



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR**

**ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA**

## **TESIS**

# **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**“GESTIÓN DE DESVINCULACIÓN FORZADA EN MASA, COMO  
MECANISMO PARA EVITAR LA PROTESTA SOCIAL DE LOS  
TRABAJADORES. CASO: AMAZONIC MAD S.R.L.”**

**Postulante:** Gonzalo Cristobal Alvarez Chávez

**Tutora:** Mariella Suárez Guzmán (c PhD)

**La Paz – Bolivia**

**2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

El caso presentado, AMAZONIC MAD S.R.L., fue aplicado en la gestión 2014 motivado por demostrar que un modelo de gestión de desvinculación forzada en masa, es un mecanismo que puede evitar la protesta social, tal como ocurrió en la empresa. Planteando un proceso de desvinculación responsable para el personal, con el fin de no seguir con la forma habitual de la desvinculación sin justa causa, sin ejercer responsabilidad social empresarial y evitando demandas.

El diseñar una adecuada gestión de desvinculación forzada, puede evitar, a la organización, tener complicaciones de índole público y protestas sociales por parte de los trabajadores fabriles.

La implementación de un modelo, debe efectuarse previo diagnóstico a la percepción de los trabajadores fabriles ante esta posibilidad. Esto hará que el trabajador se prepare para lo que vendrá.

El cumplimiento adecuado al pago de los beneficios sociales, que amerita el caso por motivo forzoso, debe ser aplicable en una fecha estratégica. Esto hará que el trabajador fabril se sienta conforme y con la satisfacción de que la organización ha cumplido con el pago de este beneficio. La empresa escuetamente estará cumpliendo con los pagos que la Legislación laboral indica.

Optando, inclusive, la desvinculación, a que aquellos trabajadores que se encuentran con inamovilidad laboral, como ser personal con asignación familiar (personal con lactancia), miembros del sindicato.

De esta manera, el modelo de desvinculación, busca que el trabajador fabril sea quien perciba que él es el beneficiario, esto al momento de efectivizar el pago correspondiente plasmado en el finiquito y su homologación por el Ministerio de Trabajo.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo poderoso por la iluminación y direccionamiento de nuestras vidas.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, que atreves de sus docentes magistrales y su personal ejecutivo, en especial a Cecilia Rojas.

Es siempre menester el de realizar el agradecimiento a aquellos seres queridos que directa e indirectamente fueron parte de la formación académica obtenida.

Mis queridos Padres; Max Alvarez (+) Elena Chavez. A mi compañera de la vida mi esposa, Juana Castaños. A mis hijos, razón de lucha y vivencia diaria, Leonel y Milenka, A mis hermanos Jorge, María y Miriam. A todos ellos un agradecimiento por el apoyo moral e incondicional que siempre me brindaron.

Un agradecimiento especial a mis compañeros maestrantes, fueron momentos de alegría y distencionamiento laboral el estar con todos ellos, con la trasmisión, de sus experiencias y conocimientos laborales y personales.

Geobana M. Espinoza	Boris Prieto
Miguel Morales	Lisa Anaya
Gustavo Vargas	Jose L. Valdez
O. Daniel Ochoa	Guadalupe Rada
Ghovana Loza	Yamilet Larico
Jenny Paco	

El agradecimiento Único a mi tutora Mariella Suarez, con ella se fue armando el trabajo expuesto, inclusive el surgimiento del nombre de la Tesis, gracias a su direccionamiento y aporte intelectual, orientando en la aplicabilidad misma de hechos laborales al caso aplicado, *GRACIAS MARIELLA!!!*

## ÍNDICE

	Pág.
CAPITULO I	
MARCO GENERAL .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.3 OBJETIVOS .....	11
1.3.1 Objetivo General .....	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 ALCANCES .....	12
1.4.1 Alcance temático.....	12
1.4.2 Alcance Institucional .....	12
1.4.3 Alcance temporal .....	12
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO .....	13
2.1 MERCADO LABORAL.....	13
2.1.1 Concepto de mercado laboral .....	13
2.1.2 Características del mercado de trabajo .....	14
2.1.3 Desajustes del mercado del trabajo.....	15
2.1.4 Cambios en el mercado laboral. ....	16
2.1.5 Causas del cambio en la generación de empleo. ....	17
2.2 DESVINCULACIÓN LABORAL .....	22
2.2.1 Concepto de desvinculación .....	22
2.2.2 Causas de las desvinculaciones .....	23
2.2.3 Costo de las desvinculaciones para la empresa .....	24
2.2.4 Costo de las desvinculaciones para el ex – trabajador .....	24
2.2.5 Implicaciones de una desvinculación .....	25
2.2.6 Formas de desvinculación exitosa .....	26
2.2.7 Modelo tradicional de desvinculación .....	28
2.2.8 El cese colectivo de trabajo .....	29
2.3 DOWNSIZING .....	35
2.3.1 Concepto de Downsizing .....	36
2.3.2 Downsizing y crecimiento a la inversa .....	36
2.3.3 Downsizing e inadaptación .....	37

2.3.4	Downsizing y despidos .....	37
2.3.5	Características del Downsizing .....	38
2.3.6	Enfoques sobre el Downsizing.....	39
2.3.7	Efectos del Downsizing en los recursos humanos .....	40
2.3.8	Efectos positivos del Downsizing .....	41
2.3.9	Condiciones para un Downsizing estratégico. ....	41
2.4	PROTESTA SOCIAL .....	42
2.4.1	Algunas discusiones con respecto a la protesta social .....	43
2.4.2	El derecho a la protesta y el conflicto de intereses con otros derechos .....	45
2.5	LA PROTESTA SOCIAL EN BOLIVIA: CAUSAS, ALCANCES Y EFECTOS .....	47
2.5.1	Sobre el derecho a la libertad de expresión, la protesta social y los contra-derechos .....	53
2.5.2	Derechos de libertad de expresión .....	54
2.5.3	El derecho de protesta como parte del derecho de libertad de expresión.....	54
2.5.4	El derecho de protesta en el marco del constitucionalismo social.....	54
2.5.5	Derecho de reunión, asociación y petición .....	55
CAPÍTULO III		
	MARCO PRÁCTICO .....	58
3.1	METODOLOGÍA.....	58
3.1.1	Tipo de estudio .....	58
3.1.2	Diseño de la investigación .....	58
3.1.3	Variables.....	59
3.1.4	Operacionalización de variables .....	60
3.1.5	Población y muestra .....	62
3.1.5.1	Población .....	62
3.1.5.2	Muestra .....	62
3.1.5	Unidades de investigación .....	63
3.1.6	Herramientas .....	64

3.2	RESULTADOS .....	66
3.2.1	Resultados de la encuesta dirigida a trabajadores de la empresa AMAZONIC MAD S.R.L. ....	66
3.2.1.1	¿Tiene conocimiento de que la empresa está atravesando momentos difíciles y que existe la posibilidad de reestructuración o cierre? .....	66
3.2.1.2	¿Tiene conocimiento de que la empresa implementará un proceso de retiro forzoso de sus trabajadores?.....	67
3.2.1.3	¿Ha recibido un pre aviso de retiro o desvinculación forzada de parte de los directivos de la empresa?.....	68
3.2.1.4	¿Los directivos o jefes inmediatos de la empresa le han comunicado oportunamente las posibles causas de retiro o desvinculación forzada de la empresa? .....	69
3.2.1.5	¿Considera necesario la existencia de un programa que lo prepare para el momento de su despido o desvinculación laboral?.....	70
3.2.1.6	¿Cree que la aplicación de un programa de preparación para el despido o desvinculación de los trabajadores favorecerá al bienestar laboral? .....	71
3.2.1.7	¿En cuál de las siguientes áreas considera que necesita ser preparado para el momento de su desvinculación? .....	72
3.2.1.8	¿Su familia está preparada para enfrentar su retiro de la empresa? .....	73
3.2.1.9	¿Se siente preparado psicológicamente para enfrentar los cambios que conllevan el despido o desvinculación? .....	74
3.2.1.10	¿Cuenta con algún tipo de respaldo económico o financiero que le brinde seguridad económica para solventar sus necesidades, en el caso de que fuera retirado de la empresa? .....	75
3.2.1.11	En el caso de que fuera retirado o desvinculado de la empresa ¿Qué acciones tomaría? .....	76

3.2.1.12	En el caso de que la empresa le pague su indemnización, desahucio (tres meses), vacaciones, duodécimas de vacación y otros beneficios ¿Estaría dispuesto a aceptar su retiro forzoso sin ocasionar conflictos a la empresa?.....	77
3.2.2	Resultados de la entrevista a funcionarios del nivel ejecutivo de la empresa AMAZONIC S.R.L. ....	78
3.2.2.1	De forma general, ¿Cómo puede calificar el desempeño o situación económica/financiera de la empresa durante sus 9 años de funcionamiento? .....	78
3.2.2.2	¿Cuál es la tendencia actual de la situación económica/financiera de la empresa?.....	79
3.2.2.3	¿Cuáles son las causas por las que la empresa presenta un declive organizacional durante estos últimos años? .....	80
3.2.2.4	¿La empresa ha pensado en reestructurar o reducir el personal por la situación crítica que atraviesa? .....	81
3.2.2.5	¿Cree que los trabajadores están preparados para enfrentar los cambios que puede conllevar el despido o desvinculación laboral?.....	82
3.2.2.6	¿Cómo cree que reaccionarán los trabajadores frente a los preavisos de desvinculación laboral? .....	83
3.2.2.7	¿Cómo cree que se pueden evitar los conflictos que pueden generar el despido o desvinculación forzada de los trabajadores?.....	84
3.2.2.8	Si la empresa cumple con los beneficios de Ley en favor de sus trabajadores (indemnización, desahucio, vacaciones, y otros) ¿Cree que los trabajadores aceptarán su desvinculación sin ocasionar conflictos a la empresa? .....	85
3.2.2.9	¿La empresa ha previsto un plan de retiro forzado o desvinculación de los trabajadores? .....	86
3.2.2.10	¿Qué beneficios puede traer un plan de desvinculación responsable, tanto para la empresa como para el trabajador? .....	87

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA: MODELO DE DESVINCULACIÓN FORZADA

EN MASA APLICADO EN LA EMPRESA AMAZONIC MAD SRL .....	88
4.1 INTRODUCCIÓN.....	88
4.2 ESQUEMA DEL MODELO DE DESVINCULACIÓN .....	89
4.3 SITUACIÓN DE LA EMPRESA .....	89
4.4 OBJETIVOS DEL MODELO DE DESVINCULACIÓN .....	90
4.5 COMPONENTES DEL MODELO DE DESVINCULACIÓN .....	91
4.6 DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO .....	91
4.6.1 Planificación.....	91
4.6.2 Comunicación .....	93
4.6.2.1 Medidas y acciones antes del proceso de desvinculación.....	95
4.6.2.2 Medidas y acciones durante el proceso de desvinculación.....	97
4.6.2.3 Medidas y acciones después de la desvinculación .....	103
4.6.3 Criterios de elección de los trabajadores desvinculados .....	107

## CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	110
5.1 Conclusiones .....	110
5.2 Recomendaciones.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS .....	121



# CAPITULO I

## MARCO GENERAL

### 1.1 INTRODUCCIÓN

La historia de las fábricas en Bolivia refleja, desde un auge de crecimiento, hasta su declive, un proceso afectado por múltiples factores, sean estos de índole tecnológica, económica, normativa, social y/o administrativa, entre otras. Fábricas que aportaron al desarrollo del país, al crecimiento de la sociedad, entre los que se pueden mencionar: La Papelera, Coca Cola, Cervecería Bolivia Nacional, Molino el Inca, FANVIPLAN, IBUSA, ALBUS, Fábrica de Botellas de Vidrios, Fabricas Cementeras, Hilanderías, Fábrica SILESIA, Fabrica SAID, FORNO, Soligno, Manaco.

Por diferentes motivos, muchas fábricas tuvieron que cerrar, adoptando diversas medidas para cumplir las obligaciones contractuales con sus trabajadores. Así por ejemplo, el declive de la fábrica Soligno devino en la entrega de lotes de parte del propietario a sus ex dependientes:

*La ex fábrica textil Soligno aún atesora la historia fabril - Fue así que el propietario, Domingo Soligno, con el propósito de honrar deudas, determinó entregar lotes a los trabajadores como forma de pago. La ex fábrica textil a pesar del cierre intempestivo y el desconsuelo de los trabajadores, es un ícono en la historia fabril de La Paz. El auge de esta fábrica se remonta a la década de los 30,...* (La Jornada, 2012)

Sin embargo, no sólo el cierre de las fábricas, sino la reorganización de las empresas (fusión, unión, alianzas), han obligado a estas a implementar procesos de desvinculación masiva de sus trabajadores. La desvinculación es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.

“La terminación del contrato de trabajo es el hecho mediante el cual, por causas provenientes o no de la voluntad de las partes contratantes, estas cesan en el cumplimiento de sus obligaciones y terminan la relación laboral que las ha vinculado” (Zamora, 2014).

Frente a los procesos de desvinculación laboral, la legislación Boliviana prevé disposiciones que protegen a los trabajadores en general, tal como se observa en el Artículo 13° de la Ley General del Trabajo (de 08 de diciembre de 1942):

*“Cuando fuera retirado el empleado u obrero por causal ajena a su voluntad, el patrono estará obligado independientemente del desahucio, a indemnizarle por el tiempo de servicios,...”*

Por otra parte, el Ministerio de Trabajo emite resoluciones ministeriales refiriendo a la libre contratación, así como a la libre culminación y/o finalización de un vínculo laboral, a través de su enunciado en la Gaceta oficial de Bolivia (2006):

*Que sobre el rótulo de libre contratación y libre rescisión, se han dado excesos que han significado decisiones arbitrarias para despedir, maneras camufladas para burlas obligaciones laborales..., ya que la causa de despido debe estar debidamente justificada, fundamentada y comprobada en el marco del respeto a los derechos laborales vigentes en nuestro país. (pág.3)*

En este contexto, la complejidad de un retiro forzoso, al no ser debidamente justificado, conlleva riesgos de posibles denuncias ante el Ministerio de Trabajo, este por lo general emitirá una instrucción de reincorporación cuando no es debidamente justificado, como refiere el artículo 16° de la LGT y el artículo 9° de su Decreto Reglamentario:

*“Cada uno de los incisos del Art. 16 de la LGT. y 9no., de su Reglamento, merece un análisis particular que puede ayudar a establecer si se incurrió o no, en las infracciones que dan lugar al despido legal.” (Dick, 2012 p.77)*

El trabajador fabril tiene por característica la defensa de su fuente de trabajo, sean cuales fuesen los motivos que atentaren contra su estabilidad, pueda este estar en contra del estado gubernamental de turno y/o el de su propio empleador, cuya única finalidad es defender reivindicaciones laborales. Diálogos emitidos por dirigentes fabriles y de base hacen referencia en cada aniversario conmemorativo a este sector, refiere el periódico La Patria (2012):

*Hoy, 18 de mayo, en todo el país se recuerdan 62 años desde que trabajadores fabriles de La Paz, salieron a las calles buscando reivindicaciones salariales y sociales además de un mejor trato empresarial y fueron brutalmente asesinados en la zona de Villa Victoria y el bosquecillo de Pura Pura.*

*Conmemorando tan significativa fecha que ha quedado grabada en los anales de la historia como un reconocimiento a los mártires de la masacre del 18 de mayo de 1950 se recuerda el Día del Trabajador Fabril. (pg. ¿??)*

*(ABI) La Confederación General de Trabajadores fabriles de Bolivia (CGTFB) expresó... su temor por la posibilidad del cierre de varias fábricas..."El efecto multiplicador que tiene la elevación del precio del azúcar, en el tema industrial las víctimas son las fábricas de chocolates, gaseosas y otras. Si seguimos con esta política de alza precios, en poco tiempo lamentaremos el cierre de fábricas con el consiguiente aumento de la desocupación en Bolivia, afirmó a la ABI el dirigente Ángel Asturizaga" (ECONOMIA – Bolivia.com – 02-02-2011)*

Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas, la presente investigación pretende exponer el modelo de gestión de desvinculación en masa de trabajadores fabriles, que se implementó en la empresa AMAZONIC MAD S.R.L., como mecanismo para evitar protestas sociales o colectivas de los afectados, y que estas manifestaciones no fueran utilizadas mediáticamente.

Para una mejor exposición del trabajo, el mismo está estructurado en los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se identifica el problema de estudio, se exponen los argumentos que justifican la realización del trabajo, así como se establecen los objetivos que se pretenden lograr al finalizar la investigación. También se definen los alcances (temático, institucional y temporal) del trabajo.

El segundo capítulo corresponde al desarrollo de los enfoques teóricos y conceptos relacionados con el mercado laboral, la desvinculación laboral, el downsizing y la protesta social, haciendo especial referencia a la protesta social en Bolivia, por motivos laborales.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco práctico, iniciándose con la descripción de la metodología utilizada en la investigación; posteriormente se presentan los resultados de la encuesta dirigida a trabajadores de la empresa AMAZONIC MAD SRL, y de la entrevista efectuada a directivos de la misma empresa, antes de la implementación del modelo de desvinculación forzada en masa.

El cuarto capítulo está referido a la propuesta de solución al problema identificado; es decir, el modelo de desvinculación forzada masiva aplicada en la empresa AMAZONIC MAD SRL, como mecanismo que evitó la protesta social de los trabajadores desvinculados.

Finalmente se exponen las conclusiones del estudio, así como las recomendaciones pertinentes.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo de investigación está motivado por la necesidad de demostrar que un modelo de gestión de desvinculación forzada en masa, es un mecanismo que puede evitar la protesta social, tal como ocurrió en la empresa AMAZONIC MAD S.R.L. Esto implica plantear un proceso de desvinculación responsable para el personal con contrato a término indefinido, con el fin de no seguir en la forma habitual de la desvinculación sin justa causa, sin ejercer responsabilidad social empresarial y evitando futuras demandas. Generalmente, en estos casos, las empresas se limitan a seguir los términos legales, sin tener en cuenta el impacto que esto genera en el empleado. Es preciso que las compañías tengan en cuenta que “los empresarios de la modernidad y de la responsabilidad social, son aquellos que tienen una alta valoración de sus empleados, como personas y como trabajadores que tienen una visión de su rol, más allá de la sola función asociada al puesto de trabajo” (Baltera, 2007).

El diseñar una adecuada gestión de desvinculación forzada, en masa o colectiva, puede evitar, a la organización, tener complicaciones de índole público y entre estos se encuentra el evitar protestas sociales por parte de los trabajadores fabriles.

Sin embargo, la construcción e implementación de un modelo de desvinculación en masa, debe efectuarse previo diagnóstico a la percepción de los trabajadores fabriles ante esta posibilidad. Esto hará que el trabajador se prepare para lo que vendrá, mitigando la posibilidad de reclamo y/o protesta (Baltera, 2007).

Asimismo, el cumplimiento adecuado al pago de los beneficios sociales, que amerita el caso por motivo forzoso, debe ser aplicable en una fecha estratégica. Esto hará que el trabajador fabril se sienta conforme y con la satisfacción de que la organización ha cumplido con el pago de este beneficio. La empresa escuetamente estará cumpliendo con los pagos que la Legislación laboral indica.

Se puede optar, inclusive, por aplicar el proceso de desvinculación, a que aquellos trabajadores que se encuentran con inamovilidad laboral, como ser personal que perciben su asignación familiar (personal con lactancia), miembros del sindicato, obviamente que el porcentaje aspirado será abarcar el 50% de estos trabajadores en particular. Es menester la recomendación a los administrativos, en estos casos particulares, de no iniciar ni mucho menos convocarlos a negociación con estos trabajadores, serán ellos quienes se apersonen para solicitar su desvinculación. (López-Mena, 2012)

De esta manera, al plantearse una desvinculación digna, respetuosa y valiosa, se demostrará que es posible llevar a cabo una terminación de contrato laboral en términos justos y de mutuo acuerdo. Expresando a los demás colaboradores de la empresa que existe respeto y valoración de la labor ejercida, lo que aumentará el nivel de compromiso y lealtad de los empleados hacia la organización.

Fundamentalmente, el beneficio de esta gestión de desvinculación es aminorar las cargas sociales y solamente con el cumplimiento y la aplicación de la norma vigente. Otro beneficio, que puede obtener la organización, es el evitar que los trabajadores tengan reacciones negativas transformadas en protestas sociales y publicadas en medios de comunicación en contra de la empresa y sus administrativos, lo cual puede deteriorar innecesariamente la imagen de la organización.

Con el modelo de desvinculación, se busca que el trabajador fabril sea quien perciba que él es el beneficiario, esto al momento de efectivizar el pago correspondiente plasmado en el documento del finiquito y su homologación por un funcionario del Ministerio de Trabajo. Aspectos que propagados a sus compañeros que no son desvinculados, puedan solicitar su desvinculación voluntariamente.

Finalmente, con la implementación del modelo de desvinculación, la empresa AMAZONIC MAD S.R.L., se constituye como referente para las otras empresas del departamento de La Paz, y del país en su caso, pues es pionera en manejar de la manera más adecuada uno de los temas más tediosos para las empresas y a su vez para los funcionarios que en ella laboran.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Desvincular a un empleado supone considerar una serie de aspectos jurídicos y de organización, que se deben tener en cuenta a fin de evitar repercusiones negativas, llámese pérdidas económicas, afecciones en el clima laboral de la empresa o incluso una demanda derivada de una inconformidad del trabajador despedido.

La desvinculación laboral de un trabajador de una empresa no es sencillo, generalmente una o ambas partes (empleador y empleado), terminan molestos y prefieren no volverse a ver; y si lo hacen, a menudo es únicamente ante un juez laboral. Así, pareciera que una situación de este tipo está destinada a generar malos sentimientos de inconformidad. Dada la naturaleza sensible de una desvinculación, la mayoría de las personas no esperarían un resultado diferente (Jorge Cantor, 2014: 17). Sin embargo, es posible diseñar procesos de desvinculación, que eviten resultados adversos a causa de la rescisión de contratos laborales, tales como demandas o protestas sociales por

parte de los trabajadores; siendo precisamente, lo que se efectuó en la empresa AMAZONIC MAD S.R.L.

AMAZONIC MAD S.R.L. es una empresa industrial que, durante su tiempo de funcionamiento, se dedicó a la exportación de madera a cuatro países europeos (España, Portugal, Rumania y Francia); con sucursales propias en los departamentos de Cochabamba, Santa Cruz, Tarija y La Paz; comercializando por medio de Intermediarios en los departamentos de Potosí, Oruro y Sucre, donde vendía puertas con diseños exclusivos y de exportación. Hasta el cierre de sus actividades la empresa contaba con 317 trabajadores, de los cuales 43 eran mujeres. El personal contaba con un seguro privado pagado por la empresa, con un consultorio médico, servicio de autobús para traslado al personal, atención de comedor.

Luego de un fructuoso desempeño desde el inicio de su funcionamiento (año 2006), durante el periodo 2013 – 2014 la empresa AMAZONIC MAD S.R.L. experimenta un declive organizacional, obteniendo resultados contables a pérdida, producto de factores de diversa naturaleza, entre ellos, las disposiciones gubernamentales relativas a incrementos salariales, imposiciones al pago del doble aguinaldo, sumándose a ello la rebaja del precio de la madera en las Indias y su paralelismo en Bolivia. También influyeron en esta declinación, el control riguroso con el incremento de impuestos y condiciones de adquisiciones de la madera boliviana, influyendo también la administración gerencial por el incremento arbitrario de personal, no dando lugar a la polivalencia laboral.

AMAZONIC MAD S.R.L. forma parte de la estadística emitida por empresarios nacionales. Antecedentes de difusión pública generan temor de sus ejecutivos, ante consecuencias de despidos forzosos, más aun cuando son considerados en cuantías significativas. Refiere el portal de la web bolivia.com (2002):



*“Empresarios temen que plan de gobierno cierre fábricas... La Confederación de Empresarios inició negociaciones con ministros y técnicos. El 80 por ciento de las fábricas bolivianas están condenadas a cerrar sus operaciones de aplicarse el Plan Bolivia, en los términos económicos que ha sugerido el gobierno, según los empresarios y trabajadores de esas industrias.”*

Este escenario planteó la necesidad de que la empresa AMAZONIC S.R.L. estructure e implemente un proceso de desvinculación laboral, de manera que se pudiera evitar protestas sociales o huelgas, que perjudicaran, no sólo a la empresa, sino a los propios trabajadores.

Al respecto, la legislación laboral boliviana, prevé la declaración de huelga, previamente al agotamiento de diferentes procesos fracasados: La LGT del trabajo, expresa:

*Art. 53.- Se garantiza el derecho de la huelga como el ejercicio de la facultad legal de las trabajadoras y los trabajadores de suspender labores para la defensa de sus derechos, de acuerdo con la ley.*

*Art. 114º.- Fracasadas las gestiones de conciliación y arbitraje, los trabajadores podrán declarar la huelga,...*

Por ello es que en la actualidad, son frecuentes las publicaciones de prensa que dan cuenta de negociaciones y hasta de confrontaciones con sindicatos, derivando estos en paros, huelgas, protestas públicas u otro tipo de manifestaciones.

Uno de los ejemplos ilustrativos de este tipo de situaciones, es el referido a la coyuntura pública que atravesó la empresa América Textil (Ametex), que por momentos se vio obligada a desistir de los pre avisos de retiros en masa que, en su momento, sólo dilataron la efectivización de retiros

forzados en masa. Una de las notas de prensa señalaba (La Razón, Economía, 2011):

*Ametex analiza levantar los 200 preavisos de despidos - La empresa América Textil (Ametex) informó que analiza levantar los preavisos de despido a 200 trabajadores de las cuatro plantas que opera. Hoy, los ejecutivos de la firma se reunirán con la ministra de Desarrollo Productivo, Teresa Morales, para tratar el tema de la apertura de mercados (Pág. 1).*

Publicaciones de prensa evidencian cierres de fábricas, recortes de su personal, aspectos que ponen en apremios a los empresarios y a sus administrativos, teniendo que afrontar complicaciones sociales y económicas.

