

GESTION DEL DOWNSIZING BUSCANDO EL OUTPLACEMENT

David Bravo Acuña, Patricia Méndez Castañeta.

Universidad De La Sabana

Introducción

En el mundo organizacional observamos una constante reestructuración o redimensionamiento empresarial, razón por la cual muchas organizaciones actualmente están implementando el método de las fusiones empresariales, no solo como estrategia financiera, sino también de mercadeo y ventas. Dichas fusiones, son aprovechadas para evaluar los cargos de la nueva organización, como consecuencia de esto, nos encontramos con despidos masivos de personal operario y ejecutivo, aunque este último en algunos casos es manejado de forma diferente, de acuerdo con el nivel competitivo del empleado.

El fenómeno de despidos masivos es conocido dentro del mundo empresarial como Downsizing y de igual forma el manejo de despido de ejecutivos es conocido como Outplacement; ambos fenómenos están sujetos a normativas y leyes que se tratarán más adelante. El progreso de estas estrategias ha llevado a considerar actualmente, la desvinculación o despido como parte de un ciclo profesional propio de determinadas condiciones socioeconómicas más que un acto aislado.

Gestión Del Downsizing Buscando El Outplacement

Sobrevivir para las empresas hoy en día, no es una tarea fácil, pues superar la creciente reducción del margen de utilidad, la competitividad que se ve reflejada en cada paso, cada acción y cada decisión que sea puesta en marcha por los altos ejecutivos o directivos de una organización. Es este justo el momento como lo menciona Romero (2001), en que al interior de una organización se debe hablar de cambio organizativo; tema que no solo preocupa a los directivos de las empresas, sino también a los investigadores en dirección y administración de empresas, razón por la cual, la aplicación práctica de estos cambios en el mundo empresarial es inminente.

Es justo aquí cuando le encontramos sentido a algunos términos como downsizing y outplacement; ¿que es el downsizing? ¿Que es el outplacement? ¿Como surgieron? ¿Que tienen que ver con la reestructuración de recursos humanos dentro de una organización?. Quizá estas son algunas de las preguntas que nos estarán surgiendo; pues bien para empezar hablaremos un poco de downsizing.

Para De la Calle y Fernández (1999), en su artículo “la adopción de programas de formación orientados hacia la flexibilidad: Una perspectiva institucional”; una de las técnicas de intervención que las empresas están llevando a cabo para alcanzar la flexibilidad es lo que se ha conocido como downsizing. Pero este concepto no ha sido entendido igual ni por las empresas ni por los investigadores. Para de la Calle, Fernández, Valle, y Calle (2002) en su artículo “Análisis institucional de la difusión de estrategias de downsizing” , el downsizing hace referencia solamente a la reducción de la mano de obra, a los despidos; para otros como Díaz (2005), Bowman y Singh (1993); el implemento de programas de downsizing, se trata de reducir el tamaño organizacional,

variar la estructura organizativa; y para otros autores como Griggs y Hyland (2002), Antal (1997), Marquez, Gandal, Cruz (2006), el downsizing hace referencia solamente a la reducción de la mano de obra, a los despidos.

De acuerdo con Cameron (1995) citado por Prisma, la definición que tomaremos como bandera es la siguiente:

Downsizing es una 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 organizacional.

En estricto sentido según Rabin (1999) en su artículo "Organizational Downsizing: An Introduction", significa:

Una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing que es el proceso de reestructurar y racionalizar una organización para mejorar su efectividad y reducir costos; esta 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, hacer frente a una mayor demanda, aunque por lo general se usa la palabra como eufemismo de un moderado y controlado downsizing.

El significado literal de la palabra según Tripier (sf), es "dar a la empresa su tamaño adecuado, reducirla si es demasiado grande, agrandarla si es demasiado pequeña.

Y al rethinking, el cual involucra un criterio múltiple para la toma de decisiones en la selección y configuración de las estrategias a seguir e implica un replanteamiento, es decir, repensar la organización.

Para De la Calle (2000) en su artículo “la reestructuración de las organizaciones es posible sin despidos”, el downsizing organizacional puede ser definido como el conjunto de actividades realizadas por la dirección de la empresa para mejorar la eficiencia organizacional, la productividad y/o la competitividad.

Esto representa una estrategia implementada por la dirección que afecta a:

1. El tamaño de la nómina de la empresa.
2. El coste.
3. El proceso de trabajo.

Cuando esto ocurre el downsizing se confunde con el concepto de declive organizacional, lo que también puede ser interpretado como una mera reducción de la nómina.

Podemos identificar cuatro atributos fundamentales que ayudan a definir e identificar al downsizing: el propósito, el personal, la eficiencia y los procesos de trabajo.

1. El propósito. El downsizing no es algo que ocurre a las empresas sino que es un conjunto intencionado de actividades. Esto lo diferencia de la pérdida de cuota de mercado, la pérdida de ingreso o la inconsciente pérdida de recursos humanos que están asociados con el declive organizacional.
2. El personal: el downsizing, normalmente, lleva a una reducción de la mano de obra pero no está limitado solamente a esta reducción de personal. Existe una

variedad de estrategias de reducción de personal que están asociadas al downsizing tales como traslados, outplacement, jubilación anticipada, buyout packages, layoffs (regulaciones de empleo), attrition, etc. Estas reducciones de personal se pueden producir en un departamento u área de la organización pero no en otras áreas, por ejemplo, puede haber reducción de la nómina en el departamento de producción pero no en el departamento financiero.

