

Ensayo**La reducción de personal en la gestión de los recursos humanos***Staff reduction in human resources management***José Luis Lago***

Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Argentina

Resumen

No toda crisis implica una desvinculación de colaboradores. Sin embargo, la probabilidad que ello ocurra aumenta si no contemplamos, en la planeación, los riesgos más frecuentes de las crisis. Un aspecto de la responsabilidad social, llevada a la práctica en el campo de nuestra disciplina, es contemplar, en la gestión estratégica del recurso humano, la eventual reducción de capital humano de la organización. Dicha gestión debiera optimizar la cantidad teniendo presente el mayor número posible de escenarios; estimando la ampliación, reconversión funcional y/o reducción de personal. Este ensayo propone contemplar una serie de consideraciones en las prácticas y políticas de administración de personal que se desarrollan en respuesta a los siguientes estadios e interrogantes. Al planificar: ¿por qué se debe abordar una eventual reducción de personal? Al planificar la desvinculación: ¿a quienes afectar? ¿cómo realizarlo? Para la resiliencia de los sobrevivientes: ¿qué consecuencias les depara? ¿cómo nos comunicamos?

Palabras clave: reducción de personal, crisis organizacional, planeación estratégica de recursos humanos.

Abstract

Not every crisis leads to collaborators' severance. Nonetheless, the probability that this may occur increases if, during the planning process, we do not consider the most frequent crisis-related risks. One of the aspect of social responsibility, in the field of our discipline, is to contemplate, in the strategic management of human resources, the eventual reduction in the organization's manpower. Said management should optimize the quantity taking into account the greatest possible number of scenarios, estimating expansion, functional reconversion and/or staff reduction. The aim of this essay is to contemplate a series of considerations in the practices and policies of staff management developed in response to the following stages and questions. During the planning process: why should an eventual downsizing be addressed? When planning severance: who should it affect? how should it be put in place? Regarding survivors' resilience: what are the consequences they should face? how should we communicate?

* ✉ jlago_mdq@yahoo.com.ar

Keywords: *staff reduction, organizational crisis, manpower strategic planning.*

Recibido 4 octubre 2019 / Revisado 18 julio 2020 / Aceptado 4 agosto 2020

1. Introducción

El aporte de este trabajo reside en brindar un disparador que invite a reflexionar sobre la necesidad de equilibrar la responsabilidad social de la organización como empleadora y su aptitud de resiliencia, ante los riesgos de su actividad.

¿Cuáles son los riesgos a los que me refiero? Son aquellos que caracterizan los escenarios negativos de probable ocurrencia. Que, a su vez, impliquen un impacto potencial de carácter masivo (o bien, en un significativo número) en el plantel humano de la organización.

En este ensayo se soslaya intencionalmente, en orden a las limitaciones autoimpuestas a su alcance y profundidad, las situaciones que aconsejan el distracto individual por causas atribuibles al (o la) colaborador(a) y las cuestiones procedimentales de comunicar la decisión a los desvinculados. Asimismo, se parte de la hipótesis que la organización, luego de formular sus pronósticos de riesgo, ha replanteado los procesos administrativos, roles, atribuciones y/o funciones que definen el entorno del trabajo de las actividades afectadas.

Teniendo presente dicha hipótesis y los escenarios positivos y negativos del futuro accionar, los responsables de la organización (como entidad social empleadora) debieran identificarlos y adecuar las prácticas en materia de gestión del personal para aminorar (o evitar en su caso) la pérdida de capital humano.

Este trabajo pretende sentar las bases para dicho cometido, al desarrollar las respuestas para una agenda de interrogantes. En primera instancia, se reseña una enunciación (no taxativa) de las más populares causas que provocan la medida, al responder ¿por qué se debe abordar una eventual reducción de personal?

Luego se continúa con la hipótesis en el que el decididor concluye de su diagnóstico, que no se puede evitar la reducción, dando lugar a la necesidad de planificar la desvinculación.

En tal orden de ideas, se proponen diferentes modalidades para identificar el colectivo objeto de la potencial separación y una recopilación doctrinaria de las principales alternativas para llevarlo a cabo. Ello, en función a que el diagnóstico concluya que la vigencia de las causas de la crisis sea temporal o no.

Partiendo de la premisa que se seleccionaron las opciones más adecuadas al escenario, se desarrollan una serie de consideraciones para contribuir a la resiliencia de los sobrevivientes. Al reseñar los comportamientos recogidos por la doctrina se persigue responder a la cuestión: ¿qué consecuencias personales depara la medida? Mientras que adoptar las políticas comunicacionales acordes a las alternativas elegidas; informando no solo las causas del cambio, sino las medidas político-técnicas “creíbles” para los

destinatarios, son algunas de las sugerencias que responden al interrogante: ¿cómo nos comunicamos?

2. ¿Por qué se debe abordar una eventual reducción de personal?

La anticipación mejora la resiliencia de la organización. En tal orden de ideas, Cameron (1994, como se cita en Bonache y Cabrera, 2006) recomienda que se acometan los procesos de disminución de personal antes que los problemas aparezcan.

Si bien una organización no se concibe para prescindir de un recurso en el cual invirtió en términos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo; lo cierto es que lo único permanente es el cambio, lo cual obliga a tener siempre presente la posible disminución del plantel, a consecuencia de una significativa reducción o abandono de actividades.

Ahora bien, ¿qué motiva a una organización a desprenderse de sus miembros? La respuesta más simple y honesta es: la necesidad.

Las diferentes reformulaciones del plantel de colaboradores estables, que se conciben para paliar la crisis, dependerán de la naturaleza de la causa; la que a su vez, determina la cantidad y calidad del personal a desvincular.

En la mayoría de los casos, la reducción se origina por la necesidad de disminuir costos, sea para mejorar la adaptabilidad o imitar el accionar de la competencia. Especialmente cuando el factor humano es significativo en la formación del precio.

Otro motivo puede ser consecuencia de las prácticas de escisión, fusión y/o adquisición: por la previsible redundancia de puestos. En estos casos, una opción recomendable para evitar la reducción en el corto plazo (si la coyuntura económica lo permite), es evaluar la adopción de un modelo de negocio “abierto” (Hatúm, 2013, p. 16). En este, la empresa comparte recursos con su competidor (sea ofreciendo o demandándolos) para beneficios de ambos, a través de un proyecto asociativo “*ad hoc*”.