Todas estas situaciones, pudieron ser superadas por la empresa AMAZONIC MAD S.R.L., con el diseño e implementación de un modelo de desvinculación forzada en masa, que evitó a la empresa la mediatización de los conflictos laborales, muy al margen de tener complicaciones ante el ministerio de Trabajo, al momento de efectivizar los pagos o finiquitos. Además, se evitaron campañas de desprestigio de la credibilidad y reputación de la empresa.

La legislación laboral boliviana refiere a una anticipación de retiro laboral con previa antelación, en cumplimiento a plazos establecidos, según el artículo 12° L.G.T.:

*“Ninguna de las partes podrá rescindirlo sin previo aviso a la otra, conforme a las siguientes reglas... y con 90 (días) por el patrono, después de tres meses de trabajo ininterrumpido”.*

Sin embargo, el emitir pre aviso a uno y hasta tres trabajadores, a una sola fecha, difiere totalmente a la entrega de más de 100 trabajadores, considerado esta cantidad como masa de trabajadores fabriles.

Teniendo en cuenta los argumentos expuestos, el problema de investigación se formula mediante la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué herramienta de administración de recursos humanos permitirá disminuir la protesta social de los trabajadores luego de una desvinculación forzada en masa en la empresa AMAZONIC MAD S.R.L.?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar y aplicar una herramienta de administración de recursos humanos en la empresa AMAZONIC MAD S.R.L. para disminuir la protesta social de los trabajadores.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la percepción del trabajador ante el retiro forzoso de trabajadores fabriles.
- Conocer la percepción de los directivos de la empresa con relación a la necesidad de reestructuración y reducción de personal.
- Analizar los posibles procesos de acción, para evitar la percepción negativa de la desvinculación.
- Identificar acciones para la gestión a la desvinculación forzada en masa.
- Evaluar los efectos de esta gestión en las posibles acciones de protesta de los trabajadores fabriles.

## **1.4 ALCANCES**

### **1.4.1 Alcance temático**

El presente estudio tiene su alcance, en específico, a la generación de una gestión adecuada para la desvinculación en masa de trabajadores fabriles, en ella se evita la amortización de impactos publicitarios y de protestas al momento de efectivizar la misma,

### **1.4.2 Alcance Institucional**

El trabajo de investigación se circunscribe a la empresa industrial AMAZONIC MAD S.R.L. cuya casa matriz está ubicada en la Av. Estructurante N° 33, Zona San Juan (Carretera a Viacha), de la ciudad de El Alto - La Paz.

### **1.4.3 Alcance temporal**

El presente estudio se ejecutó durante el primer semestre de la gestión 2015, con información retrospectiva del periodo 2010 – 2014.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 MERCADO LABORAL**

##### **2.1.1 Concepto de mercado laboral**

El mercado laboral es un determinado lugar, donde a un determinado tiempo, interactúan dos elementos, oferentes y demandantes con el fin de intercambiar puestos de trabajo por trabajo, a un determinado sueldo. En algunos casos puede actuar un tercer elemento como son los intermediarios.

Los oferentes son las empresas o toda aquella persona, física o jurídica, que ofrece un puesto de trabajo. La suma de estos puestos ofrecidos por los empleadores configura la oferta en el mercado de trabajo.

Los demandantes son las personas que están en condiciones de trabajar, y desean hacerlo.

En algunos casos junto a estos dos elementos se halla un tercero, los intermediarios. Estos son una serie de entidades, como las Agencias de Colocación, cuyo objetivo es facilitar la conexión entre demandantes y oferentes, de manera que el encuentro entre los mismos se produzca de la forma más sencilla, rápida y efectiva (Dopp 2009).

La relación entre todos estos elementos (oferta, demanda e intermediarios), en un entorno determinado, se traduce en el funcionamiento del mercado de trabajo.

El funcionamiento del mercado laboral impacta directamente en las decisiones y en el bienestar de todos los individuos. De él dependen la

cantidad de gente que está dispuesta a ser parte de la población activa, la rapidez con que se movilizan los factores de producción entre sectores y actividades, la capacidad de la economía de responder a shocks externos y la velocidad con que sus integrantes adquieren capacitación, se adecuan a nuevos procesos e incrementan su productividad. El funcionamiento de este mercado es determinante, por tanto, en el crecimiento económico de los países (Dopp 2009).

### **2.1.2 Características del mercado de trabajo**

Las principales características del mercado del trabajo son: (Vidal y Villouta, 2008)

- La suma de las distintas ofertas individuales de cada una de las empresas dan origen a la oferta agregada, o simplemente oferta del mercado de trabajo.
- El número de puestos ofertados depende de los beneficios que el empleador espera obtener con la contratación. Éstos dependen de los ingresos, en forma de resultados del trabajo, que el nuevo empleado proporciona al contratante y de los costes que el mismo le supone. Una empresa contratará nuevos trabajadores siempre que ello le reporte un beneficio, o lo que es lo mismo, siempre que los costes de contratar al nuevo trabajador sean inferiores a los ingresos derivados de su trabajo para la empresa.
- Uniendo todas las demandas individuales se obtiene la demanda agregada del mercado de trabajo o, simplemente, demanda del mercado de trabajo.
- Para que exista mercado de trabajo es requisito indispensable que el trabajador sea libre, de lo contrario lo que se presenta es en realidad una relación de esclavitud cuyo intercambio se produce en un mercado de personas.

### 2.1.3 Desajustes del mercado del trabajo.

Como en todo mercado, es poco probable que exista la misma cantidad de personas que venden y compran los determinados bienes, en el caso de este mercado, no se ha llegado nunca al pleno empleo es decir que la oferta y la demanda de trabajo sean iguales, estas desigualdades dan origen a dos clases de desequilibrios: (Dopp 2009)

- **Desequilibrio por Exceso de Oferta:** En ciertos casos la oferta supera a la demanda. Los empresarios no encuentran trabajadores para ocupar ciertos puestos de trabajo que ofrecen al mercado.

Puede ocurrir porque los puestos ofrecidos se encuentran en lugares geográficamente apartados que no atraen toda la demanda necesaria., porque los requisitos exigidos a los candidatos son altos lo que hace que existan pocos trabajadores calificado para los puestos o también porque lo ofrecido por las empresas no sean de interés para que haya la suficiente demanda (Vidal y Villouta, 2008).

- **Desequilibrio por Exceso de Demanda:** En otros casos, ocurre todo lo contrario. La oferta de puestos es insuficiente para absorber toda la demanda existente. Aparece el desempleo. Esto se da en lugares muy poblados, donde las vacantes ofrecidas.

Puede ocurrir porque se requiere mano de obra poco calificada, y los requisitos exigidos para ocupar las distintas vacantes son mínimos por lo que las personas interesadas a ocupar los cargos son mayores.

#### 2.1.4 Cambios en el mercado laboral.

Entre las nuevas tendencias que están transformando el mercado de trabajo destacamos las siguientes: (véase: <http://www.cfnavarra.es/INAM/empleo/textos/mercado1.html>)

- **El impacto de las nuevas tecnologías** que, aunque está provocando efectos negativos como la minimización de la mano de obra no cualificada, por otra parte tiene sus consecuencias positivas como las nuevas oportunidades para el autoempleo, la informática, el tele trabajo, etc.
- **El incremento de la externalización y/o subcontratación** de algunos servicios, como contabilidad, mantenimiento, informatización, etc. que, aunque pueden provocar la supresión o readaptación profesional de algunos puestos de la empresa- cliente, también posibilitarán los nuevos puestos de la subcontratada.
- **El proceso de terciarización de la economía**, o potenciación del sector servicios, a corto y a largo plazo, constituyendo una importante reserva de empleos.

Esta situación de cambio está demandando de todos los trabajadores, tanto en activo como potenciales, una actitud predispuesta al cambio permanente. La capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos y a la reestructuración de las profesiones, definirá quién tiene mayores oportunidades en el mercado laboral.



### 2.1.5 Causas del cambio en la generación de empleo.

La generación de empleo cada vez se ha visto más afectada tanto para el hombre como para la mujer a continuación mencionaremos brevemente las reales causas de estos cambios: (Véase: [http://www.emprendedores.cl/estudios\\_trabajos/estudios.htm](http://www.emprendedores.cl/estudios_trabajos/estudios.htm) )

- 1) **Lo que las empresas tienen ahora son proyectos**, ya que no poseen más clientes fieles que les aseguren un ingreso permanente. Para mantener su competitividad están dejando de lado el contrato social que las enmarcaba y las obligaba a dar empleo fijo y "seguro". Las empresas están rápidamente reconociendo a los participantes flexibles y exigiéndole nuevos requisitos a los empleados fijos.
- 2) **El empleo, como expresión de trabajo fijo, disminuye en el mundo.** En la década pasada en el continente se perdieron muchos empleos fijos, mientras que los empresarios crearon más de miles de nuevas organizaciones de servicios, educación, comercio, finanzas, internet y otras, que han estado absorbiendo a los desvinculados, bajo otras formas de trabajo.
- 3) **El empleo fue una figura creada por la sociedad industrial**, gran consumidora de mano de obra. Pero la actual sociedad del conocimiento no requiere gran cantidad de empleos, sino más bien de trabajadores.

En los últimos años los empresarios están desarrollando alianzas con ex empleados, colaboradores free-lance y contratando servicios externos (outsourcing)<sup>1</sup>, transformando costos laborales fijos en variables, gente

---

<sup>1</sup> **Outsourcing** es un término del inglés que podemos traducir al español como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

que permanece o participa en la organización mientras el proyecto se desarrolla con resultados satisfactorios.

- 4) **Mucha gente cree que ingresa a una empresa a un trabajo fijo**, pero no percibe que está participando de un proyecto que podrá continuar sólo si las cosas van bien. Las estadísticas así lo demuestran, verificándose un drástico aumento de la rotación en los cargos. La empresa chilena está rápidamente reconociendo a los participantes flexibles y exigiéndoles nuevos requisitos a los empleados fijos, quienes disminuyen en número por su falta de adaptación al cambio y porque tienen un costo más elevado de contratación ante un mercado que desea productos y servicios cada vez más baratos, presionando a las empresas a reducir costos y a tener gente que brinde mejor servicio.

Estos nuevos participantes que trabajan para la empresa, son personas que permanentemente desarrollan habilidades técnicas y profesionales que los hacen empleables y que son capaces de agregar valor en su trabajo. Gente con más habilidad intelectual, comunicacional y de trabajo en equipo. Trabajadores que se ganan el pan con el sudor de sus mentes.

**5) De alguna manera las empresas están siguiendo el siguiente camino:**

- Un 50% de ellas están decidiendo tener la mitad de la gente con que trabajan ahora y haciendo Outsourcing de sus medios.
- Otra mayoría reducen los sueldos y aumentan las obligaciones a los que se quedan.
- Esperan que los sobrevivientes produzcan mucho más que todos los que operaban antes la empresa.

---

La palabra, como tal, es un anglicismo que se compone con las voces *out*, que significa 'fuera', y *source*, que traduce 'fuente' u 'origen', es decir, fuente externa.

- Cambian trabajo rutinario, que es la mayoría, por tecnologías computaciones, software de gestión, etc.

- 6) **Las personas ya no trabajan en empresas industriales, sino en empresas de servicio, comercio, intermediación, etc.** La era fabril está agonizando, las industrias ahora ya no fabrican, en su mayoría, arman, externalizan producción, unen, en síntesis tienen clientes.

Ejemplo de esto es Benetton, la mayor textil del mundo, no fabrica nada ni vende nada. No fabrica nada porque externaliza la producción y no vende nada porque usa el sistema de franchising para que otros lo hagan.

En este contexto, ¿qué es lo que las empresas requieren entonces de las personas, de los profesionales, de todos nosotros. Por lo visto, cada día menos empleados de 8 a 5 y cada vez más gente que solucione problemas, que agregue valor, que sea capaz de innovar para satisfacer un mercado repleto de buenos productos, precios bajos, buena calidad y sobreoferta.

- 7) **Las empresas compran ahora el resultado de tu tiempo, no tu tiempo.** Por lo tanto, si dejas de agregar valor te cambian. La idea entonces es mejorar la versión de uno mismo, de uno como producto, ver qué voy a ofrecer a mi empresa, cuál es el valor agregado que voy a dar para que mi organización me siga considerando rentable.

- 8) **Mientras en 1982 los servicios temporales o part-time respondían por pocos reemplazos en funciones** de secretaría y similares, transcurridos 19 años dan trabajo temporal a cerca de 300.000 personas al mes en Chile, incluyendo las más variadas áreas profesionales. Personal de diversos niveles que no posee un empleo fijo, todo lo contrario, y que constituyen motivo de discusión en la determinación de los índices

oficiales de cesantía, que miden cantidad pero no calidad. Una de las mayores manifestaciones está en el propio Estado, donde las contrataciones a honorarios ha aumentado en más de un 500% en los últimos tiempos. Es gente que tiene un trabajo, no un empleo. Hay empresas estatales en que más de la mitad de su personal no es empleado sino trabajadores subcontractados a través de empresas externas, sistema conocido con el nombre de Outsourcing.

Este tipo de trabajador se puede ver en los negocios de comidas rápidas, en los reemplazos de personal en las empresas y en otras manifestaciones laborales, que poco tienen que ver con el trabajo fijo y seguro de antaño. Mientras el empleo se reduce matemáticamente, el trabajo flexible aumenta geométricamente.

- 9) **Para el obrero o empleado el desafío lo constituye luchar contra la tecnología** que reemplaza vertiginosamente el trabajo rutinario y manual, debiendo desarrollarse un nuevo tipo de capacitación que habilite mentes y no brazos.

El profesional de hoy debe comenzar a administrarse a sí mismo como si él fuera una empresa; como un proveedor más que un empleado, ser capaz de negociar, traducir, interpretar, capacitar, unir y proporcionar servicios.

En síntesis son tres las características básicas: ser empleable – descartable, poseer mentalidad de proveedor independiente y además contar con un alto grado de flexibilidad.

Sin lugar a dudas que estamos transitando desde las carreras basadas en los empleos a las carreras basadas en el trabajo. Pero para poder hacerlo se debe modernizar las leyes laborales que ya no se ajustan a los tiempos

actuales, como también cambiar el paradigma que nos obliga a dar empleo fijo.

- 10) **Hay que romper el viejo esquema sobre la recuperación del empleo** a partir del crecimiento económico: la nueva sociedad del conocimiento dará muchos menos empleos que la sociedad industrial. Por lo tanto, hay que generar nuevas oportunidades incentivando una gran campaña emprendedora que desarrolle nuevas empresas y genere más trabajo de valor, menos orientado a la industrialización básica, habilitando una generación empresarial que asuma los riesgos y cree nuevas oportunidades, no dándole tanta importancia a los índices de cesantía, sino a los índices de nuevas oportunidades. La solución no pasa por los anuncios de las autoridades para flexibilizar el pago de las deudas de los pequeños y medianos empresarios, sino que además, el cómo reinventar sus negocios para que tengan sustentación globalizada en el tiempo. Necesitamos de nuevos emprendedores con ideas sustentables y creativas, con apoyo estatal y privado. También Capital de Riesgo. Como estos osados e intrépidos aventureros no abundan en nuestro continente es necesario generar incentivos para la creación de nuevas empresas con nuevos sistemas de capacitación, educación universitaria y fomento al emprendedorismo.

Hoy el mercado está pasando por un proceso de anorexia estructural. Las estructuras de las empresas competitivas son ahora desmontables, descartables, desechables, transportables, franquisiables y virtuales, es bajo esta situación que se producen reingenierías y reestructuraciones, buscando muchas veces subcontratar (externalizar) a terceros para diversas funciones como los servicios, producción y ventas, de esta forma eliminan empleos.

Actualmente se cuenta con menos personas para hacer las mismas funciones. Aun cuando en esta era las nuevas tecnologías han desplazado

enormemente la mano de obra se privilegia e incrementa el trabajo intelectual, el desarrollo de habilidades potenciales y el valor agregado de este, ya que el principal capital de una empresa no son las máquinas y los equipos, son las neuronas activables de su gente.

## **2.2 DESVINCULACIÓN LABORAL**

### **2.2.1 Concepto de desvinculación**

La desvinculación (véase: <http://www.arearh.com/recursos20humanos.htm>), es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado. También se hace referencia a la desvinculación laboral como un proceso mediante el cual una de las partes decide dar por terminada la relación laboral existente, la misma puede obedecer a diferentes causas.

Se utiliza el término desvinculado al referirse al colaborador que deja de prestar servicios laborales dentro de la institución, la desvinculación puede referirse tanto a lo que se conoce como despido, es decir, la empresa decide, en un momento dado prescindir de los servicios de una persona, como también al cese voluntario por parte del trabajador.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DESVINCULACION LABORAL

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción de costos laborales</li><li>• Renovación de Colaboradores</li><li>• Aumento de la innovación</li><li>• Oportunidad de mayor diversidad</li><li>• Beneficios para el empleado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costos de reclutamiento</li><li>• Costos de selección</li><li>• Costos de formación</li><li>• Costos de la ruptura laboral</li></ul>

### 2.2.2 Causas de las desvinculaciones

Según la ley las principales causa de despidos se clasifican en: (véase: <http://www.iabogado.com/esp/guialegal>)

- **La Fuerza Mayor:** Por Fuerza Mayor se entienden aquellos hechos extraordinarios, imprevisibles o inevitables que imposibilitan definitivamente el desarrollo del trabajo (inundación, incendio, guerras, etc.) La extinción de contratos por causa de fuerza mayor debe ser autorizada por el organismo correspondiente tras la instrucción de un expediente en el que se verificará si han concurrido dichas causas de fuerza mayor y si es o no posible la continuación de la prestación de servicios por parte del trabajador
- **El despido colectivo fundado en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción:** Se entiende que concurren estas causas económicas, organizativas, técnicas o de producción cuando esté en peligro la viabilidad futura de la empresa y se considere que el despido colectivo de trabajadores contribuirá a superar el estado de “crisis”, o cuando directamente esta viabilidad futura no sea posible

- **El despido disciplinario:** Es la extinción del contrato de trabajo por decisión del empresario motivada por un incumplimiento grave y culpable de las obligaciones del trabajador.

### **2.2.3 Costo de las desvinculaciones para la empresa**

- Reclutamiento, selección e inducciones nuevos empleados.
- Nuevos empleados tienden a exigir un sueldo mayor.
- Tiempo de adecuación al cargo para alzar la eficiencia y productividad del trabajar desvinculado.
- Desmotivación de los compañeros que quedan.
- Mala imagen ante sus cliente, si están son prácticas frecuentes.

### **2.2.4 Costo de las desvinculaciones para el ex – trabajador**

- Perdida de su antigüedad laboral.
- Se inicia una aventura profesional, que puede traer demasiada carga emocional negativa, como baja autoestima, desmotivación, estrés, angustia, entre otras, haciendo más difícil y menos eficiente esta nueva búsqueda.
- Problemas económicos al dejar de percibir su renta anual, que lo puede llevar a problemas con su entorno más cercano, familia o amigos, al no estar cumpliendo con sus obligaciones.
- La adquisición de nuevas competencias para poder ser más atractivo en el mercado laboral, cursos de inglés, computación, entre otras.
- Si ha pasado reiteradamente por este proceso, al ser desvinculado de varias organizaciones, su currículum se vuelve poco atractivo, ya que hace presumir que no es capaz de mantener una relativa estabilidad laboral.



### 2.2.5 Implicaciones de una desvinculación

Un despido tiene implicancias en distintos niveles, estos son: (Véase: <http://www.fernandovigorena.cl/servprof/outplacement.php>)

- **Económico:** Se afectan la economía individual, del equipo y de toda la organización. Los efectos pueden ser positivos o negativos, pero se afecta, cambia la economía. (se incide en: la motivación, poder adquisitivo, estilo material de vida, costos operativos, relación ingresos-egresos, etc.)
- **Psicológico:** Hay diversidad de sentimientos y emociones involucrados, los cuales pueden tener distintos matices dependiendo de lo que experimenten unos u otros: angustia, dolor, rabia, desconcierto, incertidumbre, depresión, miedo, frustración, alegría, alivio, tranquilidad, agrado, etc.
- **Social:** Las relaciones también se afectan. Los que quedan sienten un vacío, los que se van también. La costumbre, el estar habituados a un determinado grupo, a una determinada forma de hacer las cosas, nos hace resistentes al cambio, y nos cuesta reconstruir un nuevo sistema de relaciones. Pero, puede presentarse una oportunidad para que la forma de relacionarnos crezca.
- **Cultural:** Las creencias, los valores, los símbolos comunicacionales, el entorno, sufren transformaciones, que muchas veces no inciden directamente en los aspectos esenciales de la cultura que posee y trae cada uno, pero sí la combinación cultural que existe en la organización ya no será la misma, será diferente, pero no en un juicio de valor si será mejor o peor, sino sólo diferente.

### 2.2.6 Formas de desvinculación exitosa

Según José Luis Boyoli, abogado especializado en derecho laboral, son dos las formas más recomendables de lograr un “proceso de desvinculación laboral exitoso, la primera de ellas, altamente recomendable, es la renuncia, que ésta se formalice por escrito por parte del trabajador, y la segunda, es mediante un proceso de negociación” (Véase: <http://elempresario.mx/centro-soluciones/como-lograr-despido-exitoso>, 2011).

Desvincular a un empleado supone una serie de lineamientos jurídicos y de organización que se deben tener en permanente consideración a fin de evitar repercusiones negativas, llámese pérdidas económicas, afecciones en el clima laboral de la empresa o incluso una demanda derivada de una inconformidad del trabajador despedido.

Por esta razón, cuando un empleador desea terminar una relación laboral con algún empleado, debe de manejarlo bajo el concepto “*finalización de la relación de trabajo por mutuo acuerdo*”. Es importante que se acerque al empleado en una forma educada, inspire un ambiente de negociación y se refiera a este asunto “con una terminología menos agresiva como: proceso de desvinculación” y evitar la hostilidad (Zamora, 2014).

“Si se presenta problemas con un empleado, sólo se tiene dos opciones: asesorarlo y trabajar juntos para mejorar su desempeño, o despedirlo. Despedir un empleado puede ser costoso y puede causar gran daño emocional y financiero a la persona que despides (especialmente en la economía moderna).” El objetivo de despedir a un empleado es de alguna forma, evitar retrocesos, ahorro de presupuesto, clima laboral, los cuales son factores determinantes para despedir a un empleado, sin incurrir en errores de apreciación personal (cuando el funcionario le cae mal al jefe pero hace bien su trabajo), que lleven a prescindir de él. La idea es, si se hace necesario,

despedirlo con objetividad, siendo imparciales, para evitar que la empresa se vea en futuros escenarios de demandas innecesarias que desmeriten su buen nombre (Zamora, 2014).

La desvinculación laboral se ha convertido en un proceso cada vez más común de la vida empresarial, principalmente en situaciones de crisis económicas. Existen diversas investigaciones que documentan los efectos que tienen la desvinculación laboral en las víctimas y los supervivientes, es decir, la influencia que tiene en las personas diversas decisiones empresariales, incluyendo el deseo de iniciar algún tipo de demanda en contra de su ex empleador. Cuando se produce esta serie de desvinculaciones los empleados que quedan a pesar de su experiencia laboral empiezan a percibir un mundo de inseguridades, comentarios negativos, positivos y empiezan a trabajar de una manera poco motivante, incurriendo en errores como bajar la productividad, reacomodándose, es ahí cuando surge el estrés, el margen de error se amplía, la salud pasa su factura debido a la tensión que este escenario de despidos y desolación va produciendo. También se puede decir que hay factores que de una u otra manera desencadenan actitudes y comportamientos que se ven sujetos a los despidos, entre ellos se encuentran: (Baltera, 2007)

**Cinismo:** es una actitud asociada a la desilusión, a sentimientos negativos y la desconfianza de una persona hacia otra, la poca voluntad de trabajar, el no querer participar en proyectos, al igual que evasión de responsabilidades, o se trabaja a paso tortuga.

**La confianza y la relación laboral:** son un componente integral en el contrato de trabajo, donde existe un sentimiento mutuo, esto es fundamental para garantizar un adecuado clima laboral.

**Efectos del desempleo:** dadas las características y complejidad de la situación es impactante encontrar la relación estadística de los suicidios por

desempleo, lo cual es un indicador claro que la empresa que realiza la desvinculación laboral no contempló los aspectos psicológicos de su empleado y la afectación de su grupo familiar.

Como se puede observar en la tabla relacionada a continuación las cifras no son significativas frente a la alta tasa de homicidios en el país, no obstante, es relevante dentro del proceso de Responsabilidad Social empresarial.

### **2.2.7 Modelo tradicional de desvinculación**

El modelo tradicional de desvincular a un empleado (despedir) es afrontarlo de la siguiente manera: (Baltera, 2007)

#### **a) Reunión cara a cara:**

Aunque la ley permite informar el despido por escrito, es mejor reservar ese sistema para los casos en los que la relación entre el empleado y la empresa están tan deterioradas que no es posible la vía del diálogo.

#### **b) Se elige el mejor momento:**

Se realiza siempre los días viernes en la tarde, cuando se está culminando la jornada laboral, cuando no hay ya casi nadie y evitar el impacto negativo en el lugar de trabajo.

#### **c) Se es claro y conciso:**

La noticia se da de inmediato. Con la mayor seriedad.

**d) Se es objetivo:**

Comunicar por qué fue la salida.

**e) Escuchar:**

Ya que muchas veces es en ese momento que los funcionarios exponen sus puntos de vista.

**f) Se hace firmar la carta de renuncia frente a un testigo.**

**g) Pasa el funcionario desvinculado por:** (<http://eempreario.mx/centro-soluciones/como-lograr-despido-exitoso> 2011)

- Liquidación
- Paz y tranquilidad para las partes
- Carta de referencia laboral.

### **2.2.8 El cese colectivo de trabajo**

El cese colectivo de trabajo, a manera de definición, en forma general muchos tratadistas han coincidido en estos términos, es al término, finalización o suspensión de la actividad laboral, prestado al empleador, patrón o empresario por el trabajador. Se dice que es colectivo, porque afecta a un gran número de trabajadores, sujeto a causas objetivas; caso fortuito o fuerza mayor, económicas, tecnológicas, estructurales, por disolución y liquidación, por reestructuración patrimonial.