3. La eficiencia. La tercera característica del downsizing es que va encaminado a mejorar la eficiencia organizacional. El downsizing puede ser implantado como una reacción defensiva al declive o como una estrategia proactiva para engrandecer el rendimiento organizacional. En cualquier caso representa un conjunto de actividades orientadas hacia la mejora organizacional.

4. Los procesos de trabajo. Algunas actividades de downsizing pueden incluir una reestructuración y eliminación de trabajo, tales como funciones discontinuas, eliminar niveles jerárquicos, fusionar unidades o redimensionar las tareas; lo que llevará, por tanto, a algún tipo de rediseño del trabajo. De una manera u otra los procesos de trabajo siempre estarán influenciados por estas prácticas.

Por otro lado, el downsizing organizacional puede ser reactivo y defensivo o proactivo y anticipatorio. Freeman (1994) y Hyun-gu Kang (1999), establecen la existencia de dos enfoques básicos de downsizing:

Downsizing como reorientación. Es el enfoque correcto cuando las organizaciones pretenden implantar importantes cambios organizacionales. En este enfoque, muchos elementos de la organización son cuestionados y cambiados

simultáneamente. El objetivo es conseguir una organización fundamentalmente diferente, no sólo más reducida.

Downsizing como convergencia. Es parte de una continua mejora, su objetivo es mejorar y reducir los procesos que ya están en marcha. Ambos enfoques son, potencialmente, la forma correcta de implantar el downsizing dependiendo tan sólo de las circunstancias particulares de la organización. En ambos casos, el downsizing está unido a la mejora organizacional, conseguida ya sea a través de cambios discontinuos o incrementales.

Por otro lado, Labib y Appelbaum (1994) en su artículo “The Impact of Downsizing Practices on Corporate Success”, establecen que la implantación del downsizing ante un entorno turbulento puede ser sistemáticamente diferente de aquel que se implante en un entorno estable.

En el primer caso, suele ser implantado para conseguir una redirección estratégica. Se implanta de forma muy rápida y a gran escala y como resultado son más frecuentes las regulaciones de empleo, despidos y el cierre de plantas. Por el contrario, cuando el downsizing se implanta en un entorno estable, se trata de conseguir una mayor eficiencia operacional, será implantado más lentamente, de forma más selectiva y tendrá un impacto menos dramático en los actuales empleados.

Sin embargo, esto no quiere decir que no haya daño psicológico para los empleados afectados; como lo revelan Campbell, Worrall y Cooper (2000), en su trabajo de maestría *The Psychological Effects of Downsizing and Privatisation*; En 1992 la Right Associates encuestó a 1,141 directivos del área de recursos humanos en Estados

Unidos para determinar el efecto del Downsizing sobre "los trabajadores que permanecen". La encuesta mostró que los trabajadores que quedaban en organizaciones en transición exhibían falta de confianza en la misma, desconfianza hacia sus compañeros, altos niveles de estrés y dudas sobre sus roles.

Así, según Pinola (1994), los directivos deberían comenzar reconociendo el hecho de que los trabajadores que permanecen en la empresa tras el proceso de Downsizing están casi tan afectados como aquellos que fueron despedidos. Además, estos ejecutivos deberían considerar el cambio como una oportunidad para hacer más eficiente la toma de decisiones, proporcionar más coordinación y autorizar al personal para que sea más emprendedor.

Según últimos estudios, pocas organizaciones que han implantado el downsizing habían obtenido importantes resultados y muchas de ellas, a largo plazo, no habían conseguido mantener tan pequeña mejora.

De cualquier forma, las reducciones de la fuerza de trabajo continúan de forma rápida, a pesar de que a la mayoría de las empresas no les ha ayudado a conseguir sus objetivos.

Sin embargo, un estudio realizado por Hitt, Keats, Harback & Nixon (1994) que involucró a un gran número de firmas, demostró que sólo la mitad de las compañías que habían establecido downsizing consiguieron una reducción de costes generales, sólo el 25 por ciento habían conseguido incrementar la productividad, el 12 por ciento incrementar la cuota de mercado, el 9 por ciento mejorar la calidad del producto y tan sólo el 7 por ciento habían mejorado la innovación.

Entre 1987 y 1991 más del 85 por ciento de las mil firmas principales de USA iniciaron reducciones significativas que afectaron a más de cinco millones de puestos. La tendencia es que los despidos continúen, afectando incluso a mandos intermedios. Los directivos afirman que las medidas adoptadas fueron necesarias y se hicieron con la idea de mejorar la eficiencia, incrementar la productividad o fortalecer, de algún modo, a la organización.

Otro asunto importante y situación crítica para una compañía de acuerdo con Stephen (1994), es principalmente la necesidad de reducir el tamaño de la fuerza laboral en más de un empleado. Esto ocurre en caso de privatización, fusión riesgo de conjunto, traslado de algunas actividades a regiones de bajo costo o debido a la puesta en práctica de nuevas tecnologías y saber que se puede mejorar el rendimiento en el mismo tiempo pero reemplazando las fuerzas laborales humanas.

Cuando se presentan fenómenos como este, es justo el momento donde se puede hablar de estrategias para contrarrestar inusuales casos de desempleo masivo ocasionado por la ejecución del downsizing al interior de una organización o empresa; es decir para algunos procesos la implementación del outplacement.

En primer lugar podemos definir el outplacement de acuerdo con Lisboa de la facultad de psicología de la Universidad Nacional de Educación a distancia UNED (sf), como:

El conjunto de técnicas y estrategias que permiten a personas que han sido separadas de la organización en la que estaban trabajando, encontrar un nuevo empleo compatibilizando sus objetivos personales y profesionales con la realidad del mercado laboral. Para ellos es necesario enfrentarse a la pérdida del empleo

con una autoconfianza renovada y conociendo las técnicas de búsqueda de empleo.