Por último y sin pretender agotar esta enunciación de causas potenciales, cabe mencionar el impacto de los cambios tecnológicos en la organización. Seguramente no escapará al conocimiento del lector que los pronósticos a cincuenta años indican que la automatización será la norma y lo “humano” será el diferencial en la búsqueda de empleo.

Las mejoras presentes y futuras en el campo informático, robótica, e inteligencia artificial han provocado (y provocarán) la obsolescencia de muchas habilidades humanas: especialmente aquellas de naturaleza programable (sean manual o cognitiva).

Tal escenario obliga, en la intención de preservar la dotación de personal, a identificar dentro sus competencias, aquellas que favorecen su sana convivencia con la inteligencia artificial, convirtiendo a ésta en un “asistente inteligente” (Friedman, 2018, p. 271) del (o la) colaborador(a).

Las implicancias “traumáticas” se aminoran a medida que la empresa adopta un enfoque estratégico y proactivo en relación a este proceso.

Si se anticipa el cambio y sus potenciales efectos sobre el plantel de la organización, un sano criterio prescribe la previa necesidad de establecer hasta que punto hay que proceder (o no) a la eliminación de competencias antes de desinvertir en capital humano.

En síntesis, proyectar las habilidades de los empleados con la finalidad de adecuarlas a las futuras demandas organizacionales resulta, a mi juicio, una sana práctica dentro del proceso de formulación estratégica del recurso humano; anticipando de esta manera el colectivo objeto de actualización formativa, desarrollo o eventual desvinculación de la organización.

3. Si no se puede evitar, hay que planificar la desvinculación

3.1. ¿A quiénes se afecta? Opciones para el abordaje

A partir del plantel básico. Si se está convencido de la necesidad de reducir personal, sin poner en riesgo la supervivencia de la organización; entonces es menester conocer el “plantel básico” que garantiza dicha limitación.

En un trabajo anterior (Lago, 2014a, p. 8) se señaló que el plantel básico es un concepto netamente operativo. Representa el número de miembros necesarios para llevar a cabo determinadas actividades, las cuales son esenciales para un propósito preconcebido.

En situaciones de crisis, la lógica prescribe evaluar la continuidad de las actividades que lleva a cabo la organización: por sí o por terceros. Acometer una reingeniería de procesos, funciones y/o roles resulta una práctica más saludable que comenzar a despedir personal sin haberla llevado a cabo.

La supresión indiscriminada, generalmente, tiene como resultado que el mismo trabajo debe ser realizado por menos personas. A consecuencia de ello, ciertas actividades dejan de hacerse. O bien, de ser necesaria su realización, se recurre al uso de horas extraordinarias o empleo de personal temporario. Por ello, al decidir reducir personal no solamente se debe pensar en adelgazar. Hay que mantener un estado físico acorde a las nuevas exigencias: sin sobrepeso.

En principio, lo que origina y distingue a la vez al plantel básico de una organización, es la resultante de la interdependencia existente entre las actividades, el negocio al que se dedica y el valor que representa para el beneficiario: el servicio y/o bien que la misma le aporta.

La magnitud del plantel debiera optimizarse en función a las competencias requeridas para brindar el valor agregado que lo distinga en el mercado, teniendo presente sus circunstancias coyunturales. En consecuencia, el número de personas que las acrediten y cuya vinculación -con la realización de las actividades- sea permanente o temporaria, define la cantidad y calidad del plantel.

Si bien es de esperar que los planes aporten una base informativa mínima, en la cual se sustenten la dotación que la viabilice. En la práctica, no

resulta fácil encontrar el mecanismo heurístico¹ que posibilite convertir los planes estratégicos, a mediano y largo plazo, en requisitos humanos relativamente específicos.

Una línea de acción para vencer dicha dificultad podría ser la propuesta por Alpander (1982, p. 119); consistente en transformar las actividades planeadas en tareas por cumplir. Combinándolas, dentro de funciones que correspondan con las destrezas, experiencias y niveles educativos de los empleados.

En este orden de ideas, cabe identificar el impacto que produce en las condiciones del personal², un cambio en la estructura organizacional a consecuencia de la reformulación del plan de negocios.

¿Cómo llevarlo a cabo? Diagnosticando el impacto de corto, mediano y largo plazo para cada actividad de la organización, dentro de la cual se asocie al personal que actúa directa e indirectamente para su concreción.

En caso de existir personal que por sus roles resulte difícil de vincular su accionar, se aconseja agrupar diferentes actividades, en función a su participación.

El personal afectado indirectamente debiera ser objeto de un mayor detenimiento en este análisis; en atención al impacto psicosociológico que provoca en el plantel, una errónea inclusión en el colectivo de personas a desvincular.

El dicho popular de la urgencia reemplaza lo importante, no es ajeno a este escenario. Este grupo es el que, *a priori*, resulta el más probable a separar: por cargar con el popular estigma de contribución no siempre comprobable.

¿Cómo sería una propuesta operativa? A continuación, se expone, con la intención de responder a este interrogante, un modelo con tres formularios (Figuras 1, 2 y 3), jerarquizados en función a la profundidad de la información a relevar.

Impacto por (o a causa de): _____
Macroanálisis. Nivel Organizacional

Dependiendo de las actividades y la modalidad organizacional que adopte, en primera instancia, corresponde relevar los sectores de la organización que afecta la reformulación del plan de negocio (por ejemplo: ventas, logística, mantenimiento, administración, etc.).

Sector/Área	Afectado directamente	Afectado indirectamente	No afectado
A			
B			

Figura 1. Formulario 1

¹ Técnica de la indagación y del descubrimiento. Manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, regla empírica, etc. Fuente: <http://www.rae.es/>

² El salario, posibilidades de carrera, grado de supervisión, tiempo y oportunidad en que realiza su nuevo trabajo, etc.

Microanálisis. Primer nivel. Análisis por sector o área

Sector/Área: _____

Cumplida la instancia precedente, cabe hacer lo propio sector por sector. Relevando a cada uno de los miembros que lo integran (por ejemplo: ventas); teniendo presente las demandas del puesto, función y/o rol que desarrollen en forma permanente o eventual. En cada caso se calificará la aptitud y actitud para modificar sus funciones y/o roles y/o condiciones de trabajo. Ejemplos: grado 1: no es factible su reconversión a otras funciones (indicar las causas); grado 2: factible de reconversión con tutoría; grado 3: factible de reconversión inmediata sin tutoría (esta calificación requiere que el colaborador posee capacidad polivalente^a); grado 4: factible con tiempo para resolver su situación familiar u otras circunstancias de índole personal.