El Despido Colectivo, por caso fortuito o fuerza mayor, se produce y es factor determinante, el impedimento del desenvolvimiento del trabajo por cualquier acontecimiento de carácter extraordinario y que los contratantes no hayan podido prever o que previsto no se haya podido evitar. Tal impedimento, para ser compatible con el principio de estabilidad, debe tener carácter definitivo o permanente en sus consecuencias, de lo contrario, los efectos justificarían, tan sólo la suspensión de actividades.

Sobre este aspecto Rafael Caldera, citado por Romero Montes F.J., sostiene que constituye una causa de extinción de la relación laboral, cuando la consecuencia necesaria, inmediata y directa sea el cierre definitivo de la empresa. Para que el despido sea viable, agrega el autor, la causa no debe ser imputable a culpa del empleador y sus efectos deben ser la terminación definitiva de la empresa o de aquella parte o rama en la cual éste ocupado el trabajador (Romero, 1984).

En un estudio efectuado en las diferentes legislaciones se ha establecido que las razones para la reducción del personal, relacionadas con el funcionamiento de la empresa, suelen ser de carácter económico, técnico o de organización, tales como medidas de modernización, automatización, mecanización, racionalización, cambios en los productos o en los métodos de producción, dificultades comerciales o de crédito, falta de pedidos, carencia de materia prima, medidas gubernamentales.

Según Romero Montes F. se refiere a la causa justa de despido, comprende dos situaciones. Si la causa no depende de la voluntad de las partes, sino de un hecho extraño, puede surgir la necesidad de una reducción de personal o el cierre del Centro de Trabajo, lo que traerá como consecuencia el despido colectivo. (...) la experiencia demuestra, que con frecuencia algunos empleadores recurran a esta causal, para burlar el derecho de estabilidad del trabajador (Romero, 1984). Después de efectuar la reducción de personal o el

cierre del Centro de Trabajo volvían a abrirlo, bajo el nombre de otra razón social.

Por otra parte conceptualmente, para la doctrina no ha resultado muy fácil precisar el contenido de cada uno de ahí que en muchos casos legislativamente, se emplea ambos términos en forma sinónima. La Jurisprudencia Francesa, plantea la unidad de las dos nociones: los tribunales sostienen que no hay que establecer ninguna distinción entre fuerza mayor y caso fortuito y emplean indistintamente cualquiera de las expresiones.

El Dr. Gómez Valdez Francisco, en su obra Derecho del Trabajo, Relaciones Individuales de Trabajo, define el Cese Colectivo, como causa objetiva, “a la decisión radical, única a veces coyuntural, que asume el empleador porque las condiciones estructurales de la empresa, así lo exigen, pues de no asumirse en su momento podría acarrearles irreversibles daños, a la empresa, que podrían llegar hasta la extinción del mismo negocio (Gómez, 1995).

Son ceses que no obedecen a la exclusiva voluntad de las partes, sino que son inherentes al proceso de desarrollo de la empresa y a lo que acontece fuera de ella (plano económico de la región, país, intercambios internacionales Etc.) Su evolución institucional ha sido idéntica que la adoptada para proteger la estabilidad laboral primero y hoy la ruptura arbitraria del contrato de trabajo. En diversos países del mundo se ha establecido este mecanismo de despido en razón de que las empresas no son eternas, como toda persona (moral), tienden al cambio, a la reestructuración, a los actos impredecibles y hasta a su propia muerte natural; de ahí que la utilización de esta prerrogativa, más allá del control natural que debe ejercerse para evitar el abuso del derecho, termina siendo un mecanismo adecuado, una suerte de mal menor para evitar el peor, de manera tal que la empresa, en lo posible continúe produciendo y

garantizando los empleos existentes o algunos de ellos (la mayoría), antes que esperar su colapso total, por una comprobada falta de previsión.

El Dr. Jorge Rendón Vásquez, señala sobre el despido económico o por causas objetivas, relativos a la empresa, “que pueden dar lugar a la reducción de personal ó a la rescisión de todos los contratos de trabajo por liquidación de la empresa, para lo cual el empleador se encuentra obligado a solicitar la autorización del órgano competente, siguiendo un procedimiento que varía, según invoque una causa económica o técnica o un caso fortuito o fuerza mayor (Rendón, 2000). Si el despido es por motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos, o por la disolución y liquidación de la empresa, el procedimiento administrativo, es una modalidad de negociación colectiva, promovida por el empleador, ante la organización sindical de la empresa, con la intermediación del Ministerio de Trabajo, que puede conducir a acuerdos sobre el número de trabajadores a ser despedidos, las condiciones del despido o las medidas para evitarlo.

Lo que se desea con este procedimiento es limitar hasta donde sea posible la pérdida de empleos, aunque para ello se deba modificar las condiciones de trabajo y excepcionalmente las remuneraciones.

Al respecto Federico Navarro Nieto, Jus-laboralista español, señala: “La jurisdicción social exige ‘prueba plena’ sobre los resultados económicos deficitarios cuya relevancia además, viene íntimamente ligada a la prueba del carácter acumulado de las pérdidas en sucesivos ejercicios, no bastando una transitoria disminución de beneficios o incluso de pérdidas coyunturales (Navarro, 1998).

En definitiva, los requisitos de realidad, actualidad y suficiencia se concretan para la jurisdicción social en otros términos mediante la prueba de la seriedad y entidad de la situación empresarial de carácter económico negativo.



Probada, la situación económica negativa, las medidas extintivas se justifican si contribuyen a superar, dicha situación. Aquí radica a nuestro modo de ver el nudo gordiano de la causa económica.

Para Alfredo Montoya Melgar, en su obra Derecho del Trabajo, el aspecto económico lo considera como causa “objetiva derivadas de necesidades de funcionamiento de la empresa”. Así considera la necesidad de amortizar o suprimir, por razones económicas o técnicas, organizativas o de producción, un puesto o una pluralidad de puestos de trabajo, cuyo número no alcance dentro de un periodo de 90 días, los umbrales del despido colectivo. Esta necesidad de amortizar el puesto o puestos de trabajo debe ser objetivamente acreditada, por el empresario a quien corresponde justificar, la existencia de la causa económica, técnica, organizativa o de producción (Montoya, 2004).

El despido objetivo por causa económica, no difiere en su sustancia del despido colectivo por la misma causa, su finalidad es contribuir a superar una situación económica negativa.

Por el contrario el despido objetivo, por causa técnica, organizativa o de producción no coincide con el despido colectivo por tales causas; su finalidad es superar las dificultades que impiden el buen funcionamiento de la empresa en cuanto a competitividad o exigencias de la demanda, superación a través de la mejor organización de los recursos. La causa de despido es más flexible en la extinción objetiva que en la colectiva.

El autor, hace cierta diferenciación, en lo que respecta al tipo de despido, la cual diferencia entre el despido por causa objetiva y el despido colectivo, que la legislación española contempla. Efectivamente el despido por causa objetiva, es reconocido a la causa económica, la tecnológica, organizativa y productiva. La causa económica que tiene que ver, con el aspecto económico de la situación de la empresa que no atraviese por una

situación de necesidades de funcionamiento de la empresa, superar el estado económico negativo de la empresa. Pero en la legislación española, da un término para el despido, de 90 días para proceder con ello y que no supere lo dispuesto para el despido colectivo en cuanto a la cantidad de despedidos. Las otras causas no coinciden con el despido económico, su finalidad es superar las dificultades del buen funcionamiento de la empresa en cuanto a competitividad o exigencias de la demanda, superación a través de la mejor organización de recursos, que es importante (Montoya, 2004).

Según el Dr. Guillermo Cabanellas, en su diccionario enciclopédico señala que Cesar: significa; concluir, terminar, acabar// suspender o interrumpir// Dejar de desempeñar un cargo u oficio// Abandonar lo que se hace. Cese: significa documento que se expide para declarar la cesantía de un empleado público//nota que se pone en la nómina o título de un funcionario público para disponer su cesantía para que no le sea pagado en lo sucesivo su sueldo o asignación (Cabanellas, 1953).

Carlos Blancas Bustamante, en el capítulo VIII, de su obra, sobre el despido colectivo señala, “El dinamismo característico de la actividad económica y social la vida de las empresas suele confrontar momentos o etapas de dificultad y aún de crisis, así como exigencias de cambio o adaptación a circunstancias nuevas, no previstas, que precisamente, pueden evitarle en el futuro crisis insuperables (...). La naturaleza de estas situaciones puede responder a dos clases distintas de eventos: en primer lugar a la fuerza mayor, que Alonso Olea denomina “propia y define como el acontecimiento extraordinario que las partes no han podido prever o que previsto no han podido evitar” (Blancas, 1995: 325 y ss).

El Dr. Rendón Vásquez Roberto; señala que el Cese Colectivo, es la figura jurídica que práctica el empleador, facultado por la ley, como una causal

plural porque trata de varios motivos, que permiten dar por concluido el contrato de trabajo (Rendón, 2002).

Tomaylla Rojas Miriam M., señala “(...) debido a la irregular y preocupante economía, las empresas, agobiadas por la grave crisis que los aqueja, deciden extinguir los contratos de trabajo, de un considerable número de trabajadores. Tal decisión (...) se encuentra amparada por la legislación laboral; con lo cual se entiende que la extinción de la relación laboral, por dicha causa es lícita y que de alguna manera se encuentra justificado, debido a la presencia de aquellos sucesos que desestabilizan la marcha normal de las operaciones que realicen las empresas en el mercado (Tomaylla, 2004: 125 y ss).

### **2.3 DOWNSIZING<sup>2</sup>**

Las empresas para sobrevivir y competir en este mercado y superar la creciente reducción de sus márgenes de utilidad, se han visto precisadas a recurrir a muchas estrategias de salvación, optando a las fusiones, alianzas estratégicas, cierres, reducciones, reestructuraciones, innovación de maquinaria y equipo, outsourcing (Tercerización de servicios), la reconfiguración de los puestos de trabajo, cambio en los perfiles de cargo, eliminación de niveles jerárquicos excesivos y finalmente como alternativa implantar la aplicación del downsizing (Reducción de la estructura y costes de personal), que inevitablemente conllevará a la reducción de personal.

El Downsizing Organizacional comprende todo un conjunto de actividades de manera intencionada por la dirección, encaminadas a la mejora de la eficiencia, de la productividad y de la competitividad organizacional.

---

<sup>2</sup> Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

Este término se ha identificado comúnmente con procesos cuyo objeto consiste en reducir, comprimir o consolidar la organización, siendo considerados estos fenómenos a su vez como el último esfuerzo para evitar la desaparición de la misma.

### **2.3.1 Concepto de Downsizing**

La reducción de personal o downsizing es una estrategia que ha sido utilizada con mayor regularidad en los últimos años para responder a diferentes situaciones organizacionales. El downsizing es una forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante el cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de los recursos humanos para mantener la competitividad empresarial. Uno de los objetivos principales de la estrategia es que persigue lograr un tamaño organizacional óptimo Rightsizing<sup>3</sup> y repensar la organización en reconsiderar su adecuado funcionamiento (Véase: [http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal% 20.pdf](http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf)).

### **2.3.2 Downsizing y crecimiento a la inversa**

---

<sup>3</sup> El Rightsizing es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercado a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.  
Es un proceso que permite reestructurar y racionalizar una organización para mejorar su efectividad y reducir costos. La operación es menos drástica que la de downsizing, que a menudo puede conducir a excesos y dar como resultado la "anorexia empresarial". Una operación de rightsizing puede requerir aumentar el tamaño de una organización para, por ejemplo, hacer frente a una mayor demanda, aunque por lo general se usa la palabra como eufemismo de un moderado y controlado downsizing, o sea, achicamiento de la empresa con reducción de personal. El significado literal de la palabra es "dar a la empresa su tamaño adecuado, reducirla si es demasiado grande, agrandarla si es demasiado pequeña.

Debido a que lo contrario del Downsizing es el crecimiento, algunos autores han supuesto que el Downsizing implica una dinámica inversa a la implícita en el proceso de expansión organizacional.

En teoría, la naturaleza intencional del Downsizing significa que una organización puede hacerse más pequeña para descentralizar, especializarse o llegar a estar más relacionada con el exterior (Véase: <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>)

### **2.3.3 Downsizing e inadaptación**

Algunos autores han definido también al Downsizing como lo contrario a la adaptación al entorno económico y laboral mundial. Pero el Downsizing, per se, no implica ni mala adaptación ni fallos, ni un bajo nivel de ejecución, sino que representa un movimiento estratégico en una parte de la organización para incrementar su ejecución en relación al entorno en el que se está desarrollando.

El Downsizing puede ser una reacción ante ciertos pasos erróneos o ante limitaciones ambientales o, en los casos proactivos, puede ser una acción previa para mejorar la ejecución organizacional (Véase: <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3>).

### **2.3.4 Downsizing y despidos**

Una manifestación común del Downsizing es el despido de empleados. Pero debido a que los despidos han sido tradicionalmente (y desafortunadamente sigue siendo) la primera alternativa empleada para el Downsizing, algunos autores han tratado el despido y el Downsizing como fenómenos sinónimos (Cuero, 2010).

Sin embargo, el Downsizing se diferencia del despido por ser un concepto más amplio. Así, mientras el despido hace referencia a una táctica simple, operación reactiva utilizada para poner en práctica una estrategia de Downsizing, el Downsizing puede ser, como ya se señaló, una operación tanto reactiva como proactiva (Véase: <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>).

### **2.3.5 Características del Downsizing.**

El downsizing representa una estrategia que afecta el tamaño de la fuerza laboral, los costos operacionales y los procesos de trabajo. Esta posee los siguientes atributos (Véase: <http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf>):

- No es algo que surja de forma espontánea en las organizaciones sino que es algo que éstas realizan deliberadamente, por lo que se convierte en un conjunto intencionado de actividades. A esos efectos, implica una acción organizacional en muchos casos anticipada.
- Conlleva la reducción de personal, aunque no se limita exclusivamente a ello. Si bien existen una variedad de estrategias de reducción de personal que sí están asociadas con el Downsizing, no siempre supone la reducción de personal.
- Se centra en la mejora de la eficiencia organizacional y puede iniciarse de forma proactiva (incrementa el rendimiento organizacional) o reactiva (responde al cambio sin un diagnóstico adecuado), con el objeto de

reducir los costos, incrementar los ingresos o para fortalecer la competitividad.

- Afecta consciente o inconscientemente los procesos de trabajo. En algunos casos, si la fuerza de trabajo se reduce pueden derivarse diversas consecuencias sobre el trabajo que debe hacerse y cómo debe hacerse. Esto podría provocar sobrecarga de trabajo, ineficiencia, conflicto y baja moral. No obstante, pueden producirse otros resultados más positivos tales como una mejora de la productividad o de la eficacia. En otros casos, las actividades de “Downsizing” implican la reestructuración y eliminación de trabajo, produciéndose la supresión de niveles jerárquicos, la reingeniería de los procesos y la fusión de unidades, lo cual conlleva algún tipo de rediseño del trabajo.

Aunque el “Downsizing” puede resultar una herramienta efectiva para transformar a las organizaciones, también, podría convertirse en una que amenace la estabilidad de los recursos humanos en las empresas. Esto dependerá de si la estrategia de implementación responde a la reducción de la fuerza laboral, el rediseño del trabajo o a un proceso sistemático e integral. A tales efectos, el “downsizing” podría provocar una serie de efectos tanto en aquellos que se van de la organización como en los que quedan y hasta en terceros (parejas, niños, etc.).

### **2.3.6 Enfoques sobre el Downsizing.**

Se distinguen dos enfoques básicos de Downsizing organizacional: el de reorientación y el de convergencia (Rodríguez, 2005).

En el enfoque de reorientación se cuestionan grandes partes de los elementos de la organización, los cuales consecuentemente son modificados de forma simultánea. El objetivo fundamental no es lograr una organización

más pequeña, sino una organización diferente a la actual, lo que convierte a este enfoque en la estrategia ideal para organizaciones que emprenden amplios programas de Downsizing.

El enfoque de convergencia, por el contrario, es parte de un proceso más amplio de “mejora continua” y su objetivo es redefinir y simplificar todos los procesos organizativos.

Cada uno de estos enfoques de Downsizing genera diferentes implicaciones para la gestión de los recursos humanos, por lo que cada empresa deberá elegir aquel enfoque que se adapte mejor a sus circunstancias. Hay que tener en cuenta que en la mayoría de las ocasiones el éxito dependerá de ello pues según se ha demostrado, elegido adecuadamente y bien implantado, el Downsizing puede mejorar el rendimiento de la organización, llegando a permitir en algunas ocasiones su supervivencia (Véase: <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3>).

### **2.3.7 Efectos del Downsizing en los recursos humanos**

El Downsizing produce efectos tanto para las personas que abandonan la empresa como para quienes permanecen en ella (Véase: <http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf>).

- **Empleados que abandonan la empresa:** Las personas que salen de la organización como consecuencia de un downsizing pierden su estabilidad económica, confianza y seguridad en sí mismos (Rodríguez, 2005). Asimismo, consideran injusto el trato recibido y cuestionan la justicia organizacional y el porqué de su salida. Por tal motivo, una vez conocen que serán cesanteados comienzan a tener un desempeño por



debajo de lo normal y bajos niveles de productividad; lo que afecta los resultados esperados dentro de la organización. Además, experimentan enfermedades físicas, psicológicas y altos niveles de estrés. También, podrían confrontar dificultades para reintegrarse al mundo laboral.

- **Empleados que permanecen en la empresa:** Las personas que permanecen en la organización perciben cierto nivel de inseguridad en el empleo. Esta inseguridad parece asociarse a menores niveles de compromiso organizacional. Estos empleados se sienten desmotivados, con miedo y con una baja moral. También experimentan un aumento en el estrés, efectos psicológicos y físicos. Asimismo, pierden la confianza en la organización y se genera una incertidumbre porque viven ante la expectativa de quién será el próximo que saldrá.

### **2.3.8 Efectos positivos del Downsizing**

A pesar de que el “downsizing” puede tener efectos negativos, también podría representar una gran oportunidad para aquellos que se quedan en la organización. Esto se debe a que como parte de este proceso, los empleados que se quedan tienen que desarrollar destrezas y habilidades para realizar ciertos trabajos que probablemente nunca antes habían realizado. Ello representaría inicialmente una limitación, pero se convierte en una herramienta efectiva para los empleados al momento de iniciar la búsqueda de empleo (Véase:<http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf>).

### **2.3.9 Condiciones para un Downsizing estratégico.**

Al momento de iniciar un proceso de downsizing dentro de las organizaciones es importante evaluar los beneficios, efectos, riesgos, ventajas y desventajas. Además, se debe considerar lo siguiente (Cuero, 2010):

- Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.
- Determinar si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.
- Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing.
- Establecimiento de las herramientas que se emplearán.
- Desarrollo de un plan de administración del cambio.
- Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing.
- Considerar a quienes afectará el proceso de downsizing.
- Determinar la magnitud del ajuste y el tiempo disponible para ello.
- Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

## **2.4 PROTESTA SOCIAL**

La protesta social, es el reclamo por vías no institucionales para la satisfacción de derechos, siendo lo ideal que el estado resolviera todas las necesidades por vía institucional, lo cual no sucede en casi ningún país. En realidad las protestas se realizan como presión para que los poderes públicos realicen las funciones señaladas en las leyes, que se dé solución a los problemas mediante la intervención de las propias autoridades. Se protesta para llamar la atención pública y de esas mismas autoridades, casi siempre como último recurso (Moreno y Espinosa, 2011).

La protesta social, al igual que la desobediencia civil debería responder a una técnica de no violencia, sin embargo es frecuente que se realicen actos esporádicos de uso de violencia o autoagresión de los protestantes.

La protesta puede ser hecha por una sola persona, como de hecho en ocasiones se realizan. Por cuanto a las modalidades hay protestas con

duración más o menos prolongada y concentraciones tumultuosas, cortes de calle, desnudos masculinos y femeninos, bailes, gritos, etcétera.

La existencia de violencia esporádica en las expresiones de protesta casi siempre se traduce en molestias en el tráfico por invasión de vialidades o cortes de ruta, ocasionando que se neutralice la publicidad que se busca, magnificándose las mismas al extremo por quienes deslegitiman los reclamos y propugnan la represión indiscriminada de cualquier protesta social, olvidando que aun existiendo alguna violencia ésta no es comparable en muchos casos a la violencia y/o injusticia a la que históricamente se ha sometido a quienes protestan.

La denominación de derecho de protesta social y criminalización de la protesta social a su represión en preeminencia al derecho de expresión y de reunión es de reciente utilización por parte de los constitucionalistas. La protesta social va relacionada con la violación de derechos humanos de la primera generación.

Este derecho de protesta, no se encuentra de manera explícita en las legislaciones de muchos países, a pesar de estar reconocido en los Tratados Internacionales de manera implícita en la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión (Artículo 18 de la Declaración Universal de Derechos Humanos).

#### **2.4.1 Algunas discusiones con respecto a la protesta social**

La protesta social se ha presentado a lo largo de la historia de las civilizaciones, aunque no hay datos concretos como lo ha expresado Alain Touraine (2005), sin embargo hay relatos de historiadores oficiales que al ser revisados evidencia que ante la historia de injusticia ha habido una respuesta de resistencia o protestas sociales, como también lo menciona en su libro

“Derecho a la Resistencia”, Roberto Gargarella y en el que afirma, que la resistencia y la protesta, se establecieron como derecho desde hace cuatro siglos. No obstante, ni en la mayoría de lugares y momentos, no ha sido ni autorizada ni regulada, no obstante ello no ha impedido que las sociedades las utilicen como medio para buscar una conquista, defender un derecho o hacer público un descontento (Gargarella, 2005).

Una definición inicial hace referencia a la protesta social como "un tipo específico de acción colectiva que se inscribe en el espacio público y que es síntesis de un acto político" (Giarraca, 2001: 19). A partir de esta base común, es posible pensar la acción colectiva desde perspectivas diametralmente opuestas: las acciones de protesta pueden ser concebidas como fenómenos que implican una construcción identitaria de sí y de sus oponentes (Aiziczon, 2008: 1); pero también puede afirmarse que actuar juntos y coincidir en los objetivos y las formas de protesta no implica necesariamente constituir un grupo ni pensar la acción como un resultado de un sujeto preexistente (Farinetti, 2002: 43).

Más allá de los debates, resulta importante contar con una definición amplia de protesta social que permita incluir en ella las distintas formas en que se concibe o se presenta la acción colectiva. En este sentido, se utiliza la noción de acción de protesta social haciendo referencia a "acontecimientos visibles de acción pública contenciosa de un colectivo, orientados al sostenimiento de una demanda que, en general, está referida de forma directa o indirecta al Estado" (Schuster, 2006: 13).

Es así como, la resistencia y con ello la protesta social desde la corriente naturalismo y el iusnaturalismo hace parte de un derecho de origen, como lo menciona John Locke y quedó consignado tanto en el Preámbulo de la Declaración de Independencia de los Estados Unidos, como en la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano, en su artículo 2 (Orozco, 2006).

De otra forma para la corriente historicista, los derechos al ser conquistas o productos de la historia, encuentran en la protesta social el mecanismo necesario para tal fin, para Maurice Blanchot, al hacer referencia al mayo de 1968, al igual que a la guerra de independencia de Argelia, el autor plantea el derecho a la insumisión y en él presenta como la protesta social es el camino por excelencia que le queda a los oprimidos para alcanzar sus derechos (Blanchot, 2006: 168).

En esta perspectiva Esteban Rodríguez, señala:

*El derecho a la protesta sea el primer derecho, es el derecho a tener derechos, es el derecho que llama a los otros derechos, (...) El derecho a la protesta es la puesta en acción de la dignidad, la oportunidad de hacer valer la dignidad. La criminalización de la protesta es una de las manifestaciones de la judicialización de la política, la posibilidad de transformar los conflictos sociales en litigios judiciales; de leer la realidad bajo la lupa del código penal. Criminalizar, entonces, será despolitizar y, por añadidura, deshistorizar, sacar de contexto a los conflictos sociales, emplazar a otras instituciones como interlocutores de los problemas sociales.... (Rodríguez, 2007)*

#### **2.4.2 El derecho a la protesta y el conflicto de intereses con otros derechos**

En los Estados en general existen debates sobre hasta dónde el derecho a la protesta puede ir en contravía de otros derechos y como resolver el conflicto de intereses cuando ello ocurre, sumado hasta donde los medios utilizados son aceptados por las leyes vigentes y cuál debe ser el accionar de los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, como las policías ante estos hechos (Uprimmy y Sánchez, 2010).

Hay que tener en cuenta que la tradición en derechos humanos evidencia que no hay derechos absolutos, que existen estados de necesidad justificables y que los derechos colectivos priman sobre los individuales. Siendo así, el derecho a la protesta no es un derecho que se puede aplicar en toda circunstancia, en todo momento y de cualquier forma desde una perspectiva positivista.

Sin embargo, entendiendo que el espíritu de los derechos humanos es que sea de carácter progresista, ello transfiere un plus a los que ejercen la protesta, cuando ellas emanan de la lucha por condiciones más favorables para la sociedad.

De igual forma, si las protestas se dan porque se agotaron las vías jurídicas, el Estado es inoperante o las condiciones de vulneración se mantienen, la protesta sería estimulada por un estado de necesidad. Al respecto por ejemplo, cuando la protesta fuera para restablecer sus derechos o eliminar el estado de cosas que los y las agobia, con lo que más que un conflicto de intereses con los derechos de otros, debe ser entendido desde el estado de necesidad motivante (Zaffaroni, 2010: 16).

En perspectiva a lo anterior, es recurrente cuando ocurren protestas encontrar visiones entre gobernantes, policiales y ciudadanía que enarbolan la primacía del derecho colectivo al individual y esgrimen que si un número determinado de personas están protestando, no puede impedir el derecho a la movilidad, el trabajo, la salud y otra serie de derechos que podrían ser obstaculizados por la realización en algún momento de un bloqueo en la vía, y estimulan en perspectiva de esto, que se castiga a los promotores de las protestas por las afectaciones a los derechos de otros y otras (Zaffaroni, 2010: 19).

