracción—desvincular personal es la estrategia preferida no sólo en Colombia sino en el mundo entero para reducir costos y tratar de enfrentar los cambios dramáticos en las economías y los mercados.

La estrategia puede ser popular, pero ¿realmente funciona ? ¿Una reducción de personal genera a largo plazo un beneficio para las compañías y sus "stakeholders" (los interesados como socios, clientes, empleados "sobrevivientes", etc.) ?

Cada día las investigaciones arrojan mayores indicios de que la desvinculación masiva y repentina de personal, para un "arreglo rápido" de una crisis económica, sin la debida planeación proactiva, produce poca reducción de gastos y en muchos casos provoca la quiebra de una empresa en lugar de evitarla.

Ante la agobiante problemática actual que vivimos, los empresarios enfrentados con la necesidad de esta transición tienden a reaccionar de cinco maneras :

- ⚡ Motivados por los libros, cursos y experiencias en culturas distintas a la nuestras, muchos gerentes con buenas intenciones deciden implantar de golpe la última moda del "jet-set" de desarrollo organizacional y abordan su delicada y compleja problemática con la sutileza de un toro en una cristalería.
- ⚡ Otros igualmente bienintencionados, recurren a estrategias históricamente exitosas pero actualmente descontextualizadas y poco efectivas, desconociendo la advertencia de Alberto Einstein : "Los problemas significativos de nuestra época no se pueden resolver con el mismo nivel de pensamiento que los creó."
- ⚡ Otros empresarios no hacen nada ; se convencen de que la crisis se va a resolver sola o de que tarde o temprano el gobierno (o algún otro benefactor paternalista) la va a resolver.
- ⚡ Una pequeña minoría de empresarios deciden salvarse a sí mismos, cualquiera que sea el costo para la empresa o su personal.
- ⚡ Afortunadamente, también existe cada día un mayor número de empresarios que reconocen que existen otras alternativas en las que todos pueden ganar y que están dispuestos a implementarlas.

Este documento tiene como propósito mirar las experiencias e investigaciones, tanto nacionales como internacionales, y explorar las alternativas para una efectiva transformación organizacional.

II - TRANSFORMACIÓN O ENTIERRO :

Según la mayoría de los "gurúes" de la transformación organizacional, existen solamente estas dos alternativas. Autores tan variados en su enfoque como Peter Senge, Thomas Deming, Peter Drucker, Tom Peters y Jean-Paul Salleneve, parten todos de la misma premisa de que las empresas que no entran ahora en procesos de transformación organizacional integral, no verán la luz comercial del año 2000.

Esta transformación puede incluir la revaluación de muchos aspectos organizacionales, como (Brenson, 1995) :

- ⚡ **CONCERTACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS** : el tejido básico e imprescindible de cualquier sistema en transición.
- ⚡ **ORIENTACIÓN MISIOCÉNTRICA** : una misión conocida, aceptada, actualizada, contextualizada y vivida como eje de gestión, en lugar de una gerencia compuesta por una serie de acciones puntuales o situacionales (Fritjof Capra, 1984).
- ⚡ **VISIÓN FUTURA COMPARTIDA** : elemento básico para lograr una buena auto-imagen institucional, una alta auto-

estima colectiva, el compromiso al cambio y el cumplimiento de las metas trazadas (Síndrome Pigmalión).

- ✦ PARADIGMAS Y DISEÑOS SISTÉMICOS : conceptualizar y percibir la empresa como un sistema evolutivo compuesto por subsistemas y parte de suprasistemas, en los cuales todo lo que afecta a uno afecta, a un grado u otro, a los demás.
- ✦ PRIORIZACIÓN DE LA NECESIDAD DEL CLIENTE : la convicción de todos en la empresa de que el valor agregado depende de tener al cliente como la primera prioridad.
- ✦ GERENCIA PROACTIVA DEL CAMBIO : el cambio de entorno, de roles y de funciones internos deben ser planeados de manera proactiva.
- ✦ DESARROLLO SINÉRGICO DE TALENTOS : la conciencia de que todos los recursos básicos que necesita la empresa en transición, ya se encuentran o pueden ser desarrollados y potencializados dentro de su personal.
- ✦ LIDERAZGO FACILITADOR : una flexibilidad en la estructura y la función de liderazgo, según el nivel de desarrollo y la situación de la persona o grupo liderado.
- ✦ COMUNICACIÓN DIALÓGICA : un proceso comunicacional que co-crea significados y soluciones mediante la valoración de cada individuo y de sus ideas.
- ✦ PROCESOS DE TRABAJO EN EQUIPO : el uso de procesos sinérgicos y co-evolutivos de trabajo en equipo para el aprendizaje y el aumento de productividad.
- ✦ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CO-EVOLUTIVA : una planeación que toma en cuenta la satisfacción de necesidades y el empoderamiento de todos los niveles del sistema (socios, empleados, clientes, familias, comunidad, ecosistema, etc.) y no sólo de unos cuantos.

Todos estos procesos pueden formar parte de la planeación de cualquier proceso de reestructuración y adaptación laboral y esta última es el eje del temas de la responsabilidad social corporativa, como veremos a continuación.

III - LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA :

En el año 1947, el Dr. Eric Fromm comenzó a escribir sobre la reconciliación entre el bien social, el bien empresarial y el bien individual, partiendo de su tesis básica sobre el humanismo socialista y sobre el trabajo pionero del Alemán Norbert Wiener sobre el modelo sistémico-cibernético. El establecimiento empresarial, especialmente el norteamericano, los tachó a los dos de locos o comunistoides. La opinión predominante de la época, fuertemente influenciada por una interpretación radical de la ética protestante de trabajo, era que la responsabilidad de la empresa se limita a triunfar, ganar dinero para la economía y dar más trabajo. Prevalecía una especie de Darwinismo social que predicaba la sobrevivencia de los buenos trabajadores y la extinción de los débiles y los desmotivados.

Un cuarto de siglo después, tres autoridades mundiales—Gregory Bateson, Margaret Mead y Peter Drucker--volvieron a tomar la bandera de Fromm para iniciar la revolución epistemológica del siglo, cuyo desenlace solamente se vería muchos años después en la física cuántica, unas ciencias sociales y la ecología. Bateson, un epistemólogo Inglés e hijo de un colaborador de Darwin, y su esposa, la famosa antropóloga Margaret Mead, presentaron su teoría de la "co-evolución" (1971), cuya premisa básica es que una evolución sólo puede adelantarse cuando se adelante simultáneamente en los demás elementos del sistema y en el sistema como tal. Se introdujo también el concepto de sinergia organizacional, término tomado de las ciencias metalúrgicas donde significa una amalgama de metales en la cual el producto final de cualitativamente mayor que la simple suma de las partes. Sinergia, según la Real Academia, sinergia es : "Concurso activo y concertado para realizar una función ; los procesos o influencias que actúan conjuntamente dando resultados superiores a la simple suma de las acciones individuales."

Drucker, en ese momento un poco conocido teórico de la administración, publicó en le Harvard Business Review (1972), el primer análisis de la revolución venidera de la gerencia japonesa . Dijo :

"Toda acción gerencial Japonesa se inicia con una reflexión sobre lo que conviene al país, pensamiento formulado originalmente el Siglo XIX por el empresario, banquero y filósofo, Eiichi Shibusawa, en lugar de sólo pensar en lo que

conviene para uno...No se espera que grupo alguno sea en su totalidad altruista ni que se aboque a políticas que pudieran costarle dinero, poder o votos. Sin embargo, se espera que cada grupo incluya sus propios intereses dentro de un marco de necesidades nacionales, metas nacionales, aspiraciones nacionales y valores nacionales."

Continua Drucker : "En el Occidente, en particular en los EEUU, los intereses económicos convencionales se preocupan por sus propios intereses, por sus propias necesidades y por sus propias carencias. Por regla general, rara vez están preparados para actuar en un asunto de interés general."

Esta tendencia no existía únicamente en los países anglosajones. El Dr. I. T. Millán, investigador mejicano, afirmó (1972) después de un amplio estudio de los gerentes de América Latina : "...son más conscientes pero igualmente dispuestos a aceptar que sus carreras y sus organizaciones los protegen y los aíslan del mundo de los pobres y de los pobres del mundo."

Pasó otro cuarto de siglo y el mismo Drucker había modificado casi todas sus primeras hipótesis...menos una. En 1992, en una publicación en el Harvard Business Review, reafirma sus opiniones sobre los siguientes aspectos de la responsabilidad social corporativa :

- ⌘ "La organización moderna debe organizarse para el abandono sistemático de todo lo establecido, acostumbrado, familiar y confortable, trátase de un producto, un servicio o proceso, de un conjunto de aptitudes, de las relaciones humanas y sociales o de la misma organización."
- ⌘ "Es inútil argumentar...que una empresa sólo tiene una responsabilidad : el desempeño económico. Esta es la primera responsabilidad...pero no es la única. Si el poder no está equilibrado por la responsabilidad, se convierte en tiranía y en un pobre desempeño. La demanda de organizaciones con responsabilidad social siempre aumentará ; nunca desaparecerá."
- ⌘ "Cada organización debe asumir la total responsabilidad por el impacto que causa sobre sus empleados, el medio ambiente y sus clientes, así como sobre todo aquello que afecte."

A partir de la década de 1950, nuevos valores sobre la interdependencia entre las organizaciones , las sociedades y el ambiente comenzaron a formar parte de la cultural organizacional de muchas empresas. La gente comenzó a percatarse que las acciones organizacionales transferían costos a la sociedad exterior junto con beneficios, y se percibió un impulso por mejorar esta relación costo-beneficio. De esta manera, la sociedad podía recibir beneficios netos adicionales de las organizaciones, beneficios que se distribuían con mayor justicia (Davis, 1985).