En esta instancia corresponde, asimismo, identificar aquellas personas que trabajan periódica o esporádicamente en diferentes sectores; fruto de la movilidad horizontal, vertical (el responsable del sector reemplaza a un par de otra área) o la capacidad polivalente (la persona acredita las competencias para desempeñar diferentes funciones en diferentes sectores o áreas).

Colaborador/a	Puesto	Función ^b	Rol ^c	Medida de ajuste ^d
X	I ^e			
Y	I			
Z	II			

Figura 2. Formulario 2

Notas: a. A mayor abundamiento Lago (2014b).

b. Definida como la suma de tareas y actividades que se desempeñan en un puesto, por parte de alguien que lo ocupa en forma permanente o transitoria. Cabe incluir, en su caso, las consideraciones adicionales de acreditarse competencia funcional.

c. Definida como la suma de funciones que los miembros de la organización le atribuyen a quien desempeñe el puesto de trabajo.

d. Modificación de su actual situación de revista: funciones, roles, lugar de trabajo, tiempo de dedicación, etc.

e. Para denotar la existencia de diferentes personas para un mismo puesto, fruto de la sectorización geográfica o temporal. Por ejemplo Juan, puesto I, turno mañana, sucursal Güemes; Pedro, puesto I, turno tarde, sucursal Güemes, María puesto II, turno mañana, sucursal Güemes; Lucas, puesto II, sucursal Güemes.

Microanálisis. Segundo nivel. Exigencias al ocupante por el cambio

Sector/Área: _____ Colaborador/a: _____

Por último, habiendo concluido el paso anterior, se indicarán las hipótesis de trabajo en términos de tareas, actividades, conocimientos, habilidades y/o actitudes que la reformulación del plan de negocios demandará en el ejercicio del puesto, de las funciones y/o rol. Se contempla en esta instancia que el (o la) colaborador(a) acredite competencia funcional (reservando el formulario espacio para otros puestos, funciones y/o roles).

Puesto I	Función	Rol

Figura 3. Formulario 3

A partir de la versatilidad humana y el potencial. En mi opinión hay dos aspectos a considerar para establecer la cuantía del personal afectado: el grado de movilidad de la fuerza laboral entre las diferentes unidades de la organización; y la factibilidad humana y técnica para volver a recomponer la dotación cuando las causas resultan transitorias.

Dichos factores -como bien señala Biasca (1991, p. 198)- debieran ser ponderados en función del tiempo y los recursos disponibles al momento de evaluar la decisión de disminuir el capital humano de la organización. Cuando hay tiempo y recursos se puede optar por la acción más favorable al personal. En caso contrario, el despido, (o las alternativas para desvincular en el menor lapso posible), es inevitable.

A fin de contribuir con dichas premisas, cabe reformular las políticas de selección, evaluación de desempeño y desarrollo del personal, haciendo eje en las competencias genéricas³, reales y potenciales, del personal que resulten claves para el sostenimiento organizacional. Asimismo, corresponde discriminarlas en función a los puestos que desempeña cada colaborador y a los cuales podría migrar; sea por motivos personales (en el marco de un plan de desarrollo previamente consensuado) u operativos (por reducción o eliminación de actividades).

Si la actividad fuera la principal causa de la separación del colaborador, la evaluación de desempeño debiera enfatizar el aspecto “potencial” de éste: adecuando las herramientas del proceso evaluatorio. Tal consideración se admite al no ser pertinentes las empleadas en la evaluación del desempeño cotidiano: cuya construcción se sostiene en el accionar pasado del evaluado.

En un escenario de crisis, concepto “potencial” no refiere solo a la capacidad de una persona de crecer (vertical u horizontalmente) y manejar responsabilidades a mayor escala y alcance (Fernández Araoz et al., 2011), sino a la capacidad de pasar de un problema a otro (Sennett, 2003).

En la evaluación potencial se juzga tanto las competencias actuales demostradas que sean exigibles a futuro; como las competencias potenciales aún no demostradas (o no requeridas), pero que serán exigibles a futuro. Dado el carácter hipotético del concepto “potencial” corresponde tener presente dos consideraciones para construir la herramienta que lo identifique y lo mida. En primer lugar, determinar las situaciones que deberán resolverse en ese futuro. Por ejemplo: problemas de decisión (o de gestión), puestos a ocupar en el futuro, etc. En segundo lugar, que competencias deben demostrar las personas para afrontarlas exitosamente, cuando dichas situaciones se planteen. Siguiendo a Pérez van Morlegan y Ayala (2012, p. 425); aquí las hipótesis se formulan en términos condicionales a la situación que se conciba. Si P (situación hipotética) entonces Q (conducta esperable acreditada por las competencias demostradas).

3.2. ¿Cómo realizarlo?

Una vez que la dirección de la empresa decide reducir el personal, debe definir cómo hacerlo. Antes de recurrir al despido se suele usar otras alternativas. Cada una tiene su costo tanto para la empresa como para los empleados. Las empresas que emplean alternativas de lento resultado sufrirán el costo de pagar personal

³ También denominadas en la doctrina como cardinales o transversales, por ejemplo: competencias interpersonales, necesarias para el trabajo en equipo, o bien, competencias metodológicas, entendidas como la habilidad para aplicar el procedimiento más adecuado a la situación a resolver. A mayor abundamiento me remito a la obra de Alles (2000).

que no necesitan y las que inducen retiros voluntarios pueden ser financieramente costosas.

Sin perjuicio que el alcance de la medida a nivel organizacional sea global o sectorial; sus consecuencias inmediatas son la reasignación de funciones entre los que se quedan. La única limitación para el decididor en el ámbito privado es respetar el principio del "*ius variandi*"⁴ en materia de doctrina laboral.

El Estado, en su rol de empleador y a diferencia del sector privado, suele adoptar la práctica de reducir el personal, principalmente como medio de disminuir el gasto público. La justificación de la administración de turno, es la percepción de una elevada participación del rubro personal en el total del gasto. Lo cual, a su juicio, condiciona la formulación presupuestaria de su futuro accionar.

En consecuencia, la principal acción de corto plazo reside en la no renovación de las diferentes modalidades de contratación. Práctica habitual para evitar que el personal adquiera la estabilidad laboral: atributo que es distintivo del régimen de empleo público.