Esta visión, que transfiere el conflicto hacia los ciudadanos y pierde de vista que si una protesta que reivindique derechos como la salud, la educación, el trabajo, la vida, si bien la puedan ejercer un número inferior de personas a los inmediatamente pueden ser afectados, las demandas y potenciales beneficiarios, son esas mismas personas, más otras tantas, con lo que la primacía del derecho colectivo sobre el individual no aplica a favor de quien el derecho se le ve temporalmente interrumpido sino de quienes ejercen el derecho a la protesta, en representación de las mayorías (Aguirre, 2003).

Con lo anterior se tiene que aunque hay límites al derecho a la protesta, los límites deben entender el estado de necesidad de quien lo ejerce y releer la significación de derechos colectivos versus individuales a la hora de dirimir el conflicto de intereses.

La responsabilidad de cumplir los Derechos Humanos y los principios humanitarios por parte del Estado en el marco de una protesta social en la que no se cumpla con las disposiciones legales.

La primera reflexión necesaria es recordar que según el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, artículo 6, "El derecho a la vida es inherente a la persona humana. Este derecho estará protegido por ley. Nadie podrá ser privado de la vida arbitrariamente" (Naciones Unidas, 1976).

Con ello se tiene que la vida goza de protección, por ello desde ningún punto de vista considerable como arbitrario, es aceptable que se violente este derecho, parte de la arbitrariedad puede ocurrir cuando se pone por encima el derecho a la propiedad privada o el cumplimiento de la ley, sobre el derecho a la vida, situación que ha ocurrido en diferentes protestas sociales.

## **2.5 LA PROTESTA SOCIAL EN BOLIVIA: CAUSAS, ALCANCES Y EFECTOS**

Las manifestaciones sociales de protesta social en Bolivia han sido muy frecuentes, forman parte, casi cotidiana, de la vida política, social y económica; tienen relación con la situación de varios sectores que expresan su descontento por exclusión, pobreza, marginalidad, desatención del Estado y otras que se han visibilizado a partir de la recuperación de la democracia hace casi tres décadas<sup>4</sup>. Durante ese período y hasta hoy, el Estado es el destinatario principal de las demandas, reclamos y protestas<sup>5</sup>.

El sistema democrático es frágil, pero vigoroso en el propósito de avanzar en cambios estructurales que no son sencillos de administrar, en consecuencia surgen nuevos conflictos de los que surgen nuevos problemas y nuevas demandas.

La tentación de criminalizar la conflictividad no se ha disipado y las tensiones por el uso legítimo de la fuerza pública para controlar las movilizaciones, también legítimas, no tiene salidas sencillas; de hecho, las debilitadas estructuras judiciales no son precisamente la respuesta a estos problemas. En consecuencia se refuerzan y retroalimentan opciones de emergencia para fortalecer la seguridad policial<sup>6</sup>, la presencia militar<sup>7</sup> y el poder

---

<sup>4</sup> La Unidad Democrática Popular (UDP) comenzó a gobernar el país el 10 de octubre de 1982, fecha en que Bolivia recuperó la democracia, con un gobierno amparado en la Constitución y la ley.

<sup>5</sup> Durante el período 1985-2003, el Estado boliviano llevó a cabo una serie de reformas destinadas a disminuir sus responsabilidades sociales, este período se denomina en el vocabulario político boliviano “neoliberalismo” y supuso la privatización de las empresas estatales y el intento frustrado de desarrollar una actividad sólo regulatoria de la actividad privada.

<sup>6</sup> Se debe anotar que la reforma a la Policía Boliviana (antes denominada Policía Nacional) es un reiterativo discurso en casi todos los gobiernos democráticos, sin embargo, a la fecha de facción del presente documento, el discurso continúa como discurso y no se conoce acerca de un proyecto o programa serio que desarrolle la mencionada reforma.

<sup>7</sup> En varias ocasiones, se ha movilizó a la Policía Militar (PM) en busca de desarrollar programas de lucha contra la delincuencia e inseguridad. El último Plan instaurado en Bolivia se denominó Ciudad Segura y fue llevado a cabo en noviembre de 2009 en Santa Cruz. Mayor información: [www.la-razon.com/versiones/20091110\\_006907/nota\\_256\\_907450.htm](http://www.la-razon.com/versiones/20091110_006907/nota_256_907450.htm).



punitivo del Estado (www.la-razon.com/versiones/20091110\_006907/nota\_256\_907450).

Dos estudios sobre los conflictos sociales en Bolivia (Laserna y Villarroel, 2008), que cubren un período de 38 años (1970-2008) y abarcan 13 períodos presidenciales, establecen que los conflictos sociales están estrechamente relacionados con los diferentes momentos históricos del país; el tipo de gobierno y su forma de gestionar los conflictos; el desempeño de la economía; las condiciones laborales; el debilitamiento o desaparición de algunos actores sociales y la aparición o fortalecimiento de otros afectan tanto al número de eventos como a su intensidad y las consecuencias que de ellos se desprenden.

Los estudios de Laserna y Villarroel, comprenden una descripción de tres etapas (Laserna y Villarroel, 2008):

- a) 1970-1982, gobiernos militares, en los que la visibilidad de los conflictos fue menor por la censura a los medios de comunicación y la libertad de expresión como parte de las restricciones a las libertades civiles, en ese período los conflictos colectivos se enfocaron a la recuperación de derechos democráticos y comprometieron un amplio espectro de actores.
- b) 1982-2000, retorno a la democracia y cambios estructurales e institucionales, período en el que las protestas se vincularon a las sucesivas crisis económicas y los impactos de los ajustes macroeconómicos orientados al modelo neoliberal que comprendía la transferencia al sector privado de los negocios públicos. En este período, surgen y se multiplican modalidades alternativas de protesta social para visibilizar demandas, principalmente de reivindicación económica, como las marchas, los bloqueos y la toma física de instituciones. También se

producen conflictos por determinadas coyunturas o políticas aisladas asumidas por cada gobierno.

- c) 2000-2008, período de profunda crisis de Estado, luchas identitarias indigenistas, regionalista y la transformación del orden constitucional y político. La frustración por la falta de legitimidad de la representación política y la ineficacia del modelo económico, combinadas con una frágil legitimidad política e institucional, abren un proceso de profundos cambios que se operan a partir del cambio del gobierno en 2006 con la asunción de Evo Morales y la transformación del orden constitucional con la Asamblea Constituyente y la aprobación de la Nueva Constitución a comienzos de 2009. Los conflictos responden tanto a viejos problemas de reivindicaciones sociales y económicas como al impacto y reacción que surgen de las reformas políticas, se producen enfrentamientos de orden regional, político y étnico.

Otro estudio del PNUD (2006) informa que entre los años 2000 y 2005 se registró un elevado índice de conflictividad social, con un promedio entre 40 y 50 conflictos nuevos por mes, cuando la *normalidad* anterior en períodos democráticos registraba entre 20 y 25. El rango analizado por el PNUD se caracteriza por la demanda de nuevas leyes, modificaciones legislativas, derogaciones que, según el análisis del PNUD, manifiesta la rebeldía de los bolivianos al cumplimiento de la ley, y es a la vez, un indicador del grado de fragmentación y descomposición de la unidad de la sociedad boliviana.

De acuerdo con estos estudios, los costos directos e indirectos del conflicto representan varios puntos porcentuales del PIB en algunos años cercanos al 10%, lo que marca un impacto importante, no sólo a nivel de indicadores macroeconómicos, sino también respecto de los incentivos para la inversión y el crecimiento.

En los últimos años, pese a la mutación de los actores tradicionales de la protesta, surgen nuevos frentes de conflicto que tienen relación con la distribución de recursos de la renta pública de los hidrocarburos, como con la distribución de las competencias entre el Estado central y las entidades territoriales autónomas establecidas y a establecerse en el país (Morales, 2008).

Los cambios impulsados por el gobierno a partir del año 2006 y que culminaron con la aprobación por Referéndum de una Nueva Constitución que define un nuevo modelo de Estado y profundiza el proceso de reversión de la marginalidad y exclusión en la que se encontraban los sectores indígena, originario y campesinos, provocó la reacción de algunos sectores, particularmente en el oriente del país, generando protestas sociales con episodios de violencia en varias ciudades (cabe como ejemplo Cochabamba, Sucre, Santa Cruz y Cobija).

De acuerdo con el Informe del Relator Especial, Rodolfo Stavenhagen, sobre la situación de los derechos humanos y las libertades fundamentales de los indígenas, se dijo al respecto: “La confrontación entre estos sectores y el Gobierno Central hunde sus raíces en pautas históricas de diferenciación entre las distintas regiones y pueblos de Bolivia y ha generado un muy preocupante re-brote del fenómeno del racismo, incluyendo ataques físicos y verbales contra dirigentes indígenas y defensores de derechos humanos”<sup>8</sup>.

En los seis últimos informes del Defensor del Pueblo al Congreso Nacional (correspondientes los años 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008), que poseen una parte dedicada específicamente a la intervención de la Institución en la pacificación de los Conflictos Sociales<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Informe del Relator Especial sobre la situación de los derechos humanos y las libertades fundamentales de los indígenas, Sr. Rodolfo Stavenhagen, Misión a Bolivia, 2008.

<sup>9</sup> En el informe del Estado denominado *Derechos Humanos en Bolivia: Procesos y Desafíos* (2003), la referencia a los movimientos sociales, a los conflictos sociales como

El Defensor del Pueblo interviene en la pacificación de la sociedad plural, desde su aparición institucional, en el escenario de conflictividad. Si bien la ley 1818 del 22 de diciembre de 1997, Ley del Defensor del Pueblo, no señala ninguna atribución en este sentido, el mandato amplio de defender, proteger y promover la vigencia de los derechos humanos comprende el rol de facilitador o mediador en busca de la realización de diálogos entre los sectores enfrentados.

En algunos países, como Francia, la institución del Defensor del Pueblo lleva el nombre de *Mediateur*, es decir *mediador*. En este sentido, los Informes al Congreso del Defensor fue mostrando, y a la vez advirtiendo, la compleja trama social que llevó muchas veces a los sectores sociales, a la población civil, a un fraccionamiento cada vez más violento de la sociedad y, en consecuencia, a más intervenciones del Defensor del Pueblo.

La conflictividad social se ha convertido en un dato muy importante al momento de evaluar el estado de los derechos humanos en Bolivia. El incremento de la conflictividad, el acrecentamiento de la violencia está tratando de comunicarnos algo.

El descentramiento de los conflictos, el hecho de su traslado a Santa Cruz, a Tarija, a Pando, ha mostrado y revelado que lo que se encuentra en juego es el ejercicio de poder, por ello en los informes del Defensor del Pueblo se habla de una crisis (Elizalde, 2004: 19-20)<sup>10</sup> que atraviesa no sólo la forma o la manera de organización del poder en el plano gubernamental (tanto nacional

---

dinámicas generadoras de reflexiones en materia de derechos humanos es muy pobre, y sólo las considera como nuevas identidades sociales. Lo que nos permite señalar que es durante 2003-2008 los conflictos sociales y el descentramiento de la política se convirtieron en productores de demandas de derechos humanos y en constructores de la agenda pública y política sobre la cual se realizan una serie de complejas reformas.

<sup>10</sup> Como señala Luciano Elizalde: "La crisis es una situación en la que alguien puede cambiar su posición relativa de poder (...) la crisis es una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados (...) el pago que se pone en juego en la crisis es el cambio de posición de poder o el cambio en el grado de autonomía que tiene un agente, de ahí su gravedad" (2004: 19-20).

como departamental), sino la manera de organización estatal de las relaciones de poder, generando un enfrentamiento *Estado versus Estado*, como es el caso del enfrentamiento entre el gobierno nacional y las Prefecturas (hoy Gobernaciones) opositoras.

La violencia está revelando una sociedad construida sobre una serie de relaciones de poder establecidas, muchas de ellas que se expresan en su lado violento tanto en la discriminación y el racismo. Bolivia está recontando su historia, intentando recrear su institucionalidad, aún sin mucho éxito. Y cabe para la anécdota que el año 2006, muchos seguidores del partido político MAS (actualmente gobernando) habían señalado que ya no eran necesarios derechos humanos *porque el pueblo había tomado el poder*. Con el tiempo se dieron cuenta que no se trata de un ejercicio simple del poder, un poder que se encuentra en las estructura de la sociedad, como señala Foucault<sup>11</sup>, que está en todas partes y recrea los elementos estructurantes que organizan como “normalidad” las relaciones de poder, de subordinación, de discriminación (Foucault, 2000: 38).

### **2.5.1 Sobre el derecho a la libertad de expresión, la protesta social y los contra-derechos**

De acuerdo a Naranjo Mesa, “la libertad de la persona significa que cada actividad individual se realiza, en principio, sin autorización previa del gobernante, pero con la condición de que no perturbe los derechos de los demás o el orden social, casos en los cuales surge una responsabilidad que acarrea consecuencias jurídicas” (Naranjo, 2005: 506).

---

<sup>11</sup> “El poder debe analizarse como algo que circula o, mejor, como algo que funciona en cadena. Nunca se localiza aquí o allá, nunca está en manos de algunos, nunca se apropia como una riqueza o un bien. El poder funciona. El poder se ejerce en red y, en ella, los individuos no sólo circulan, sino que están siempre en situación de sufrirlo” (Foucault, 2000: 38).

Desde esta perspectiva la autoridad sólo puede intervenir en la esfera privada individual de forma represiva, esta última en caso de violación a los derechos de otros o cuando se atenta al orden social.

### **2.5.2 Derechos de libertad de expresión**

Los derechos de libertad de opinión, libertad de expresión o libertad de pensamiento, según Naranjo Mesa, “son aquellas que le permiten al hombre adquirir conocimientos, desarrollar sus facultades mentales, divulgar sus ideas y comunicarse intelectualmente con los demás” (Naranjo, 2005: 510).

El derecho a la libertad de expresión “consiste en el derecho que tiene toda persona de opinar, de divulgar su pensamiento y de propagar informaciones veraces, a través de los diversos medios de comunicación social: periódicos-diarios, semanarios, quincenarios-revistas, libros, radio, televisión, cine, carteles o afiches, propaganda o publicidad escrita, hablada o televisada, u hojas volantes, así como a través de medios de expresión artística” (Naranjo, 2005: 512).

### **2.5.3 El derecho de protesta como parte del derecho de libertad de expresión**

El derecho a la protesta emana de la esfera de la libertad de expresión. Esta definición tiene gran importancia, pues aclara que el contenido del derecho a la *libertad de expresión* va más allá, es decir, que se lo puede percibir también en el derecho a la reunión, de asociación, trabajo, instrucción, cultura, enseñanza y en toda expresión humana, por lo que se inserta dentro de esta definición el derecho a la protesta.

### **2.5.4 El derecho de protesta en el marco del constitucionalismo social**

Con el constitucionalismo social o contemporáneo se propuso dar validez programática a los derechos sociales y colectivos sin abolir los

derechos individuales, que siguen gozando de la protección del Estado, pero subordinados al *bien común*.

Según el constitucionalismo social, corresponde al Estado ocuparse de la educación, salud, previsión y asistencia sociales; regular las relaciones laborales para armonizar sus intereses, en vez de enfrentarlos entre sí como ocurría en el sistema liberal; intervenir en la planificación, dirección y control de la economía del país, en lugar de *dejar hacer y dejar pasar*, que era la filosofía del Estado liberal. Fue la reforma constitucional boliviana de 1938 que adoptó la influencia del Constitucionalismo Social, influencia que se mantuvo en las siguientes reformas constitucionales, incluyendo la última reforma del año 2009.

Para el caso en cuestión los derechos que interesan son: derecho a la libertad de reunión, asociación y derechos políticos, puesto que en ellos se materializa el *derecho a la protesta*.

### **2.5.5 Derecho de reunión, asociación y petición**

Estos tres derechos se encuentran en la esfera de los derechos políticos, pues su ejercicio tiene directa relación con los asuntos del gobierno y de su administración, pero al ser reconocidos a todos los habitantes de un país, y no sólo a los ciudadanos, son más bien derechos fundamentales. Sin embargo, es innegable que sobresalgan en el campo político o público, donde persiguen propósitos de bien común.

El derecho de reunión emana de la esfera de la libertad y es una forma de la libertad de locomoción y de la libertad de opinión, pues para reunirnos nos damos cita en un lugar al que se concurre por medios propios y de propia voluntad. El derecho de reunión pública o política supone también el de *manifestación*, por esto el artículo 21 de la Declaración Americana de los

Derechos y Deberes del Hombre expresa: “Toda persona tiene el derecho de reunirse pacíficamente con otras, en manifestación pública o en asamblea transitoria en relación con sus intereses comunes de cualquier índole”.

El artículo 15 de la Convención Americana de los Derechos del Hombre reconoce el derecho de reunión pacífica y sin armas, que sólo puede limitarse en interés de la seguridad nacional y del orden público.

La Constitución no habla del derecho de manifestación pública y pacífica, sin embargo, es claro que todas las personas tienen el derecho a manifestar públicamente (en calles o plazas) sus opiniones, peticiones, reclamaciones y *protestas*, como un complemento de los derechos de reunión y de petición, y sin otra condición que la manifestación sea pacífica, y sin armas, que no altere el orden y la tranquilidad pública y que se guarde el respeto debido a las autoridades, personas e instituciones.

El derecho de reunión está limitado por las leyes que resguardan el orden público, la paz social, la moral y el interés general. Es decir que no puede usarse este derecho para fines que no sean pacíficos y en busca del *bien común*. En la legislación no se requiere autorización previa para reunirse, salvo durante la vigencia del Estado de excepción.

El derecho de asociación consiste en la facultad que tienen los seres humanos de asociarse, es decir, poner en común, ya sea sus bienes, sus valores, su trabajo, su actividad, sus fuerzas individuales o cualesquiera otros bienes y/o derechos, para un fin desinteresado o no, intelectual, económico, artístico, recreativo o de beneficencia.

Según Bielsa (2001), este derecho tiene más importancia que el de reunión, no sólo por la inclinación natural que el hombre tiene hacia la forma de sociedad y de asociación, sino porque por este derecho, se obtiene ventajas que aisladamente no se tendría, es decir, se alcanza la *realización de fines*



*determinados*. Como el derecho de asociarse emana también del derecho de libertad, se complementa con el derecho a la libertad de reunión, de expresión y de protesta.

Por el derecho de petición una persona puede exponer sus peticiones, quejas, opiniones, etc., sobre materias de interés público o privado.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO PRÁCTICO**

#### **3.1 METODOLOGÍA**

##### **3.1.1 Tipo de estudio**

La investigación es de tipo descriptivo, ya que su propósito fue describir las herramientas de administración de RRHH que se aplicaron ante una desvinculación forzada en masa aplicada en la Empresa AMAZONIC S.R.L., para evitar la protesta social de los trabajadores afectados. Para ello fue necesario describir la percepción de los trabajadores de la empresa, y de los ejecutivos de la misma, sobre la necesidad de establecer procesos de desvinculación consensuados. A partir de este diagnóstico, se diseñó e implementó el modelo de desvinculación.

En criterio de Hernández, Fernández y Baptista, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis; es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 80).

##### **3.1.2 Diseño de la investigación**

El presente trabajo tiene un diseño no experimental, ya que la información recabada no fue manipulada de manera deliberada, sino que se describieron los hechos tal como ocurrieron en la realidad.

"La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en las que las variables independientes no se manipulan porque ya han

sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y, dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 184).

### **3.1.3 Variables**

- **Variable 1:** Herramientas de administración de RRHH para la gestión de una desvinculación forzada en masa.
- **Variable 2:** Protesta social de los trabajadores

### 3.1.4 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Administración de la RRHH para la gestión de desvinculación forzada en masa	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de causas               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quiebra Empresarial – Resultados financieros</li> </ul> </li> <li>• Definición de acciones y fechas               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reunión personal ejecutivo (may/14)</li> <li>○ Recorte de materia prima (jul/14)</li> <li>○ Suspensión dotación de EPP's</li> <li>○ Revisión de normas legales</li> </ul> </li> </ul>
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal y escrita</li> <li>• Reunión con el Sindicato y trabajadores</li> <li>• Entrega de Memorándums</li> <li>• Lugar Planta y oficina de RRHH</li> <li>• Tiempo seis meses antes</li> <li>• Frecuencia Semanalmente</li> </ul>
	Contención emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar</li> <li>• Persuadir</li> <li>• Aplacar</li> <li>• Dar confianza</li> <li>• Explicar procedimiento</li> <li>• Protección</li> </ul>
	Manejo legal y económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento a normas L.G.T.</li> <li>• Llenado de Form. De Finiquitos</li> <li>• Refrenda de Finiquito</li> <li>• Emisión de Cheques</li> <li>• Aportes AFP`s &amp; Caja (Seguro)</li> <li>• Homologación Min. Trabajo</li> </ul>

	Tratamiento de casos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con Asignación Familiar</li> <li>• Miembros del sindicato Fabril</li> <li>• Personal con baja medica</li> </ul>
	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas establecidas Ley General de Trabajo</li> </ul>
	Desvinculación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma de finiquito (Dic/2014 - dos días)</li> <li>• Pago con Cheque</li> <li>• Presencia Inspector Min. Trab</li> <li>• Homologación</li> </ul>
Protesta social de los trabajadores	Emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Furia (trabajador no desvinculado)</li> <li>• Rencor (trabajador no desvinculado)</li> <li>• Arrepentimiento (trabajador desvinculado)</li> </ul>
	Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza</li> <li>• Hostil (un integrante del sindicato)</li> <li>• Resignación</li> <li>• Premura por dejar la empresa</li> </ul>
	Verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenazas</li> <li>• Exigían Agilidad en el pago (trabajadores desvinculados)</li> <li>• Solicitud de ser desvinculado</li> </ul>

### 3.1.5 Población y muestra

#### 3.1.5.1 Población

La población de estudio estuvo conformada por trabajadores fabriles y funcionarios del nivel ejecutivo de la empresa AMAZONIC MAD S.R.L. de la matriz principal ubicada en la ciudad de El Alto.

Tabla 1: Población de estudio

Sujetos	Mujeres	Varones	Total
Trabajadores	43	274	317
Funcionarios ejecutivos	2	6	8
Total	45	280	325

Fuente: elaboración propia.

#### 3.1.4.2 Muestra

La estimación de la muestra se determinó a través de dos procedimientos distintos:

- a) Para el caso de los ejecutivos, no se utilizó ningún criterio de muestreo, decidiéndose considerar a los 8 funcionarios ejecutivos de la empresa AMAZONIC MAD S.R.L.
- b) Para el caso de los trabajadores, se utilizó el muestreo probabilístico, en base a la fórmula estadística siguiente (Münch y Ángeles, 2003: 103):

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{Z^2 PQ + NE^2}$$

Dónde:

n : Tamaño de muestra

Z: Nivel de Confianza (90%)

Valor en la tabla de Distribución Normal = 1,645

N: Número total de trabajadores (317)

P: Probabilidad de ser elegido (0,5)

Q: Probabilidad de no ser elegido (0,5)

E: Límite de error (0,1)

Efectuando los cálculos correspondientes se tiene:

$$n = \frac{(1,645)^2 (317) (0,5) (0,5)}{(1,645)^2 (0,5) (0,5) + 317 (0,1)^2} = 55,75$$

n = 55 trabajadores de la empresa AMAZONIC SRL
--

### 3.1.5 Unidades de investigación

Los sujetos de investigación son trabajadores fabriles y funcionarios del nivel ejecutivo de la empresa AMAZONIC MAD S.R.L., seleccionados bajo los siguientes criterios:

- Trabajadores sin distinción de sexos
- Trabajadores de cualquier edad
- Trabajadores con más de 6 meses de antigüedad
- Trabajadores con predisposición para contestar la encuesta.

### 3.1.6 Herramientas

Para la recopilación de información se utilizaron las siguientes herramientas: encuesta, entrevista estructurada y revisión documental.

- a) La encuesta estuvo dirigida a trabajadores de la empresa AMAZONIC MAD SRL, con la finalidad de conocer su percepción respecto a la desvinculación forzada masiva, así como su predisposición para adscribirse a este proceso. El cuestionario se elaboró en función de las variables y objetivos de la investigación, y fue aplicado antes de la implementación del modelo de desvinculación.

Según Münch y Ángeles, “La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario. La recopilación de información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han realizado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis” (Münch y Ángeles, 2003: 55).

- b) La entrevista estructurada tuvo como instrumento un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, dirigida a los funcionarios del nivel ejecutivo o directivos de la empresa AMAZONIC MAD SRL, con el propósito de conocer las dificultades que atravesó la empresa, sus causas, así como los planes que tenían para enfrentar sus obligaciones contractuales con sus trabajadores. Esta entrevista se aplicó antes del diseño e implementación del modelo de desvinculación forzada en masa.

La entrevista estructurada "se realiza sobre la base de un cuestionario previamente formulado y preparado y estrictamente normalizado, a



través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad" (Ander-Egg, 1994: 227).

- c) La investigación documental permitió recopilar información bibliográfica para sustentar teóricamente el trabajo de investigación, para lo cual se efectuó una minuciosa revisión de obras científicas, revistas especializadas y publicaciones de páginas Web.

Esta técnica "Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes...Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación: análisis, síntesis, deducción, inducción, etc."(Bravo, Méndez y Ramírez, 1997: 12).

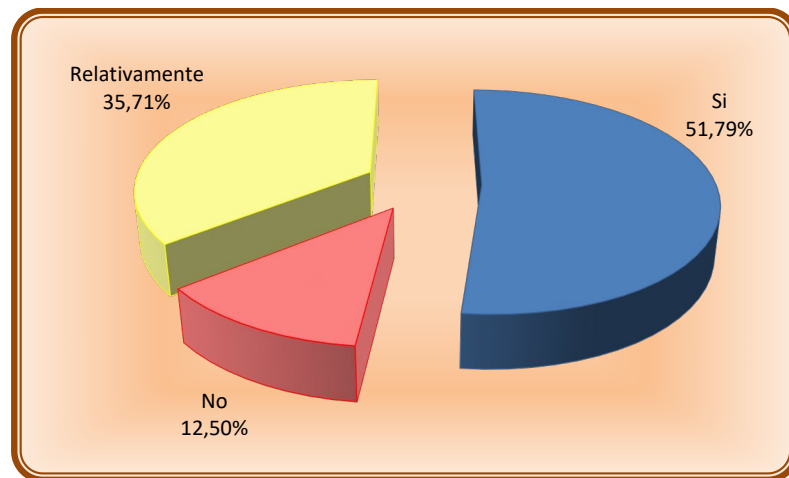
## CAPÍTULO III.