Este proceso es también conocido como recolocación, consultoría y ayuda para la reorientación profesional o laboral, terminología también considerada por Redstrom-Plourd en su trabajo de doctorado *a history of the outplacement industry 1960-1997 from job search counseling to career management a new curriculum of adult learning* (1998); otra traducción aceptable es recolocación externa, ya que también existe el inplacement, que sería recolocación interna, es decir un servicio dirigido a la búsqueda de un puesto alternativo dentro de la compañía, evaluando competencias de éxito en la nueva posición.

Las necesidades de la organización son dinámicas, por ello es necesario contar con el personal debidamente identificado en cuanto a sus competencias, que le posibilitan el cubrir puestos diferentes a los que ocupa por las transformaciones que están teniendo la empresa para competir en los mercados.

De acuerdo con Amador y Rosenbaum (2003), miembros de la Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento (ABA Colombia), los programas de recolocación comenzaron en los años '70 como estructuras de ayuda para empleados que por variadas razones, comenzaban a dejar las organizaciones.

Fue una época de grandes cambios, de gran movilidad social y laboral, con crisis globales incluidas (petróleo, guerras, recesión, Comuna de París, etc.). Con el tiempo y la experiencia, se formaron consultoras o agencias dedicadas a brindar estos programas a empresas, y los profesionales de Recursos Humanos adquirieron las técnicas apropiadas para realizar esta labor.

Otros autores como Wendleton (sf) y Uria, citado por Sastre (1995), estiman el origen del outplacement a mediados de los sesenta para ayudar a integrarse en la sociedad civil a los sacerdotes que perdían la vocación. Otros, por el contrario, atribuyen su nacimiento a la recolocación de centenares de técnicos y científicos de los que debía desprenderse la NASA como consecuencia de la reducción de los programas de investigación espacial.

Actualmente estos programas no sólo consideran al trabajador despedido para recolocarlo, también consideran la orientación y reorientación de la carrera de los profesionales que buscan otra opción en su vida laboral. Esta actividad se ha profesionalizado tanto, que verdaderos equipos multidisciplinares se hacen cargo de estos programas.

Cada vez más empresas saben que dependen del funcionamiento armónico de las personas que trabajan con ellas y es algo que sólo se alcanza al conseguir que las necesidades y proyectos de las compañías estén en concordancia con las aspiraciones y necesidades de cada una de las personas que trabajan en ellas.

Las ventajas del servicio de outplacement son múltiples para la empresa y el trabajador. Así lo sugieren Vigorena (2005), en su artículo “Outplacement: una oportunidad para la reingeniería personal”, y Arellano (2005) en su tesis de doctorado análisis y evaluación de medidas activas de empleo en España; para la empresa que se despide de un colaborador, ofrecerle y costearle una asistencia personal a su recolocación redundante en una separación no traumática, mitiga el posible efecto negativo en las relaciones entre el resto de trabajadores y la empresa, mantiene la motivación y el esfuerzo de las personas que quedan en la organización y mejora su imagen de empresa.

El trabajador consigue una ayuda tanto en el plano psicológico como en el estrictamente profesional que le permitirá enfrentarse en mejores condiciones a una nueva etapa laboral.

En el proceso de outplacement se utilizan una serie de términos que varían en función de la fase en la que se encuentre el trabajador. (Ver tabla 1).

Tabla 1

Terminología

Fase De Despido	Inicio Del Programa
Elementos internos <ul style="list-style-type: none"> • Trabajador despedido o desvinculado • Consultor de <i>outplacement</i> Elementos Externos <ul style="list-style-type: none"> • Empresa que despide 	Elementos internos <ul style="list-style-type: none"> • Candidato o profesional • Consultor de <i>outplacement</i> Elementos Externos <ul style="list-style-type: none"> • Empresa patrocinadora

La UNED (sf) clasifica los programas de outplacement en función de que éstos sean dirigidos a una sola persona o a un grupo de trabajadores despedidos. En la Tabla 2 se recoge una clasificación con la duración media de estos programas. Cuando el programa va dirigido al cónyuge del trabajador, existe la misma clasificación: puede ser aplicado de manera individual o grupal.

Tabla 2

Clasificación de los programas de outplacement.

Participantes	Subtipo	Duración Mínima	Duración Máxima
Individual	Directivos	3-12 meses	Indefinida (Hasta Recolocación)
Individual	Todo el personal no directivo	3-12 meses	Indefinida (Hasta Recolocación)
Colectivo (integrados en diferentes grupos)	Antenas de empleo	3 meses	2 años (lo habitual son 9 meses)
Colectivo	3 meses	1 año	
Cónyuge (Colectivo)	En casos de traslados colectivos	3-12 meses	Indefinida (Hasta Recolocación)
Cónyuge (Individual)	En casos de expatriación	3-12 meses	Indefinida (Hasta Recolocación)

Muchas veces la empresa que contrata la consultoría de outplacement sabe de antemano que tendrá que prescindir de los servicios de sus empleados, trabajadores, ejecutivos, es decir, despedir, reducir, reingeniería, fusión, etc. Este tiempo debe ser aprovechado para la recolocación, ya que mientras más tiempo se dedique a este programa, más posibilidades de éxito tendrá. Actualmente, las técnicas del outplacement se pueden adaptar para satisfacer todas las categorías de empleados, en la forma del outplacement colectivo. Arbeidsblad, citado por Vandoorne (2000).