Simultáneamente (o *a posteriori*), se suelen abordar medidas que producen un impacto diferido, como resulta del caso la aplicación de las figuras: de disponibilidad, jubilación de oficio, planes de retiro voluntario y/o programas de pasividad anticipada.

A continuación, desarrollo las medidas más populares del empleador (privado o público); según resulten transitorias o permanentes sus consecuencias.

3.2.1. Variantes en la reducción transitoria

La suspensión del trabajo. Es facultad jurídicamente legítima⁵ del empleador aplicar esta modalidad en el ámbito privado, condicionado a cumplir con tres premisas; a) la falta o disminución del trabajo no sea imputable al empleador; b) que la medida sea por plazo determinado (hasta un máximo de 75 días por año) y c) que se observe determinadas condiciones, respecto a la antigüedad de la persona afectada. En este escenario, se comienza con el personal de menor antigüedad dentro de cada especialidad. Respecto a aquellos que ingresaron en el mismo semestre, se elige aquel con menor carga de familia; aunque con ello se altere el orden por antigüedad.

La reducción de jornadas, la eliminación de turnos y la asignación de trabajo compartido resultan las causas más populares de esta opción.

La reducción de carácter natural. Esta modalidad es conocida popularmente como "congelamiento de vacantes". La disminución perseguida deviene al decidirse no cubrir puestos cuyos ocupantes se desvinculan de la organización por razones ajenas a la organización (renuncia, jubilación, enfermedad incapacitante, fallecimiento). Sus efectos económicos son a mediano

⁴ El "*ius variandi*" (Medici, 2007) es una prerrogativa excepcional y unilateral del empleador, de alterar algunos aspectos del contrato de trabajo dentro de ciertos límites, sin que el trabajador pueda oponerse válidamente a esos cambios, en tanto y en cuanto esa alteración respondan a causas objetivamente razonables, no se cambien las condiciones esenciales del contrato de trabajo y no se cause un perjuicio económico ni moral al trabajador.

⁵ LCT: Ley 20.744 y sus modificatorias: artículos 218; 219 y 221.

o largo plazo, dependiendo de la composición etaria del plantel al momento de adoptarse esta medida. Las funciones, atribuciones y roles del puesto vacante son absorbidos transitoriamente (o definitivamente) por los ocupantes de otros puestos, en función a que en el futuro permanezca (o no) el puesto vacante.

La disponibilidad. Esta opción es propia del ámbito público, en virtud que su régimen laboral garantiza la estabilidad del empleo. Requiere una norma expresa para conculcarla o legitimar el cambio de sus condiciones. Un ejemplo de ello se produjo en la Provincia de Buenos Aires en 1991. El Estado Provincial, en el marco de un proceso de reconversión administrativa, reasignó su personal⁶, contemplando la posibilidad de su aplicación a todos o parte de su plantel, con obligación o no de prestar servicio⁷.

A su vez, se estableció la posibilidad de cambiar el destino del personal⁸, rotarlo y/o reubicarlo en cargos de jerarquía igual o superior o en agrupamientos distintos al que se encuentren⁹.

El personal que no se reubicó (o confirmó en su puesto) al momento de finalizar la situación de disponibilidad podrá ser declarado prescindible, con derecho al cobro de una indemnización similar a la prevista en el artículo 247 de la Ley de Contrato de Trabajo.

Entre 1995 y 1997, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, a través de la Ley 11.685, realizó una reorganización de las estructuras administrativas buscando la racionalización y ordenamiento eficaz de los recursos humanos de las Municipalidades de la Provincia y sus organismos descentralizados.

En este escenario se facultó a sus titulares a emplear la figura de disponibilidad con similares alcances a los instaurado por la Provincia en 1991; con la salvedad que en esta oportunidad (y por la vigencia de esta ley), se adicionó la posibilidad de disponer el cese con indemnización “por razones de buen servicio” del personal que excediera la dotación necesaria para su eficaz funcionamiento. Imponiendo, como restricción adicional, la imposibilidad de

⁶ A través de la Ley 11.184 y sus modificatorias. Otras provincias instrumentaron este instituto, variaron su vigencia con diferentes opciones. Corrientes (Ley 4.067/86) durante 30 días se cambiaron funciones o tareas, manteniendo los puestos. Los casos en que se suprimió puestos, dependencias u organismos variaron entre dos (Tucumán, Ley 5.473) y seis meses (Mendoza. Decreto-Ley 560/73 y sus modificatorias; Córdoba Ley 7.233/85; Entre Ríos Ley 9.755/07 y la mencionada Corrientes).

⁷ A mayor abundamiento se sugiere leer el Decreto (PBA) 465/92, art. 1; la contraprestación queda a criterio del titular del organismo racionalizado y por razones de servicio. Acredita similar antecedente Mendoza (Decreto-Ley 560/73 y sus modificatorias). Por su parte, también existió la modalidad de prestar servicios en dicha provincia al igual que las de Córdoba (Ley 7.233/85); Santa Fe (Ley 8.525) y Entre Ríos (Ley 9.755/07).

⁸ Decreto 465/92, artículo 3: Las reubicaciones en cargos de mayor jerarquía se resolverán teniendo en cuenta la realización y aprobación de los cursos de capacitación y/o examen que se dispongan en la órbita de la Subsecretaría de la Función Pública, cuya duración y orientación deberán corresponderse con los plazos y finalidad de la Ley de Reconversión. Cuando el carácter del cargo requiera una idoneidad específica a juicio del titular del organismo, la reubicación en cargos de igual jerarquía, reasignaciones de destinos, rotaciones y cambios de agrupamientos se resolverán teniendo en cuenta los cursos y/o exámenes mencionados en el párrafo anterior. Tratándose de cargos pertenecientes al agrupamiento personal profesional, será suficiente la presentación del título habilitante.

⁹ Cabe consignar que las provincias de Córdoba (Ley 7.233/85) y Corrientes (Ley 4.067/86), contemplaban que en el caso de no existir cargo de similar naturaleza, importancia y remuneración, se reubicaban en un cargo de inferior nivel, percibiendo la diferencia salarial; para identificar el cargo de destino, se tomara el cargo de mayor nivel dentro del universo de vacantes con el propósito de reducir la brecha salarial del agente afectado.

reingresar al servicio del municipio o el Estado Provincial durante cinco años posteriores a su baja¹⁰. Cabe señalar que el beneficio indemnizatorio se excluye de aquellos que no tienen estabilidad, o en condiciones de jubilarse¹¹.