Estos nuevos valores reciben en general los nombres de responsabilidad social, respuesta social o compromiso social, el reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en el sistema social, y que tal influencia se debe considerar y equilibrar de un modo apropiado en todas las acciones de la organización . Simplemente quiere decir que las organizaciones deben funcionar como partes de un sistema social mayor porque, de hecho, forman parte del mismo. Como resultado, se comienza a ver, durante este periodo, un marcado aumento de acciones caritativas de tipo paternalista y asistencialista, por parte de las empresas.

Sin embargo, durante la últimas décadas, se ha vuelto a dar validez a las ideas originales de Fromm y Bateson. La responsabilidad social corporativa ha cobrado una nueva (mas bien antigua) dimensión más allá de al acción caritativa. La sociedad ya espera y exige que las organizaciones funcionen como buenas ciudadanas y que muestren su capacidad de respuesta y su sentido de responsabilidad proactiva y no solamente reactiva ante el sistema social en su conjunto. Hay nuevos valores que se traducen en acciones corporativas para la igualdad de derechos de la mujer y de las minorías, para la protección del ecosistema y, desde la recesión mundial al principio de esta década, para el apoyo de los empleados desvinculados por acciones de reestructuración.

LA CO-EVOLUCION EN LA HISTORIA Y LA CIENCIA :

- ☞ En la isla griega de Santorini, hace poco se descubrió una ciudad prehistórica (Akrotiri) que data de cinco mil años antes de Cristo, donde los primeros Minoicos, en camino de Creta a lo que hoy es Europa, desarrollaron unas tecnologías muy avanzadas para su época. Su secreto : el Rey Minos logró priorizar el equilibrio entre las necesidades del individuo y las de la colectividad, mediante la conciliación entre los nueve grupos que guerreaban entre si.. Al mismo "secreto" ha sido atribuido los asombrosos avances científicos y tecnológicos de las tribus Maya en Yucatán y Guatemala y la cultura Incaica del Perú.
- ☞ En el quinto siglo a.C., Pericles cambio radicalmente a Atenas y, por ende, al mundo pasado y presente, mediante su liderazgo y su facilitación de la inclusión de las artes y la cultura en las prioridades sociales, y la creación de las raíces del concepto de "polis", del estado ciudadano, y del bien de la colectividad.
- ☞ Las principales religiones del mundo, tanto las predominantes como las indígenas, comparten entre todos un valor básico : la necesidad de vivir en armonía con el entorno. Esta es la esencia del "Shalom" hebreo, del "Saalem" musulmán, del Ying-Yang oriental, del Tao y del "eirene" de San Pablo, para quien la paz no es la ausencia de guerra sino la co-creación de bienestar individual y colectivo.
- ☞ Los grandes movimientos sociales de la historia, especialmente los más recientes como el movimiento sindical urbano y agrario de Europa, el movimiento de derechos civiles de Martin Luther King, la lucha para establecer los derechos de la mujer, etc., han triunfado gracias a su habilidad de formar un sentido de solidaridad entre un gran porcentaje de la población de tal manera que el bien común es igualmente importante como el individual.
- ☞ Las ciencias biológicas, especialmente las ecológicas, nos recuerdan diariamente de la interdependencia de todos los elementos de la naturaleza. Muchas especies de plantas y animales sólo pueden llegar a su óptimo desarrollo individual cuando crecen conjuntamente (co-evolución) con otras especies.
- ☞ Recientes descubrimientos médicos en el campo de la epidemiología, han mostrado que mientras los desnutridos del mundo son mucho más susceptibles a algunos virus, estos, mientras habitan el cuerpo del desnutrido, comienzan un proceso de mutación que en poco tiempo los habilita a invadir exitosamente el cuerpo de los bien nutridos que antes eran inmunes. Algunos expertos opinan que este fenómeno ha contribuido a la epidemia del SIDA y al marcado resurgimiento de epidemias infecto-contagiosas en todas partes del mundo. Que otros padezcan de desnutrición sí es asunto nuestro.
- ☞ Ya las ciencias físicas dan testimonio a la co-evolución (Heylighen y Campbell, 1995). El rechazo científico de la Segunda Ley de la Termodinámica (entropía) y los recientes descubrimientos de la Física Cuántica, han mostrado que todos estamos interconectados por medio de "quarks" o "cuantos", pequeñas partículas de los protones, como si formáramos todos, en las palabras del Dr. Deepak Chopra (1989), un enorme edredón. No ser solidario es perjudicarse a si mismo, ya que en la vida de hoy, muy poco de este mundo no me incumbe.

El Dr. Timothy L. Fort, autoridad mundial sobre el tema de este cambio, dice : "El corazón ético de esta transición es la idea de que la existencia humana debe ser motivada y juzgada por el reconocimiento de la inherente interconexión de toda vida. Filosóficamente, esto se expresa como pensamiento dialéctico y teológicamente como solidaridad ; requiere estructuras políticas, legales, económicas y, sobre todo, empresariales, en las que dicha relación es reconocida y cultivada."

"Mas que responsabilidad social, es una ética corporativa, la cual va más allá de mero actos de caridad, para abordar la forma en que la empresa trata a sus constituyentes internos y el mundo en que ellos viven. Implícita en este argumento que las empresas deben alguna responsabilidad a algo más que al avance egoísta de intereses individuales, está la idea del equilibrio entre el bien de la colectividad , del entorno y de los individuos."

Muchas veces, la donación caritativa de una empresa lleva la buena intención de la gerencia para hacer justicia y promover la co-evolución. Sin embargo, su resultado es generalmente lo opuesto. Aun cuando la intención no es la de apaciguar una conciencia, una acción paternalista, dentro o fuera de la empresa, coloca al dador en una posición de superioridad y de un poder manipulativo, todo lo cual acentúa la brecha entre la empresa y el "pobre que la recibe", genera dependencia. crea dualismos y antagonismos contraproducentes, fortalece la cultura del desempoderamiento y, a la larga por aquello de la co-evolución, termina en una involución empresarial.

Los últimos años han visto como esta nueva tendencia ha arrasado con las políticas paternalistas de antes. Para citar sólo algunos ejemplos :

- ✎ En Sudáfrica, después de la victoria sobre apartheid, las empresas unidas en esa lucha desaparecieron, dejando una laguna en la financiación de la reconstrucción empresarial. Una compañía financiera, The Calvert Group, decidió el año pasado año que era su deber contribuir a la reconstrucción de un país donde realizan ellos muchos negocios. Crearon los Fondos de Crecimiento Comunitario (FCC) para vender a sus otros clientes, papeles de inversión en las microempresas de los tugurios negros. Inversionistas de varios otros países han invertido más de ocho millones de dólares hasta la fecha y con excelente rendimiento financiero (el ganar-ganar que siempre está implícito en todo proceso co-evolutivo).
 - ✎ La Compañía Texas Instruments, que fue durante muchos años un donante a obras caritativas internacionales, ha cambiado radicalmente sus políticas de buena ciudadanía corporativa. En los últimos años, ha invertido más de \$US500 millones en sistemas para proteger el medio ambiente, ha reducido el uso de sustancias químicas nocivas en un 60% y ha reciclado mas de 60 millones de kilos de basura desde 1990. Adicionalmente, ha dedicado recursos humanos y económicos a programas de educación, al desarrollo de una Infraestructura Global Informática para la cumbre de la G7 y ha creado una Fundación sólo para administrar los recursos donados por los empleados de la empresa.
 - ✎ La Financiera internacional (japonesa) DKB ha dedicado todos sus esfuerzos sociales a su Fundación Corazón, una organización de dos millones de yen que promueve la salud preventiva para los menos favorecidos, a proyectos de protección ambiental y a programas de promover la cultura y los artes para sus empleados, además de ser un contribuyente mayor a los sobrevivientes del Terremoto de Hanshin de 1995.
 - ✎ El Dr. Mads Olvisen, Presidente de la firma danesa Novo Nordisk A/S, el proveedor mundial más grande de insulina y enzimas industriales, dice (1996) : "Es una equivocación creer que la empresa y la sociedad tengan metas en conflicto : que el empresario se dedica a la sobrevivencia de la empresa como entidad independiente y la sociedad se dedica al crecimiento y a los derechos básicos del ser humano como miembro de una comunidad donde dichos factores son valorados."
- "La presuposición subyacente en este error es aquella que cree que priorizar las ganancias obliga a la empresa a disociarse de sus responsabilidades sociales más allá de las que legalmente se requieren : seguros sociales, impuestos, etc. Este concepto está lejos de la verdad y lejos de la realidad de la vida empresarial. Por su mera existencia, la empresa juega un papel importante en la sociedad y, a su vez, la comunidad local y nacional determinan, en gran parte, las condiciones de éxito de la empresa. Una compañía seria...debe incorporar en su misión, sus políticas y sus estrategias, los aspectos sociales de sus actividades, pero los gerentes tienden a disociarse del debate sobre el desarrollo social de su entorno, en parte por una falta de tiempo, en parte por una falta de paciencia y en parte por una falta de conocimiento acerca de la realidad sociopolítico de su entorno. Esto debe cambiar si pretendemos desarrollar el potencial tanto de la empresa como de la sociedad."
- ✎ El Fundador del Banco de América. A. P. Giannini, dijo en 1940 : "Servir a los demás es el único negocio legítimo de hoy." Cincuenta y cinco años después, el banco sigue con la misma creencia, utilizando los recursos corporativos para la revitalización de las comunidades y facilitando que sus colaboradores aporten de su tiempo y talentos para el bien de la comunidad donde residen.
 - ✎ La esencia de la "Perestroika" que revolucionó a la Unión Soviética en recientes años, es este mismo concepto de co-evolución. Dice Mijail Gorbachov : "Hemos llegado a la conclusión de que a menos que activemos el factor humano, es decir, a menos que tomemos en consideración los diversos intereses del pueblo, el trabajo colectivo, los cuerpos públicos y los diversos grupos sociales, a menos que confiemos en ellos y los arrastremos a la actividad y al esfuerzo constructivo, nos resultará imposible cumplir con ninguna de las tareas propuestas o cambiar la situación del país."
 - ✎ En Colombia existen numerosos ejemplos del mismo compromiso. Para citar sólo un ejemplo, en 1974, la empresa Frisby inició labores con un restaurante en Pereira y con una política de desarrollo humano que siempre colocaba al empleado como igual de importante a los gerentes y a los accionistas. Sus dueños, el Dr. Alfredo Hoyos Mazuera y su esposa, la Dra. Liliana Restrepo de Hoyos, desarrollaron programas de capacitación psicosocial y técnico para todos sus empleados y sus familiares, constituyeron y financiaron una escuela en la vereda donde tienen una de sus oficinas, emprendieron una serie de campañas publicitarias (libritos regalados) que resaltan los valores culturales colombianos e iniciaron una serie de otras acciones en beneficio a su gente y a las comunidades donde tienen sus negocios. Hoy en día, con industrias paralelas creadas y una cadena importante de restaurantes en todo el país, Frisby es un testimonio

de los resultados de la co-evolución.

