

Fecha de presentación: septiembre, 2019 Fecha de aceptación: noviembre, 2019 Fecha de publicación: enero, 2020

11

Lineamientos para la ejecución de despidos masivos y su impacto en el clima organizacional

Guidelines for the execution of massive layoffs and their impact on the organizational climate

Mg. Gustavo La Mota Terranova¹

glamota@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2783-6644>

Mg. Julia Parada Romo²

jparadaromo@me.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0091-8909>

Mg. Karina Muñoz Loor³

kmunoz@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5295-1516>

Cita sugerida (APA, sexta edición)

La Mota Terranova, G. Parada Romo, J. & Muñoz Loor, K. (2020). Lineamientos para la ejecución de despidos masivos y su impacto en el clima organizacional. Revista Mapa, 11(18), 154-168 Recuperado de <http://revistamapa.org/index.php/es>

¹ Magister en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

² Magister en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

³ Magister en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

En un hospital para ejecutar un proceso de reingeniería lo principal es analizar la dotación de personal versus la nueva demanda de pacientes, para según las normativas de asignación de personal por pacientes, se realice el cálculo de la dotación necesaria. El resultado de este caso de estudio termina con despidos masivos. Desde este punto, el rol del de Talento Humano es trascendental, por lo que proponer un modelo estratégico para la ejecución de despidos masivos y evaluar el impacto del clima organizacional en el Hospital Luis Vernaza. La metodología que se usó para desarrollar la investigación fue de carácter cualitativo, seguida de una revisión bibliográfica. Para obtener información relevante, se utilizó como técnica de investigación entrevistas, encuesta a personal de diferentes áreas. Este trabajo propone lineamientos para ejecutar un proceso de despidos masivos y un plan de fortalecimiento para incrementar la satisfacción del clima laboral, minimizando el impacto de estos procesos en una institución.

Palabras claves: clima organizacional, despidos masivos, sector salud, organizaciones de salud, satisfacción laboral

ABSTRACT

In a hospital to carry out a reengineering process, the main thing is to analyze the staffing versus the new demand for patients, so that according to the regulations for the allocation of staff by patients, the necessary staffing is calculated. The result of this case study ends with massive layoffs. From this point, the role of the Human Talent is transcendental, so propose a strategic model for the execution of mass layoffs and evaluate the impact of the organizational climate in the Luis Vernaza Hospital. The methodology used to develop the research was qualitative, followed by a bibliographic review. To obtain relevant information, interviews, personnel surveys from different areas were used as a research technique. This work proposes guidelines for executing a mass layoff process and a strengthening plan to increase satisfaction with the work environment, minimizing the impact of these processes on an institution.

Key Words: organizational climate, mass layoffs, health organizations, health sector, labor satisfaction

INTRODUCCIÓN

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. (Asamblea Constituyente, 2008) El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes. (Congreso Nacional, 2013). Por ello toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección del trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta los miembros y que influye en el comportamiento. (Chiavenato, 2007)

Estudiar el clima organizacional en el sector de la salud es considerada una de las herramientas estratégicas que favorecen al mejoramiento continuo de las organizaciones de salud, ya que el estudio puesto permite identificar factores importantes que elevan la calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de la atención de los servicios médicos que se otorgan a la comunidad.

Debido a las nuevas tendencias de globalización se han realizado varios estudios o investigaciones del clima organizacional en los hospitales, la importancia de evaluación de las variables ayuda a tener una mejor perspectiva del ambiente interno de la organización.

En este contexto los hospitales deben adaptarse y adecuarse a las nuevas exigencias para mantener la vigencia, una de estas necesidades consiste en las evaluaciones tanto internas como externas, por lo que es fundamental la autoevaluación, ya que ello permitirá una retroalimentación de los procesos y procedimientos orientados al logro de los objetivos.

Según el análisis que cita en (Bernal Gonzalez, Pedraza Melo, & Sanchez Limon, 2014) menciona que “el clima organizacional en salud pública constituye actualmente una de las herramienta estratégicas que contribuyen al mejoramiento continuo de la organización”, ya que ayuda a identificar los elementos claves o críticos que permiten elevarla calidad de vida laboral a los trabajadores, y con ello la calidad de los servicios médicos que se otorgan a la población, esto debido a que este fenómeno tiene sobre la motivación y el desempeño de los empleados, lo cual trae consigo consecuencias notables en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo.