3.2.2. Variantes en la reducción permanente

Régimen de pasividad anticipada Este instrumento es propio del ámbito público. El régimen del personal de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires la contempla (Ley 10.430, artículos 74 a 76) a opción del empleado y condicionado en su oportunidad forma y modalidad a la reglamentación del Poder Ejecutivo.

Fue concebida para aquellos agentes que le faltaren dos años de edad, o de servicio, para acceder a su jubilación ordinaria. Su acogimiento importaba el cese de la obligación de prestar servicios con goce parcial de haberes.

El antecedente más inmediato, se encuentra en la Ley Provincial 11.685; la cual posibilitaba que en el caso que el agente accediera, cesaba en su obligación de prestar servicio, pasando automáticamente a situación de pasividad con goce parcial de haberes¹².

En esta opción, el municipio del caso podía denegar la solicitud al reunirse alguna de las siguientes circunstancias: a) cuando el solicitante revistara en la máxima categoría del escalafón; o, b) cuando a juicio del Departamento Ejecutivo Municipal su separación afectare el normal funcionamiento del área o sector donde revistiere. Cabe señalar que dicha norma prescribía que quienes optaren por esta opción no podían volver a ingresar a la Administración Pública Municipal o Provincial, en cualquiera de sus modalidades (permanentes, transitorios o contratados).

La tercerización o reconversión de los trabajadores en “profesionales autónomos”, práctica empleada tanto en el sector privado como público. En este último caso, su uso se popularizó -durante la década del ‘90¹³- en las

¹⁰ Sea como agente temporario, contratado o permanente. Cabe señalar que dicha limitación transitoria de reincorporación registra antecedentes en otras provincias: Córdoba (Ley 7.233/85). No puede ser recreado el cargo dentro de los cuatro años subsiguientes de su eliminación Entre Ríos (Ley 9.755/07) redujo el lapso a dentro de los dos años subsiguientes de su eliminación. En Córdoba (Ley 7.233/85) y Santa Fe (Ley 8.525) establecieron que no se puede producir nuevas designaciones mientras haya personal en disponibilidad que reúna las condiciones exigidas para el puesto en cuestión, debiendo tener preferencia dicho personal para igual o equivalente nivel y jerarquía, correspondiendo la cobertura vía transferencia. A su vez, Entre Ríos (Ley 9.755/07) estableció que los cargos o funciones eliminados no pueden ser prestados con personal temporario ni de gabinete. Por su parte, Santa Fe (Ley 8.525): dispuso que no pueden reingresar lo cesanteados en los próximos 5 años, sin importar la modalidad (temporario, permanente) Se admite excepción por causa fundada debiendo reintegrar la parte proporcional de la indemnización.

¹¹ Similar condición prescribió las provincias de Mendoza (Decreto-Ley 560/73 y sus modificatorias) y Santa Fe (Ley 8.525): no alcanzable a quienes están próximos a obtener el beneficio jubilatorio (70% de su remuneración computable). En este caso, y para la última de las mencionadas provincias, se extiende a 12 meses el periodo de disponibilidad.

¹² Artículo 17: “La remuneración a percibir por el agente acogido al sistema de pasividad anticipada por todo el período que restare hasta alcanzar las condiciones necesarias para la obtención de la jubilación ordinaria, será la resultante de disminuir en un treinta (30) por ciento la que corresponda a su cargo, categoría y antigüedad...”.

¹³ Sectores de mantenimiento del servicio de calle en la Ex ESEBA, hoy EDEA en la ciudad de Mar del Plata; ex ENTEL (Empresa Nacional de Telecomunicaciones) hoy Telefónica Argentina SA y Telecom.

privatizaciones de los servicios públicos, resultando toda una innovación administrativa para la época.

Outplacement. Práctica voluntaria del empleador, propia del ámbito privado, asimilable a un beneficio social, de aplicación complementaria a las indemnizaciones de ley. Está dirigida a un colectivo determinado de colaboradores (ejecutivos, profesionales *senior*) que deben desvincularse por decisión de la organización. Las modalidades más populares radican en brindar asesoramiento, o formación y/o eventual provisión de medios para posibilitar la reinserción en el mercado laboral sin garantizar empleo en un lapso determinado. Alles (2005, p. 461) sintetiza la práctica en dos partes: la contención psicológica y el marketing personal¹⁴.

El retiro voluntario (RV). El hecho de que los despidos directos -por falta o disminución de trabajo no imputable al empleador- cuenten con un generalizado rechazo de la doctrina y la jurisprudencia en nuestro país; dio lugar a recurrir a mecanismos para encontrar una salida alternativa a las periódicas crisis de las organizaciones; como resultan en el ámbito privado, el retiro voluntario y el procedimiento preventivo de crisis (PPC).

El RV¹⁵ configura un sistema de desvinculación de la relación de trabajo e implica la exteriorización de la voluntad del empleador de reducir su personal y la manifestación del empleado de su aceptación de abandonar el empleo en las condiciones que le son ofrecidas.

La experiencia en nuestro país prescribe que la mayoría de los sindicatos permiten solamente desvinculaciones masivas de personal a través de esta modalidad. El empleador la adopta porque dicho consentimiento garantiza una forma rápida exenta de conflictos. Caso contrario, deberá gestionar el procedimiento preventivo de crisis ante el Ministerio de Empleo, Trabajo y Seguridad Social de la Nación, en su carácter de autoridad de aplicación.

Esta modalidad surge de una aplicación analógica de diferentes normas, principalmente de la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744, artículos 15; 241 y 223 bis). Maurette (2014)¹⁶, caracteriza esta figura a través de los siguientes elementos:

- Un acta suscrita por representante legal de la empresa que establezca la apertura de retiros voluntarios, la fecha de vigencia y el régimen.
- El régimen que prescribe quiénes se pueden acoger al retiro voluntario y quien está a cargo del mismo. Este tipo de ofertas no son irrevocables, y la empresa (antes y después de cerrado el plazo), se suele reservar el derecho de aprobar la desvinculación de quienes se inscriben al programa¹⁷.
- Indemnizaciones que se abonarán y la forma en que se lo hará.

¹⁴ A mayor abundamiento Lago (2017).