ABA (2003), dependiendo de las necesidades y características individuales, y el mercado de trabajo, delinea los siguientes tipos de programas generales de outplacement:

Reorientación ejecutiva. Programa de una duración de unos seis meses dirigido a ejecutivos mayores. Esta persona permanecerá en el programa hasta que haya sido recolocada en un puesto adecuado a su experiencia y nivel de vida.

Así también lo ve Outplacement Consulting Services (sf), en su artículo "Outplacement", en el que hace énfasis en lo que ellos llaman el cambio de empleador;

en el cual debe tomarse en cuenta que no solamente se debe ser aventajado reposicionando a personas claves de la compañía, sino que también se debe ejercer una tarea crítica e importante para empleado; por lo tanto AJG diseñó el programa ejecutivo de colocación en otras empresas para puestos de directivos y especializados prioritarios, como una forma de respaldar a las personas individualmente para planear su futura carrera de conformidad con su experiencia adquirida y nivel.

Búsqueda activa de empleo. Programa de una duración de unos tres meses dirigido a mandos medios, profesionales y técnicos.

Búsqueda básica de empleo. Programa de una duración de un mes dirigido a personal administrativo, técnicos y trabajadores cualificados.

Reorientación laboral. Conferencias y cursos de corta duración, dirigidos a grupos de personas que deben recibir orientación y entrenamiento en la búsqueda de empleo.

Autoempleo. Si en una fase de evaluación se detecta el potencial y capacidad de independencia laboral del candidato, se hace un programa especial para prepararlo y asesorarlo en una nueva actividad. ABA (2003),

Sin embargo cabe resaltar que el programa de outplacement no fue diseñado para todos los empleados de una compañía. Pues así no lo indican Estuche del WBI, The World Bank, Schmitt y Sydenstricker de Brazil's Federal Railways RFFSA, en su artículo "Labor Redundancy, Retraining and Outplacement during Privatization: The Experience of Brazil's Federal Railway", donde hablan acerca del perfil social y profesional que debían tener los trabajadores seleccionados para este proceso y de igual forma enumeran los criterios que estos deben cumplir. Dichos criterios son los siguientes:

Record de asistencia, frecuencia de ausencias y suspensiones, evaluación de desempeño del trabajador realizada por su jefe inmediato y finalmente, la situación familiar, donde se tienen en cuenta estado civil, personas a cargo, hijos, etc..

Etapas Del Outplacement

Este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una agencia de consultoría, lo cual tiene importantes beneficios, tanto para el candidato que mejora considerablemente lo que inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar, y para la empresa que mejora en buena medida la imagen de ésta y preservando el clima laboral interno, que puede verse perjudicado después de los despidos.

El proceso de Outplacement se divide en cinco etapas según Boole (2003):

El Balance: Aquí, los consultores se encargan de descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y cómo puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones.

El proyecto profesional: El cual es realizado en función del análisis del balance, se elabora un proyecto y se valoran los resultados, esto ayuda a dar coherencia al perfil profesional del candidato, y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales. El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes:

Continuidad, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior.

Cambio, en que se modifica el puesto o el sector.

Ruptura, en la que entran todas las variables posibles.

Emprendedor, que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.

El plan de acción: En él se desarrolla un plan de carrera, en el que se desarrollan las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionando y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo y cómo responder a las preguntas incómodas a las que será sometido, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

La campaña de búsqueda: Una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa y red de contactos), en la que el consultor le guía y le va proporcionando ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional, en un plazo de tiempo breve.

El proceso de integración: Es cuando se inicia la nueva actividad profesional y en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año más o menos, o cuando el candidato está plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo.

Ventajas Del Outplacement

De acuerdo con Barragan (sf) en su escrito acerca del outplacement, son cinco las ventajas más relevantes de este programa:

Contribuye a disminuir el tiempo de paro o cesantía del desempleado.

Proporciona respaldo profesional con asesoría durante todo el proceso de recolocación.

Asesora a los directivos o ejecutivos que deban efectuar los despidos. Los capacita a través de entrevistas de desvinculación.

Procura que el despido sea percibido por el afectado como un desafío y una nueva oportunidad más que como una quiebra o una desgracia.

Facilita medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción o reconversión laboral.

Para finalizar el tema de outplacement, es bueno destacar los resultados de una evaluación realizada por Freeman y Haring-Hidore (2005), donde se valoraba el nivel de satisfacción de personas que han tomado el programa de outplacement; dichos resultados mostraron un alto nivel de satisfacción con el programa, también opiniones que expresaban agrado por el método empleado en sus casos, por ejemplo: se encontró que un porcentaje de personas antes de entrar al programa de outplacement, no tenían expectativas de tener un mejor empleo ni de tener horarios de trabajo más flexibles.

Gestión

Las razones que llevan a una empresa o a un profesional al downsizing y por ende al outplacement para reorientar su carrera son diversas. En primer lugar, prima el caso de los ajustes de nómina, seguidos en orden de importancia por las reorganizaciones internas y las fusiones y/ o absorciones. Las resignaciones o ceses en el cargo y la propia gestión de la carrera profesional también tienen importancia.

En cuanto al tipo de empresas la mayor parte son privadas y de gran tamaño, siendo el sector servicios el que porcentualmente más recurre a este tipo de servicios o estrategia.

El cambio en forma simplificada es un alejamiento del status que implica un desplazamiento desde una situación actual hacia una situación deseada donde es muy probable que exista la necesidad de modificar entre otros aspectos, los objetivos, la

visión, y los procesos. R. Golembiewski (1990) sugiere que las distintas tasas de cambio pueden dar origen a tres tipos de cambio. El cambio "Alfa" donde tanto las variables como las mediciones se mantienen constantes; el cambio "Beta" donde tanto las variables como las mediciones se ven alteradas; y el cambio "Gamma" donde además del cambio a que se ha hecho mención en "Beta" se presenta un cambio de paradigma que implica un salto dimensional mayor.