Este trabajo pretende explicar el impacto en el clima organizacional a través de los resultados de las encuestas de clima, antes, durante y después de la realización de los despidos masivos en el Hospital Luis Vernaza, así como identificar los factores y grado de satisfacción de los trabajadores

Los resultados serán un aporte al campo administrativo ya que propone acciones que ayudaran a mantener un apropiado clima laboral durante procesos críticos, se promueven mejoras que aportan a una adecuada cultura organizacional.

La Constitución política del Ecuador dice que el Estado organizará un sistema nacional de salud, que se integrará con las entidades públicas, autónomas, privadas y comunitarias del sector. Este sistema permitió la descentralización y desconcentración de los servicios de salud, lo que provocó la derivación de pacientes públicos a hospitales y clínicas privadas, abriéndose así oportunidades de crecimiento para el sector privado de la salud. Este fue el principal motivo por el cual los hospitales incrementaron la infraestructura y recursos. (La salud en Ecuador, 2018).

En el año 2014 el gobierno con el fin de cubrir la alta demanda existente en el sector salud y al no contar con la infraestructura necesaria para satisfacerla, inició convenios estratégicos con algunas instituciones privadas de salud. Estas empresas invirtieron significativamente en la infraestructura; se amplían instalaciones, se contrata recurso humano y se compra nueva tecnología; esto con la prioridad de satisfacer las necesidades de este gran socio estratégico “El Estado”. Sin embargo a inicios del año 2017 las cuentas de estas atenciones médicas se hicieron incobrables al estado. (Cabrera, 2017)

Es así que el sector privado se vio gravemente afectado en las finanzas, pues a más de haber apostado el todo en estos convenios y no recibir pagos en plazos razonables, se sumó la apertura de nuevos hospitales públicos y de seguridad social, por lo cual el Estado comenzó a limitar las derivaciones de los pacientes que estas instituciones privadas antes atendían.

Todos estos factores determinaron la continuidad y estabilidad de las instituciones privadas de Salud, provocándole una terrible situación financiera-economía, obligándolos a tomar medidas drásticas para disminuir principalmente los costos fijos, es una de estas medidas los despidos masivos del recurso humano contratado para atender esa inicial y gran demanda de pacientes.

Las consecuencias de esta terrible situación económica obligó a la institución a disminuir el tamaño organizacional y operativo del hospital, se busca reducir la alta carga operativa por la baja demanda, pues para la institución es imposible mantener un volumen de personal que ya no tendrán las mismas horas hombre efectivas de trabajo, al no tener pacientes que atender.

El clima Organizacional y el sector Salud

Estudios empíricos destacan la aplicación de la escala de Litwin y Stringer en el sector salud, “puesto que diversos autores han recurrido a esta técnica a fin de conocer las percepciones que los empleados de instituciones hospitalarias tienen del ambiente de trabajo, se logran altos niveles de validez y confiabilidad para dicha escala de medición”. (Idolina Bernal, 2014)

La salud es uno de los derechos fundamentales para todo ser humano y es considerado un factor insustituible que influye en el bienestar social, el desarrollo, la economía y la educación de los pueblos (G.Malagon, 2008), aspectos que obligan a las instituciones hospitalarias a ofrecer atención médica oportuna, aceptable, asequible y de calidad satisfactoria. (Salud, 2013)

Para la OMS, el Hospital es parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población una asistencia médico-sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios externos irradian hasta el ámbito familiar. El Hospital es probablemente una de las instituciones sociales que ha experimentado más cambios en las últimas décadas, particularmente en los últimos treinta años. Durante siglos, los hospitales se crearon para asegurar albergue a grupos sociales carentes de recursos para pagar la asistencia médica, basados en un sentimiento de amor al prójimo y de caridad cristiana. También cumplían un proceso de aislamiento y segregación en determinados pacientes.

En las últimas décadas se incorporó el concepto de "Derecho a la Salud" de toda la población, se determina que el Hospital es la respuesta que brinda la sociedad organizada a ese derecho. (El hospital: concepto y funcionamiento historico)

El Sistema de Salud del Ecuador está compuesto por el sector privado, público y el sistema de seguridad social, el último financiado por importes de los trabajadores del sector formal.