Podemos ofrecer la siguiente síntesis de la responsabilidad social corporativa (RSC), basada en una integración de los trabajos de Keith Davis, S. Prakash Sethi y los nuestros :

- A. **DEFINICIÓN DE LA RSC:** La obligación gerencial de promover la co-evolución mediante acciones tendientes a proteger y mejorar el bienestar de la empresa, de sus integrantes y de su entorno social.
- B. **LOS CINCO COMPROMISOS ÉTICOS DE LA RSC:**
 - 1. **PODER SOCIAL :** Reconocer, como empresa, que nuestras acciones (o falta de ellas) tienen impacto sobre la sociedad y ella tiene derecho de exigir que respondamos por las consecuencias de dichas acciones.
 - 2. **COMUNICACIÓN ABIERTA :** Estar abiertos y sensibles a la voz de la sociedad y de sus problemas actuales y emergentes.
 - 3. **PREVISIÓN DE LAS CONSECUENCIAS :** Calcular y considerar desde antemano, todos los costos sociales y los beneficios de una actividad, producto o servicio, aun cuando sea técnica o económicamente factible.
 - 4. **COSTOS COMPARTIDOS:** Compartir equitativamente los costos de dichas acciones con el consumidor.
 - 5. **INVOLUCRARSE :** Ofrecer nuestra experiencia y experticia empresarial a la solución de un problema social emergente.
- C) **PROCESO DE CUMPLIMIENTO DE LA RSC :** La Alta Gerencia puede seguir las siguientes fases de desarrollo de la RSC :
 - 1. Aceptar su obligación.
 - 2. Formular y comunicar las nuevas políticas.
 - 3. Facilitar la recolección de la información necesaria, mediante recursos internos y/o externos.
 - 4. Buscar el compromiso de todos, modificando y comunicando, cuando sea necesario, las expectativas que se tienen al personal relacionado.
 - 5. Asignar los recursos económicos y humanos necesarios para liderar la ejecución y el monitoreo (Auditoría Social) del proceso.

1

IV - LO CIERTO Y LO FALSO DE LA REESTRUCTURACIÓN:

A continuación se encuentran algunas de las creencias más comunes en cuanto a los procesos de reestructuración y adaptación laboral. Ud. puede indicar con cuáles está de acuerdo y con cuáles no está de acuerdo.

- 1. Una empresa puede salir adelante con sólo un importante aumento de eficiencia.
- 2. El cambio es muy traumático y debe evitarse cuando sea posible.
- 3. La empresa que no crece, necesariamente va a decrecer.
- 4. Generalmente los desvinculados son los más "malitos" que tenía la empresa.
- 5. Si hay que realizar un cambio, lo mejor es hacerlo rápido y terminar de una vez.

6. Por nuestra tradición burocrática en Colombia, la desvinculación de personal es inevitable para poder competir en el futuro.
7. La gente desvinculada no va a sufrir si el proceso de hacerlo es sano y bien planeado.
8. La desvinculación de personal aumenta ganancias y productividad a mediano plazo.
9. En Colombia y en el resto del mundo, la desvinculación de personal ha sido utilizada como último recurso.
10. La desvinculación sólo se utiliza cuando la empresa está en fuerte crisis económica.
11. Sólo es necesario reestructurar una empresa y desvincular personal una vez, para poder seguir adelante con éxito.
12. No hay consecuencias adversas para el personal "sobreviviente" que queda en la empresa después de la desvinculación ; al contrario, su situación se mejora.
13. Si el personal desvinculado sigue sufriendo económicamente después del choque inicial de la desvinculación, es por "flojo" o por perezoso por no querer conseguir otro trabajo.
14. Capacitar a la gente que se va a ir es botar el dinero en una "limosna" o preparar el personal para servir a la competencia.
15. Los procesos de desvinculación deben ser desarrollados y acordados por todos los colaboradores de la empresa.
16. Lo mejor es no decirle a la gente de la reestructuración o desvinculación hasta el momento de implementarla, para que no se preocupen innecesariamente y para que no reaccionen negativamente.
17. La gente no directamente vinculada con la empresa (público, clientes, etc.) entiende la necesidad de la desvinculación de personal y agradece la dedicación de la empresa a mayor eficiencia.
18. La desvinculación es una estrategia inhumana que no debe utilizarse.

Ahora, puede comparar sus respuestas con las nuestras. Consideramos que todas las afirmaciones anteriores reflejan ideas equivocadas acerca de los procesos de transformación, reestructuración y adaptación laboral :

1. **LA EFICIENCIA** : Aumentar eficiencia (hacer correctamente la cosa, con criterios de medición de costo-beneficio), sin también aumentar eficacia (hacer la cosa correcta de la manera correcta, con criterios de medición de impacto), es una estrategia comprobada de fracaso.
2. **EL CAMBIO** : Lo único más traumático que el cambio son las consecuencias de no estar dispuestos a cambiar. Lo único que no cambia es la necesidad permanente de cambiar con el entorno.
3. **EL CRECIMIENTO** : Para algunas empresas, crecer es un error. En determinados momentos, cuando lo más indicado es asegurar o fortalecer el tamaño actual, crecer es un error estratégico. El Dr. Dwight Gertz, vicepresidente de Mercer Management Consultants y autor del libro "Grow to Be Great : Breaking the Downsizing Cycle" (Crecer para Ser Grande : Rompiendo el Ciclo de Desvinculaciones), dice : "Existen muchas empresas que, en determinados momentos de su evolución, deben dedicarse a permanecer en su nivel sin crecer más, especialmente cuando dicho crecimiento podría conllevar un problema de misión o de manejo cuando la empresa todavía carece de una base estructural, orgánica o funcional suficiente para sostener el crecimiento."
4. **LOS "MALITOS"** : Aunque algunos gerentes utilizan la coyuntura de una reestructuración para "pulir" la organización de sus prejubilados u otros supuestos "improductivos", las investigaciones nacionales han mostrado que la fuerza laboral desvinculada cuenta con personal muy capaz a todo nivel.
5. **EL CAMBIO RÁPIDO** : El cambio, si es demasiado rápido, supera la capacidad de asimilación del personal y termina afectando gravemente a la productividad, el compromiso y al clima motivacional de la empresa. Si el cambio

se realiza en forma demasiado lenta o con frecuentes cambios por desautorizaciones o excepciones gerenciales, sucede lo mismo. La planeación del cambio debe incluir un ritmo cuidadosamente planeado.