¹⁵ A mayor abundamiento se sugiere consultar: <http://www.actio.com.ar/jurisprudencia/leycontrabajo/20744-241d.php>

¹⁶ Dolores Olveira 08.08.14 <http://www.cronista.com/economiapolitica/Retiro-voluntario-un-camino-de-salida-con-beneficios-y-menos-traumatico-20140808-0103.html>

¹⁷ Nótese la similitud con el régimen de jubilación anticipada del ámbito público.

- Los beneficios del retiro voluntario, que deben ser superiores a los que indica la ley y la forma en que los mismos se materializaran.
- El plazo de vigencia de la oferta. El procedimiento en general lleva entre uno y quince días, en donde al empleado se le exhibe la liquidación, se le detallan los beneficios y se le entrega una copia del acuerdo de salida.
- Homologación o certificación del acuerdo. La desvinculación por retiro voluntario debe efectuarse mediante acuerdo en el Ministerio de Empleo, Trabajo y Seguridad Social de la Nación, o bien, ante Escribano Público.

Los beneficios¹⁸ que suelen ofrecerse para una salida negociada generalmente son:

- Indemnización superior a la exigida por ley, rondando entre el 30% y el 100% más.
- Cobertura médica para el empleado y su grupo familiar a cargo de la empresa, mientras no tenga trabajo, por un período máximo de 2 años.
- Programa de apoyo para el empleado y su grupo familiar a cargo, mientras no tenga trabajo, por 2 años incluyendo asesoramiento psicológico, jurídico y financiero.
- Programa de reinserción laboral para el empleado y su grupo familiar.
- Asesoramiento a cargo de una consultora especializada en transiciones laborales. Cobertura del entrenamiento focalizado en la reinserción laboral (*outplacement*).

En el ámbito público no resulta ajena esta modalidad. El estatuto y escalafón para el personal de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires lo contempla¹⁹, siendo facultativo del empleado y condicionado en su oportunidad forma y modalidad a la reglamentación que al efecto disponga el Poder Ejecutivo²⁰. Los únicos requisitos son pertenecer a la planta de personal permanente y contar con una cantidad menor de años de servicio computables para acceder a régimen de jubilación ordinaria.

¹⁸ <http://www.actio.com.ar/jurisprudencia/leycontrabajo/20744-241d.php>

¹⁹ Ley 10.430 y sus modificatorias, artículo 73. A mayor abundamiento se sugiere la lectura del Decreto 4.161, artículos 73/74.

²⁰ En mayo del año 2018, el Decreto PBA 465, modificó este instituto. Los aspectos más relevantes fueron; a) no se aplica al personal policial, del servicio penitenciario y salud penitenciaria; b) contar con una antigüedad no inferior a los 2 años ni mayor a los 24 en la administración pública y faltarle cinco años para acogerse a los beneficios previsionales; c) es prerrogativa del empleador denegar el requerimiento si afectare el funcionamiento del área o sector donde se desempeñe; d) medida transitoria (seis meses pudiendo prorrogarse por igual lapso); e) la indemnización se abona en cuotas mensuales; f) como incentivo adicional se ofreció, a voluntad de interesado; participar en programas de capacitación (para facilitar la reinserción en el ámbito privado); y la cobertura de la obra social por un lapso de dos años, salvo que acredite antes contar con cobertura médica. El empleado beneficiado es inhibido de volver a ingresar durante el plazo de 5 años.

Su antecedente más inmediato se encuentra en la mencionada Ley Provincial 11.685, con idénticas limitaciones a las señaladas por dicho estatuto y escalafón. Era prerrogativa del Municipio su otorgamiento, pudiendo denegarse por idénticos recaudos a los establecidos en el régimen de pasividad anticipada. En esta situación tampoco podrá el beneficiario reingresar al estado municipal o provincial durante los cinco años posteriores a su cese en cualquiera de sus modalidades.

A nivel nacional, el antecedente más reciente lo encontramos en marzo del 2018, al promulgarse el Decreto (PEN²¹) 263/18, tendiente a asistir financieramente a quienes por razones de edad o tiempo de servicio computable no podían acceder a su jubilación ordinaria. Es prerrogativa del Poder Ejecutivo su aceptación; excluyendo de dicho beneficio, a los agentes públicos que prestaran servicio en determinadas actividades²². En este escenario los beneficiarios no podrán reingresar durante un lapso de cinco años.

El proceso preventivo de crisis (PPC). El PPC, instaurado en 1991 por la Ley 24.013²³; contempla una instancia de negociación obrero-patronal, con la finalidad de evitar despidos masivos o el cierre del establecimiento. Como todo proceso de negociación colectiva, su resultado está condicionado a la convalidación del Ministerio de Empleo, Trabajo y Seguridad Social de la Nación.

En este contexto, las empresas de más de cincuenta trabajadores que pretendan acogerse a esta norma deben informar cuáles son las medidas que propone adoptar durante la crisis²⁴. Si las mismas incluyen despidos, debe indicar el número y categoría de trabajadores que se propone despedir y declarar la oferta indemnizatoria dirigida a cada uno de los que serán desahucados. Asimismo, debe proponer medidas tendientes a superar la crisis antes de avanzar en cesantías o en suspensiones.

A partir del inicio y hasta la conclusión de este proceso, las partes no pueden ejercer medidas de acción directa: el empleador se ve imposibilitado de despedir y los asalariados de ejercer su derecho de huelga.

El principal cuestionamiento de esta modalidad es que la empresa quiera bajar los costos laborales por una caída de su rentabilidad.

Los antecedentes recientes²⁵ están marcados por fracasos en lograr el acuerdo y la posterior homologación del PPC. La principal causa -al decir de algunos empleadores- radica en la imposibilidad material de demostrar que existió un elemento totalmente ajeno a la gestión de la empresa.

²¹ Poder Ejecutivo Nacional. Dictado en el marco del CCT para el sector público nacional (homologado por Decreto 214/06) y la Ley Nacional de Empleo Público (25.164, artículo 16), que prevé como causal de baja de un agente público, la jubilación o retiro.

²² Personal de seguridad y policial; Agencia Federal de Inteligencia; docentes, profesionales de la salud, servicio exterior o científicos y/o técnicos; personal sumariado, procesado o con demandas en proceso por razones laborales.

²³ Artículos 98 a 105 inclusive.