Toffler (1995) hace referencia a las tres "T": tradición, transición y transformación destacando la necesidad de que las organizaciones de "esta nueva ola" requieran la habilidad de desarrollar ciertas habilidades transformacionales para hacer frente a un contexto altamente cambiante; y Senge (1990) por su parte, sugiere que las organizaciones "exitosas" son aquellas que se caracterizan por contar con participantes organizacionales que tienen las habilidades no solo de aprender sino de desaprender prácticas y conceptos "tradicionales".

Dentro del cambio organizacional debemos destacar algunos factores que deben ser tenidos en cuenta; por ejemplo: la edad organizativa, el tamaño organizativo, los recursos y capacidades organizativas, y la historia organizativa; factores de los cuales hablaremos seguidamente.

La edad organizativa es una de las características organizativas más estudiadas en los trabajos de cambio organizativo. Con respecto a este, encontramos dos posturas. Por una parte, están autores como Hannan y Freeman, (1984), quienes defienden que las organizaciones más antiguas presentan mayor inercia estructural y mayor resistencia al cambio, debido a que las organizaciones más viejas han tenido más tiempo para formalizar sus relaciones y estandarizar sus rutinas, es decir que esto ha dado pie para que

la resistencia al cambio aumente progresivamente. Por otra parte, Boeker (1989), defensor de la “hipótesis de la fluidez de la antigüedad” considera que el cambio organizativo va aumentando según lo hace la edad organizativa.

Al igual que en la edad organizativa, el tamaño organizativo como lo manifiestan Moyano, Maqueira y Bruque (2006), también es un factor importante y decisivo para tener en cuenta a la hora de hablar de cambio organizacional; con respecto a este existen dos posturas enfrentadas. Por una parte, la perspectiva ecológica de Hannan y Freeman (1984), la cual defiende que cuanto mayor es el tamaño organizativo, mayor será la inercia estructural y mayor será la resistencia al cambio. Por otra parte Haveman (1993), consideran que según aumenta el tamaño, las organizaciones son más proclives al cambio porque poseen recursos ociosos que pueden utilizar en nuevos procesos.

La historia organizativa, es decir, los cambios de la organización a lo largo de su historia y su influencia en el cambio actual. Dichos cambios según Amburgey, Kelly y Barnett (1993) y Miller y Friesen (1991), constituyen sus rutinas organizativas y, por lo tanto, condicionan los cambios actuales, de modo que la capacidad de cambio de una organización depende positivamente de su pasado organizativo.

Por último y no por esto con menor importancia, debemos hablar de los recursos y las capacidades administrativas de la organización, de la cual depende en gran medida que se pueda tomar la decisión de dar el gran salto al cambio estratégico organizacional. Poseer unos recursos y capacidades organizativas específicas le supondrá a la organización una ventaja o una desventaja frente a las demás. Siguiendo la clasificación de Bamey (1991), tendrán que ser analizados los recursos tangibles, tanto físicos como

financieros, y los recursos intangibles. Ambos dependen directamente del sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

Es quizá esta la principal causa de que las organizaciones cada día estén buscando afanosamente la forma de generar una alianza estratégica, un nuevo vínculo empresarial, cierres, reducciones, reestructuraciones, innovación de maquinaria y equipo, outsourcing o tercerización de servicios, el cual constituye una herramienta de gestión de la empresa moderna que contribuye a hacerla competitiva según Toledo (2000). Schneider, citado por Norma (2004), señala que “se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización pueda optar por concentrarse únicamente en su core business, es decir en una actividad distintiva, según el propio Schneider y no tomar parte en procesos importantes pero no inherentes a su actividad distintiva. Para dichos procesos existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializados y eficiente que, a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios; la reconfiguración de los puestos de trabajo; en últimas la fusión empresarial; que si bien su práctica fortalece a dichas organizaciones que la ponen en marcha, no pasa lo mismo con aquellas personas que trabajan para estas organizaciones; pues si bien antes de la fusión eran dos o más empresas, cada una con sus respectivos cargos y empleados, en el momento de la fusión propiamente dicho, nos encontraríamos con tal vez dos o más personas no solamente preparadas, sino que están ejerciendo el mismo cargo dentro de la nueva organización.

En concordancia con Echaiz (2001), la agrupación o fusión de empresas se hace no solo para lograr una posición de dominio sobre el mercado y poder controlar los abastecimientos de materias primas, sino también para crear nuevos precios que determinen la aparición de fenómenos económicos. Hundskopf citado por Moreno

(2001), es claro al manifestar que el fenómeno de la concentración o fusión económica surge como consecuencia de la expansión de las grandes empresas, impulsadas por el desarrollo tecnológico, el avance del transporte, el perfeccionamiento en las comunicaciones y el deseo de conquistar nuevos mercados por el proceso de globalización de la economía.

Los empresarios consideran que el desarrollo acelerado que empieza ha experimentar el mundo es propicio para iniciar empresas de mayor escala, más aún cuando la demanda se amplifica gracias al acercamiento de los mercados; es decir que están frente a una gran oportunidad para la unión económica. Como lo dice Moreno (2001), abocados en tal tendencia, las organizaciones deciden acumular inmensos capitales, mediante agresivas inversiones; autofinanciarse a través de emisiones de acciones y bonos; adquirir empresas, incluso de la competencia; buscar socios estratégicos; y vincular empresas a través de mecanismos económicos y jurídicos.

