

# Dilema 70

**Autores responsables:**

Pedro Leiva  
Mario Reyes

Caso ficticio, creado con fines académicos



## Reducción de costos: la opción del despido masivo

Coyuntura ante una situación de inversión de capitales errónea.

La compañía "Victoria" es una minera con operaciones en el norte de Chile, dedicada principalmente a la extracción de cobre. Posee 3 yacimientos ubicados en la Región de Antofagasta, que contemplan 500 trabajadores en faenas. Durante el año 2014, el directorio de Victoria tomó la decisión de invertir en la apertura de un nuevo yacimiento minero para la explotación de oro. La inversión no obtuvo los resultados esperados y se transformó en una serie de desembolsos sin retorno. A lo anterior se sumaron disminuciones en el flujo operacional que, finalmente, empujaron a la organización a la necesidad de reducir costos de forma urgente. Martina, ingeniera comercial de 50 años y parte del directorio de Victoria, es uno de los altos mandos de la compañía que deben analizar qué alternativas tomar para disminuir los costos de operación a fin de sacarla a flote. De momento se consideran tres opciones: el despido masivo, el despido masivo acompañado de un programa de outplacement en detrimento del presupuesto de otros departamentos, o la reducción salarial voluntaria de un 25% hasta que la rentabilidad promedio de Victoria vuelva a sus niveles normales.

Victoria es una compañía del rubro minero que opera desde hace 20 años en la región de Antofagasta, Chile. Es controlada por la firma estadounidense Earth Resources y se dedica principalmente a la extracción de cobre mediante 3 minas ubicadas en dicha región; "Andes", "Pacífico" y "Rapa Nui". Cuenta con alrededor de 580 trabajadores, de los cuales 500 se concentran en las faenas mineras.

Victoria presenta una estructura organizacional compleja, que pretende ser lo más flexible posible, a fin de beneficiar el trabajo por grupos de proyectos. La compañía cuenta con un directorio conformado por 3 personas, quienes tienen por misión resguardar los beneficios de las decisiones de gestión lideradas por la alta gerencia. Pese a lo anterior, durante el año 2014 la compañía incursionó en la opción

de abrir un nuevo yacimiento minero para explotar oro, empresa que por diversos motivos no prosperó. Lo anterior implicó serias pérdidas económicas para la compañía.

El emprendimiento en la explotación de este tipo de mineral significó la inversión de una gran suma de dinero en forma de capital de trabajo, requerido para materializar el proyecto. Fue una apuesta un tanto riesgosa, pero el directorio confió en la rentabilidad constantemente creciente que estaba experimentando la organización desde hace un par de años. Sin embargo, mientras avanzaban las etapas del proyecto, Victoria enfrentó un panorama de precios del cobre a la baja<sup>1</sup> (Blog FOL.cl, 2018), y también una huelga de trabajadores que se extendió por 40 días. Lo anterior implicó la paralización completa de las faenas productivas y con ello, importantes pérdidas que impactaron en los niveles de rentabilidad de la compañía. Buscando superar, al menos en parte, los difíciles momentos financieros que sufre la firma, se ha determinado la necesidad de realizar una reducción de costos de forma inmediata. Para ello, el directorio ha puesto en marcha grupos de tareas que consideran alternativas de reducción de costos, sin embargo, aún no toma ninguna decisión.

Martina, ingeniera comercial de 50 años, titulada de una prestigiosa universidad chilena, forma parte del directorio de Victoria desde hace un año. Es la primera vez que se ve involucrada en una situación como ésta, y aunque sabe que el fracaso del proyecto se debe en gran medida a factores externos, no puede dejar de sentirse responsable. En este momento, al igual que los otros dos miembros del directorio, se encuentra abocada a encontrar la mejor alternativa para lograr la reducción de costos requerida para la supervivencia de Victoria. Martina asume este rol buscando equilibrar tanto su interés por maximizar la rentabilidad de la compañía, como por el bienestar de los colaboradores. La profesional cuenta con un historial que demuestra su capacidad de análisis y firmeza para tomar decisiones de gran importancia estratégica. Ejemplo de ello fue el acuerdo que negoció con el sindicato de trabajadores hace algunos meses atrás para deponer la huelga.

Luego de evaluar el contexto, Martina baraja 3 alternativas para dar solución a los problemas de la organización, sin embargo, aún no está segura de ninguna de ellas. La primera opción, es la reducción de costos a través del despido masivo. Esta alternativa parece evidente, puesto

que permite a Victoria reducir sus gastos significativamente en el corto plazo, contingente a la baja en el volumen de ventas. Además, esta medida implicaría un gasto moderado por concepto de indemnizaciones, ya que en general, no existen trabajadores con más de cuatro años de antigüedad en los puestos a eliminar. La decisión es compleja y acarrea serias implicancias negativas, tanto para los empleados despedidos como para la organización en su conjunto.