6. **LA DESVINCULACIÓN** : Existen varias acciones alternativas o complementarias a la desvinculación masiva que pueden ser útiles y hasta mejores para poder competir, las cuales se plantearán más adelante en este documento.
7. **EL SUFRIMIENTO** : Por bien planeado que sea el proceso, todas las personas relacionadas con un cambio y especialmente con una reestructuración, van a sufrir. A nivel psicosocial, una desvinculación laboral tiene exactamente el mismo efecto sobre las personas como la muerte de un ser querido y requiere procesos de preparación y elaboración del duelo. En Colombia, existen datos que muestran más de cuarenta suicidios relacionados con la desvinculación laboral, más miles de casos de enfermedad (estrés post-traumático), problemas conyugales (más de doscientas separaciones matrimoniales en sólo una entidad) y problemas familiares, especialmente con el rendimiento escolar de los hijos (Fundación Neo-Humanista, 1994).
8. **EL AUMENTO DE GANANCIAS** : Los estudios internacionales muestran otra cosa. Durante un período de cinco años, las ganancias aumentaron para solamente el 51% de las empresas desvinculantes y se disminuyeron en el 20% (Wyatt Company, 1993). En un estudio de más de doscientas cincuenta mil plantas manufactureras de los EEUU y Canadá, mientras algunas sí ganaron en productividad mediante una desvinculación masiva, muchas más aumentaron igual o más en productividad mediante estrategias alternas o complementarias a la sola desvinculación (Business Week, 1994).
9. **EL ÚLTIMO RECURSO** : Aunque los expertos recomiendan que esta sea la política, los datos muestran otra realidad en la práctica. Un estudio de Right Associates en 1992 mostró que solamente el 9-14% de las empresas estudiadas habían utilizado otras estrategias antes de la desvinculación. La tendencia en Colombia es utilizar la desvinculación como medida primera y única y por ello se están viendo las nefastas consecuencias tanto en las empresas como en los desvinculados.
10. **LA CRISIS ECONÓMICA** : El hecho es que muchas empresas económicamente sanas están desvinculando personal, tales como General Electric, Campbell, Compaq Computadores y American Express. Adicionalmente, con cierta frecuencia, una desvinculación es decretada con base en proyecciones futuras, tanto económicas como tecnológicas.
11. **UNA SOLA VEZ** : Los estudios de la Asociación Americana de Gerencia (1994) y de Cascio y Touby (1993) muestran que en el 66% de los casos, las reestructuraciones y/o desvinculaciones se convierten en parte de la cultura organizacional y se utilizan de nuevo dentro de un año. En Colombia ya hemos visto varios ejemplos de empresas que están realizando su tercera reestructuración desde 1994. Una entidad estatal descentralizada ha realizado once (costosas y dolorosas) reestructuraciones desde 1985 y su clima motivacional está en el punto más bajo de su historia.
12. **LOS SOBREVIVIENTES** : El sesenta por ciento de 531 empresas desvinculantes encuestadas en los Estados Unidos, reportaron un marcado aumento de recargo de trabajo entre los sobrevivientes y más de la mitad reportaron una disminución de clima motivacional y compromiso y un aumento de enfermedades relacionadas con el estrés. En Colombia, datos extraoficiales del Departamento Médico de una organización que desvinculó personal masivamente, muestran un aumento del 180% en consultas médicas relacionadas con el estrés, el miedo y la inseguridad, entre los sobrevivientes de un recorte.
13. **EL NUEVO TRABAJO** : La clara tendencia nacional e internacional es de movilidad descendente del desvinculado. El 72% de los desvinculados de RJR Nabisco en los EEUU encontraron trabajos después de su desvinculación pero con un promedio de 47% de su salario anterior (Time, 1993). Otro estudio estadounidense (Drake, Beam y Morin, 1994) de 311 profesionales desvinculados muestra que el tiempo promedio para conseguir otro trabajo fue de 5,6 meses y con una disminución del 15% de ingresos. Nuestro seguimiento informal de nueve empresas Colombianas que han desvinculado personal, ha indicado que la disminución de ingresos del desvinculado no capacitado o preparado para nuevos oficios, queda entre 40-60%.
14. **EL DINERO BOTADO** : Estudios citados más adelante muestran lo contrario ; las empresas que inviertan una suma justa de dinero en un apoyo psicosocial y laboral al desvinculado, aunque sea mínimo, ganan ante los clientes (quienes apoyan con más compras), ante su personal sobreviviente (en clima motivacional y, por ende, productividad) y ante los mismo desvinculados y sus familias (después de haber pasado el periodo de duelo).
15. **LA PARTICIPACIÓN DE TODOS** : Todo depende de la empresa. Si este tipo de participación ya es parte de la

cultura organizacional, los afectados pueden participar hasta cierto punto, sin olvidar que la creatividad y los criterios son severamente limitados cuando uno mismo se ve afectado por las decisiones. En otras organizaciones, una firme pero justa postura gerencial autoritaria es la más indicada.

16. **EL ÚLTIMO MOMENTO** : Aunque no decir nada hasta el momento del hecho puede ser lo más cómodo para la gerencia, es lo más dañino para los desvinculados, los sobrevivientes y los demás afectados, quienes no tienen la oportunidad de elaborar adecuadamente su duelo o planear proactivamente sus futuras acciones.
17. **LA IMAGEN PÚBLICA** : Estudios en numerosos países (Foro Electrónico de Recursos Humanos de Internet, 1996) han mostrado el rechazo del público (incluyendo de los clientes) a las firmas que desvinculan personal sin prestarles adecuado apoyo. Un estudio en Inglaterra (Allam, 1995) muestra un aumento de desconfianza comercial y financiera en las empresas desvinculantes.
18. **LA ESTRATEGIA INHUMANA** : La desvinculación, en muchos casos, es la única medida que puede salvar a una empresa o institución.

Ya podemos ver que la reestructuración, sin o con una desvinculación, no es ni buena ni mala en sí sino una estrategia apropiada o no apropiada según algunos parámetros. A continuación veremos algunos de ellos.

V - LA DEVASTADORA DESVINCULACIÓN :

El Dr. Ricardo Matamala Señor, reconocido experto en transformación organizacional en Colombia y otros países latinoamericanos, afirma :

"El 'Downsizing' (recorte de personal) se ha convertido en Colombia desde hace algún tiempo en una de las estrategias de moda que pretende, en muchos casos, compensar una serie de decisiones irresponsables del pasado. Algunos adeptos a esta estrategia empresarial aducen, con cierta razón, que es preferible garantizar la sobrevivencia de la organización y el empleo de la mayoría, que verse obligados a un cierre definitivo. En estos casos, donde no existe otra solución aparente, el aspecto a mirar es el nivel de responsabilidad social con que se realiza el proceso."

El Dr. Dwight Gertz, antes citado, anota : "Casi todo el mundo corporativo está realizando el proceso doloroso de volverse más pequeño, con la presuposición de que al hacerlo sus organizaciones serán más competitivas, más rentables y más preparadas para crecer bien. Es nuestra convicción que mientras estas acciones pueden ser necesarias para la sobrevivencia, no existe evidencia sólida que indique que el resultado directo de "downsizing" es el esperado."

En una declaración reciente del Instituto Profesional de Servicio Público de Canadá (PIPSC, 1996), su presidente afirma : "La irresponsable desvinculación de personal está causando un daño irreparable al núcleo del país. Grandes instituciones Canadienses están siendo desmanteladas, se están perdiendo investigaciones importantes y el servicio al ciudadano se está disminuyendo rápidamente. Y como resultado de la arbitraria reducción de personal en el sector privado, con supuestos fines de sobrevivencia, el número de empresas que se declaran en quiebra está en aumento e igualmente la tasa de desempleo."

Conclusiones parecidas han salido de Suecia (Nimmmsjö, 1996) donde una moda inicial de desvinculación como medida única de recortar costos ha sido ya reemplazada con una modalidad de "rightsizing" (recortes moderados y acompañados por otras medidas).

Igual ha sido la experiencia en algunos países latinos donde un investigador concluye (Rocchio, 1996) : "La desvinculación como medida única pretende lograr dos objetivos : reducir costos y mejorar eficiencia mediante la eliminación de personas ineficientes, niveles jerárquicos burocráticos y/o complejidad orgánica. Sin embargo, nunca es suficiente la mera desvinculación ; debe ir acompañada de una serie de otros procesos estructurales y funcionales. Sin ellos, la empresa termina lastimando su imagen pública, exigiendo más trabajo a los sobrevivientes, reduciendo producción, reduciendo calidad o contratando nuevo personal."

Otros investigadores tienen críticas más acerbas sobre las intenciones de algunos gerentes. El Gerente Regional de la Oficina de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa en el estado de Colorado (EEUU), comenta en la revista "Northern Colorado Business Report" (1996), que es "...curioso que las acciones en la bolsa de valores siempre aumentan radicalmente cuando se anuncia una desvinculación masiva. Alguien se está enriqueciendo con la miseria de los demás. Mi experiencia es

que un número muy elevado de gerentes se aprovechan de las situaciones de la economía para financieramente lucirse ante sus juntas, al desvincular personal más antiguo (y costoso) y luego reemplazarlo con personal más joven que trabaja por menos dinero y menos prestaciones."

Una variante de esta nefasta práctica ha sido denunciada repetidamente en México, Colombia, Ecuador y Perú, donde se reportan muchos casos de la nefasta práctica de reemplazar, por menor salario y prestaciones, al mismo empleado anteriormente desvinculado y ya desesperado por conseguir trabajo,.

Todas las desvinculaciones, necesarias o no, bien llevadas o no, son traumáticas para todos : los directamente afectados, sus familias, sus compañeros "sobrevivientes", la gerencia y la comunidad. Pueden resultar destrozadas unas vidas y los afectados frecuentemente se vuelven amargados y vengativos.

El costo de una desvinculación, por necesaria que sea, es muy alto para cualquier empresa :

COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
Preaviso y Bonificaciones Pactadas	Selección de Nuevo Personal
Liquidación de Vacaciones	Capacitación y Reinducción
Otras Prestaciones Extralegales	Desgaste Emocional Gerencial
Programas de Adaptación Laboral	Posibles Tutelas y Denuncias
Costos Administrativos de Terminación	Reacciones Sindicales y Gremiales
Aumento de Consultas Médicas	Aumento de Inseguridad Laboral
Aumento de Ausentismo	Aumento de Rotación de Personal
Asesorías Externas	Reducción de Productividad
Aumento de Vandalismo, Hurto y Daño	Daños a la Imagen de la Empresa

Siete estudios citados por Cascio y Morris (1995) concluyeron que el beneficio esperado de la desvinculación resultó ser una ilusión : mientras las compañías estudiadas sí mostraron mayor venta por empleado después de la reestructuración, no llegaron ni a la mitad de los ahorros esperados. Los estudios mostraron un promedio esperado de ahorro de costos operativos del 4%...y un promedio real de ahorro de menos del 1,5%.

El mismo estudio también evaluó ganancias. Tres años después de la desvinculación, las empresas desvinculantes mostraron un aumento del 183,4%, mientras que los estándares de las industrias parecidas no desvinculantes fue del 42,5%. Se pueden identificar muchas variables no mencionados en estos estudios, sin embargo las tendencias han sido verificadas en numerosos estudios subsecuentes sobre desvinculaciones como medida primaria o única de reducir costos. Tampoco se puede decir qué hubiera pasado a la empresa si no hubiera desvinculado personal.