Hundskopf citado por Moreno (2001), conceptúa a la concentración empresarial como el fenómeno por el cual dos o más empresas convienen en unir esfuerzos y capitales para obtener un beneficio común.

Sin embargo, este fenómeno, no deja de tener un propósito netamente económico con implicaciones jurídicas, mediante las cuales dos o más sociedades se unen a efectos de que una de ellas se incorpore a la otra, o se cree una nueva sociedad, en virtud de un convenio o acuerdo, pero, con un solo titular y que se presenta como la consolidación de la gran empresa, en la cual se ven integrados sus recursos (económicos, humanos, etc.).

Una reestructuración organizativa como la fusión empresarial, es sinónimo de cambios significativos y rápidos en la estructura organizativa interna, tales como,

cambios en el grado de formalización y centralización de la estructura, cambios en la política de recursos humanos, es decir, diversas formas de reducir el personal tales como, despidos, prejubilaciones y bajas incentivadas; en pocas palabras el implemento de una estrategia de downsizing.

Dichos despidos o recorte de personal como lo muestra Mejías (2000), en definitiva no son convenientes ni para esta nueva organización fusionada, ni para los empleados y mucho menos para cualquier otra empresa. Luego esta nueva organización se ve obligada en primer lugar a realizar una reestructuración de personal o de recursos humanos, a reconfigurar los nuevos puestos de trabajo.

Pero que ventajas trae para una organización la contratación de un outsourcing luego de un proceso de fusión o una simple reestructuración?. La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una mayor funcionalidad a la que tenía internamente con costos inferiores en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos como lo menciona Rodríguez (20002), la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing:

Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.

Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.

Incremento en los puntos fuertes de la empresa.

Ayuda a construir un valor compartido.

Ayuda a redefinir la empresa.

Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización

Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.

Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.

Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.

Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.

Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

Sin embargo, también hay que hablar de las desventajas que trae un proceso de outsourcing para una organización, y estas son:

Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo.

La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.

Al proveedor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.

El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.

Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.

Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.

Reducción de beneficios.

Pérdida de control sobre la producción.

Síntesis

En Colombia se han aplicado muchas de estas estrategias como lo son, el rethinking, downsizing, outplacement, inplacement para mejorar la organización, esto es en busca de un mejoramiento en sus funciones y siempre buscando maximizar los resultados y también para optimizar la calidad de productos y servicios. Por otra parte el área de recursos humanos en todas las empresas se ha visto preocupada por sus trabajadores, debido a que cuando se realizan reestructuraciones en las empresas, muchas personas como lo son personal operario, administrativo y ejecutivo, son retirados de las empresas unos forman parte de una recolocación laboral outplacement, el cual es pagado por la empresa .

Se ha notado que empresas grandes Colombianas y multinacionales cuando realizan fusiones ejecutan un downsizing, outplacement o en los mejores casos para los trabajadores un inplacement; en estos tiempos ha sido notable un gran crecimiento de empresas, las cuales por reestructuración realizan lo que se llama outplacement o que se encargan, de hacer también el inplacement; normalmente el outplacement es para altos ejecutivos de las organizaciones y el inplacement se puede aplicar para todos los mandos

medios y bajos; por otra parte de estos dos, el más beneficioso para los empleados es el inplacement, ya que este le permite a la persona seguir dentro de la organización, así sea desempeñando otras funciones; lo cual es bueno.

Por otra parte el inplacement es también visto como una rotación de puesto; aunque para estas dos estrategias inplacement y outplacement la empresa la cual va a efectuar este tipo de estrategia siempre tiene que tener en cuenta los resultados y las competencias de los trabajadores para que puedan aspirar a esta clase de oportunidades; lo normal es que estas estrategias, y también las anteriores se vean en grandes empresas o medianas, ya que de cierta forma, realizarlas, es muy costoso para la organización, aunque beneficioso en la mayoría de casos.

Algunos casos que hemos visto en Colombia de fusiones como la de hace unos años entre Celumovil, Cotelco y Bellesouth, aplicaron estrategias como estas, algunas personas pasaron por procesos de downsizing, otras por outplacement y otras por un inplacement, esto se debió a que no se podían dejar tantas personas en puestos iguales, además de que la compañía extranjera Bellsouth traía sus propios empleados, los cuales eran de altos mandos como vicepresidentes y presidentes de la compañía. En esta ocasión se evidencian claramente los procesos que se efectuaron con el tiempo para mejorar la estructura de su organización.

Estas estrategias son aplicadas en todas las compañías, otros casos como los son la fusión de bancos, empresas de productos masivos y medios de comunicación como lo son Telefónica y Telecom, evidencian casos como el anteriormente mencionado.

Empresas tan importantes como estas, contratan a personas para que verifiquen si su organización necesita ser reestructurada, o necesita entrar en un proceso de cambio,

donde se verifique si la empresa tiene un tamaño adecuado, personal apropiado y también para que defina bien los cargos, es decir para ver si los miembros de la empresa realmente están ocupando el cargo que es, y si están efectuando las funciones de dicho cargo. Las empresas encargadas de hacer este tipo de trabajos cobran mucho dinero; la compañía que ejecuta este tipo de acciones tiene que saber que es una inversión que va a ayudar a la empresa, a realizar mejor sus labores tanto en el área operativa como ejecutiva y administrativa; las empresas que prestan estos servicios son empresas, que tienen un alto conocimiento en el área de recursos humanos y en el manejo de competencias laborales lo cual hace que el proceso sea óptimo para la empresa que implementa este tipo de estrategias.