### RESULTADOS

#### 3.1. Resultados de la encuesta dirigida a trabajadores de la empresa AMAZONIC MAD S.R.L.

##### 3.1.1 ¿Tiene conocimiento de que la empresa está atravesando momentos difíciles y que existe la posibilidad de reestructuración o cierre?

Gráfico N° 1: Tiene conocimiento de que la empresa está atravesando momentos difíciles y que existe la posibilidad de reestructuración o cierre



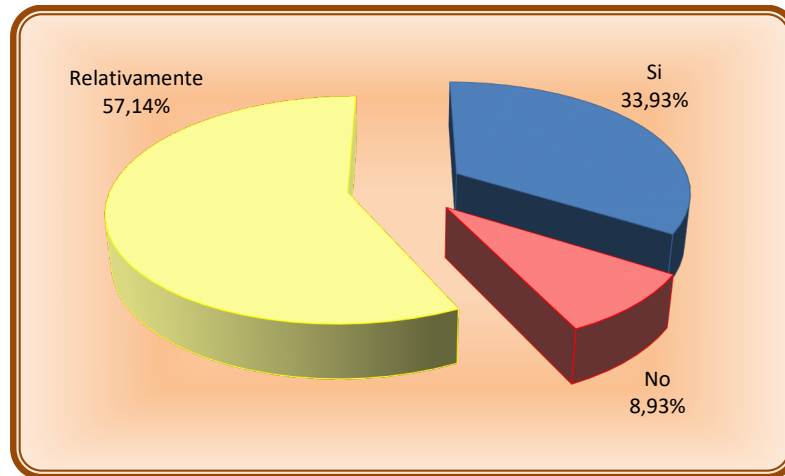
A la pregunta formulada a los trabajadores de la empresa AMAZONIC MAD S.R.L. si tienen conocimiento de que la empresa está atravesando momentos difíciles y que existe la posibilidad de reestructuración o cierre, un mayoritario 51,79% ha respondido de forma afirmativa, seguido del 35,71% que señala que de forma relativa si se ha enterado de este aspecto y el restante 12,50% manifiesta no conocer nada.

Estos resultados muestra que los trabajadores en su mayoría tiene conocimiento que la empresa está atravesando una situación crítica que podría

derivar en una desvinculación masiva, producto del cierre o reestructuración ya que las empresas de acuerdo a su rubro carecen de mercados.

### 3.1.2 ¿Tiene conocimiento de que la empresa implementará un proceso de retiro forzoso de sus trabajadores?

Gráfico N° 2: Conoce que la empresa implementa un proceso de retiro forzoso

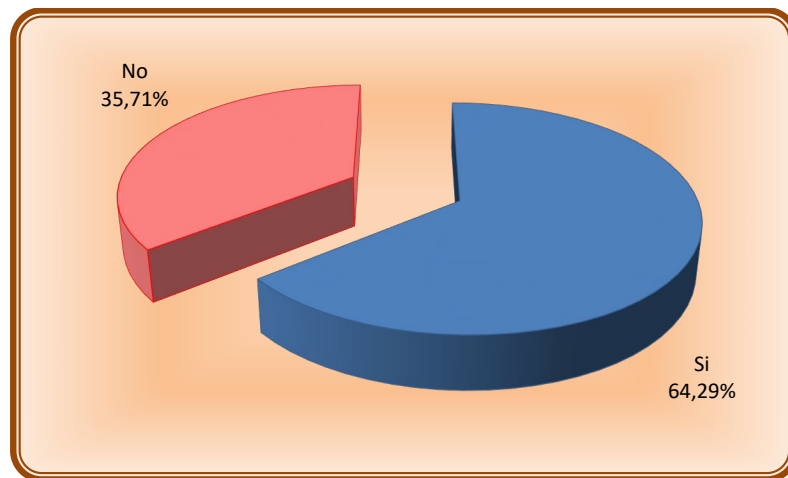


Consultados si los trabajadores tienen conocimiento de que la empresa implementará un proceso de retiro forzoso, el 57,14% ha exteriorizado que de manera relativa y nada oficial tienen este conocimiento, el 33,93% ha dado a conocer una respuesta afirmativa indicando que ya están enterados, el 8,93% ha manifestado que desconoce esta situación y no cree que se dé un retiro forzoso en masa de trabajadores.

Como se observa en el gráfico precedente, de manera relativa la mayoría ya se encuentra alertada de la difícil situación por la que está atravesando la empresa y que puede derivar en el retiro de muchos trabajadores e incluso en el cierre de la empresa aspecto que causa preocupación porque no se encuentran preparados para afrontar un escenario que los empuje a la pérdida de su fuente laboral.

### 3.1.3 ¿Ha recibido un pre aviso de retiro o desvinculación forzada de parte de los directivos de la empresa?

Gráfico N° 3: Recibió pre aviso de retiro o desvinculación de parte de los directivos de la empresa

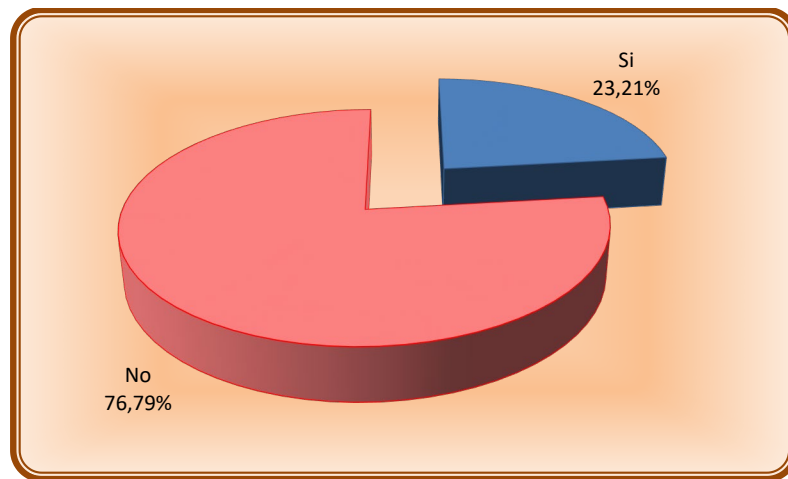


En relación a que si ha recibido un pre aviso de retiro o desvinculación obligada de parte de los directivos de la empresa, un mayoritario 64,29% ha dado a conocer una respuesta afirmativa, es decir advierte que la empresa está en crisis, en tanto que el 35,71% ha indicado que no ha recibido ningún pre aviso, aunque muchos saben la difícil situación que se está atravesando.

Los resultados muestra que la empresa industrial AMAZONIC MAD S.R.L., ya a comunicado a la mayoría de los trabajadores mediante el pre aviso de ley el retiro o desvinculación y según los encuestados el mismo se debe a la falta de mercado para sus productos y el poco incentivo que se está dando a la producción por parte del gobierno para la exportación, aspecto que preocupa a los trabajadores generando una situación angustiante porque su futuro es incierto respecto a su fuente laboral.

### 3.1.4 ¿Los directivos o jefes inmediatos de la empresa le han comunicado oportunamente las posibles causas de retiro o desvinculación forzada de la empresa?

Gráfico N° 4: Le han comunicado oportunamente las posibles causas de retiro o desvinculación forzada de la empresa

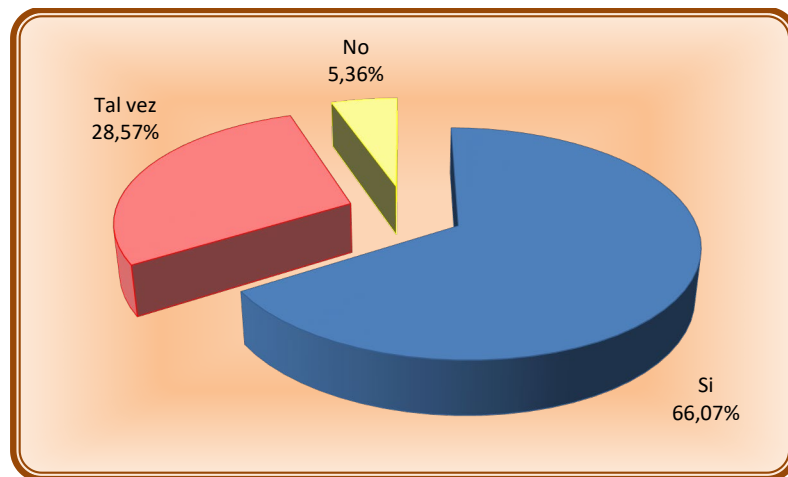


Consultados si los directivos o jefes inmediatos responsables de la empresa le han comunicado oportunamente las posibles causas de retiro o desvinculación forzada de la empresa, la mayoría 76,79% da a conocer una respuesta negativa, en tanto que el restante 23,21% manifiesta que si se le ha comunicado las posibles causas del alejamiento de muchos trabajadores que incluso derivaría en el cierre de la empresa.

Los resultados de la encuesta muestran que los responsables de la empresa, a pesar de haber entregado a muchos trabajadores cartas de pre aviso, en su mayoría no les están explicando la razón por la cual se ha tomada esta ingrata decisión, aspecto que debe ser atendido por los directivos para que los trabajadores vean que esta es una situación que deja a la empresa sin alternativas ante la falta de mercados para su producción.

### 3.1.5 ¿Considera necesario la existencia de un programa que lo prepare para el momento de su despido o desvinculación laboral?

Gráfico N° 5: Se necesita un programa que prepare para el momento del despido o desvinculación laboral

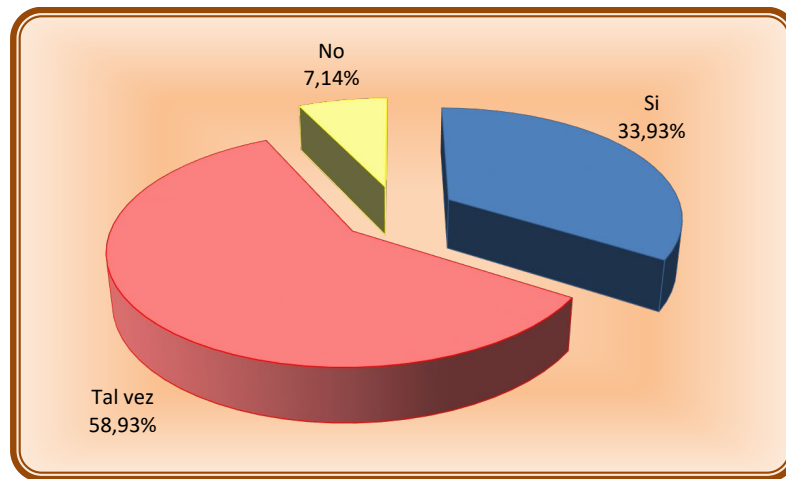


A la pregunta si los trabajadores consideran necesario la existencia de un programa que lo prepare para el momento de su despido o desvinculación laboral, la mayoría 66,07% manifiesta que si es importante la implementación de un programa que les ayude en una situación crítica, seguido de un 28,57% que considera que tal vez sea necesario, y el restante 5,36% exterioriza que no considera que sea importante.

Para la mayoría de los trabajadores es importante la implementación de un programa que los prepare para enfrentar una situación de despido o desvinculación de la empresa, porque para los trabajadores ante el anuncio de retiro se encuentran en una situación incierta y les causa preocupación ya que se trata de personas con responsabilidades principalmente familiares y el quedar sin trabajo les afecta en diversos ámbitos (económico, psicológico y social).

**3.1.6 ¿Cree que la aplicación de un programa de preparación para el despido o desvinculación de los trabajadores favorecerá al bienestar laboral?**

Gráfico N° 6: La aplicación de un programa de preparación para el despido o desvinculación favorecerá al bienestar laboral

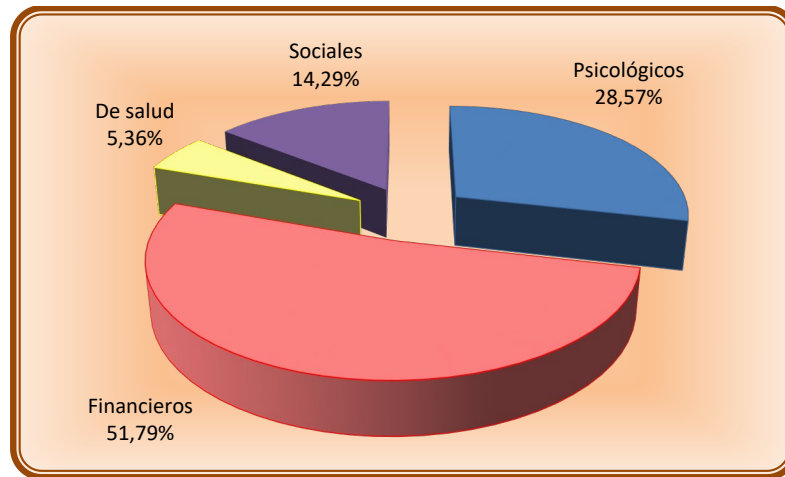


En relación a que si el trabajador considera que la aplicación de un programa de preparación para el despido o desvinculación de los trabajadores favorecerá al bienestar laboral, de manera recelosa, los trabajadores de la empresa industrial AMAZONIC MAD S.R.L., piensan en un 58,93% que tal vez sería conveniente y favorable, seguido de un 33,93% que señala que si les ayudaría contar con un programa de este tipo, el restante 7,14% considera que no es necesario contar con un programa de estas características.

Un programa que prepare a los trabajadores puede generar en la empresa AMAZONIC MAD S.R.L., se evite conflictos laborales, además sin un preparación adecuada se podrían presentar complicaciones ante el ministerio de Trabajo, pero sobre todo se lograría evitar campañas de desprestigio de la credibilidad y reputación de la empresa, porque se debe considerar que el cierre no puede ser definitivo.

### 3.1.7 ¿En cuál de las siguientes áreas considera que necesita ser preparado para el momento de su desvinculación?

Gráfico N° 7: En qué área necesita ser preparado para el momento de su desvinculación



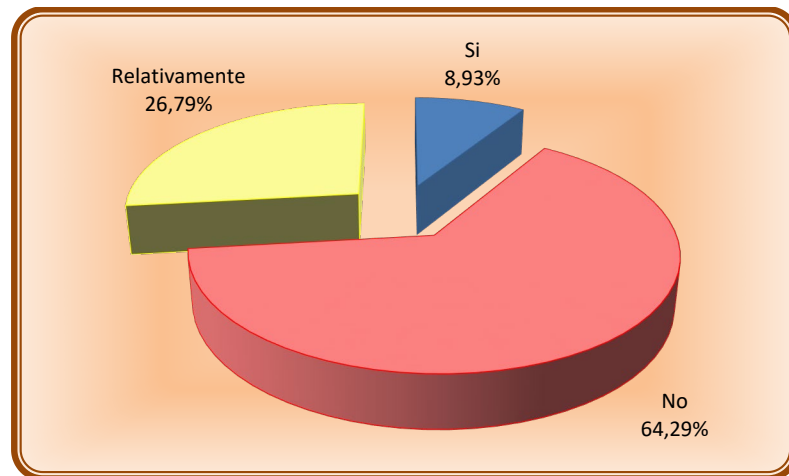
Consultados los trabajadores sobre en cuál área consideran que necesitan estar preparados para cuando se presente el momento de su desvinculación laboral, el 51,79% exterioriza que su principal preocupación es la financiera, seguido de un 28,57% que expresa que de presentarse una situación así necesitara de apoyo psicológico, un 14,29% ha indicado que requiere de apoyo social y el restante 5,36% ha manifestado que de darse esta situación difícil va a necesitar apoyo en el área de salud.

Las respuestas muestran que los trabajadores necesitan de apoyo, pero esta situación es más obvia cuando se presenta el riesgo de una desvinculación masiva de trabajadores, este aspecto debe ser tomado en cuenta por los directivos de la empresa y aun por el mismo Estado a través del Ministerio del ramo, no dejando que el trabajador tenga de afrontar situaciones difíciles en lo personal y familiar.



### 3.1.8 ¿Su familia está preparada para enfrentar su retiro de la empresa?

Gráfico N° 8: La familia está preparada para su retiro de la empresa

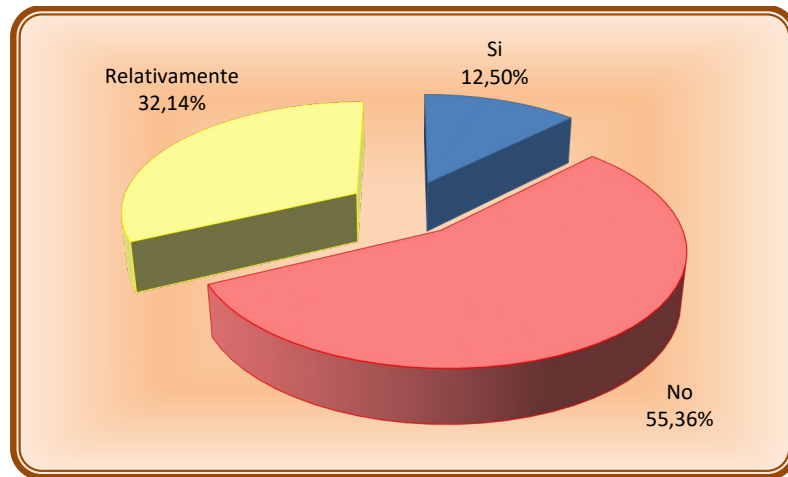


Respecto a que si la familia del trabajador está preparada para enfrentar su retiro de la empresa, de manera contundente el 64,29% ha exteriorizado que no, seguido del 26,79% que indica que de forma relativa ya a alertado a su familia de lo que sucede en la empresa, el restante 8,93% ha dado a conocer que su familia está consciente de lo que está ocurriendo en la empresa y la posibilidad de quedar sin trabajo en cualquier momento, para lo cual está tratando de tomar sus recaudos.

Estos resultados de la encuesta muestra que los trabajadores aún se aferran a la posibilidad de que la empresa AMAZONIC MAD S.R.L., deje sin efecto los pre avisos y solucione la actual crisis que atraviesa por el bien de todos los trabajadores y las familias que dependen de esta fuente de trabajo, como medio de subsistencia.

### 3.1.9 ¿Se siente preparado psicológicamente para enfrentar los cambios que conllevan el despido o desvinculación?

Gráfico N° 9: Se siente preparado psicológicamente para enfrentar los cambios del despido o desvinculación

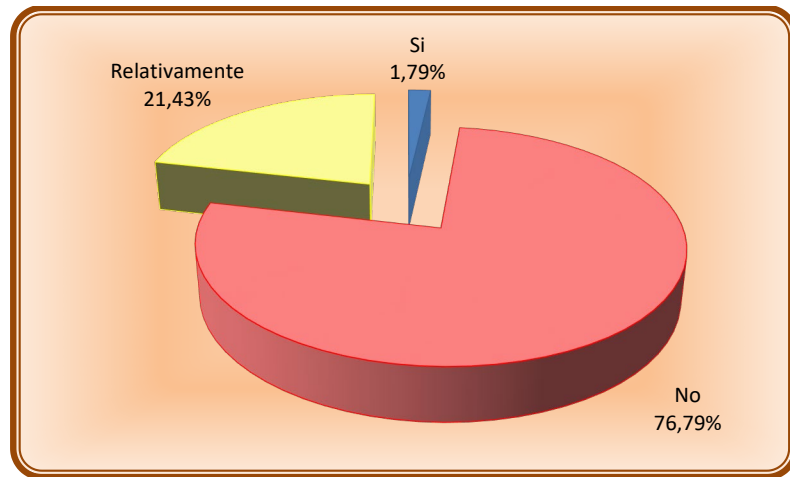


En relación a que si el trabajador se siente preparado psicológicamente para enfrentar los cambios y problemas posteriores que conllevan el despido o desvinculación, el mayoritario 53,36% manifiesta una respuesta negativa, el 31,14% exterioriza que de forma relativa se encuentra preparado y el restante 12,50% indica que si está preparado porque se trata de una situación según el entrevistado irreparable.

Como se observa en el gráfico precedente, los trabajadores no están preparados para una desvinculación laboral y esto genera preocupación, y esto se refleja en una falta de preparación en lo psicológico, situación que se podría remediar a través de un modelo de gestión que ayude a los trabajadores en una situación difícil y permita a la empresa evitar conflictos que derivan en la protesta social o procesos ante el Ministerio de Trabajo u otras instancia que dañan la imagen y credibilidad de la empresa.

**3.1.10 ¿Cuenta con algún tipo de respaldo económico o financiero que le brinde seguridad económica para solventar sus necesidades, en el caso de que fuera retirado de la empresa?**

Gráfico N° 10: Cuenta con algún respaldo económico o financiero para solventar sus necesidades, en el caso de que fuera retirado de la empresa

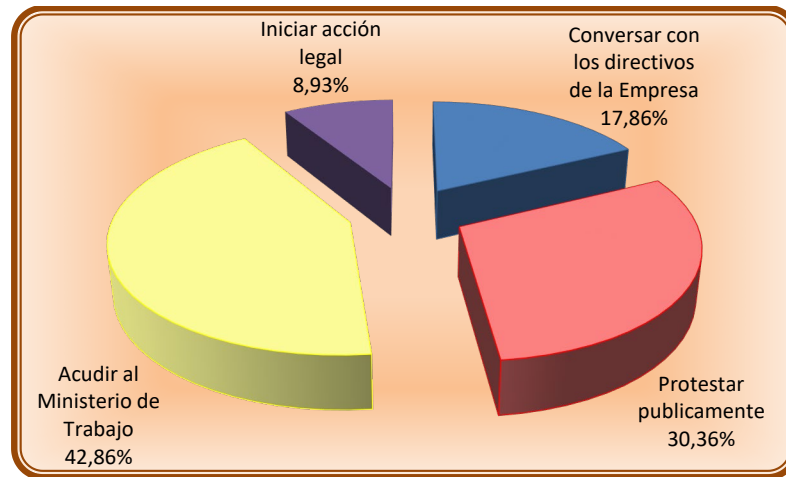


A la pregunta si el trabajador cuenta con algún tipo de respaldo económico o financiero que le brinde seguridad económica para solventar sus necesidades, en el caso de que fuera retirado de la empresa, la mayoría 76,79% dio a conocer una respuesta negativa, seguido de un 21,43% que dice estar relativamente preparado para afrontar una situación de estas características, sólo un reducido 1,79% ha manifestado que si cuenta con un respaldo en caso de darse su desvinculación.

Los trabajadores de la empresa industrial AMAZONIC MAD S.R.L. no cuentan con un respaldo económico que les garantice estabilidad financiera si se desvinculan de la empresa, es más para los trabajadores esta problemática les resulta la más angustiante y de mayor preocupación porque tienen un futuro incierto y según lo expresado por los encuestados sus familias dependen de su salario, algunos esperan que de darse esta situación mínimamente se cumpla con el pago de los beneficios sociales.

### 3.1.11 En el caso de que fuera retirado o desvinculado de la empresa ¿Qué acciones tomaría?

Gráfico N° 11: Acciones en el caso de ser retirado o desvinculado de la empresa

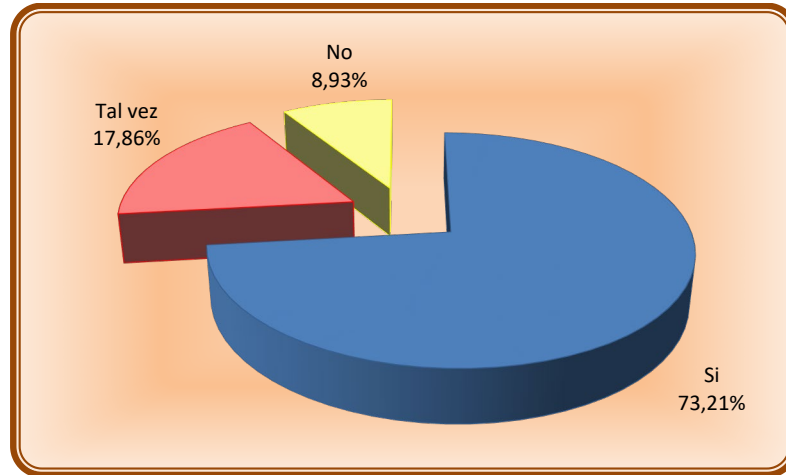


Consultados sobre qué acciones tomaría, en caso de que fuera retirado o desvinculado de la empresa el 42,86% señala que acudirá al Ministerio de Trabajo para que se cumpla lo legalmente establecido, un 30,36% manifiesta que si pierde su fuente laboral dará lugar a realizar protestas públicas en las vías y calles de la ciudad sede de gobierno, el 17,86% ha expresado que tratara de entablar un dialogo con los directivos de la empresa para tratar de encontrar alguna solución, y el restante 8,93% indica que podría iniciar una acción legal para el respeto a sus derechos.

Existen diversas opiniones pero lo concreto es que los trabajadores no están satisfechos con la pérdida de su fuente laboral, por lo cual en la mayoría expresan que tomarían alguna acción que podría dañar la imagen empresarial, por esto se advierte que lo mejor sería diseñar un modelo de gestión de desvinculación, que se constituya en una herramienta de administración de recursos humanos, para evitar la protesta social de los trabajadores y apoyarlos para enfrentar este duro momento.