Existe aun otro aspecto del daño que causa a la empresa una desvinculación irresponsable : el de imagen externa e interna :

- ☛ **IMAGEN PÚBLICA** : Tom Peters (1991) cita un estudio en el que se mide el impacto sobre los clientes y demás público cuando existe una insatisfacción laboral de los empleados o ex-empleados. Su conclusión, entre otras, fue que cada empleado amargado y cada miembro de su familia inmediata, genera en un mes una imagen negativa de la empresa entre un mínimo de veinte personas más. Un simple cálculo es asombroso : si una empresa desvincula irresponsablemente a sólo cien empleados, cada uno con un promedio de ocho familiares, esto significa que un mínimo de dieciocho mil personas reciben referencias negativas. Un número muy elevado de estas personas consciente o inconscientemente dejarán de ser clientes. Existen varias experiencias Colombianas de arrogantes monopolios y su consabido maltrato al empleado y al cliente, que ya han venido perdiendo importantes porcentajes del mercado a la competencia.

- ≠ **IMAGEN INTERNA :** El impacto de una desvinculación irresponsable sobre el clima motivacional para los "sobrevivientes" es igualmente devastador. De las catorce escalas de Clima Motivacional (Brenson, 1989), cinco son negativamente afectadas por una desvinculación responsable y once por una desvinculación irresponsable. El resultado es un marcado descenso de productividad que generalmente anula cualquier ahorro por la desvinculación.

La primera pregunta que el empresario debe hacerse no es : "¿Cuál es el número mínimo de personas que necesito para mantener el negocio ?", sino "¿Cómo podemos cambiar la manera de utilizar el personal que actualmente tenemos para ser más efectivos, productivos y competitivos ?"

La segunda pregunta es : "Si es necesario recortar personal, ¿cómo podemos hacerlo para reducir al mínimo el impacto negativo sobre la empresa, los sobrevivientes, los desvinculados y la comunidad ?"

VI - LA REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE :

Estamos ante una paradoja que requiere otra paradoja para resolverse. La desvinculación es un mal...muchas veces necesaria para la sobrevivencia empresarial. La tarea es distinguir entre una desvinculación bien hecha y una mal hecha, una necesaria y ambas dolorosas. En la bien hecha, todos sufren pero todos terminan ganando ; en la mal hecha, todos sufren más y todos terminan perdiendo. No conozco otra opción porque estoy convencido de que toda opción ganar-perder termina siendo perder-perder a mediano o largo plazo.

Ya hemos visto que el uso de desvinculación como una medida única para reducir costos, sin cambiar la forma de trabajar, no proporciona en sí los resultados esperados. Cada día más firmas en Colombia están reconociendo este hecho y están realizando reestructuraciones y desvinculaciones responsables.

Esta responsabilidad incluye la elaboración de dos estrategias :

- A. EXPLORAR ALTERNATIVAS A LA DESVINCULACIÓN :** facilitar que con los mismos empleados se genere una ventaja competitiva sostenible, mediante algunas políticas como :

- ≠ Capacitación Especializada
- ≠ Capacitación Multifuncional (Multi-Skills Training)
- ≠ Participación del Empleado en Diseño e Implementación de Procesos de Trabajo
- ≠ Aplanamiento de Estructuras Jerárquicas
- ≠ Modificación de Estilos de Liderazgo
- ≠ Compensación Relacionada con Destrezas y Productividad
- ≠ Programas de Crecimiento Personal, Conyugal y Familiar
- ≠ Premiación por Satisfacción del Cliente

Existen numerosos estudios que comprueban el rendimiento financiero a mediano plazo de las inversiones en estos tipos de capacitación para aumentar la productividad:

- ≠ Las empresas con programas formales de capacitación continua, aumentaron su productividad en un 19% por encima de las empresas que no lo hicieron (Bartel, 1994).
- ≠ En la industria metalúrgica, la utilización de trabajo en equipo, capacitación continua y seguridad laboral fueron los

factores responsables de un aumento del 11% (88% a 99%) en el cumplimiento de metas de productividad (Ichniowski, 1993).

- ☞ En la industria automotriz, una compensación basada en rendimiento, en el trabajo en equipo y en la reasignación a los trabajadores de la responsabilidad de control de calidad, resultó en una reducción del 25% en el tiempo de ensamblaje y del 33% en defectos por vehículo, comparado con empresas similares sin estas medidas (MacDuffie y Krafcik, 1992).
- ☞ Una encuesta de 700 empresas norteamericanas de todas las industrias, encontró que existe una relación directa entre el grado de innovación en las políticas de recursos humanos y de reestructuración, y el aumento de dividendos a los accionistas de esas organizaciones (Huselid, 1993).

B. IMPLEMENTAR PROCESOS SANOS DE DESVINCULACIÓN : minimizar el impacto negativo de una desvinculación necesaria, mediante estrategias y alianzas (con el Estado y las ONG) que facilitan los programas de adaptación laboral.

El Dr. Carlos Eduardo Mejía M., Gerente General de Magna Flowers en Santafé de Bogotá y Funza, resume su posición respecto a los programas de adaptación laboral : "En primer lugar, los programas de adaptación laboral hacen menos traumática para todos (especialmente para mi), los procesos de reestructuración. En segundo lugar, la desvinculación es una terminación sin culpables y considero que es mi responsabilidad y deber apoyar a los que se van hasta donde pueda, especialmente en la capacitación y búsqueda de nuevas fuentes de empleo."

LA EXPERIENCE DE VISIÓN MUNDIAL

En otro caso Colombiano, la ONG transnacional Visión Mundial, tenía en 1992 una oficina nacional y siete oficinas regionales que facilitaban unos doscientos proyectos de desarrollo comunitario, con más de 820 colaboradores. Una inesperada reducción en donaciones de los patrocinadores en los países más desarrollados, dejó a la oficina de Colombia con la necesidad de recortar el presupuesto en más del 40%.

El Comité Ejecutivo de la organización, asesorado por su propia gente de campo y con el apoyo de un asesor externo, se dedicó a considerar una serie de medidas que incluyeron la consolidación de proyectos, la eliminación de las oficinas regionales, el aplanamiento orgánico, la integración y capacitación multifuncional y el desarrollo gerencial en estilos alternos de liderazgo y empoderamiento. Aun con estas medidas fue necesario desvincular a casi 100 empleados de oficina y más de 300 promotores comunitarios..

A estas personas, la organización les facilitó programas de preparación para la transición, materiales escritos, asesoría y apoyo en la búsqueda de nuevos trabajos.

El Director de Operaciones de la entidad, el Dr. Oscar Rubiano, resalta los múltiples beneficios del proceso : "Hubo transparencia y justicia en cada aspecto del proceso. Como resultado, la gran mayoría de los desvinculados quedó con una buena imagen de la empresa.. Por la capacitación que les dimos, resultaron ser muy competitivos en el mercado laboral y recibí muchas cartas de agradecimiento por el apoyo de la capacitación y la intermediación laboral. Todavía se consideran parte de la "Familia Visión Mundial".

"Entre los sobrevivientes, después del esperado duelo, notamos que no decayó en nada el clima motivacional. Al contrario, por la forma ética en que se manejó el proceso, los empleados aumentaron su compromiso, productividad, integración y empoderamiento individual y grupal. (Fundación Neo-Humanista, 1996)."

El Director de Desarrollo Empresarial de la Fundación Carvajal, el Dr. Jorge Ivan Restrepo, relata algunos de los comentarios recibidos de las entidades (transnacionales, nacionales, estatales y PYMEs) con las que ha trabajado con procesos de reestructuración :

- ☞ "Las personas que se retiran ya tienen algunas iniciativas empresariales, ahora necesitan apoyo sobre cómo

consolidarlas."

- ☞ "Estamos dispuestos a invertir en las personas que se retiran, pues ellas siguen siendo parte de la empresa, de alguna forma."
- ☞ "Hicimos un recorte inicial hace tres años, en ese momento no hubo atención para las personas que salían ni para las que quedaban en la institución. Esto ha generado un gran problema : los que se quedaron no han podido asumir el cambio en forma adecuada y han perdido, en cierta forma, la confianza en la gerencia. Ahora, tendremos que hacer otro recorte y sabemos que éste va a generar mayores dificultades e incertidumbre."
- ☞ "En julio del año pasado hicimos un recorte, sin ningún sistema de apoyo a la transición ; este año sabemos que no se debe emprender otro recorte sin un plan de atención psicosocial."

LOS TRES TRISTES TIGRES

En la ciudad de Bucaramanga, tres PYMEs del calzado fueron muy afectadas por la inundación en el mercado del calzado de la China , el cual se ofrecía al público con casi igual calidad y por un precio mucho menor. La reacción de los gerentes de las tres empresas nos ofrece un panorama de las alternativas y sus consecuencias.

La Empresaria A no hizo nada. Siguió su producción como antes, apelando a un proteccionismo estatal o local que nunca llegó y esperando que "las cosas se compongan tarde o temprano". Cuando un asesor del SENA le insinuó que una alternativa sería el recorte de personal y unas modificaciones tecnológicas, la gerente se negó. Hablaba de la lealtad de sus colaboradores durante tantos años y la responsabilidad que ella tenía para con ellos. También se mostró reacia a cualquier modificación del proceso técnico, alegando que su éxito durante tantos años le daba la autoridad de saber qué sirve y qué no. La empresa se quebró unos meses después.

El Empresario B aceptó la sugerencia del asesor del SENA en cuanto al recorte de personal pero se mostró reacio a tomar otras medidas. Dijo que ni siquiera había dinero para cumplir con la nómina, mucho menos con programas de capacitación u otras actividades que quitarían el tiempo de producción y ventas. Desvinculó a los empleados más antiguos y a los que menos rendían. El "Correo de Brujas" no demoró en hacer lo suyo y al cabo de unos días todos los clientes sabían de la desvinculación. La reacción de muchos de estos clientes fue muy negativo y las ventas comenzaron a bajar aún más de las de la competencia nacional. Su negocio se cerró cuatro meses después.