Con respecto a todo lo mencionado en el trabajo y buscando enfocar un proceso de downsizing a un outplacement o en otro caso a un inplacement, se deben tener en cuenta las competencias, es decir las capacidades y resultados de los trabajadores que aspirarían a este tipo de oportunidades, por eso creemos que antes de hacer cualquier tipo de estrategia, las empresas deben tener en cuenta los recursos humanos, observando que tan óptimos son para la empresa. Creemos que es necesaria una mirada de cuáles son los mejores trabajadores o los más aptos para la compañía, conocer sus competencias, evaluar sus capacidades y habilidades, observar su compromiso con la empresa y analizar resultados obtenidos en el transcurso del tiempo que han permanecido en dicha empresa. Esto nos da una visión más amplia de cada trabajador y de que se debemos hacer con cada uno de ellos, teniendo en cuenta que estos, de cierto modo pueden ayudar en la empresa en diferentes cargos.

Es bueno pasar de un downsizing a un outplacement o inplacement, si a la empresa le aumenta su rentabilidad y le genera resultados positivos, siendo así que la empresa se quede con los mejores trabajadores o a esos trabajadores que han sido exitosos, en el ámbito laboral, como lo pueden ser los altos ejecutivos entren a una etapa de outplacement donde sean capacitados y se les consiga un puesto similar o parecido al que tenían, esto es con el fin de que ellos de cierto modo tengan una vinculación con la empresa, la cual esta realizando esta labor.

Para cerrar y concluir creemos que lo que se debe hacer en estos casos, es acudir a una empresa de outsorsing para amortiguar el downsizing y esta fuese otra modalidad de outplacement, lo cual seria de gran beneficio para las personas que pasan por un proceso de downsizing.

Referencias

- Amador, G. E., Rosenbaum, K. C. (sf). Outplacement. *Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento (ABA Colombia)*. Obtenido en abril 23, 2007, de <file://Q:\artículos%20ABA\organ25.htm> 14/08/2003.
- Amburoey T. L., Kellv D. & Barnett W. P. (1993): Resetting The Clock The Dynamics of Organizational Change and Failure. *Administrative Science Quarterly*, 38, 5 1-73.
- Arellano, E. A. (2005). Análisis y evaluación de medidas activas de empleo en España. *Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de Economía*, (tesis doctoral), junio 27, tomado de http://merlin.fae.ua.es/arellano/archivos_alfonso/tesis/deposito3.pdf.
- Ariane, B. A. (1997). Organizational Learning Processes in Downsizing. *Discussion Paper FS-II 97-113*. Berlin, 1997, Wissenschaftszentrum.
- Barney, L. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*,. 17, 121-154.
- Barragan, L. J. (sf). Outplacement. *UAQ*. Tomado en mayo 10, 2007, de <http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/outplacement.html>
- Boeker W. (1989): Strategic Cliange: The Effects of Founding and History. *Academy of Management journal*,. 32, 489-5 15.
- Cameron K. S. Freeman S. J. & Mishra A. K. (1995). Downsizing and redesaining organizations. *New York: Oxford University Press*, obtenida en Marzo 13, 2007, de <http://www.gerencie.com/downsizing.html>

- Campbell. F., Les Worrall & Cooper. C. (2000). The Psychological Effects of Downsizing and Privatisation. *Wolverhampton Business School Management Research Centre*. WP001/00
- De la Calle, D. M. & Fernández, A. M. (1999). La adopción de programas de formación orientados hacia la flexibilidad: Una perspectiva institucional. (resumen). Tomado de *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, Logroño - La Rioja, 16, 17 y 18 de junio, 1, 1999, ISBN 84-95301-10-5, 871-878.
- De la Calle, C. (2000). La reestructuración de las organizaciones es posible sin despidos, *El Global: Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido abril 23, 2007, de http://www2.contenidosdesalud.es/ediciones/010_EL_GLOBAL_10_20_de_Marzo_2000-67/art2046.htm
- De la Calle, C., [Fernández, A.](#), [Valle, C.](#) & [Calle, D.C.](#) (2002, mayo). Análisis institucional de la difusión de estrategias de downsizing. [Revista de Economía y Empresa, mayo – agosto, 16](#), 11-29. .
- Díaz, B. J. (2005). Cambio organizacional: una aproximación por valores. *Revista venezolana de gerencia*, Universidad de Zulia. Maracaibo Venezuela. *octubre - diciembre. 10, 032, 605-627*.
- Echaiz M. D. (2001). Nuevas Formas de Organización Corporativa Concentrada. [en línea] 5campus.com, Derecho <<http://www.5campus.com/leccion/dero022>> [mayo 9 de 2006]

- Echaiz, M. D. (2001). Nuevas Formas de Organización Corporativa Concentrada. [en línea] *5campus.com, Derecho*. Obtenido en marzo 15. 2007, de <<http://www.5campus.com/leccion/dero022>>.
- Estuche, Schmitt & Sydenstricker. (sf). Labor Redundancy, Retraining and Outplacement during Privatization: The Experience of Brazil's Federal Railway. Brazil.
- Freeman & . Haring-Hidore (2005). Outplacement for underserved women workers. *Springer Netherlands. University of North Carolina at Greensboro*, 14, 4 June, 1988, Obtenido en abril 23, 2007, 287-293
- Freeman, S. (1994). Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications Resource Management, 3.
- Geof, B. (2003). Using Outplacement Techniques to Evaluate Employees. Part II. Developing the Building Blocks of Talent Management, Chapter 14.
- Golembiewski, R. (1990). Ironies in organization Development. *New Brunswick, N.J.: Transaction Publisher*.
- Griggs, H. E. & Hyland, P. (2002). Organisational restructuring the case of the learning organisation: Contradiction or necessity?. (resumen), tomado de *third European conference on organizational knowledge, learning & capabilities*, Abril 2002. Athens, Greece.
- Hitt, M. A., Keats, B.W., Harback, H. F. & Nixon, R. D. (1994). Rightsizing: Building and maintaining strategic leadership and long-term competitiveness. *Organizational Dynamics*, 23, 18-32.