²⁴ A mayor abundamiento ver el Decreto PEN 2.072/94.

²⁵ Ejemplos: PepsiCo, julio 2017; Carrefour, abril 2018; FATE, marzo 2019.

4. La resiliencia de los sobrevivientes

La resiliencia no evita la ocurrencia de nuevas crisis, pero nos encuentra mejor preparados para afrontarla y este debe ser el mensaje a los que quedan. La naturaleza de las medidas que se adopten (en base al escenario que les toque) y sus resultados, son un intangible esencial para reducir la incertidumbre.

Un prejuicio sostenido en evidencia empírica señala que cuando la medida se intenta justificar para quedarse con los más capaces, no siempre se logra. La mayoría de los que se quedan son los que, por diferentes motivos, no tienen opción. Los más calificados tienen mayor posibilidad de reinsertarse en el mercado. Dependerá de la eficacia de las medidas adoptadas al prever los riesgos, evitar que dicha creencia se ratifique. Al contemplar en las políticas y prácticas y de gestión de personal, el mayor número de escenarios pesimistas se pierde menos capital humano: de producirse tal eventualidad.

4.1. ¿Qué consecuencias depara?

No está claro en la doctrina (Biasca, 1991, p. 197), el efecto de la práctica de reducir personal sobre la productividad. Hay casos en que los sobrevivientes incrementan sus esfuerzos: por el sentimiento de culpa, al considerar que no están a la altura de las circunstancias. En otros, la inseguridad que genera la reducción, provoca un comportamiento más rígido entre los supervivientes.

Al abordar las repercusiones cognitivas y emocionales de la reestructuración; Kets de Vries y Balazs (1996, como se cita en Ariza Montes et al., 2004, p. 334) señala que se desintegra un complejo conjunto de interrelaciones sociales.

Entre los sobrevivientes surgirá una sensación general de desorientación. Muchos se preguntan si ellos serán los siguientes. Creen que la suerte influyó más para permanecer que la competencia que acreditan. En muchos casos, un efecto colateral de la separación, es la pérdida de la memoria institucional, cuando la mayoría de quienes se van son los más antiguos.

Por su parte, estos autores encuentran diferentes comportamientos entre aquellos que tienen la responsabilidad de decidir a quién despedir (los verdugos).

Ciertos directivos mantienen su equilibrio psíquico, a través de un rígido control sobre sí mismo y su entorno. Estas personas se caracterizan por un alto grado de frialdad interpersonal y una afectividad muy limitada. Cuando afrontan un proceso de eliminación de competencias recurren a los mecanismos de defensa con el fin de mitigar sus intensos sentimientos de culpabilidad. Fundan su decisión en discriminar entre buenos y malos. A través de esta disquisición crea la mentalidad de “nosotros frente a ellos”; culpando de los problemas que aquejan a la organización a los trabajadores que van a ser despedidos.

Otros para sobrellevar su decisión, generan un mecanismo de disociación. Se convierten en meros espectadores del proceso que actúan de acuerdo a las normas, pero que no se sienten parte de ellas.

También pueden encontrarse casos en que el directivo manifiesta dificultad para experimentar y reconocer las emociones. O bien, conductas

depresivas a consecuencia de sufrir el sentimiento de culpabilidad. En estos casos se convierten en sus propios acusadores.

Ante estos escenarios y lo irremediable de la decisión, la asistencia psicológica al personal directivo, la resocialización de los sobrevivientes y el aprendizaje colaborativo (ante la pérdida de memoria institucional) resultan ser las primordiales acciones de adaptación a tener en mira para facilitar el periodo de transición.

4.2. ¿Cómo nos comunicamos?

La comunicación de ninguna manera hace que la crisis no exista, solo ayuda navegarla mejor. No existe una forma ideal para gestionar eventos desagradables. Sí, existen prácticas que son claramente mejores que otras para posibilitar una rápida resiliencia, como las que a continuación reseño:

- Los mensajes deben denotar credibilidad a los destinatarios si queremos comprometer a los seguidores. Más allá de demostrar que los cambios, para ser creíbles, tienen como previa condición haber resuelto los problemas de orden político y técnico (Schvarstein, 1998, p. 369²⁶), también requieren tener presente (y así difundirlo) las exigencias de gobernabilidad. Esta cualidad se define por la relación entre las variables controlables y no controlables de un sistema o una situación (Matus, 1987, como se cita en Schvarstein, 1998, p. 380) y está directamente relacionada con la noción de complejidad. Cuanto mayor sea la magnitud de variables controlables en relación con las no controlables, más gobernable será esa situación o sistema, Si la credibilidad es una promesa en términos de compromisos a cumplir y el contexto de las acciones es poco controlable, debiéramos ser sumamente cauteloso en cuando a las expectativas que generemos: dada su probabilidad de incumplimiento. En un contexto de baja gobernabilidad, comunicar con mayor frecuencia es lo recomendable. Mantener permanentemente informado a los interesados del curso de las variables que no controlamos, instalando espacios de reflexión para reprogramar las acciones resulta lo aconsejable. No es la promesa incumplida lo que erosiona la credibilidad sino la falta de información en tiempo y forma y la falta de comunicación entorno de ella.
- No todos los miembros de una empresa maneja la misma información. A partir de esta premisa, los contenidos a difundir deben ser adecuados para ser entendido por todos los miembros de la

²⁶ Este autor señala que los problemas políticos se vinculan con la intencionalidad de los gestores del cambio. Existe el supuesto de que la intencionalidad de los gestores de cambio es homogénea, esto no es así. No todos aquellos de igual jerarquía o función tienen los mismos intereses o necesidades ante el cambio. En cuanto a los problemas técnicos, surgen como consecuencia de la dificultad para lograr coherencia expresiva: "la conectividad de los sistemas de significación (...) implica reconocer clases de elementos cuya afinidad prescribe que si se cambia alguno de ellos, inevitablemente deben revisarse los otros para ver cuáles son cambios correlativos que permitan la conservación de la coherencia expresiva".

organización. En consecuencia, debe propenderse a una intensa comunicación antes, durante y después del proceso; de manera que todo el mundo este informado de los propósitos, su horizonte temporal y costos involucrados de no llevarse a cabo la reducción. (Baron y Kreps, 1999, como se cita en Bonache, 2006, p. 311).