Según el MSP en el informe anual 2017 menciona que por décadas la salud no fue una prioridad de los anteriores gobiernos y que no existía la atención ni cobertura de salud necesaria, se afecta a la generalidad de la población, como comparación en el año 2006 el presupuesto aproximado 455 millones USD mientras que hoy la Salud es una alta prioridad del gobierno, se asume el desafío de recuperar el sistema de salud. Esto se refleja en el incremento del presupuesto de salud en más del 300% (Malo M., 2014)

Las nuevas políticas estatales tienen como pilar fundamental para la ejecución a la Constitución de 2008 señala que "la salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, alimentación, nutrición, educación, cultura física, trabajo, seguridad social, ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional".

El MSP, con la provisión más amplia de servicios del país, 47% de unidades ambulatorias y hospitalarias, y los hospitales de referencia nacional más grandes del país, cubre alrededor del 51% de la población ecuatoriana. (Lucio, 2011)

Basados en la crisis económica-financiera que ha declarado oficialmente el nuevo gobierno, muchas instituciones privadas de salud tomaron decisiones drásticas para disminuir los costos; una de estas medidas internas fueron los despidos masivos. La presente investigación analizará este impacto en el clima, productividad organizacional y como este afectó a la calidad del servicio en las organizaciones de salud.

Para exponer y determinar la esencia de la problemática que abarca este estudio, es importante mencionar como punto de partida que, El Trabajo, ha tenido un papel protagónico en las sociedades modernas, se tiene gran incidencia en la forma de vida, se contribuye al progreso y desarrollo de la sociedad. De aquí analizaremos algunas teorías con diferentes perspectivas útiles, se compara los estudios empíricos que se han centrado en las empresas españolas y, por último reflexionamos sobre las implicaciones para futuras investigaciones.

METODOLOGÍA

El presente estudio tiene un diseño de investigación descriptiva. Descriptiva que involucra observar y detallar la conducta de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. Al ser descriptivo se seleccionarán una serie de cuestiones, conceptos o variables relacionadas al impacto de un proceso de despidos masivos en el clima organizacional y como ejemplo citaremos el caso del Hospital Luis Vernaza.

La investigación descriptiva nos permite tener una perspectiva general destinada a dar algunos valiosos consejos acerca de nuestras variables, esto resulta razonable primero tener una idea de qué hipótesis son dignas de análisis.

El enfoque de la investigación es cuantitativo debido a que mediante una encuesta se obtendrán datos específicos de la población de interés, en este caso, para posteriormente ser analizados estadísticamente. También será cualitativo debido a que se pretende comprender las razones por las cuales las personas y organizaciones se ven afectadas durante y después de los procesos de despido.

El instrumento principal utilizado en la investigación es la encuesta de clima organizacional aplicado en el HLV, que permitirá establecer un análisis correlacionar entre los factores que expresen el éxito o fracaso de una organización y los empleados, a través de la tabulación de resultados de los factores del clima y el comportamiento de los últimos años.

La encuesta permitirá la recolección sistemática de datos en una muestra de la población del Hospital Luis Vernaza en el año 2018, esto nos permitirá determinar los factores más

relevantes que afectan el comportamiento del personal y la operación de una organización. La encuesta realizada es la herramienta del sistema compers, implementada a nivel de todas las dependencias de la JBG, estructurada según las técnicas aplicadas para medir el clima laboral como un sub-proceso de RRHH.

La información descrita está compuesta en dos partes: investigativa por el estudio del marco referencial y teórico y la segunda por el estudio de campo, la aplicación de la encuesta.

La encuesta está dirigida al personal de Hospital Luis Vernaza en los distintos cargos de la organización, los factores a medirse son 7: comunicación, desarrollo y capacitación, Identificación con la institución, liderazgo, relaciones de trabajo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, una parte consta de datos generales de la empresa y en la segunda parte, cada uno de los factores tendrán las preguntas específicas.