La Empresaria C tomó muy en cuenta la asesoría del SENA pero las directivas se negaron a tomar la decisión solas. Reunieron todo el personal (19) para informarles de la situación y pedir que ellos desarrollaran una serie de ideas y medidas para superar la crisis. Hablaron y evaluaron juntos, con el apoyo del asesor, varias alternativas como la modernización de algunas técnicas de producción, la capacitación del personal en estas nuevas técnicas, hablar con los distribuidores de los productos Chinos para llegar a conciliaciones, la apertura de dos líneas nuevas que podían producir con sus mismos equipos (sugerencia de la señora del aseo y de los tintos), una congelación temporal de salarios y un programa de retiro voluntario y de adaptación laboral (con una ONG local) para poder reducir en algo la nómina. Este triste tigre logró recuperarse de la crisis con la implementación de varias de las sugerencias y aunque todavía está luchando para sobrevivir, es muy respetado en la ciudad y un ejemplo de motivación, sentido de pertenencia y productividad empresarial.

La Dra. Diana Droste, Directora Ejecutiva de FUNDAEMPRESA-BOGOTÁ, entidad que ha apoyado a muchas empresas en transición con la formación de sus desvinculados como microempresarios, afirma que el común denominador entre todas las empresas desvinculantes que han recurrido a sus servicios, es su deseo sincero de colaborar con el proceso de transición de sus empleados desvinculados. Añade que cuando el proceso se lleva a cabo en su totalidad, no solamente se benefician los desvinculados, sino los empleados que se quedan y la imagen de la empresa.

Estos compromisos, como todo verdadero altruismo co-evolutivo, producen resultados específicos positivos para todos, aun a nivel económico.

- ☞ En un estudio de la Universidad de Atenas, Facultad de Administración (1993), el Dr. George Venieris realizó una investigación empírica para establecer la relación lineal entre políticas de responsabilidad social corporativa y el rendimiento financiero corporativo de 150 empresas durante el periodo 1987-1992. La responsabilidad social corporativa resultó ser una función de liquidez, margen bruto, crecimiento de ganancias operativas y crecimiento de activos fijos. La cifra promedia de diferencia entre los grupos de alta y baja responsabilidad social corporativa en

cuanto a estos cuatro factores fue del 27%.

- ☞ Un funcionario del Sindicato Unificado de Trabajadores de Canadá, donde nació una de las principales estrategias de la adaptación laboral, citó (1994) un estudio en el cual se mostró que las empresas que ofrecieron programas de adaptación laboral a sus desvinculados con al menos tres meses de anticipación de la fecha, promediaron tasas de productividad entre 8%-13% por encima de las empresas desvinculantes que no lo hicieron. Nuestras experiencias en Colombia, no documentadas, indican un porcentaje mucho mayor, tanto en el sector público como en el privado.
- ☞ La Directora de Capacitación de los Ferrocarriles de Australia, informó en una comunicación privada que después de su segunda desvinculación masiva en cinco años, esta vez con un programa de capacitación y formación de microempresarios quienes posteriormente contrataron servicios con la misma entidad, la productividad entre los sobrevivientes aumentó en un 27% comparada con la primera desvinculación.

Los procesos de reestructuración responsable son una inversión y no un gasto. Estas políticas permiten que todos los niveles de la empresa trabajen juntos para enfrentar y salir de la crisis juntos y para progresar juntos. Los desvinculados superan rápidamente

su duelo y consiguen nuevos trabajos satisfactorios, las organizaciones terminan con un personal que las hace más competitivas y los sobrevivientes desarrollan un mayor compromiso y seguridad laboral y gozan una mayor calidad de vida laboral y personal. En una época en la que la seguridad laboral es sólo un recuerdo para la mayoría, una reestructuración responsable ofrece al empresario, al empleado y a la comunidad una mayor seguridad de ganancias para todos y una mayor calidad de vida para los Colombianos.

VII - PRECEPTOS DE REESTRUCTURACIÓN RESPONSABLE :

Antes de mirar las estrategias específicas que han sido utilizadas exitosamente en Colombia y en otros países, conviene repasar algunos de los preceptos básicos que enmarcan las acciones de reestructuración responsable y de programas de adaptación laboral para los desvinculados, según el marco anteriormente expuesto de Transformación Organizacional Integral y según nuestra experiencia y la de facilitadores en muchas otras partes del mundo.

- ☞ **EL MAS BENEFICIADO (O PERJUDICADO) ES EL SISTEMA :** El impacto sistémico de cada acción (o falta de acción) debe ser evaluado a priori.
- ☞ **EL LIDERAZGO CENTRADO EN VALORES :** Todo proceso de reestructuración que no sea compatible con los valores corporativos de la empresa, corre un alto riesgo de fracaso.
- ☞ **DISTANCIA ENTRE NORMATIVIDAD Y JUSTICIA :** A menos distancia entre "la ley y la justicia", mayor probabilidad de éxito en la reestructuración. Cuando las normas y decisiones acerca de la reestructuración distan mucho de la justicia, la equidad, la ética o el cumplimiento de ellas, el proceso pierde credibilidad a los ojos de los empleados y del público. Todos en la cama o todos en el suelo...hasta que todos compremos nueva cama.
- ☞ **LA REESTRUCTURACIÓN ES UN PROCESO Y NO UN SUCESO :** Cada acción debe ser articulada como parte de un proceso y no como una acción aislada, puntual o reactiva.
- ☞ **LA LEY DE LA CO-EVOLUCIÓN :** Miles de años de historia nos han querido enseñar lo que nosotros no hemos querido aprender : yo gano cuando los demás ganan y pierdo cuando los demás pierden. Todos los "stakeholders" involucrados, directa o indirectamente, en un proceso de reestructuración (cliente, empresa, empleados, Junta, familias, comunidad, etc.), tienen que beneficiarse a mediano o largo plazo. Cuando hay incongruencias en las medidas que favorecen a un grupo u otro (favoritismos, salarios ejecutivos exorbitantes, gastos inoficiosos ante una crisis económica, etc.), los procesos pierden su credibilidad y efectividad.
- ☞ **LA CRISIS DEL CAMBIO :** Es importante reconocer y aceptar que todo cambio genera crisis ; cambio grande genera crisis grande y cambio pequeño genera crisis pequeña.. El proceso psicosocial del cambio y de sus crisis resultantes debe ser entendido y abordado, ya que es normal, natural y necesario vivir una resistencia al cambio y tener ciertas reacciones negativas, aun tratándose de cambios positivos. Estas reacciones son normales, aun entre empresas y personas muy evolucionadas y maduras. Frecuentemente el proceso requiere que el liderazgo empresarial asuma, al menos por un tiempo, un estilo más autoritario para facilitar el restablecimiento de la seguridad personal y grupal que necesariamente sufre las consecuencias y secuelas del cambio.

- ⚡ **LA FLEXIBILIDAD Y EL HEURISMO :** No sólo debemos adaptarnos al cambio, debemos crearlo proactivamente. Esto requiere la flexibilidad perceptual y conductual de la gerencia, la rapidez de respuesta y la habilidad y compromiso a aprender de los errores y modificar estrategias.

VIII - ESTRATEGIAS DE DESVINCULACIÓN RESPONSABLE :

Finalmente, podemos extraer una serie de recomendaciones específicas de las experiencias de Toombs (1995), Raff (1995) y Cascio (1996), además de los trabajos realizados sobre adaptación laboral en Colombia durante los últimos dos años por las Fundaciones Carvajal, FICITEC, Fundaempresa y Neo-Humanista, como parte de un programa patrocinado por el BID-FOMIN y coordinado por la Confederación Colombiana de O.N.G.

- ⚡ **CAPACITAR A LA GERENCIA MEDIA Y ALTA EN LA GERENCIA DEL CAMBIO :** La adecuada gerencia de los procesos de cambio requiere conocimientos y destrezas especiales. Se requieren conocimientos de los procesos psicosociales de cambio y del impacto de ellos, y de las destrezas específicas para planearlos, ejecutarlos y manejar las reacciones a él. Lo principal es el respeto para las personas afectadas ; sus conductas negativas son parte de su duelo no de su ser.
- ⚡ **ARTICULAR UNA VISIÓN, UN PROCESO Y UNAS ETAPAS.** Los procesos de reestructuración deben formar una totalidad congruente y no una "colcha de retazos" o una serie de acciones "bomberiles" puntuales y reactivas. Se debe comenzar con una visión compartida por todos de cómo será la empresa al terminar el proceso, seguida por la redacción de unos objetivos específicos, cada uno con sus etapas concretas y medibles, incluyendo cronogramas y planes de contingencia para lograr las metas. Todo debe realizarse con un ritmo adecuado según la magnitud del cambio y la preparación psicosocial de la gente para recibirlo.
- ⚡ **CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LO PLANEADO :** Una vez decididas las acciones, cualquier desviación, desautorización o falta de compromiso a ellas aumenta la inseguridad colectiva y reduce la credibilidad de las medidas. Entre chiste y chanza podemos creer que "lo prohibido es permitido", pero el impacto psicosocial de ello es sumamente negativo, como atestiguan las investigaciones del Dr. Fernando Cepeda Ulloa (1991) sobre la impunidad en Colombia . Acciones contraproducentes incluyen :
 - ⚡ Quitar a alguien de la lista de futuros desvinculados por ruegos, amenazas o amigos influyentes.
 - ⚡ Deshacer una medida ante una reacción negativa a ella, sin que exista otra justificación para deshacerla.
 - ⚡ Aplazar acciones sin que exista una justificación más allá de "evitar problemas".

Lo anterior, sin embargo, no es una apología a la rigidez. Debe existir procesos constantes de monitoreo y auto-corrección, siempre y cuando las situaciones lo requieran.