- Demostrar a quienes lo escuchan (o lean) el mensaje que, en el accionar de la conducción, existe justicia distributiva y procesal²⁷. Para ello, es menester que se conozcan los criterios (tareas, unidades, métricas de rendimiento potencial, antigüedad, etc.) y su mecánica para llevar a cabo la disminución de la dotación. (Baron y Kreps, 1999, como se cita en Bonache, 2006, p. 311). Su redacción y difusión debe estar orientada tanto a quienes se van como a los que se quedan (personal subalterno y de conducción con especial atención en quienes deben comunicar la medida). Observar esta consideración sin duda contribuye a disminuir el deterioro de la motivación y/o compromiso de aquellos que sobreviven a la medida.

En materia de influencia motivacional (Robbins, 1999, p. 185), la evidencia empírica registra dos consideraciones. La primera, que la justicia distributiva (en nuestro caso: la cantidad y calidad de sobrevivientes) tiene mayor influencia en materia de satisfacción entre los empleados, que la de carácter procesal (en nuestro caso: la métrica o criterios empleados para determinar quiénes quedan). La segunda, que la justicia de carácter procesal tiende a afectar el compromiso del empleado con la organización y sus autoridades.

¿Qué se debería enfatizar en el mensaje a los sobrevivientes? Las causas que llevaron a su elección, para resignificar sus futuros comportamientos, capitalizando la experiencia vivida y la necesidad de su permanente desarrollo.

En mi opinión, este accionar debe ser individual, personalizado, a fin de crear los cimientos sociales que posibiliten reconstruir el clima laboral. Bien señala Guiot (1985, como se cita en Etkin, 2007, p. 248): "...los individuos hacen una definición de las situaciones que enfrentan, no sólo considerando el orden establecido sino también de acuerdo con los significados que ellos le adjudican a esa realidad que deben enfrentar".

A través de estos significados se construye una imagen compartida, en la medida que se aprecie la percepción de credibilidad en el accionar de la conducción. En consecuencia, en un plano subjetivo, recomponer el clima de trabajo no es resultado del discurso generalizado de la dirección, sino la valoración hecha por las personas acerca de sus lugares de trabajo.

Recordemos que el clima de una organización en términos globales, o en algún ambiente en particular; puede definirse como la representación interna (compartida) que hacen los integrantes acerca de las condiciones bajo las cuales están trabajando y sobre sus posibilidades futuras (Etkin, 2007, p. 249).

²⁷ Justicia distributiva es la justicia percibida sobre la cantidad y la distribución de las recompensas o cargas entre todos los individuos afectados. La justicia procesal (o de procedimiento) es la justicia percibida en el proceso utilizado para determinar la distribución de los premios o cargas en dicho colectivo.

Resultando este último aspecto esencial, en el tránsito de una crisis, para recomponer el clima que la organización necesita.

5. Conclusión

Tener presente la posible disminución de personal en el proceso periódico de planeación no resulta una apología del pesimismo sino una responsabilidad social inherente a toda organización en su rol de empleador.

Aquí se plantea la necesaria adecuación de las políticas y prácticas de recursos humanos en materia de admisión, desarrollo y desvinculación (sea esta transitoria o definitiva); en función a los escenarios positivos y negativos concebidos en el proceso cotidiano de planeación. De tal manera que, ante la ocurrencia de esta última eventualidad, el número de damnificados resulte el mínimo esperable.

Desde nuestra función de especialistas debemos accionar para identificar, mantener y desarrollar las competencias de un plantel con las actitudes y aptitudes para afrontar el mayor número de escenarios con una característica común: la capacidad de aprender a aprender. Lo cual posibilitaría una rápida resiliencia con el menor costo social posible.

Un ajuste estratégico en la gestión de recursos humanos debe involucrar la posibilidad de una disminución de su capital humano conjuntamente con los efectos inherentes a la expansión y/o mantenimiento, con la finalidad de dotarla de la resiliencia necesaria para desempeñar sus funciones y/o roles. Por ejemplo, la capacidad de adaptar su dedicación, sea ésta temporal (jornada de tiempo variable o guardia pasiva) y/o espacial (fuera de las instalaciones de la organización; coexistencia de espacios físicos con virtuales), y/o relacional, (con seres humanos y equipos de procesamiento digital).

Bibliografía

- Alles, M. (2000). *Gestión por competencia. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alpander, G. (1985). *Planeamiento estratégico aplicado a los recursos humanos*. Colombia: Norma.
- Ariza Montes, J. A.; Morales Gutiérrez, A. B. y Morales Fernández, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill; Interamericana.
- Biasca, R. (1991). *Resizing. Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad* (4a. ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (Dirs.). (2006). *Dirección de personas. Evidencias, perspectivas para el siglo XXI* (2a. ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.

- Fernández-Aráoz, C.; Groysberg, B. y Nohria, N. (2011). Cómo retener a sus empleados de alto potencial: las mejores prácticas emergentes para gestionar a los futuros líderes de su compañía. *Harvard Business Review*, 89(9), 60-67.
- Friedman, T. L. (2018). *Gracias por llegar tarde*. Buenos Aires: Paidós.
- Guiot, J. (1985). *Organizaciones sociales y comportamientos*. Barcelona: Herder.
- Hatun, A. (2013). *Yrrupción*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Lago, J. L. (2014a). El plantel básico: un instrumento para la gestión del recurso humano. *Quipu. Revista Delegación General Pueyrredon CPCEPBA*, (54), 8-11.
- Lago, J. L. (2014b). La polivalencia: una aproximación a su factibilidad. *FACES*, 20(42-43), 21-36.
- Lago, J. L. (2017). Es hora de cambiar: outplacement e inplacement". *RePro. Realidad Profesional*, 18(98), 32-34.
- Matus, C. (1987). *Adiós Señor Presidente*. Caracas: Pomaire.
- Medici, S. D. (2007). *Algo más sobre el Ius variandi*. Recuperado de <http://www.laboral.org.ar/doctrina/algomás sobre el ius variandi.htm>
- Ojeda, H. (2013). *Vigilar y diferenciar. La planificación del talento en las burocracias corporativas o de cómo se constituyen las elites en el mundo del trabajo*. Buenos Aires: Letra Viva.
- Pérez van Morlegan, L. y Ayala, J. C. (2012). *La gestión moderna en recursos humanos*. Buenos Aires: Eudeba.
- Sennett, R. (2006). *La nueva cultura del capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8a. ed.). México: Prentice-Hall (Pearson Education).
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.