**3.1.12 En el caso de que la empresa le pague su indemnización, desahucio (tres meses), vacaciones, duodécimas de vacación y otros beneficios ¿Estaría dispuesto a aceptar su retiro forzoso sin ocasionar conflictos a la empresa?**

Gráfico N° 12: En el caso de que la empresa le pague los beneficios sociales estaría dispuesto a aceptar su retiro sin ocasionar conflictos a la empresa



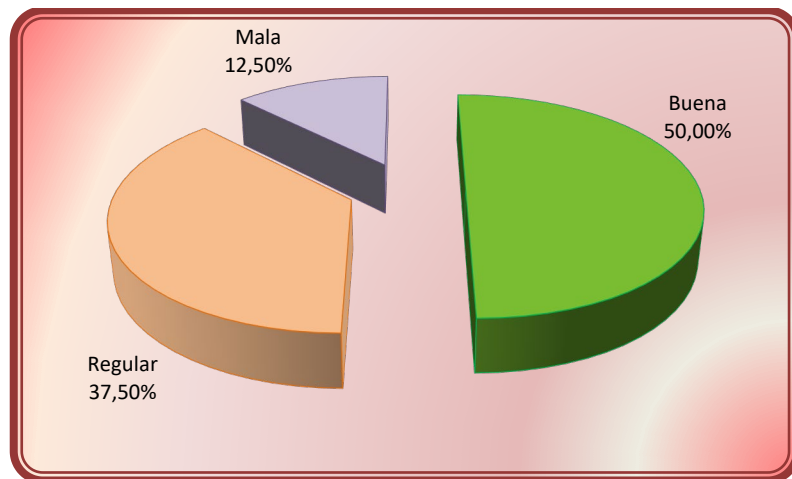
A la consulta, que si en caso de que la empresa le pague su indemnización, desahucio (tres meses), vacaciones, duodécimas de vacación y otros beneficios, el trabajador estaría dispuesto a aceptar su retiro forzoso sin ocasionar conflictos a la empresa, una mayoría 73,21% señala que si, el 17,86% indica que tal vez no sea necesario generar ningún conflicto si los directivos cumplen con lo que estipula la ley, y el restante 8,93% manifiesta que más allá del cumplimiento del pago de los beneficios está el hecho de quedarse sin empleo y eso debería ser atendido por las autoridades lo otro está de conformidad a la ley, por lo cual si se generaría conflictos, no sólo contra la empresa sino contra el gobierno que no atiende al sector productivo.

Estas respuestas muestran que los trabajadores esperan el cumplimiento de las normas legales y el respeto a sus derechos, y buscan respuestas al hecho de quedarse sin trabajo situación que requiere pronta atención por parte de las autoridades del gobierno.

### 3.2.2 Resultados de la entrevista a funcionarios del nivel ejecutivo de la empresa AMAZONIC S.R.L.

#### 3.2.2.1 De forma general, ¿Cómo puede calificar el desempeño o situación económica/financiera de la empresa durante sus 9 años de funcionamiento?

Gráfico N° 13: Calificación del desempeño o situación económica/financiera de la empresa

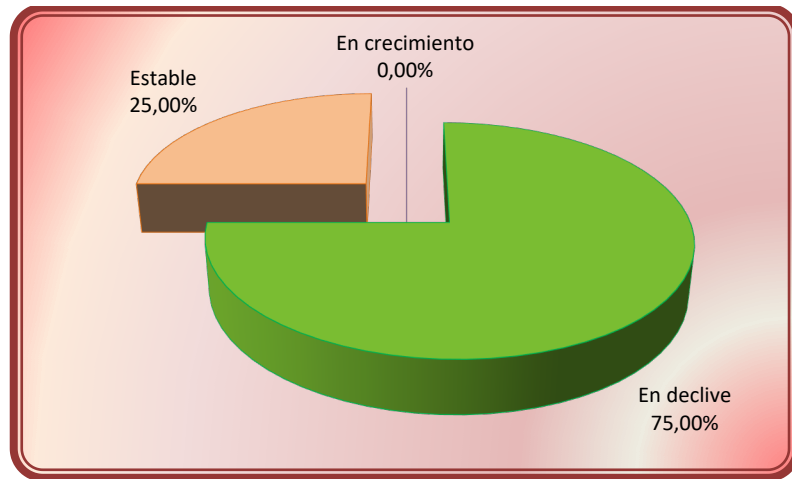


De forma general, se ha preguntado a los ejecutivos de la empresa de cómo pueden calificar el desempeño o situación económica/financiera de la empresa durante los 9 años que se encuentra funcionando, un 50% manifiesta que han sido buenas, seguido de un 37,50% que dice que de manera relativa se puede calificar como buena y el 12,50% expresa que la situación que atraviesa la empresa es mala.

Estos datos muestran que desde un principio la situación económica/financiera de la empresa era buena y por lo menos regular, pero como toda actividad productiva destinada principalmente a la exportación en el último tiempo ha ido decayendo por falta de mercados.

### 3.2.2.2 ¿Cuál es la tendencia actual de la situación económica/financiera de la empresa?

Gráfico N° 14: Tendencia actual de la situación económica/financiera de la empresa

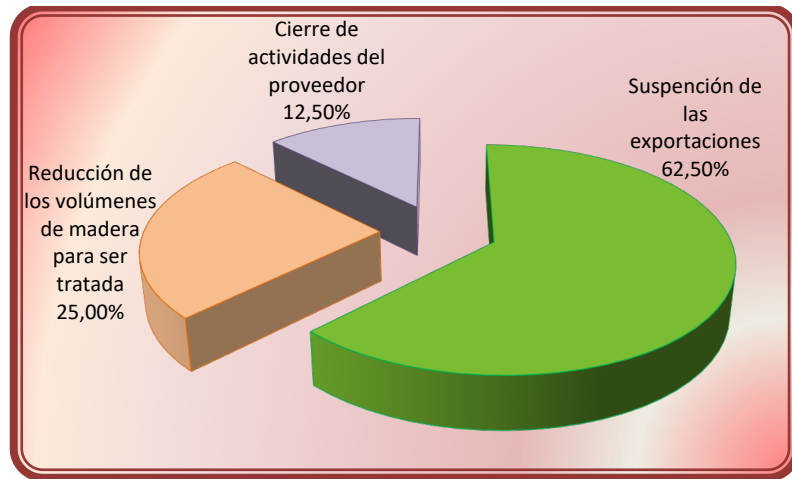


En relación a cuál sería la tendencia actual de la situación económica/financiera de la empresa, los directivos de la empresa señalan en un considerable 75% que se encuentra en declive, en tanto que el 25% restante manifiesta que goza de una situación estable.

La mayoría de los directivos de la empresa reconocen que en este momento la empresa se encuentra en una situación crítica, lo que requiere que se tengan que hacer ajustes y donde mayormente recaen estos ajustes es en los trabajadores con quienes debe convenir una salida lo más efectiva posible, que no afecte a ninguna de las partes.

### 3.2.2.3 ¿Cuáles son las causas por las que la empresa presenta un declive organizacional durante estos últimos años?

Gráfico N° 15: Causas por las que la empresa presenta un declive organizacional



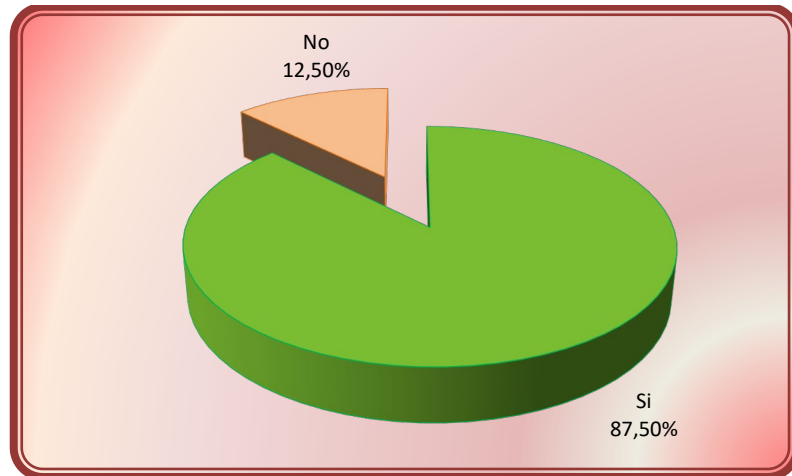
Consultados los directivos de la empresa industrial AMAZONIC MAD S.R.L. en relación a cual consideran las causas por las que la empresa presenta un declive organizacional durante estos últimos años y el 62,50% exterioriza que se debe a la suspensión de las exportaciones, seguido del 25% que manifiesta que esto se debe a la reducción de los volúmenes de madera para ser tratada y el restante 12,50% expresa que esto se debe al cierre de actividades del proveedor de materia prima.

De acuerdo a lo que se observa en el gráfico respectivo, una de las principales causas que está afectando a las empresas y en particular a la que se está estudiando es la falta de mercado de exportación donde puedan acomodar sus productos, situación que en los últimos tiempos ha estado descuidado por las autoridades del área y que requiere pronta atención para no generar desempleo masivo.



### 3.2.2.4 ¿La empresa ha pensado en reestructurar o reducir el personal por la situación crítica que atraviesa?

Gráfico N° 16: Se ha pensado en reestructurar o reducir el personal

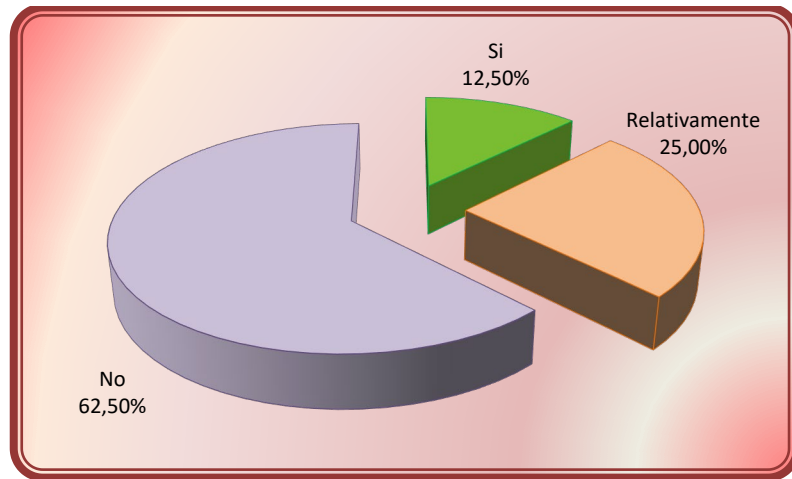


A la pregunta formulada si la empresa ha pensado en reestructurar o reducir el personal por la situación crítica que atraviesa, un contundente 87,50% exterioriza que si está en planes un reajuste de personal, la opinión contraria corresponde al 12,50 que señala que esto no está totalmente definido y que se está trabajando para evitar una desvinculación masiva.

Una de las salidas a la crisis en las empresas cuando estas presentan problemas de cualquier índole (financiero, falta de materia prima u otros), es destituir al personal laboral, la justificación está en la crisis, pero no se toma en cuenta la situación que tendrá que atravesar el trabajador, por lo cual se sugiere desarrollar un modelo de gestión para la desvinculación de trabajadores.

### 3.2.2.5 ¿Cree que los trabajadores están preparados para enfrentar los cambios que puede conllevar el despido o desvinculación laboral?

Gráfico N° 17: Los trabajadores están preparados para enfrentar los cambios que pueden conllevar el despido o desvinculación laboral

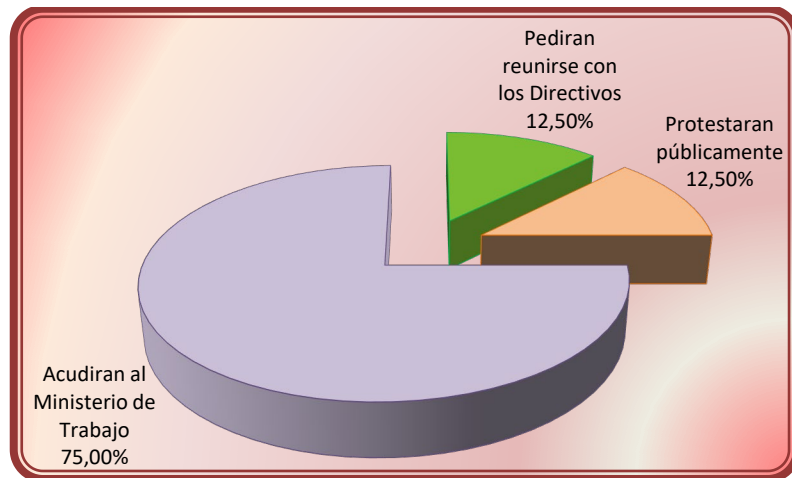


Consultados los directivos si consideran que los trabajadores están preparados para enfrentar los cambios que puede conllevar el despido o desvinculación laboral, el 62,50% dio a conocer una respuesta negativa, en tanto que el 25% opina que de forma relativa los trabajadores se están preparando, y por último el 12,50% exterioriza que si están preparados porque a muchos de ellos ya se les informo sobre la crítica situación de la empresa.

Como se observa en los resultados de la investigación los trabajadores en cualquier empresa y en AMAZONIC MAD S.R.L. no están preparados para un despido o desvinculación, ellos aun sienten la esperanza de que la empresa pueda superar la crisis y todo vuelva a la normalidad, ante este hecho es que las autoridades del gobierno central y los directivos de las empresas deben emprende modelos de gestión de desvinculación masiva, para que llegado el momento el trauma sea menor que un rompimiento directo.

### 3.2.2.6 ¿Cómo cree que reaccionarán los trabajadores frente a los preavisos de desvinculación laboral?

Gráfico N° 18: Cómo reaccionarán los trabajadores frente a los preavisos

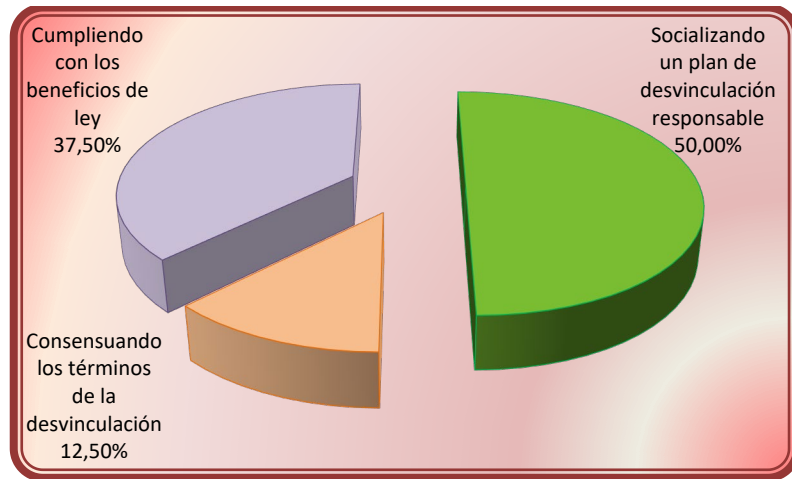


Respecto a cómo creen los directivos que reaccionarán los trabajadores frente a los preavisos de desvinculación laboral, estos señalan en un 75% que los trabajadores acudirán al Ministerio de Trabajo, el 12,50% indica que estos pre avisos generaran protestas públicas y otro 12,50% ha indicado que algunos pedirán reunirse con los responsables de la empresa para tratar de encontrar alguna salida lo menos traumática posible.

La mayoría de los directivos de la empresa consideran que la desvinculación masiva de los trabajadores generara conflictos que dañan la imagen empresarial y que genera conflictos que se debería tratar de paliar lo más posible para que el trabajador tenga oportunidades de sobrellevar esta difícil situación y poder incorporarse a otra fuente laboral lo más pronto posible.

### 3.2.2.7 ¿Cómo cree que se pueden evitar los conflictos que pueden generar el despido o desvinculación forzada de los trabajadores?

Gráfico N° 19: Cómo se pueden evitar los conflictos que puede generar el despido o desvinculación forzada

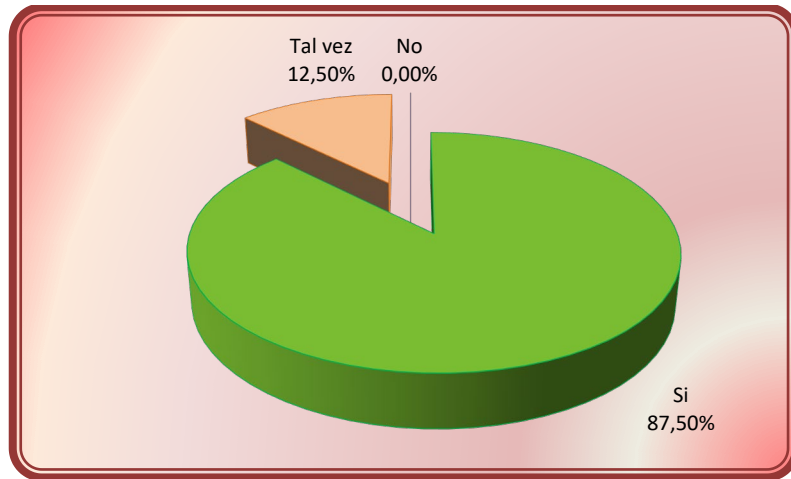


A la pregunta de cómo creen los directivos que se pueden evitar los conflictos que pueden generar el despido o desvinculación forzada de los trabajadores, la mitad 50% opinan que se debe socializar un plan de desvinculación responsable para mitigar los traumas que deviene de un despido laboral, el 37,50% opina que se debe cumplir con los beneficios sociales estipulados por ley, y el restante 12,50% ha expresado que se debe consensuar los términos de la desvinculación.

De acuerdo a los resultados se puede observar que los directivos quieren encontrar un punto de equilibrio desarrollando y socializando un plan de desvinculación responsable, que no tenga efectos negativos en los trabajadores y que los prepare para continuar en otro trabajo y cumpliendo los aspectos referidos a los derechos laborales que como se sabe y de acuerdo a ley son irrenunciables.

**3.2.2.8 Si la empresa cumple con los beneficios de Ley en favor de sus trabajadores (indemnización, desahucio, vacaciones, y otros) ¿Cree que los trabajadores aceptarán su desvinculación sin ocasionar conflictos a la empresa?**

Gráfico N° 20: Si la empresa cumple con los beneficios de Ley los trabajadores aceptarán su desvinculación sin ocasionar conflictos

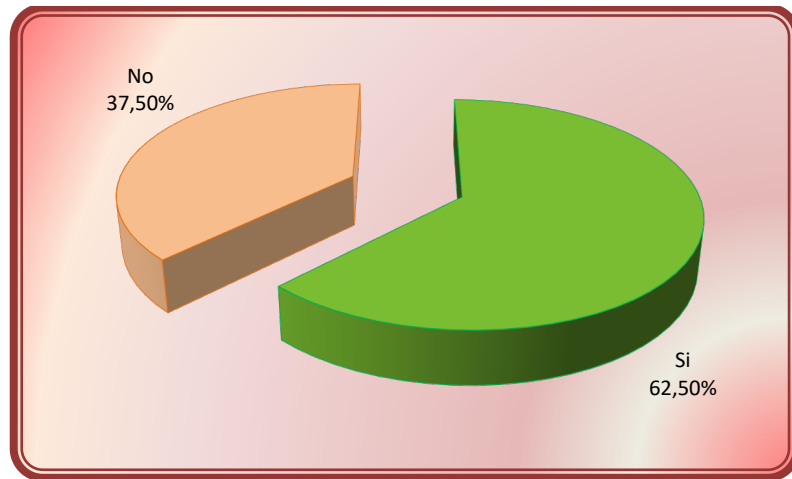


Consultados si la empresa cumple con los beneficios de Ley en favor de sus trabajadores (indemnización, desahucio, vacaciones, y otros) y considera que con este cumplimiento los trabajadores aceptarán su desvinculación sin ocasionar conflictos a la empresa, el 87,50% da a conocer una respuesta afirmativa, en tanto que el 12,50% dice que tal vez con este cumplimiento se evite los conflictos, ninguno de los encuestados dio una respuesta negativa.

El dar cumplimiento a la normativa legal vigente es importante y siempre genera la confianza de que los problemas serán por lo menos menores a cuando no se cumple la ley, pero más allá de la responsabilidad legal es importante que se pueda diseñar un modelo de gestión de desvinculación como herramienta para evitar la protesta social de los trabajadores.

### 3.2.2.9 ¿La empresa ha previsto un plan de retiro forzado o desvinculación de los trabajadores?

Gráfico N° 21: La empresa ha previsto un plan de retiro forzado o desvinculación de los trabajadores

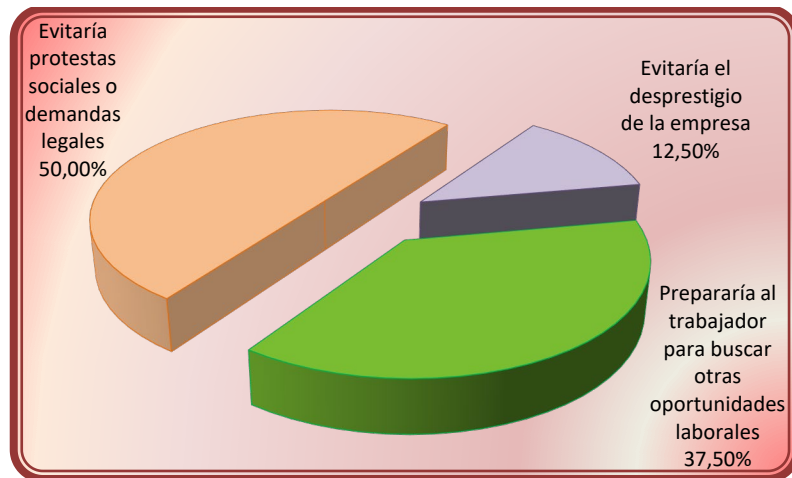


Respecto a que si la empresa ha previsto un plan de retiro forzado o desvinculación planificada de los trabajadores, un porcentaje mayoritario de directivos 62,50% respondió de forma afirmativa, y el 37,50% manifiesta que no se ha considerado este aspecto, puesto que se sigue tratando de superar la crítica situación de la empresa.

Es importante que la empresa planifique un plan de desvinculación para los trabajadores, con la finalidad que su retiro no cause conflictos en la empresa, ni sea un factor de desestabilización emocional para el trabajador, por lo cual es importante evitar cualquier tipo de conflicto entre partes y llevar una liquidación que no perjudique a las partes y en cumplimiento a la normativa legal vigente en materia laboral.

### 3.2.2.10 ¿Qué beneficios puede traer un plan de desvinculación responsable, tanto para la empresa como para el trabajador?

Gráfico N° 22: Beneficios de tener un plan de desvinculación responsable



A la consulta de cuáles serían los beneficios que puede traer un plan de desvinculación responsable, tanto para la empresa como para el trabajador el 50% opina que de esta manera se evitaría las protestas sociales o demandas legales que son perjudiciales, el 37,50% indica que este plan prepararía al trabajador para buscar nuevas oportunidades laborales y el restante 12,50% exterioriza que de esta manera se evitaría un mayor desprestigio de la empresa.

La investigación en general muestra que desde la perspectiva de los directivos de la empresa como también de los trabajadores, un modelo de gestión para la desvinculación sería por demás beneficioso para ambas partes, velando siempre por el interés común y principalmente para que el trabajador pueda enfrentar nuevos retos y oportunidades.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA: MODELO DE DESVINCULACIÓN FORZADA EN MASA APLICADO EN LA EMPRESA AMAZONIC MAD SRL**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Debido al declive organizacional de la empresa AMAZONIC MAD ERL, producto del decremento sus volúmenes de ventas, los directivos y trabajadores se encontraban en una situación de incertidumbre y desconfianza, lo cual estaba afectando el clima laboral y el desempeño de los trabajadores.

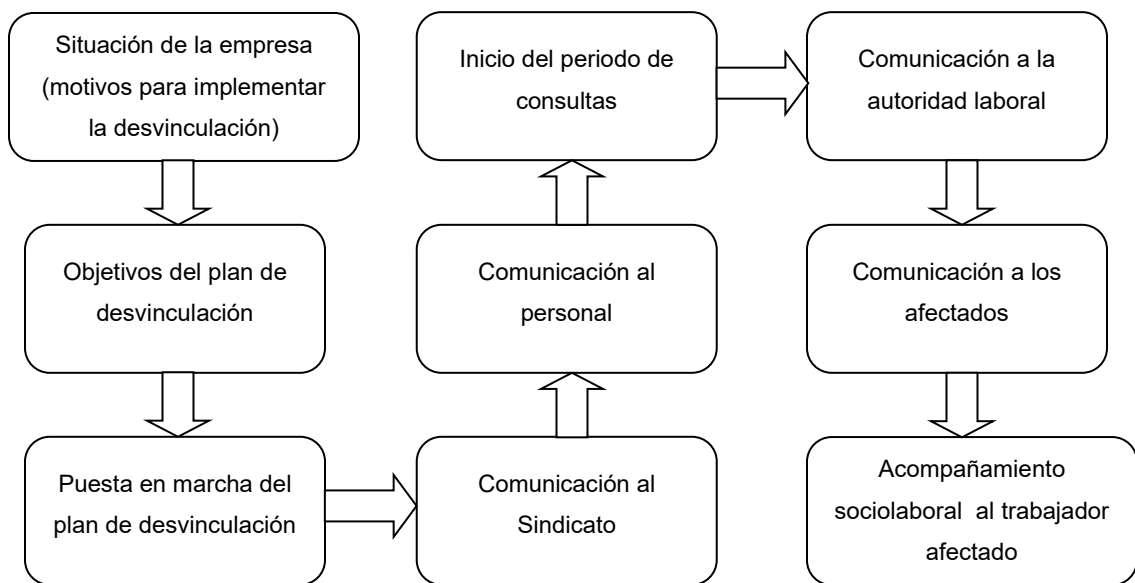
La crisis agravada en las gestiones 2013 – 2014, obligó a la empresa a pensar en una reestructuración organizacional y una reducción de personal, para paliar las consecuencias de retroceso en los resultados económico – financieros de AMAZONIC MAD SRL, pretendiendo reflotar la empresa, con la esperanza de garantizar tanto su estabilidad como supervivencia en el sector maderero.

Para este efecto, la empresa apostó por un plan de desvinculación laboral, tanto antes de la reestructuración, durante y después de la misma, siempre desde la transparencia y la claridad, informando de todos los pormenores al personal de trabajadores. Para ello asumió un especial cuidado en cuanto a la comunicación individual de despido, teniendo muy definido qué comunicar, cómo, dónde, cuándo y quién, ya que de esto dependía el éxito del plan de desvinculación.