Las respuestas permitirá identificar cual o cuales de los factores del clima laboral que más se afectan dentro del proceso de despidos masivos, y así poder trabajar específicamente en ellos y elabora un plan de mejoramiento de la satisfacción laboral que ayude a disminuir el impacto negativo que afecta la operatividad en el Hospital.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

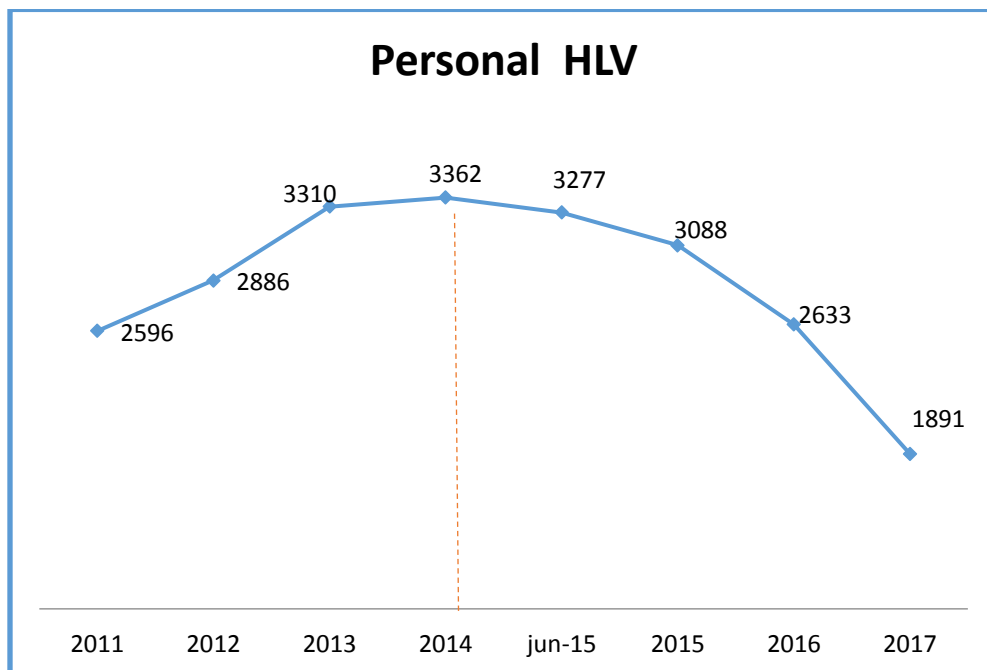
Desde el 2009 la JBG ha brindado más de 13 millones de atenciones médicas a los afiliados al IESS a través de los cuatro hospitales de la JBG en especial con el Hospital Luis Vernaza. Estas derivaciones de pacientes provenientes del sistema público aun no son pagadas, situación que les provocó un gran problema de liquidez.

Las consecuencias de esta terrible situación económica obligó a la institución a disminuir el tamaño del hospital, lo que por supuesto termina con la ejecución de despidos masivos, pues para la institución es imposible mantener un volumen de personal que ya no tendrán las mismas horas hombres efectivas de trabajo, al no tener pacientes que atender.

De acuerdo con lo indicado se iniciaron los procesos de desvinculaciones que iniciaron en el 2015. A continuación, el comportamiento de estas estadísticas en los últimos años.

Figura 1

Cantidad de personal en el Hospital

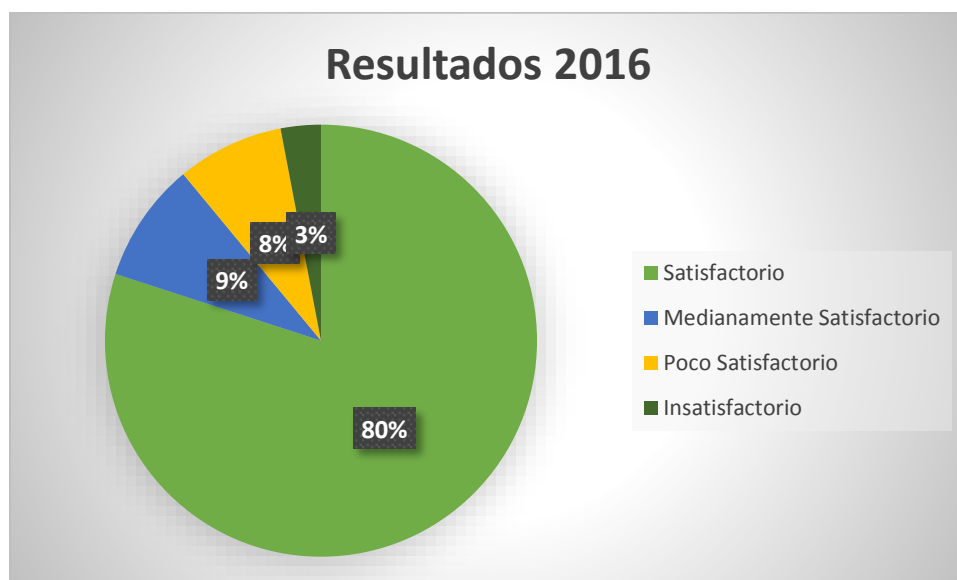


Nota. El gráfico representa la cantidad de personal en el Hospital, datos obtenidos de la investigación 2020