- ⚡ **COMUNICAR TODA LA INFORMACIÓN :** Tanto los estudios anteriormente mencionados de Cascio como los nuestros, muestran como factor principal del éxito de una reestructuración, una clara y frecuente comunicación dialógica con todos los involucrados, sobre la situación real. En muchos casos el fracaso de los procesos se debe más a la falta de dicha comunicación que a cualquier otro factor.

La políticas "cómodas" de comunicar medias verdades o de no comunicar todo, tienen comprobados efectos negativos sobre las personas y la empresa. Ejemplos de nuestra experiencia durante los últimos dos años incluyen :

- ⚡ no dar aviso previo a los desvinculados ;
- ⚡ no informar sobre cronogramas ;
- ⚡ no compartir con el personal todos los elementos ;
- ⚡ contratar un "pararayos" para enfrentar a la gente bajo el pretexto de adaptación laboral ;

- ✎ ofrecer capacitaciones que no preparan a la persona para competir en el mercado ;
- ✎ no hacer nada para orientar al desvinculado sobre la inversión de su dinero ;
- ✎ crear falsas expectativas "pintando pajaritos de oro" respecto a la liquidación, la capacitación, la financiación de una microempresa, etc.

Una comunicación dialógica también es una de las mejores medidas para restablecer rápidamente, entre los sobrevivientes, la seguridad perdida en el cambio.

- ✎ **INVOLUCRAR A LOS INVOLUCRADOS :** Muy relacionada con el anterior, una estrategia participativa facilita mucho el proceso. Obviamente, una persona no va a tomar decisiones en contra de su propio bienestar. Sin embargo, muchas empresas nacionales e internacionales han realizado una exitosa reestructuración con base en el planteamiento gerencial de : "Esto es nuestro problema y quiero que nosotros juntos desarrollemos las estrategias para resolverlo."
- ✎ **EVALUAR PRIMERO LAS ESTRATEGIAS ALTERNAS A LA DESVINCULACIÓN :** El Dr. Gunther Rochow, reconocido "padre" de la Escuela Canadiense de Adaptación Laboral y con experiencia en programas en 14 países del mundo, afirma que una tercera parte de las desvinculaciones pueden ser reducidas o aun eliminadas si la empresa busca primero algunas alternativas como aquellas mencionadas en el Numeral V-A.
- ✎ **PRIORIZAR LAS DESVINCULACIONES CON CRITERIOS APROPIADOS:** Cuando se decide que una desvinculación es necesaria, se debe establecer una serie de criterios para priorizar el orden de desvinculación. Estos criterios deben tomar en cuenta mucho mas que el factor económico e incluir factores como :
 - ✎ grado de liderazgo en la empresa
 - ✎ grado de compromiso a la empresa
 - ✎ grado de disponibilidad al cambio
 - ✎ aptitudes desarrolladas y por desarrollar
 - ✎ tiempo que queda antes de su jubilación
 - ✎ situación psicosocial y médica, tanto personal como familiar
- ✎ **FACILITAR ATENCION Y OPORTUNIDADES A LOS SOBREVIVIENTES :** Los desvinculados no son los únicos que sufren con los procesos de reestructuración. Los que quedan, los "sobrevivientes", tienen una serie de problemas que requieren un apoyo por parte de la empresa. Adicionalmente, requieren nuevos estímulos (capacitación, incentivos, participación, etc.) para facilitar la renovación de su compromiso a la empresa.
- ✎ **APOYAR A LOS DESVINCULADOS:** Ya hemos resaltado la importancia para la empresa, no sólo moral sino económica, de apoyar a los desvinculados en sus necesidades económicas, laborales, educativas, psicosociales y familiares. Este apoyo, según el caso debe incluir :
 - ✎ capacitación psicosocial (duelo) para el desvinculado y su familia ;
 - ✎ capacitación laboral/profesional para oficios rentables ;
 - ✎ intermediación laboral ;
 - ✎ financiación de sus nuevas actividades laborales ;
 - ✎ seguimiento.

Sin embargo, es obvio que ninguna empresa, y especialmente una empresa desvinculante, tiene los recursos para

asumir todos los costos de un adecuado programa de adaptación laboral. Ninguno de los elementos del "sistema" de la reestructuración, puede o debe ser manejado por un sólo nivel. Se requieren algunas alianzas estratégicas para realizar efectivamente la labor.

El Dr. Carlos Giraldo C., Consultor con más de treinta años de experiencia empresarial e independiente en recursos humanos en Colombia y otros países, comenta : "La capacitación y la adaptación laboral es uno de aquellos temas que caen en las fisuras sin fondo en donde suelen estar algunos deseos incumplidos de la comunidad y de las empresas. ¿A quién corresponden los servicios de adaptación laboral ? ¿A la empresa ? ¿Al Estado ? ¿A una ONG u otra entidad sin ánimo de lucro ? ¿Al desvinculado mismo? Por supuesto no hay contradicción en las respuestas sino oportunidades de crear convergencia mediante alianzas estratégicas entre los tres. Si cada quien asume y concierta su rol, el beneficio es claro : menor y más calificada fuerza laboral por empresa para garantizar su competitividad, mayor crecimiento de las empresas de servicios (Outsourcing), instituciones que salen de su propia obsolescencia para cumplir mejor su misión y equipos multidisciplinarios orientados al cliente y al ciudadano, que rompan el autismo actual de la mayoría de los cargos (incluyendo 'gerencia' y 'sindicato')."

Existen en Colombia múltiples oportunidades para formar alianzas para tales fines. El Estado ofrece servicios y financiación a través del Programa de Adaptación Laboral (PAL) del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). El Tercer Sector (ONGs) ha sido activo desde 1992 en programas de adaptación laboral y hoy en día existen más de sesenta ONGs especialmente capacitados para prestar servicios de asesoría y capacitación en adaptación laboral. Existen también profesionales independientes y empresas de asesoría que ofrecen servicios afines. En el campo de la microempresa, una de las opciones más importantes para el desvinculado, existen entidades estatales, privadas y del Tercer Sector dispuestas a colaborar en la financiación, capacitación y asesoría del microempresario. También existen múltiples servicios de intermediación laboral, tanto estatales como privados, que ofrecen al desvinculado una serie de apoyos en su búsqueda para nuevas horizontes laborales. Finalmente, en la Confederación Colombiana de Organismos No Gubernamentales (CCONG) se encuentra una base de datos que contiene múltiples fuentes de información sobre todos los aspectos de la adaptación laboral en Colombia y en otros países, incluyendo las referencias bibliográficas citadas en este documento.

IX - CONCLUSIONES :

El Dr. Ricardo Matamala S., anteriormente citado, en su columna mensual (marzo, 1996) de la Revista "El Mundo Al Vuelo", afirma : "Orientarse a partir del cliente es un primer paso pero hay que ir más allá... Vivimos en un país convulsionado en lo interno y externo con visos de crisis....La sensación generalizada de que 'esto no tiene que ver conmigo' y la actitud de simple crítica no es lo que nuestro país requiere si queremos dejárselo en condiciones adecuadas a nuestros hijos....En Colombia, las empresas visionarias no sólo lo deben ser frente al mercado y a la competencia, sino también lo deben ser frente a un país social, político y culturalmente afectado por la violencia, la impunidad, la corrupción y la pobreza....Las empresas visionarias deben invertir en la educación de la gente, en la justicia, en la convivencia ciudadana y en el fortalecimiento de la sociedad civil y en general en el mejoramiento de la calidad de vida y del bienestar de la sociedad. Esto sólo será posible si se piensa con visión de largo plazo y con el corazón, no sólo con la cabeza....El concepto de utilidad no puede limitarse a los ingresos menos los egresos ; debe ser todo aquello que hagamos para garantizar sobrevivencia y desarrollo en el largo plazo....Esto no es como lo han llamado varios el 'marxismo empresarial', sino simple justicia y equidad social....la esencia de la buena ciudadanía corporativa."

El mundo no es dado ;

nosotros lo formamos.

Francois Jacob

X - BIBLIOGRAFIA :

- American Management Association. 1994, *AMA Survey On Downsizing And Asistance to Displaced Workers*. New York, NY : American Management Association.
- Bahr, M., President, Communications Workers of America. 1994. Statement at "Responsible Restructuring : A Town Hall Forum ." Conference sponsored by the U.S. Department of Labor, September 29, Philadelphia.
- B.I.D. 1995. Programa de Adaptación Laboral en Colombia.
- Barker, José Arthur, 1995. "*Paradigmas*." MacGraw Hill, Santafé de Bogotá.
- Bartel, A. 1994. Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33 (4), 411- 425.
- Bateson, Gregory. 1971. *Pasos Hacia Una Ecología de la Mente*. Carlos Lohle, Buenos Aires, 1976.
- Brenson, Gilbert. 1995. *Transformación Social y Personal*. Fundación Neo-Humanista, Santafé de Bogota.
- Brenson, G. y Lopez, C. 1995. *Cómo Convertir un Problema en Oportunidad*. Proyecto BID, Santafé de Bogotá.
- Brenson G. y Orduz, J.R.. 1995. *Procesos de Facilitación*. Proyecto BID, Santafé de Bogotá
- Brenson, G., Orduz, J.R. y Sarmiento, M.I., 1995. *Transformación Organizacional Integral*. Proyecto BID, Santafé de Bogotá.
- Brenson, G. y Sarmiento, M.I. 1995. *Dinámica Psicosocial de Crisis y Cambio*. Proyecto BID, Santafé de Bogotá.
- Brenson,G., Sarmiento, M., Lopez, C. y Sarmiento, M.I. 1995. *Siete Claves Para el Trabajador Triunfador*. Proyecto BID, Santafé de Bogotá.
- Brody, J.E. 1991. As benefits and staff shrink, job stress grows. *The New York Times*, July 10, p. C11.
- Business Ethics, 1996. Picking Up the Pieces en South Africa. *Business Ethics*, January/February 1996.
- Business Week. 1994. A chastened Chase. *Business Week*, September 26, pp. 106 - 109.
- Business Week. 1995. Corporate scoreboard. *Business Week*, March 6
- Business Week. 1994. Downside to the jobs upturn. *Business Week*, November 14, p.26
- Business Week. 1994. If you can't beat ém, buy ém. *Business Week*, October 24, p. 79, 81.
- Business Week. 1991. Joe Sixpack's grip on corporate America. *Business Week*, July 15, pp. 108, 110.
- Business Week. 1992. When layoffs alone don't turn the tide. *Business Week*, December 7, pp 100 - 101.
- Business Week. 1994. Why pink slips don't necessarily add up to productivity hikes. *Business Week*, July 4, p. 20.
- Byrne, John A. 1993. The virtual corporation. *Business Week*, February 8, pp. 98- 102.
- Canada Newswire. 1996. "PIPSC Sounds Alarm on Effects of Downsizing". Ottawa.