El modelo de desvinculación que se desarrolló, no sólo contemplaba un proceso de comunicación del plan, sino un programa de acompañamiento sociolaboral, dirigido a los trabajadores afectados, para que puedan enfrentar su situación de retiro o desvinculación, y buscar nuevas oportunidades laborales.



## 4.2 ESQUEMA DEL MODELO DE DESVINCULACIÓN



## 4.3 SITUACIÓN DE LA EMPRESA

La coyuntura económica que atravesaba la empresa AMAZONIC MAD SRL, debido a la suspensión de las exportaciones, reducción en los volúmenes de madera para tratar, cierre de la principal aserradora proveedora en Santa Cruz, y otros factores, produjeron una disminución en las cifras del negocio y en sus márgenes de beneficios.

Si bien la empresa mostraba una consistente solvencia hasta antes del año 2013, durante las últimas gestiones se ha visto afectada en sus resultados económico – financieros. Tras estos periodos de resultados negativos, el directorio de la empresa se reunió para deliberar acerca de las medidas oportunas que debían ser tomadas para garantizar la estabilidad y supervivencia de la empresa, llegando a la decisión de realizar una reducción drástica de los costes fijos para evitar consecuencias mayores que afectarían la estructura de la compañía en su totalidad.

Tras agotar todas las alternativas posibles, la dirección se vio obligada a tomar una decisión radical basada en la considerable reducción de su plantilla de trabajadores, debido a que el gasto de personal es una de las partidas con mayor peso dentro de la estructura de costes de la empresa.

La coyuntura que rodea al sector maderero en general, como a la empresa en particular, obligó a fundamentar dicha reestructuración en una causa económica, debido a que, de los resultados de la misma se desprendía una situación negativa, tal como la existencia de pérdidas estaban previstas a la disminución persistente del nivel de ingresos, que podían afectar a su viabilidad o a su capacidad de mantener el volumen de empleo. La decisión adoptada se llevó a cabo para adaptar los recursos de la empresa a la situación real que se tenía, buscando evitar, una situación más grave que pueda afectar en su momento el inminente cierre de la empresa.

#### **4.4 OBJETIVOS DEL MODELO DE DESVINCULACIÓN**

Los objetivos del modelo de desvinculación forzada en masa fueron los siguientes:

- Adaptar los recursos de la empresa AMAZONIC MAD SRL a la situación de incertidumbre económica.
- Buscar garantizar la estabilidad y supervivencia de la empresa, evitando su cierre definitivo.
- Evitar posibles protestas sociales de los trabajadores.
- Preparar a los trabajadores afectados para su situación de desvinculación y la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

## **4.5 COMPONENTES DEL MODELO DE DESVINCULACIÓN**

El modelo de desvinculación que se propuso, estaba compuesto por los siguientes elementos:

- ✓ Planificación
- ✓ Comunicación
- ✓ Contención emocional
- ✓ Manejo legal y económico
- ✓ Tratamiento de casos específicos
- ✓ Apoyo
- ✓ Desvinculación
- ✓ Emocional
- ✓ Comportamental
- ✓ Verbal

## **4.6 DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO**

En los siguientes acápite se describen las acciones implementadas en cada una de las etapas del modelo de desvinculación.

### **4.6.1 Planificación**

En cuanto al procedimiento establecido para efectuar una desvinculación del personal con contrato a término indefinido, la empresa debió seguir una serie de pautas y procedimientos para abordar con éxito el retiro forzado en masa.

Desde el primer momento que la empresa presentó indicios de que se tengan que adoptar medidas de urgencia para afrontar la crisis, ésta tenía que mantener informados al Comité de Desvinculación de la empresa, en todo momento, aportando datos y cifras justificativas de la situación que se atraviesa. Tanto los representantes legales como los propios trabajadores debieron ser conscientes de la posibilidad de la adopción de dichas medidas.

Una vez tomada la decisión por parte de la Dirección, AMZONIC MAD SRL se convocó al Comité de Desvinculación para iniciar con ellos un periodo de consultas. Dicho comité estuvo compuesto por 5 personas, de las cuales 3 eran directivos de la empresa y 2 representantes de los trabajadores. El periodo de consulta ha tenido una duración de 20 días hábiles.

El resultado de jornadas de consulta logró consumarse en un acuerdo satisfactorio, donde se definió el número contratos a extinguirse, la indemnización estimada para los trabajadores afectados y pago de beneficios sociales (aguinaldo, vacaciones).

El Comité de Desvinculación debió consolidar una matriz donde se identificó el número de trabajadores a desvincularse, según categorías de trabajo y la modalidad de desvinculación. A continuación se presenta un modelo de esta matriz aplicada:

Categorías	Modalidad de desvinculación			Total
	Voluntario	Forzoso	Por abandono	
Directivos				
Administrativos				
De servicio				
Obreros				
<b>Total</b>				

Una vez que se llegó a un acuerdo, AMAZONIC MAD SRL procedió con el envío de la resolución a la Autoridad Laboral competente para que autorice la puesta en marcha del proceso de desvinculación. La solicitud fue acompañada de:

- Copia del escrito solicitando las consultas al Comité de Desvinculación

- Resultado de las consultas efectuadas
- Memoria explicativa de las causas y motivos del despido colectivo así como documento acreditativo
- Número y categoría de los trabajadores afectados
- Plan de medidas adoptadas para paliar o reducir los efectos negativos de la reestructuración

#### **4.6.2 Comunicación**

El proceso de desvinculación forzada, y más aún cuando es masiva, genera conflicto de intereses entre las partes, creando situaciones de tensión que pueden alterar la vida social de la empresa en su conjunto, y pueden atraer la atención de los medios de comunicación o de otros públicos interesados. Por tanto, son procesos en los que se interactúa permanentemente con grupos diversos: trabajadores, negociadores, sindicatos, autoridad laboral, autoridad judicial, periodistas y comunidad local.

Por ello, la comunicación es imprescindible en situaciones de crisis de este tipo, ya que ayudará a gestionar estos procesos de una manera más ágil y satisfactoria para todas las partes implicadas. En efecto, la empresa AMAZONIC MAD SRL debió contar con una sólida estrategia de comunicación que de soporte a todo el proceso de desvinculación, manteniendo informados a los trabajadores en todo momento y sobre todo lo que acontece alrededor de la empresa.

Ha sido imprescindible que los trabajadores, tanto los candidatos a desvincularse como aquellos que lograron permanecer, debían sentirse parte de todo el proceso y conozcan puntualmente los pasos y medidas que se estaban adoptando, de esta forma se pretendía que se sientan escuchados y entiendan que son una parte importante de la organización.

Por otro lado, se tuvo que explicar cuidadosamente los motivos de dicha reestructuración, haciendo imprescindible evitar conflictos y rumores que afecten el clima y convivencia de los trabajadores durante el proceso. Informar puntualmente y con rigurosidad ayudó notablemente a mantener un ambiente de confianza y transparencia para afrontar dicho periodo de incertidumbre.

Para explicar adecuadamente la ejecución del plan de desvinculación se ha dividido en tres grandes bloques, que distinguen claramente las distintas acciones y procesos que se pusieron en marcha. En el siguiente cuadro se recogen, de forma resumida, las distintas acciones y medidas que se implementaron antes, durante y después del proceso de desvinculación.

	<b>ANTES</b>	<b>DURANTE</b>	<b>DESPUES</b>
<b>MEDIDAS Y ACCIONES A REALIZARSE</b>	Reunión con el conjunto de trabajadores para informar de la situación	Periodo de consultas	Encuesta a trabajadores no afectados para evaluar cómo se ha llevado el proceso
	Reuniones semanales jefes-subordinados, para transmitir y compartir dudas e intercambiar opiniones	Reunión con todos los trabajadores para informar de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentas de la empresa</li> <li>- Causas de la desvinculación</li> <li>- Consecuencias</li> </ul>	Plataforma virtual de comunicación e información a trabajadores afectados y no afectados
	Buzón de sugerencias a Dpto de Recursos Humanos	Comunicación individual a los afectados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carpeta con documentación</li> <li>- Proceso a seguir</li> <li>- Acompañamiento para su situación futura</li> <li>- Plan social</li> </ul>	Programa de acompañamiento sociolaboral para enfrentar situación de retiro
	Reuniones con Comité de Desvinculación	Reunión grupal con los afectados	Comunicación mediante red social para intercambiar intereses, dudas y opiniones entre trabajadores y Dpto de Recursos Humanos
	Formación de líderes para el correcto desempeño de la actividad comunicativa		

#### **4.6.2.1 Medidas y acciones antes del proceso de desvinculación**

Los procesos de reestructuración son procesos largos y tediosos en los que las empresas deben tomar duras decisiones acerca de su plantilla y su estructura. La falta de información y los rumores en la organización, pueden crear un ambiente hostil entre los trabajadores generando problemas más graves, e incidiendo notablemente en el clima laboral y en las relaciones con la empresa.

Es por ello que fue necesario que la empresa AMAZONIC MAD SRL desarrolle esfuerzos para ejecutar un proceso de comunicación, de modo que exista una completa información de la situación empresarial en todo momento, haciendo partícipes a los trabajadores e intentando evitar un ambiente de desconfianza y hostilidad hacia la organización.

Para el efecto se debieron tomar las siguientes acciones de comunicación antes de ejecutar la desvinculación forzosa:

- **Reunión inicial con la totalidad de los trabajadores**

En el primer momento que la empresa tiene conocimiento de la situación, y conoce la evolución negativa de la misma, que puede desembocar en la adopción de alguna medida que pueda afectar a la estructura de la organización, se tuvo que convocar a una reunión con la totalidad de trabajadores de la empresa para informar sobre la marcha y resultados negativos de la misma. Los trabajadores debieron ser conscientes del periodo por el que atravesaba la empresa, de forma que cualquier información externa o ajena a la entidad no logre en ese momento provocar un sentimiento de desconfianza e incertidumbre.

- **Reuniones informativas y “formativas” con los jefes de cada departamento**

Mediante este proceso se buscó preparar a los superiores para afrontar este periodo de transición, y comunicar adecuadamente a sus subordinados de forma que sean capaces de resolver cualquier duda, transmitiendo cercanía, confianza y preocupación por los trabajadores. El modo en que los jefes o encargados de la comunicación de los despidos manejen el proceso de desvinculación, incidió de manera decisiva tanto en cómo los afectados afrontan la noticia, como en el clima o ambiente que se genera en la empresa tras la desvinculación. Es por ello que los superiores debieron mostrar un trato cercano y cordial durante todo el proceso, facilitando toda la información disponible y resolviendo cualquier duda o cuestión que pueda surgir al respecto.

- **Reuniones semanales de los jefes de departamento con sus empleados**

Estas reuniones periódicas tenían el objetivo de compartir dudas, inquietudes y opiniones acerca de la evolución de la situación y posibles decisiones y novedades que vayan surgiendo con el paso del tiempo. El objetivo principal era mantener la senda de la total transparencia, informando a los trabajadores en todo momento, evitando así filtraciones y rumores que puedan incidir en el ambiente de trabajo y en la imagen corporativa de la empresa.

- **Buzón de sugerencias y opiniones**

Para fomentar la participación de los trabajadores y ayudar a que se sientan escuchados, el departamento de Recursos Humanos debió poner en



marcha un buzón digital por el que se podían transmitir sugerencias, inquietudes y opiniones acerca de cómo se estaba realizando el proceso. El departamento de personal, intentó, en la medida de sus posibilidades responder a todas estas cuestiones intentando mantener un entorno estable y de confianza.

- **Comunicación con agentes externos**

Teniendo en cuenta el impacto y repercusión que un proceso de desvinculación masiva tiene en la sociedad actual, el departamento de Recursos Humanos debió actuar como intermediario o portavoz de la empresa con respecto a aquellos agentes externos que se vean implicados en el proceso de desvinculación. Los medios de comunicación local, los sindicatos o la Autoridad Laboral son algunos ejemplos de los distintos organismos con los que tiene que tratar la organización, fomentando un clima colaborativo y emitiendo comunicados periódicos para controlar, en cierto modo, la información que se manejaba en el entorno.

#### **4.6.2.2 Medidas y acciones durante el proceso de desvinculación**

Una vez que se ha tomado la decisión de desvincular a los trabajadores, la empresa tuvo que ser muy cuidadosa en sus acciones que llevó a cabo ya que, del éxito de este proceso dependía, en gran medida de cómo lo plantee y lo comunique. La empresa debía ser capaz de explicar la necesidad y razonabilidad de dicha decisión transmitiendo que la desvinculación es un medio y no un fin en sí mismo.

Para el efecto se desarrollaron efectuar las siguientes acciones de comunicación:

- **Reunión de la Dirección y Recursos Humanos con el Comité de Desvinculación**

La primera acción que llevó a cabo la Dirección es reunirse con el Comité y comunicar la decisión de ejecutar el proceso de desvinculación.

- **Periodo de consultas**

Una vez finalizado el periodo de consultas legalmente establecido para la desvinculación, la empresa y representantes de los trabajadores formalizaron un acuerdo. En este periodo se debatieron asuntos de interés para los empleados trabajadores, como el importe de las indemnizaciones, pago de aguinaldos, vacaciones, y el número y categoría de los trabajadores afectados. El acuerdo al que se llegó una vez finalizado este plazo fue comunicado inmediatamente a la Autoridad Laboral Competente para que dicte resolución final.

- **Comunicación a la totalidad de trabajadores**

Inmediatamente, la Dirección de la empresa convocó a una reunión con la totalidad de trabajadores para informarles sobre la decisión de desvincular a gran número de trabajadores. En esta reunión la empresa explicó muy detalladamente y con claridad, la situación de la organización, las causas de la decisión así como las consecuencias que ésta tendrá en la estructura y funcionamiento de la empresa. Fue muy importante que la dirección se muestre cercana y que explique la necesidad de la reestructuración. Debido a la estrategia de comunicación que se ha seguido, el impacto de esta notificación no fue tan brusco que si no se hubiera informado previamente, pero aún así

dicho proceso tenía que llevarse a cabo con sutileza y claridad para que los empleados logaran comprender la situación.

- **Comunicación individual a los afectados**

Una vez que se ha tomado la decisión de prescindir de un trabajador, la empresa tuvo que comunicárselo a él y la manera óptima de hacerlo fue a través de la entrevista de desvinculación. Se debió preparar el ambiente para minimizar, en la medida de lo posible, el impacto para una persona que es recibir la noticia de que se quedará sin trabajo con todo lo que ello conlleva, es decir, se desarrolló la entrevista de despido de manera profesional y eficaz. Algunas pautas a considerarse fueron las siguientes:

- **¿Qué comunicar?** El encargado de la comunicación debe ser sincero, claro y conciso y explicar al trabajador seleccionado, las causas tanto del proceso de desvinculación como de los motivos de su elección para ser desvinculado. Es muy importante que el trabajador entienda correctamente por qué la empresa ha tomado esa decisión y cuáles serán las consecuencias que traerá consigo. No se debe andar con rodeos ni buscar excusas o falsas explicaciones de la decisión. Esto genera poca credibilidad y podría haber herido mucho más que la verdad misma. Asimismo, se le logró facilitar al trabajador todos los cauces legales, adjuntar carta de despido así como la indemnización pertinente y otras formalidades legales que deben ser abordadas en la entrevista de desvinculación. Además, se le explicó detalladamente todo el proceso así como el plan de acompañamiento social que iniciará la empresa posteriormente.
- **¿Quién comunica?:** La comunicación del despido debió hacerlo el jefe inmediato del trabajador que cesa, que es la persona que mejor lo

conoce, aunque también pudo haberlo llevado a cabo el jefe del área o máximo responsable, según los casos. No era recomendable delegar la tarea al departamento de Recursos Humanos o a cualquier otra persona ajena a la empresa, ya que podía mostrar una sensación de frialdad y desinterés por parte de la empresa. Se recomendó que cada jefe de área deba citar a sus respectivos trabajadores afectados para comunicarles personalmente la desvinculación y responder a cualquier duda sobre el proceso.

- **¿Cuándo comunicar?** Una vez que se ha llegado a un acuerdo con los representantes legales y sindicato, y se ha obtenido autorización por parte de la Autoridad Laboral es el momento de preparar la comunicación a los afectados. Éste quizás sea uno de los aspectos más críticos y duros para la organización, ya que tuvo que enfrentarse directamente a la situación e informar a los afectados de la decisión tomada. Los expertos afirman que la comunicación del despido no debe hacerse ni el lunes a primera hora ni el viernes a última. Tampoco es recomendable comunicar el despido en vísperas de vacaciones o en Navidad. Además se debe dar la noticia durante los primeros cinco minutos de la entrevista dejando el resto de la misma para escuchar a la persona que cesa.
  
- **¿Dónde comunicar?** La elección del lugar es importante para crear un buen ambiente. Es una comunicación oficial, que se llevará a cabo dentro de la empresa, y la cafetería o la sala de descanso no son buenas opciones. Se ha tenido que habilitar un despacho o un salón de reuniones para mantener a los trabajadores siempre visibles y sin darles la espalda, facilitando la comunicación cara a cara. La reunión se realizó en una sala cerrada, para evitar la humillación pública del despido.

Se aconseja que la entrevista no se realice nunca en el despacho del superior o jefe que se lo va a comunicar, ya que puede dar un aire de intimidación y crear en el colaborador un sentimiento de inferioridad. Se debe evitar cualquier tipo de exposición de la persona que va a ser desvinculada.

- **¿Cómo comunicar?** El momento de la decisión y comunicación es uno de los más difíciles, y genera muchas emociones y ansiedades, no sólo para el trabajador que será desvinculado, sino también para quien ha tomado la decisión y debe comunicarlo, por lo que exige mucha responsabilidad para quien debe realizarlo. Requiere disciplina, juicio y sensibilidad. En síntesis, demandó una comprensión cabal del balance entre las necesidades de la persona y las de la compañía.

Conscientes del impacto que esta situación supone, tanto para los afectados directamente, como para aquellos que la sufren de una forma indirecta, el personal directivo encargado de comunicar la desvinculación a sus respectivos colaboradores debe ser formado y orientado por el departamento de Recursos Humanos para afrontar con éxito este trabajo.

A este respecto, se proporcionaron algunos consejos y técnicas recomendados para abordar este tipo de entrevistas:

- **Llamar al empleado de la forma correcta.** Llamar o pasar por su puesto y pedir que vaya hasta el lugar acordado, en un tono natural. No hay que decir que hay malas noticias ni hacer bromas. Se debe ser solamente serio y breve.
- **Ser educado y cordial.** Esto ayudará a mantener un clima tranquilo en la reunión.
  - Invitar a la persona a tomar asiento.
  - No empezar una conversación coloquial.
- **No dar rodeos.** Tratar el punto directamente, ser específico. El empleado nunca debe tener la duda si la reunión es una llamada de atención o un despido. Esto sólo creará más tensión.
- **Escuchar** al trabajador y esperar su respuesta.
- **Mostrar seguridad.** Cualquier duda incentivará al despedido a decir algo más o cuestionar

la decisión.

- **Nunca pedir disculpas o hacer cumplimientos en exceso.** Frases como “Disculpa tener que hacer esto...”, “Sé que no es justo, pero...” y “No quería tomar esta decisión...” solamente alimentarán los cuestionamientos y el nerviosismo del despedido.
- **Decir la verdad.** Los motivos deben estar claramente expuestos. No se deberá andar con rodeos ni buscar excusas o falsas explicaciones de la decisión.
- **Manejar los afectos.** Si bien la decisión es traumática para el que la comunica como para el que recibe la noticia, es evidente que el despedido lleva la peor parte. Es importante que no se reprima la expresión de dolor del empleado desvinculado, y que al mismo tiempo se lo ayude brindándole un espacio de contención y escucha.
- **Comprometerse con la decisión.** Es importante no dissociarse con la decisión, expresando que uno está en desacuerdo con la misma. El que comunica el despido debe tomar la decisión como propia y transmitirla de manera clara.
- **Tener paciencia.** Después de escuchar la palabra “despido”, la persona pensará en mil cosas al mismo tiempo y probablemente no escuchará muy bien el resto de lo que digas. Se debe estar preparado para repetir algunas cosas y ser paciente.
- **No discutir ni debatir.** Si la decisión de desvinculación está tomada, lo mejor es comunicarla lo más rápidamente posible, sin entrar en disquisiciones que no aportarán nada a ninguna de las partes. Si la decisión está tomada, tampoco deben dejarse "puertas abiertas" que generen falsas expectativas en el empleado despedido.

- **Reacciones ante el despido**

Otro aspecto importante que se tuvo que tomar en cuenta en una reunión de desvinculación de un trabajador, es la posible reacción emocional que éste puede tener frente a la comunicación de despido. Cada trabajador será un caso particular y único y, es por ello que el funcionario encargado de comunicar la desvinculación debe estar preparado para hacer frente a distintas reacciones que puede generar la comunicación.

Para cada una de estas reacciones se recomendó al jefe o encargado de la comunicación adoptar una postura u otra dependiendo de la reacción y la actitud que tome el desvinculado ante el despido. Pero, como regla general se recomendó escuchar con calma y no ponerse a la defensiva, permitir que el trabajador se desahogue y ceñirse a los hechos para poder contestarle. En el caso del empleado que reaccione negativamente, se debe dejarle tiempo para

expresar su molestia y mostrar comprensión, mientras que el caso del trabajador pasivo es importante dejarle tiempo para que reaccione, ofrecerle a responder preguntas y repetir el mensaje tantas veces como sea necesario.

El modo en que se enfrentó este proceso constituyó un determinado contexto que ayudó al desvinculado a gestionar sus emociones y afrontar una nueva etapa que, posiblemente le ofrezca nuevas posibilidades y oportunidades laborales, pero que, en este momento es incapaz de barajar debido al sentimiento de dolor y desazón que supone un despido.

- **Mesa redonda de Recursos Humanos con los trabajadores incluidos en la desvinculación**

Una vez que se ha comunicado individualmente a cada uno de los afectados, el siguiente paso fue reunirlos a todos para comentar acerca de cómo se sienten, sus opiniones, dudas sobre las siguientes acciones, etc. En esta reunión, el departamento de Recursos Humanos fue el encargado de dialogar con los empleados e intentar cubrir de alguna manera las deficiencias informativas o inquietudes personales.

En esta reunión se explicó de forma detenida el Programa de Acompañamiento Sociolaboral y los siguientes pasos que los ex-trabajadores darán después de su desvinculación. El objetivo principal de esta mesa redonda es tranquilizar, en la medida de lo posible a este colectivo, dándole todos los recursos necesarios para su reincorporación al mercado laboral y resolviéndole todas las cuestiones propias que pueden surgir después de un despido.

#### **4.6.2.3 Medidas y acciones después de la desvinculación**

Una vez ejecutada la desvinculación de los trabajadores, la empresa AMAZONIC MAD SRL, implementó las siguientes medidas y acciones:

**Encuesta a los trabajadores tanto afectados y no afectados para evaluar cómo se ha seguido el procedimiento**

Tras la desvinculación masiva de trabajadores, el clima de la empresa y la motivación de los trabajadores pueden verse afectados considerablemente, es por ello que desde el departamento de Recursos Humanos se tomaron las medidas necesarias para intentar mejorar el entorno de trabajo y las relaciones internas. Los trabajadores que aún permanecían en la empresa debieron sentirse escuchados, informados y tenidos en cuenta en todo momento, ya que su actitud hacia la empresa dependió, en gran medida de cómo se les haya tratado con anterioridad y de cómo perciban que se ha llevado a cabo el proceso de desvinculación.

La primera medida relativa a esta materia fue la realización de una encuesta dirigida a la totalidad de trabajadores restantes para conocer la percepción que éstos tienen acerca de cómo se ha desarrollado los acontecimientos y cómo ha actuado la empresa en la reestructuración. Los resultados de dicha encuesta sirvieron a la empresa para identificar deficiencias y tomar medidas para mejorar futuras acciones o incidir en el clima laboral y en la relación de la empresa con los empleados.

- **Plataforma virtual de comunicación e información a los trabajadores afectados y no afectados**

Para fomentar la comunicación interna en la empresa y promover la transparencia de la información se utilizó una plataforma virtual (Blog) donde se colgó periódicamente toda la información relativa a la marcha de la empresa (informes, resultados, etc.), al proceso de desvinculación, así como al plan de



acompañamiento socio-laboral de los desvinculados y a futuras acciones que se fueron llevando a cabo en la empresa y que podía afectar a la estructura y funcionamiento de la organización.

De este modo se consiguió mantener informados a todos los trabajadores, haciéndolos partícipes de la organización y fomentando la motivación y el mantenimiento de un adecuado clima laboral. Además, esta plataforma sirvió para que los trabajadores puedan expresar dudas, quejas, sugerencias o inquietudes que el departamento de Recursos Humanos se encargó de resolver a medida que fueron surgiendo.

- **Programa de Acompañamiento Socio-laboral**

El retiro de un trabajador es seguramente uno de los golpes más difíciles de soportar y que, sin embargo, han tenido que sufrir numerosos trabajadores de la empresa. En la actualidad, factores como la internacionalización de las empresas, la competitividad creciente y la necesidad de adaptarse a unos mercados cada vez más cambiantes repercuten desfavorablemente en garantizar la estabilidad de un puesto de trabajo.

Y este duro golpe se encaja principalmente con la voluntad del candidato de poner en marcha acciones de búsqueda de empleo, reciclaje profesional o reflexionando acerca de un futuro inmediato. Pero el problema se sitúa, muchas veces, en cómo reconducir la vida laboral, especialmente cuando el trabajador supera los cuarenta años de edad y las oportunidades de trabajo pueden verse limitadas.

Si la pérdida del puesto de trabajo no se puede evitar, será necesario buscar una solución para que los procesos de desvinculación se acompañen de medidas sociales que tiendan a buscar soluciones para los trabajadores despedidos.

El Acompañamiento Sociolaboral no tiene como objetivo garantizar la consecución de un empleo, pero sí aumentar las probabilidades de que se lleve a cabo la reinserción laboral de la persona despedida. Por tanto, los beneficios no sólo son para los trabajadores que reciben asesoría para reemprender la búsqueda de trabajo, sino que también la empresa se beneficia, ya que este programa ofrece un trato más humano al empleado despedido, y a la vez que mejora su imagen corporativa y evita las posibles tensiones internas que puedan surgir.