De la misma forma en ese año se realizaron las encuestas de clima donde obtuvimos el 80% de satisfacción.

Gráfico 2

Resultados 2016 clima organizacional



Nota. El gráfico representa los resultados del clima organizacional en 2016, datos obtenidos de la investigación 2020

De acuerdo con estos resultados también mostramos a continuación los resultados de cada factor evaluado en el año 2016, donde apreciamos que el mejor factor calificado por el personal es las relaciones interpersonales con el 91% de satisfacción (excelente +muy bueno), y el factor más bajo Desarrollo y capacitación con el 75%, tiene coherencia ante la ya comunicada reducción de costos.

Tabla 1: Resultados 2016 clima organizacional

Factores	Satisfactorio	Medianamente satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
Comunicación	76%	11%	10%	3%
Desarrollo y Capacitación	77%	8%	11%	4%
Identificación con la institución	82%	8%	7%	2%
Liderazgo	81%	13%	4%	3%

Relaciones de trabajo	78%	10%	8%	3%
Relaciones interpersonales	86%	6%	7%	1%
Trabajo en equipo	77%	10%	8%	5%
Totales	80%	10%	8%	3%

Nota. Datos de la investigación en el Hospital Luis Vernaza

Estos resultados confirman que después de la ejecución de despidos el personal necesitaba conocer las decisiones y situación de la organización.

Ante los despidos masivos Talento Humano debe tener un rol estratégico y tomar el control de la situación, se ejecutan las desvinculaciones, se otorga apoyo y comprensión al personal, se recuerda que este es un momento negativo de mucha carga emocional, por lo que a más de estar preparados para comunicar a grandes grupos de personas el cese de sus labores, hay que estar preparados para todo tipo de reacciones de los empleados.

Con el fin de anticiparse a estas reacciones y minimizar las consecuencias es importante considerar las siguientes acciones antes, durante y después de los despidos:

Antes del proceso:

Si ya existe la decisión de realizar despidos, debe considerarse lo siguiente:

- Las autoridades deben realizar un comunicado oficial acerca de la situación institucional, resumir la situación económica actual, y las medidas a implementar.
- Se debe reunir a los jefes o líderes para la socialización de la situación institucional y comunicar la reingeniería de procesos a realizarse.
- Revisar la dotación de personal por proceso y ajustarlos a la capacidad operativa según la implementación de las nuevas medidas económicas, esta actividad debe realizarla el Dpto. de Talento Humano.

- Analizar juntamente con los jefes de cada proceso, la dotación de personal, el desempeño grupal e individual, que incluya cumplimiento de metas y conducta, para incluirla en la reingeniería de personal, actividad a realizarla el Dpto. Talento Humano.

El Dpto. de Talento humano, debe realizar un plan de acción para realizar los despidos masivos, en este debe incluir:

Elaborar listados con las personas a desvincular, revisar información de nómina importante a considerar en la liquidación: descuentos, vacaciones no disfrutadas, préstamos

- Actividades de logística: lugar, fecha y hora de convocatoria del personal a desvincular.
- Preparar equipos para la presentación de la Información económica o financiera de la institución, como: indicadores de ventas, ingresos, costos, entre otros, que sirva de introducción a las notificaciones de despidos.
- Preparar información individual de los valores de liquidación por despido intempestivo.
- Convocar a través del jefe de área al personal.

Si bien es cierto no es necesario dar mayores explicaciones sobre las decisiones de la empresa, es confirmado que este tipo de información concientiza a las personas y esto evita reacciones al momento de la notificación.