- Cappelli, P. 1994. The effect of restructuring on employees. *Looking Ahead*, October, p. 34 - 40. Washington, DC : National Planning Association.
- Cascio, W. F. 1993. Downsizing : What do we know ? What have we learned ? *Academy of Management Executive*, 7 (1), 95-104
- Cascio, W.F. 1995. Managing Human Resources : Productivity, *Quality of Work Life, Profits* (4th de.) New York, NY : McGraw-Hill.
- Cascio, W.F. and J.R. Morris. 1994. "The impact of downsizing on the financial performance of firms." Unpublished manuscript, November, University of Colorado Denver.
- Castle, T., President and CEO, Rhino Foods. 1994. Statement at "Responsible Restructuring : "A Town Hall Forum." Conference sponsored by the U.S. Department of Labor, September 29, Philadelphia.
- Chase Manhattan Bank. 1994. *Chase Manhattan Vision book*. New York, NY : Chase Manhattan.
- Chopra, Deepak. 1989, *La Curación Cuántica*. Grijalbo, Buenos Aires.
- Dalton, D.R. ; C.M. ; and I. F. Kesner. 1993. Executive severance agreements : Benefit or burglary ? *Academy of Management Executive*, 7 (4), 69-76.
- Department of Labor. 1995. "Guidelines for Responsible Restructuring", Washington.
- Dowdall, J., Vice President, Labor Relations, NYNEX. 1994. Statement at "Responsible Restructuring : A Town Hall Forum." Conference sponsored by the U.S. Department of Labor, September 29, Philadelphia.
- Draker, Beam, Morin, Inc. 1994 *Career Transition Study, November 1993 to August 1994*. Washington, DC : Drake, Beam, Morin.
- Davis, Keith. 1984. *Business and Society*. McGraw-Hill, New York.
- Davis, Keith. 1985. *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill, Ciudad de México.
- Droste, Diana. 1996. Comunicación Personal. FUNDAEMPRESA
- Drucker, Peter. 1993. "Gerencia Para el Futuro". Norma, Santafé de Bogotá.
- Drucker : Peter. 1990. "Las Nuevas Realidades". Norma, Santafé de Bogotá.
- Drucker, Peter. 1993. "La Nueva Sociedad de las Organizaciones". Harvard Business Review, septiembre.octubre/1992. Ciudad de Mexico.
- Drucker, Peter, 1972. "Qué Hay Detrás del Éxito Japonés ?". Clásicos Harvard de la Administración (Vol. X). Educar, Ciudad de México.
- Ford Motor Co. 1994. Ford Facts. Dearborn, MI : Ford Motor Company.
- Ford Motor Co. 1994. Ford to realign worldwide automotive processes and organization to manage them. Public Affairs Office News Release, April 21.
- Fort, Timothy L.. 1992. *Doing Good Business : A Work Ethic of Quality and Dignity*. Chicago Publishing.
- Fromm, Eric. 1946. *El Miedo a la Libertad*. Editorial Paidós, 1971, Buenos Aires.
- Fromm, Eric. 1947. *Man for Himself*. Fawcett, Greenwich, Conn.
- Fundación Neo-Humanista - BID. 1995. Video de Adaptación Laboral en Colombia
- Fundación Neo-Humanista - BID. 1996. *Antología de Experiencias de Adaptación Laboral*. Santafé de Bogotá.
- Garth Trombs and Associates. 1995. URL - Internet.

- Gerte, Dwight. 1995. "Grow to Be Great : Breaking The Downsizing Cycle." URL - Internet.
- Giraldo, Carlos. 1996. Comunicación personal. Santafé de Bogotá.
- Gordon, Judith. 1994. "New Organizational Relatives". URL-Internet.
- Gordon, L.A. ; J. Pound ; and T. Porter. 1994. *High-Performance Workplaces : Implications for Investment Research and Active Investing Strategies*. May 30. Woburn, MA : The Gordon Group.
- Greenberg, E. R., Director of Research, American Management Association. 1994. Statement at "Responsible Restructuring : A Town Hall Forum." Conference sponsored by the U.S. Department of Labor, September 29, Philadelphia.
- Hagenlocker, E. 1994. "Think global, act local with agility." Speech at University of Michigan Automotive Management Briefing, August 3, P.4.
- Heylighen, Joslyn y Turchin. 1995. "The Quantum of Evolution : Toward a Theory of Metasystem Transitions". In *World Futures : Journal of General Evolution*.
- Huselid, M. 1993. "Human resource management practices and firm performance." Mimeograph, IMLR, Rutgers University, June 15.
- Ichniowski, C. ; K. Shaw ; and Giovanna Prennushi. 1993. "Effects of human resource management practices on productivity." Mimeograph, Columbia University, June 10.
- Jones D. and J. Schmitt. 1993 UAL plan may put industry in new hands. *USA Today*, December 20 pp. B1,2B.
- Kaspersin, David R. 1996. Dynamic Recording, Rochester. NY.
- Labich, K. 1994 Why companies fail. *Fortune*, November 14, p. 64.
- Lee, B. A. 1994. "Legal pitfalls of Downsizing." Paper presented at the annual convention of the Academy of Management, August, Dallas.
- MacDuffie, J. P. and J. Krafcik. 1992. Integrating technology and human resources for high - performance manufacturing. In *Transforming Organizations*, ed. by T. Kochan and M. Useem. New York, NY : Oxford University Press, 210-226.
- McCarthy, M.J. 1994. UAL estimates buyout of United to hurt profit at first, boost it beginning in 1996. *The Wall Street Journal*, April 13. p. A4.
- Matamala, Ricardo. 1996. Comunicación Personal, Santafé de Bogotá.
- Millán, I.T. 1972. "Carácter e Ideología del Ejecutivo Mexicano", citado en *The Gamesman*, Michael Maccoby, 1976. Simon and Shuster, New York.
- Nimmersjö, Johan. 1995. "Why Rightsizing." Mid-Sweden University - Tesis de Grado.
- Northwestern National Life. 1991. *Employee Burnout : America's Newest Epidemic*. Minneapolis, MN : Northwest National Life.
- O'Boyle, T.F. 1992. Working together : A manufacturer grows by soliciting ideas from employees. *The Wall Street Journal*, June 5, pp. A1, A4.
- Ovlisen, Mads. 1996. Corporate Social Responsibility. 1996. Discurso ante la Cumbre Social de las Naciones Unidas
- Ratcliff, W., President and CEO of ATS. 1994 Statement ar "Responsible Restructuring : A Town Hall Forum." Conference sponsored by the U.S. Department of Labor, September 29, Philadelphia.
- Redder, Tom. 1995. U.S. Small Business Administration. Fort Collins, Co.
- Restrepo, Jorge Ivan. 1996. Comunicación Privada. Fundación Carvajal

Right Associates. 1992. *Lessons Learned : Dispelling the Myths of Downsizing* (2nded.). Philadelphia, PA. : Right Associates.

Rocchio, Jeff. 1996. *Comunicación Privada*.

Rochow, Gunther. 1993. *Comunicación Privada*.

Rubiano, Oscar. 1996. *Comunicación Personal. Visión Mundial Colombia*

Sallenave, Jean-Paul. 1994 "La Gerencia Integral". Norma. Santafé de Bogotá.

Sedwick, D. 1994 Fixing Ford. *Detroit News*, September 18, pp 1-5.

Senge, Peter. 1994 "La Quinta Disciplina". Doubleday.

Sheridan, John H. Agile Manufacturing ; Stepping beyond lean production, *Industry Week* (April 19, 1993) : 30-46 ; Otis Port, This is what the U.S. must do to stay competitive, *Business Week* (December 16, 1991) : 92-96.

Stewart, Thomas A. The search for the organization of tomorrow, *Fortune* (May 18, 1992) : 92-98 ; Brian Dumaine, The bureaucracy busters, *Fortune* (June 17, 1991) : 36-50 ; D. Lei and J.W. Slocum, Jr. Global strategic alliances : payoffs and pitfalls, *Organizational Dynamics* (Winter, 1991) : 44-62.

U.S.A. Today. 1996. "Workers on the Edge".

Venieris, George. 1993. "Corporate Social Responsibility in Greece". University of Athens, Athens.

W. Davidow and M. Malone, Virtual Corporation, *Forbes* (December 7, 1992) : 102-107.

Foros Electrónicos de Internet. 1996

AMINT-L	ENTREP-L	LEARNORG-L
BPR-L	GPR-FAC-L	MGTDEV-L
BUSETH-L	HRNET-L	NWAC-L
CIVIC-L	HR-OD-L	ODCNET-L
CMDNET-L	IABS-L	OMT-L
CYB-ACC-L	ISORB-L	VOCNET-L
TEACHCORPCIT-L	LEADRSH-L	TRDEV-L

[REGRESAR AL ÍNDICE](#)