Otro de los objetivos del programa de Acompañamiento Sociolaboral es reducir conflictos emocionales, y que el trabajador desvinculado se sienta gratificado por el interés que se muestra por él, percibiendo la nueva situación no como el fin de su trayectoria profesional, sino como un nuevo desafío, mediante una reformulación de su marketing personal.

En el caso de la empresa AMAZONIC MAD SRL, se recomendó llevar a cabo este proceso de acompañamiento, considerando las siguientes etapas:

- La primera es una evaluación de las capacidades, conocimientos, experiencias y aptitudes del trabajador desvinculado, y cómo puede potenciar al máximo sus cualidades profesionales.
- En función de los resultados de la primera etapa, se colabora con el trabajador en buscar ofertas de empleo para funciones similares a las que estaba realizando
- Se estudian sus posibilidades ante un cambio de tareas.
- Por último, se le brinda orientación para el caso de que tuviera que emprender un proyecto de forma autónoma.

También se debió incluir herramientas para mejorar la comunicación y un seguimiento del trabajador hasta que consiga reinsertarse en otra organización. Dentro de estas herramientas, se trabajó: cómo expresarse

correctamente en una entrevista laboral, como mostrar al futuro entrevistador las fortalezas, rediseño del Currículum Vitae, etc. También se les brindó información sobre los medios de reclutamiento más eficaces.

- **Comunicación mediante una red social para intercambiar opiniones, dudas e intereses entre trabajadores y RRHH**

El objetivo principal de esta medida o acción, fue reducir al mínimo el impacto negativo del proceso de desvinculación, fomentando la claridad y las buenas relaciones tanto con los trabajadores que continúan como aquellos que han sido desvinculados. Ofrecer a los trabajadores un trato cercano y suministrarles toda la información disponible, favorece la confianza hacia la entidad además de contribuir a mejorar la imagen social de la empresa.

El hecho de que la información circule, y no siempre de una manera controlada ante el amparo del anonimato y la entrada en escena de familiares, amigos, empleados de otras empresas, ciudadanos en general, etc., supone un nuevo escenario de actuación a tener en cuenta ante una conversación multidireccional digital. Es por ello que se sugirió crear una página en Facebook para dar soporte a empleados afectados donde se recojan apoyos, se intercambien experiencias o se den consignas de cómo actuar.

Esta plataforma brindó la opción, a los desvinculados, de expresarse libremente y recibir apoyo y experiencias tanto del personal de la empresa como de amigos, familiares o personal de otras compañías. Esta plataforma ayudó en gran medida a estas personas a sobrellevar el duro cambio que supone la pérdida del empleo y a afrontar con éxito una nueva búsqueda.

#### **4.6.3 Criterios de elección de los trabajadores desvinculados**

Para proceder identificar aquellos trabajadores que se van a ver involucrados en el proceso de desvinculación se necesitó tener claros los

motivos, y ser muy rigurosos a la hora de elegir los criterios que se utilizaron para desvincular a los trabajadores, ya que todas estas razones tuvieron que ser explicadas y detalladas tanto a la plantilla de trabajadores como a los representantes legales de los trabajadores. Además, se debió tener cuidado al determinar dichos motivos, para no caer en razones discriminatorias o vulneración de derechos, que puedan desembocar en consecuencias legales o conflictos que afecten a la estabilidad de la organización.

Es por ello, que los jefes, en estrecha colaboración con el departamento de Recursos Humanos, procedieron a determinar dichos criterios en los que se basaron los despidos. A continuación se citan algunos de estos criterios:

- **Evaluación del desempeño**

La empresa debió basar sus decisiones de desvinculación en razones de productividad y no en motivos puramente económicos. Debido a la dificultad de la medición de la actividad en determinadas áreas, la empresa tuvo que desvincular a varios de sus trabajadores, atendiendo a los resultados de la evaluación del desempeño de los dos últimos ejercicios, para determinar cuáles serían los trabajadores afectados.

- **Consecución de objetivos/resultados**

También se consideró como muy importante la consecución de los objetivos planteados por cada departamento. Por ejemplo, en el departamento de ventas, el factor determinante para poder desvincular de la empresa fue obteniendo el volumen de ventas total durante los últimos años, y seleccionando aquellos trabajadores cuya cifra de ventas ha sido inferior al del resto de sus compañeros.

- **Antigüedad**

Si la empresa hubiera decidido la desvinculación considerando sólo el factor económico, en cuanto a cálculo de indemnizaciones, se recomendó que proceda a prescindir de aquellos empleados con menor antigüedad en la empresa, por lo que el importe de las indemnizaciones supone un menor desembolso que si desvinculara a otro colaborador de la misma categoría.

- **Absentismo**

El absentismo laboral hace referencia a los periodos de tiempo en los que un trabajador se ausenta de su puesto durante la jornada laboral. El supuesto más habitual son las bajas médicas, causa justificada de ausencia del trabajo, pero en la que existe una notable bolsa de fraude difícilmente controlable por la empresa.

Se debió establecer, además, un amplio número de excepciones. Así, por ejemplo, no se computó, a efectos de cuantificar los anteriores índices, las ausencias por permiso o vacaciones, todas las derivadas de la maternidad o de accidentes de trabajo, o las producidas por enfermedad.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

La investigación efectuada con el propósito de diseñar un modelo de desvinculación forzada en masa, permite exponer las siguientes conclusiones:

- La desvinculación laboral es el proceso mediante el cual una empresa decide terminar la relación laboral con uno o varios trabajadores, motivados generalmente por la necesidad de reestructuración organizacional; sin embargo, otros factores pueden estar relacionados con razones disciplinarias, económicas, personales, entre otras. Aquí es importante el rol del departamento de recursos humanos, y de los directivos de la empresa para llevar a cabo el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización. Esto puede ser posible con un diseño y puesta en marcha de un plan de desvinculación debidamente elaborado y ejecutado.
- Ante la posibilidad de reestructuración o cierre, aspecto que podría derivar en una desvinculación masiva, ya que las empresas están sintiendo la crisis de carencia de mercados, los trabajadores se encuentran alertados de la difícil situación por la que estaba atravesando AMAZONIC MAD S.R.L., y que derivó en el retiro de muchos trabajadores e incluso en el cierre de la empresa, aspecto que causa preocupación porque no se encontraban preparados para afrontar un escenario que los enfrente a la pérdida de su fuente laboral.
- La empresa industrial AMAZONIC MAD S.R.L., comunicó a la mayoría de los trabajadores mediante el pre aviso de ley, el retiro o desvinculación y, debido a la falta de mercado para sus productos y el poco incentivo que

se está dando a la producción por parte del gobierno para la exportación, aspecto que ha generado una situación angustiante porque su futuro era incierto respecto a su fuente laboral.

- Se concluye que para la mayoría de los trabajadores es importante la implementación de un programa que los prepare para enfrentar una situación de despido o desvinculación de la empresa, porque para los trabajadores ante el anuncio de retiro se encuentran en una situación incierta y les causa preocupación ya que se trata de personas con responsabilidades principalmente familiares y el quedar sin trabajo les afecta en diversos ámbitos (económico, psicológico y social).
- Los resultados de la investigación muestra que los trabajadores se aferraban a la posibilidad de que la empresa AMAZONIC MAD S.R.L., deje sin efecto los pre avisos y solucione la actual crisis que atraviesa por el bien de todos los trabajadores y las familias que dependían de esta fuente de trabajo, como medio de subsistencia.
- Los trabajadores de la empresa industrial AMAZONIC MAD S.R.L. no contaban con un respaldo económico que les garantice estabilidad financiera cuando fueron desvinculados de la empresa, es más para los trabajadores esta problemática les resultó la más angustiante y de mayor preocupación porque tenían un futuro incierto, esperando que la empresa cumpla con el pago de los beneficios sociales.
- En un principio la situación económica/financiera de la empresa era buena o por lo menos regular, pero como toda actividad productiva destinada principalmente a la exportación en el último tiempo ha ido decayendo por falta de mercados y apoyo a los emprendimientos privados. Por tal razón en este momento la empresa se encuentra en una situación crítica, lo que requiere que se tengan que hacer ajustes en el sector laboral con quienes

debe convenir una salida lo más conveniente posible, que no afecte a ninguna de las partes.

- Una de las principales causas que está afectando a las empresas, es la falta de mercados de exportación donde puedan acomodar sus productos, situación que en los últimos tiempos ha estado descuidado por las autoridades del área y que requiere pronta atención para no generar un mayor desempleo masivo.
- Los directivos quieren encontrar un punto de equilibrio desarrollando y socializando un plan de desvinculación responsable, que no tenga efectos negativos en los trabajadores y que los prepare para continuar en otro trabajo y dando cumplimiento a los derechos laborales que como se sabe y de acuerdo a ley son irrenunciables.
- Teniendo en cuenta los resultados expuestos, el presente trabajo de investigación culmina con el diseño de un modelo de desvinculación forzada en masa, como herramienta que permitió evitar la protesta social de los trabajadores de la empresa AMAZONIC MAD S.R.L., así como acciones legales de parte de los afectados. La propuesta estuvo integrada por tres componentes: periodo de consultas, proceso de ejecución del plan de desvinculación, y criterios de elección de los trabajadores desvinculados; dentro del proceso de ejecución, se plantearon acciones antes, durante y después del proceso de desvinculación. El modelo se desarrolló con detalle en el capítulo IV del presente documento.

## **5.2 Recomendaciones**

- La investigación muestra que los trabajadores no están preparados para una desvinculación laboral y esto genera preocupación, que se refleja en una falta de preparación en lo psicológico, situación que se recomienda



remediar a través de un modelo de gestión que ayude a los trabajadores en una situación difícil y permita a la empresa evitar conflictos que derivan en la protesta social o procesos ante el Ministerio de Trabajo u otras instancia que dañan la imagen y credibilidad de la empresa.

- En caso de que la empresa pague indemnización, desahucio (tres meses), vacaciones, duodécimas de vacación y otros beneficios, el trabajador estaría dispuesto a aceptar su retiro forzoso sin ocasionar conflictos a la empresa, aunque el hecho de quedarse sin empleo debería ser atendido por las autoridades. Los trabajadores esperan el cumplimiento de las normas legales y el respeto a sus derechos, y buscan respuestas al hecho de quedarse sin trabajo situación que requiere pronta atención por parte de las autoridades del gobierno.
  
- Los resultados de la investigación muestra que los trabajadores en cualquier empresa y en AMAZONIC MAD S.R.L. no estaban preparados para un despido o desvinculación, ellos aun sienten la esperanza de que la empresa pueda superar la crisis y todo vuelva a la normalidad, ante este hecho es que las autoridades del gobierno central y los directivos de las empresas deben emprende modelos de gestión de desvinculación masiva, para que llegado el momento el trauma sea menor que un rompimiento directo.
  
- Se recomienda que la empresa planifique un plan de desvinculación para los trabajadores, con la finalidad que su retiro no cause conflictos en la empresa, ni sea un factor de desestabilización emocional para el trabajador, por lo cual es importante evitar cualquier tipo de conflicto entre partes y llevar una liquidación en cumplimiento a la normativa legal vigente en materia laboral.

- Las empresas deben contar con un Departamento de Planificación, que organice cursos de capacitación con temas en las áreas de salud, social, económico y psicológico a fin de capacitar al trabajador de una manera integral cuando se deba de enfrentar situaciones de desvinculación u otras que causa situaciones de intranquilidad en el personal.
  
- Para evitar este tipo de situaciones a las empresas que están comprometidos con el sector laboral, con la generación de fuentes de trabajo, empleo. A quienes el Estado debería dar apoyo de, exoneraciones o incentivos tributarios o cualquier otro beneficio, para que reinviertan en la generación de empleo o mejora en la calidad de vida del trabajador, tomando en cuenta que lo fundamental está en conservar o mantener los puestos de trabajo
  
- El modelo de desvinculación propuesto en el presente trabajo de investigación, puede servir de referencia o base, para que otras empresas que atraviesen situaciones críticas y tengan la necesidad de reestructurar su organización. Por tanto, se recomienda a aquellas empresas en proceso de reestructuración, adaptar la propuesta planteada para encarar procesos de desvinculación con el mayor éxito.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Aguirre Rojas, C. A. (2003). El sistema-mundo capitalista. México: Ediciones Era.
- ❖ Aiziczon, F. (2008) Del "paro" a la "pueblada". Cultura política y marcos para la acción colectiva: el caso de ATE Neuquén entre 1990-1995. Edit. Trabajo y Sociedad. Primavera 2008. N° 11, volumen X. Argentina.
- ❖ Ander-Egg, Ezequiel. (1994). Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires.: Edit. Humanitas.
- ❖ Baltera, S. P. (2007). Responsabilidad social empresarial en pequeñas empresas: Resignificando el trabajo. Santiago: Decisión de estudios.
- ❖ Bielsa, Rafael, (2001) Derecho administrativo, Edit. La Ley, Buenos Aires.
- ❖ Blancas, Bustamante Carlos (1995) El Derecho de la Estabilidad en el Trabajo, Asociación Laboral para el Desarrollo, Lima-Perú.
- ❖ Blanchot, M. (2006).Escritos políticos. Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- ❖ Bravo Luis, Méndez Pedro y Ramírez Tulio. (1997). La investigación documental y bibliográfica. Caracas – Venezuela: Edit. Panapo.
- ❖ Cabanellas, Guillermo (1953) Diccionario del Derecho Usual, Ediciones Arayu, Buenos Aires-Argentina.
- ❖ Cuero, J. (2010) Concepto de Downsizing. El Prisma. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/downsizing/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/downsizing/)
- ❖ Cuero, J. Concepto de Downsizing. El Prisma.[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/downsizing/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/downsizing/)
- ❖ La Razón, Diario de circulación nacional de, suplemento Economía 03/08/2011

- ❖ Dopp, Consultores (2009) “El mercado Laboral”; Acercarse a la empresa. Editorial Conserjería de Educación.
- ❖ Farinetti, M. (2002). Los significados de un estallido social: Santiago del Estero en 1993. Tesis de Maestría. UBA, Buenos Aires.
- ❖ Foucault, Michel (2000) Defender la Sociedad, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- ❖ Gaceta oficial de Bolivia. 2006 N° 2882
- ❖ Gargarella, Roberto. (2005) El derecho a la protesta. El Estado frente a la protesta social. El primer derecho. México. Ed. Ad Hoc.
- ❖ Giarraca, N., et al. (2001) La protesta Social en la Argentina. Edit. Transformaciones. Buenos Aires.
- ❖ Gómez, Valdez Francisco (1995) Relaciones Individuales de Trabajo, Editorial San Marcos, Lima-Perú.
- ❖ Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. México: Mc. Graw Hill.
- ❖ <http://eemprensario.mx/centro-soluciones/como-lograr-despido-exitoso>
- ❖ <http://eemprensario.mx/centro-soluciones/como-lograr-despido-exitoso> (2011).
- ❖ <http://www.areasrh.com/recursos20humanos.htm>
- ❖ <http://www.bolivia.com/noticias/autonoticias/DetalleNoticia9942.asp>
- ❖ <http://www.bolivia.com/noticias/autonoticias/DetalleNoticia9942.asp>
- ❖ <http://www.cfnavarra.es/INAM/empleo/textos/mercado1.html>
- ❖ [http://www.emprendedores.cl/estudios\\_trabajos/estudios.htm](http://www.emprendedores.cl/estudios_trabajos/estudios.htm)
- ❖ [http://www.fernandovigorena.cl/serv\\_prof/outplacement.php](http://www.fernandovigorena.cl/serv_prof/outplacement.php)
- ❖ <http://www.iabogado.com/esp/guialegal>
- ❖ <http://www.jornadanet.com/Hemeroteca/n.php?a=84000-1&f=20121122>

- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos37/despido-laboral/despido-laboral3.shtml>
- ❖ <http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf>
- ❖ Informe del Estado denominado Derechos Humanos en Bolivia: Procesos y Desafíos (2003).
- ❖ Jorge Cantor, Angélica María (2014). Herramientas para el proceso de desvinculación responsable al personal con contrato a término indefinido en la empresa digital Security Group. Trabajo de grado para optar al título de: Administrador de Empresas. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Programa Administración de Empresas. Bogotá, D.C.
- ❖ Laserna, Roberto y Villarroel, Miguel, (2008) 38 años de conflictos sociales en Bolivia, 1970-2008, y Laserna, Roberto; Evia, José Luis y Skapedra, Stergios, Conflicto social y crecimiento económico en Bolivia, Serie Documentos de Trabajo, CERES, COSUDE, Instituto para la Democracia, La Paz – Bolivia.
- ❖ Dick, Marco A. (2012) Legislación laboral boliviana, quinta edición.
- ❖ López Mena, Luis (1997) La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo. Revista de Psicología, Universidad de Chile, Fac. de Cs. Sociales.
- ❖ Luciano Elizalde: (2004) Crisis y conflictos sociales, La Crujía, Buenos Aires.
- ❖ Montoya, Melgar Alfredo (2004) Derecho del Trabajo, Editorial Tecnos, Madrid-España.
- ❖ Morales, Juan Antonio, (2008) Política del populismo boliviano del siglo 21, IESEC, UCB, La Paz.

- ❖ Moreno, Luce Marta S. y Espinosa, Torres María del Pilar (2011) La protesta social y las manifestaciones públicas. Centro de Estudios sobre Derecho, Globalización y Seguridad de la Universidad Veracruzana. México.
- ❖ Münch L. y Ángeles E. (2003) Métodos y Técnicas de Investigación. Edit. Trillas. México.
- ❖ Naciones Unidas. (1976). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Entrada en vigor 23 de marzo de 1976. Library Human Rights University of Minnesota. Extraído del sitio web de escritura digital: <http://www1.umn.edu/humanrts/instr ee/spanish/sb3ccpr.html>
- ❖ Naranjo Mesa, Vladimiro, (2005) Teoría constitucional e instituciones políticas, Temis, Bogotá.
- ❖ Navarro, Nieto Federico (1998) Los despidos Colectivos, Editorial Civitas, Andalucía-España.
- ❖ Orozco, Henríquez, J. Jesús, (2006) "Artículo 9º", Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Comentada, T. 1, 9ª ed., Ed. Porrúa, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México.
- ❖ PNUD, (2006) Informe sobre el Estado de la Información en Bolivia, La Paz.
- ❖ Rendón Vásquez, Roberto (2000) Derecho del Trabajo Individual, Ediciones Edial, Lima-Perú.
- ❖ Rendón, Vásquez Roberto (2002) Apuntes sobre el Derecho del Trabajo Individual, Edilabor, Lima-Perú.
- ❖ Rodríguez, A. (2005). Enfoque Gerencial: Cuidado con el Downsizing corporativo. [http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal% 20.pdf](http://www.ogp.gobierno.pr/PDF/GerenciaGubernamental/EfectosReduccionPersonal%20.pdf)

- ❖ Rodríguez, E. (2007). El derecho a la protesta, la criminalización y la violencia institucional. Extraído del sitio web de escritura digital:<http://www.territorioidigital.com/nota.aspx?c=4236725030446172>
- ❖ Romero Montes F.J. (1984) El Despido y la Estabilidad en el Trabajo, Ediciones Tagrat, Lima-Perú.
- ❖ Schuster, F. et al (2006) Transformaciones de la protesta social en Argentina 1989-2003. Documentos de Trabajo del Instituto de Investigaciones Gino Germani, N° 48. Buenos Aires.
- ❖ Stavenhagen, Rodolfo (2008) Misión a Bolivia. Informe del Relator Especial sobre la situación de los derechos humanos y las libertades fundamentales de los indígenas.
- ❖ Tomaylla, Rojas Miriam M. (2004) El Procedimiento de Ceses Colectivos por Motivos Económicos, Gaceta Jurídica.
- ❖ Touraine, A. (2005).Un Nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- ❖ Uprimmy, R. y Sánchez Duque, L. M. (2010). Derecho Penal y Protesta Social, ¿Es legítima la criminalización de la protesta Social? Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- ❖ Vidal Muñoz, Sally Marjorie y Villouta Burgos, Erica Isabel (2008) Outplacement, una transición laboral exitosa. Concepción – Chile. Universidad del Bío- Bío Facultad de Ciencias Empresariales Departamento de Administración y Auditoría.
- ❖ [www.la-razon.com/versiones/20091110\\_006907/nota\\_256\\_907450.htm](http://www.la-razon.com/versiones/20091110_006907/nota_256_907450.htm).
- ❖ Zaffaroni, E. R. (2010). Derecho Penal y Protesta Social, ¿Es legítima la criminalización de la protesta Social?(pp. 1- 16). Buenos Aires: Universidad de Palermo.

- ❖ Zamora, P. (2014). Gestión de Talento Humano. Obtenido de <http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/09/que-es-desvinculacion-laboral.html>



# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DE LA EMPRESA AMAZONIC MAD**  
**SRL DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

Sexo: F  M

Edad \_\_\_\_\_ años

Tiempo de trabajo en la empresa: \_\_\_\_\_

1. ¿Ud tiene conocimiento de que la empresa está atravesando momentos difíciles y que existe la posibilidad de reestructuración o cierre?
  - a) Sí
  - b) Relativamente
  - c) No
  
2. ¿Ud tiene conocimiento de que la empresa implementará un proceso de retiro forzoso de sus trabajadores?
  - a) Sí
  - b) Relativamente
  - c) No
  
3. ¿Ud ha recibido un pre aviso de retiro o desvinculación forzada de parte de los directivos de la empresa?
  - a) Sí
  - b) No
  
4. ¿Los directivos o jefes inmediatos de la empresa le han comunicado oportunamente las posibles causas de retiro o desvinculación forzada de la empresa?
  - a) Sí
  - b) No
  
5. ¿Considera necesario la existencia de un programa que lo prepare para el momento de su despido o desvinculación laboral?
  - a) Sí
  - b) Tal vez
  - c) No

6. ¿Cree que la aplicación de un programa de preparación para el despido o desvinculación de los trabajadores favorecerá al bienestar laboral?
- a) Sí
  - b) Tal vez
  - c) No
7. ¿En cuál de las siguientes áreas considera Ud que necesita ser preparado para el momento de su desvinculación?
- a) Aspectos psicológicos
  - b) Aspectos financieros
  - c) Aspectos de salud
  - d) Aspectos sociales
  - e) Otro (señale) \_\_\_\_\_
8. ¿Su familia está preparada para enfrentar su retiro de la empresa?
- a) Sí
  - b) Relativamente
  - c) No
9. ¿Ud se siente preparado psicológicamente para enfrentar los cambios que conllevan el despido o desvinculación?
- a) Sí
  - b) Relativamente
  - c) No
10. ¿Ud cuenta con algún tipo de respaldo económico o financiero que le brinde seguridad económica para solventar sus necesidades, en el caso de que fuera retirado de la empresa?
- a) Sí
  - b) Relativamente
  - c) No
11. En el caso de que Ud fuera retirado o desvinculado de la empresa ¿Qué acciones tomaría?
- a) Conversar con los directivos de la empresa
  - b) Protestar públicamente
  - c) Acudir al Ministerio de Trabajo
  - d) Iniciar acción legal
  - e) Ninguna

12. En el caso de que la empresa le pague su indemnización, desahucio (tres meses), vacaciones, duodécimas de vacación y otros beneficios ¿Ud estaría dispuesto a aceptar su retiro forzoso sin ocasionar conflictos a la empresa?

- a) Sí
- b) Tal vez
- c) No

**ANEXO Nº 2**  
**GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA DIRECTIVOS DE LA**  
**EMPRESA AMAZONIC MAD SRL DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

Sexo: F  M

Edad \_\_\_\_\_ años

Cargo que ocupa en la empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo de servicio en la empresa: \_\_\_\_\_

1. De forma general, ¿Cómo puede calificar el desempeño o situación económica/financiera de la empresa durante sus 9 años de funcionamiento?
  - a) Buena
  - b) Regular
  - c) Mala
  
2. ¿Cuál es la tendencia actual de la situación económica/financiera de la empresa?
  - a) En declive
  - b) Estable
  - c) En crecimiento
  
3. Según Ud ¿Cuáles son las causas por las que la empresa presenta un declive organizacional durante estos últimos años?
  - a) Suspensión de las exportaciones
  - b) Reducción de los volúmenes de madera para ser tratada
  - c) Cierre de actividades del proveedor principal de madera
  - d) Obligación de pagar doble aguinaldo
  - e) Otro (especifique) \_\_\_\_\_
  
4. ¿La empresa ha pensado en reestructurar o reducir el personal por la situación crítica que atraviesa?
  - a) Sí
  - b) No
  
5. ¿Ud cree que los trabajadores están preparados para enfrentar los cambios que puede conllevar el despido o desvinculación laboral?
  - a) Sí
  - b) Relativamente
  - c) No

6. ¿Cómo cree que reaccionarán los trabajadores frente a los preavisos de desvinculación laboral?
- a) Pedirán reunirse con los directivos
  - b) Protestarán públicamente
  - c) Acudirán al Ministerio de Trabajo
  - d) Iniciarán acciones legales
  - e) Otra (señale) \_\_\_\_\_
7. ¿Cómo cree Ud que se pueden evitar los conflictos que puede generar el despido o desvinculación forzada de los trabajadores?
- a) Socializando un plan de desvinculación responsable
  - b) Consensuando los términos de la desvinculación
  - c) Cumpliendo con todos sus beneficios de Ley
  - d) Otra (señale) \_\_\_\_\_
8. Si la empresa cumple con los beneficios de Ley en favor de sus trabajadores (indemnización, desahucio, vacaciones, y otros) ¿Cree Ud que los trabajadores aceptarán su desvinculación sin ocasionar conflictos a la empresa?
- a) Sí
  - b) Tal vez
  - c) No
9. ¿La empresa ha previsto un plan de retiro forzado o desvinculación de los trabajadores?
- a) Sí
  - b) No
10. ¿Qué beneficios puede traer un plan de desvinculación responsable, tanto para la empresa como para el trabajador?
- a) Atenuaría el malestar/insatisfacción de los trabajadores
  - b) Prepararía al trabajador para buscar otras oportunidades laborales
  - c) Evitaría protestas sociales o demandas legales
  - d) Evitaría el desprestigio de la empresa
  - e) Otro (señale) \_\_\_\_\_