- Hyun-gu Kang. (1999). Organizational downsizing. *University of Wisconsin-Stout* May, 1999.
- Labib, N., Steven H. & Appelbaum. (1994) The Impact of Downsizing Practices on Corporate Success. *Journal of Management Development*. 13 Issue: 7 , 59 – 84,
- Lisbona, B. A. (sf). Outplacement. *Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones, Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED*.
Obtenido en Abril 23, 2007 de http://www.uned.es/474116/idp/index_archivos/outplacement.pdf.
- Marques, T., Galende, J. & Cruz, P. (2006). La inseguridad percibida en el empleo y la falta de compromiso organizacional como reflejo del downsizing: Su incidencia sobre los comportamientos innovadores. *Escola Superior de Tecnologia e Gestão Instituto Politécnico de Leiria. Febrero 2006*, Morro do Lena, Alto do Vieiro.
- Mejías, C. (2000). ¿Qué actitud tomar frente a la reducción de personal en mi empresa?. El downsizing y cómo sobrevivir al ajuste. *Mañana Profesional*, 72, Septiembre-Octubre 2000.
- Miller, D., y Friesen, P. U. (1984). Organizations: A Quantum View. *Prentice Hall*, Nueva Jersey.
- Moyano, J., Maqueira, J., & Bruque, S. (2006). Matriz – Tamaño fortaleza competitiva: una propuesta para caracterizar a las empresas. *Universia Business Review tercer trimestre* No. 001. Grupo Recoletos Comunicación. Madrid – España. 74-91.
- Outplacement consulting services. (sf), tomado de www.talentquest.sk. En día 25 de abril de 2007 a las 9:46 pm.

OUTSOURCING la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios.

Grupo Editorial Norma, abril 2004, 31.

Pinola, R. (1994). Building a winning Team After a Downsizing. *Compensation and Benefits Management*, 10.

Rabin. (1999) Organizational Downsizing: An Introduction. *Special Issue: Organizational Downsizing. Pennsylvania State University-Harrisburg. School of Public Affairs, Management*, 2, No. 3, 1999, 39-43.

Redstrom-Plourd, M. (1998, Marzo). A history of the outplacement industry 1960-1997 from job search counseling to career management a new curriculum of adult learning. Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University In partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education. Blacksburg, Virginia.

Requejo, A. (1996). Reducción de plantilla y problemas de viabilidad financiera: el papel de la estructura de capital. *Investigaciones Económicas*, 20, 1, 43-70.

Rodríguez, A., Batista, A., Sandoval, A., González, A., De León, A., Cabrera. C., Martínez, D., Cartagena, F., Alberto, F., Lantigua, F., González, G., Fernández, G., Alba, J., Fernández, J., García, J., González, J., Liviano, J., Osoria, J., Trejo, L., Rojas, L., Peña, M., Ramírez, M., Cruz, M., Salcedo, M., Peña, P., Jáquez, R., Almonte, R., Perdomo. (2002). Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro. *Universidad Tecnológica de Santiago República Dominicana*, estudiantes De la IV Generación de Maestría en Administración Santiago, República Dominicana. 19 de abril.

- Romero, M. A. (2001). Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 11, 271-289.
- Ruano, S. (2001). PYME y grandes empresas: características diferenciales frente a la creación y destrucción de empleo. *Papeles de Economía Española*, no. 89-90, 364-384.
- Sastre, C. M. (1995). Outplacement. Una aproximación a su realidad teórica. *Cuadernos de Relaciones Laborales, servicio de publicaciones*. Universidad Complutense, 6, Madrid. Obtenido en marzo 23, 2007, de <http://www.ucm.es/bucm/revistas/rla/11318635/articulos/crla9595120185a.pdf>.
- Senge P. (1990). La QuintaDisciplina. *Doubleday*.
- Stephen A.W. Drew. (1994). Downsizing to Improve Strategic Position. *Management Decision Journal*, 32 Issue: 1, 4 – 11.
- Suárez, I. & Vicente, J. D. (2000). Decisiones de reestructuración organizativa en la gran empresa española durante la década de los noventa. *Documento de trabajo 07/00 Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas*.
- Suárez, I. (1999). Decisiones de reducción de la plantilla en la gran empresa española. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5:1, 79-100.
- Toffler, A. (1995). La creación de una nueva civilización. Plaza & Janes (eds.).
- Toribio, T. O. (2000). Intermediación laboral, outsourcing y downsizing.
- Tripier, B., (sf), Recesión, Downsizing y Transformación. Tomado de <http://www.ntnconsultores.com/articulos/downsizing.htm>

- Vandoorne, J. (2000). Outplacement / Replacement Interventions (WP1) Country review from Belgium. *Katholieke Universiteit Leuven*.
- Vigorena, F. (2005). Outplacement: una oportunidad para la reingeniería personal. *Revista Aprende Recursos Humanos, Grupo Vedio, Entrepreneur Consultores Ltda.* Obtenido en mayo 10, 2007, de http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?num_art=376.
- Weman, H. U. A. (1993). Organizational Size and Change: Diversification in The Saving and Loan Industry After Deregulation. *Administrative Science Quarterly*, 38, PP. 20-50.
- Wendleton, K. (sf). The new Outplacement Model. Giving job hunters what they need most: personal coaching and a proven methodology. *Publication of The Five O'Clock Club*.