Durante el proceso

Una vez que ya fue convocado el personal al lugar destinado para la notificación, debe considerarse que ya el personal está ansioso y reactivo, por lo cual se sugiere realizar lo siguiente:

- Organizar los grupos de máximo 30 personas y de acuerdo a los cargos que desempeñan: operativos, administrativos, técnicos, jefes o líderes deben convocarse de manera individual.
- Se sugiere al menos 2 representantes de la empresa; el director o Gerente, el líder de Talento Humano y jefe de división, para la notificación.
- Iniciar la notificación grupal, con las siguientes indicaciones:
- El jefe de TTHH inicia con un saludo general al personal presente e inmediatamente da paso al señor gerente
- El Gerente o Director expondrá en pocas láminas información sobre la situación de la organización, se justifica de manera breve la reingeniería de personal.
- Es substancial demostrar autoridad y explicar que la decisión por la reducción del personal no tiene vuelta y no es negociable, además se deberá hacer énfasis que este proceso obedece a una decisión estratégica y no personal. Luego da paso al jefe de TTHH, para explicar los términos de la salida.
- El jefe de TTHH iniciará la intervención con la mención que la elección no tiene que ver con el desempeño o algún inconveniente del personal

La notificación masiva debe programarse entre 30 a 40 minutos máximo por grupo.

Se depende de la cantidad de personas (+de 100pers) hacerlo en un solo día de preferencia viernes. Con el fin de que durante el fin de semana se pueda disminuir el efecto puesto que no se labora.

Después del proceso

Cuando hayan terminados los despidos es necesario buscar tranquilizar a las personas que continua en el trabajo, para lo cual es necesario iniciar un programa de fortalecimiento de la identificación institucional.

CONCLUSIONES

Es fundamental que la institución cumpla el rol de comunicador formal, se evitan los rumores que empeoran el clima de la organización. La JBG no asumió esa responsabilidad de comunicar sobre la situación de la institución, lo que provocó una mayor insatisfacción laboral.

El HLV permitió que el nivel de incertidumbre incrementara sin buscar comunicar a través de sus canales formales.

El HLV no trabajó inmediatamente en un plan de acción para disminuir el estrés o desmotivación que provocó el impacto de los despidos.

Los despidos trajeron una baja productividad, la calidad del servicio y satisfacción del cliente,

La institución cometió un gran error al dejar que el personal se adapte por sí sola a la reingeniería, se asume que la actitud sería de compromiso para evitar ser desvinculado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. Rodriguez, M. R. (2011). Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal Chilena. *Salud y Sociedad*, 219-234.
- Alvarez, C. E. (2005). *Clima Organizacional*. Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Montecristi.
- Bernal Gonzalez, I., Pedraza Melo, N., & Sanchez Limon, M. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios publicos de salud: diseño de un modelo teorico. *el Sevier*.
- Cabrera, D. (12 de enero de 2017). *Salud en terapia intensiva*. Quito, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Código de Trabajo. (2018). Quito-Ecuador.

- Congreso Nacional. (2013). Código de Trabajo. Biblioteca Jurídica.
- Decreto Ejecutivo 2393. (2008). Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo. Quito.
- El hospital: concepto y funcionamiento histórico. (s.f.). Nación & Salud.
- G, E. (1992). The organizational culture of idea management a creative climate for the management of ideas. Managing innovation.
- G. Malagón, R. G. (2008). Administración hospitalaria. Medica Panamericana, Bogotá.
- Idolina Bernal, N. P. (2014). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud. Estudios gerenciales.
- Jiménez, N. M. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón. Xalapa.
- La salud en Ecuador. (2018). Obtenido de Wikipedia.
- Lucio, R. N. (2011). Sistema de salud de Ecuador. Salud Pública de México, 177-187.
- Malo, M. (2014). Reforma del sistema de Salud del Ecuador: hacia la cobertura universal. Lima: MSP.
- Malo, M. A. (2005). La evolución institucional del despido en España. Revista de historia económica, 83-115.
- Margarita Chiang Vega, M. J. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Servicios editoriales SL.
- Miriam Wlosko, C. R. (2015). Despidos Masivos en Argentina: Caracterización de la situación y análisis del impacto sobre la salud. Argentina: JEL: J63, J65, I12.
- Salud, O. M. (2013). Derecho a la Salud. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs323/es/>
- Sánchez Bueno, M., & Suárez González, I. (enero de 2003). El fenómeno de downsizing en la economía española: un análisis de los motivos y modalidades utilizadas. ResearchGate.
- Stephen P. Robbins, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson education.