Martina sabe que la pérdida del empleo es un golpe fuerte para las personas, no sólo en términos económicos, sino que también emocionales y psicológicos, afectando la identidad de los sujetos y generando sentimientos de vulnerabilidad, desamparo y ansiedad (Acuña, 2000). Adicionalmente, el despido masivo se traduce en una situación de inestabilidad laboral que afecta el compromiso de quienes no se ven afectados por la medida tomada por la firma. Debido a lo anterior, cree que el término de contrato de 120 trabajadores ocasionaría, en los empleados que no se ven afectados, un constante cuestionamiento sobre la posibilidad de ser despedidos y del valor de su trabajo. Esto podría traducirse en un detrimento del clima laboral, desconfianza de las decisiones tomadas por los directivos y falta de colaboración para superar los momentos difíciles que atraviesa la organización. Pensar en esta posibilidad implica altos niveles de estrés para Martina, por lo cual analiza otras alternativas que puedan mitigar de cierta manera estos efectos.

Una idea que le surge es implementar un programa de outplacement, consistente en la desvinculación asistida mediante un programa específico que busca la rápida reintegración de la persona desvinculada al mundo del trabajo. Esta medida implica contratar una consultora especializada que se encarga de capacitar y otorgar apoyo emocional a las personas despedidas, además de gestionar los contactos para ubicar a los trabajadores en sus áreas de mayor potencial. Es una medida que otorga múltiples beneficios en tanto puede minimizar los juicios laborales, y limpiar su imagen institucional (López-Mena, 1999). Uno de los mayores beneficios del outplacement es cuidar el clima laboral de quienes continúan, evitando que disminuya su desempeño en el trabajo. Sin embargo, constituye una medida costosa que implica una inversión cuando la liquidez es un problema. Aun así, Martina reflexiona que quizá los beneficios de la alternativa amorticen los costos (Raineri, 2006). En su empeño por hacer funcionar esta opción, concluye que la única

1 Anexo 1: Evolución precio del cobre.

forma de costearla es reducir un 10% el presupuesto del departamento de investigación y desarrollo, y un 10% del presupuesto destinado a la captación de nuevos clientes.

Por otra parte, una tercera iniciativa que permitiría disminuir los desembolsos operacionales de Victoria consiste en la reducción progresiva de los salarios de todos los trabajadores, hasta que los resultados de la compañía vuelvan a sus niveles normales y presenten perspectivas de crecimiento. Martina medita esta opción en base a la experiencia de dos colegas que conoció en un trabajo anterior. Dichos colegas fueron parte de la fusión de un par de compañías, que resultó en gastos administrativos muy superiores a los previstos por las empresas de origen. El compromiso por lograr una fusión exitosa era alto, no obstante, hacía falta invertir en sistemas de información, nuevos equipos de venta, programas de unificación de cultura organizacional, entre otros tópicos. En vistas de la necesidad de obtener rápidamente dicho capital de inversión, los directivos propusieron reducir todos los salarios en un 25%. La medida era dura y afectaba muchos ámbitos de la vida personal de sus colaboradores, sin embargo, el compromiso de no despedir a nadie significó que los trabajadores optaran por esta medida sin grandes aprehensiones. Cabe destacar que prácticamente ninguno de sus trabajadores renunció, de hecho, la tasa de renuncias permaneció en un 3%. Con todo, la fusión fue un éxito, es más, sus resultados se han mantenido por sobre el promedio de la industria por años.

Martina se ve altamente atraída por el involucramiento laboral que podría ocasionar esta medida. Sin embargo, sabe que su éxito depende de las voluntades individuales de los trabajadores y su confianza en el panorama futuro de la compañía. En este sentido, constituye una propuesta arriesgada que podría ser muy mal recibida si es interpretada como una baja valoración del trabajo o un aprovechamiento de las circunstancias. Piensa que tal vez, las circunstancias actuales no son las mejores para una iniciativa de este tipo, sin embargo, parece la alternativa más aceptada entre los otros miembros del directorio. Además, sabe que, de tomar esta decisión, sus colegas la presionarían a negociar con el sindicato de trabajadores para lograr la aceptación voluntaria de la reducción salarial. Al imaginar esta situación, Martina no puede dejar de sentirse contrariada puesto que conoce bien cuánto costó conseguir el petitorio logrado hace tan poco por el sindicato. Siendo así, es muy probable que una propuesta de estas características genere conflictos políticos internos e incluso legales.

En síntesis, el dilema al que se enfrenta Martina es encontrar un plan de acción que permita reducir costos para la compañía Victoria, debido al mal momento económico que están atravesando. Todas las alternativas que baraja tienen sus pros y contras. Por una parte, hay consecuencias indeseadas de las cuales Martina no quisiera hacerse cargo. No obstante, es parte de la responsabilidad que implica su puesto de trabajo. No hacerse cargo o tomar una decisión a medias significaría un probable y casi seguro despido, además de truncar en parte su avance en materia de trayectoria laboral, aspecto muy significativo para ella. Por lo demás, una decisión equivocada también tendría consecuencias nefastas para todos. Es así como se ve enfrentada entre lo que el directorio espera de ella, y su propio análisis sobre la situación. Recapitulando, las alternativas que ha considerado hasta ahora son las siguientes:

- Una primera opción es realizar un despido masivo de personas, aunque esto afectaría tanto a los trabajadores despedidos como a quienes se quedan, generando falta de compromiso, incremento en la rotación, sensación de inseguridad, etc. Asimismo, se verían afectados futuros procesos de reclutamiento y selección, considerando que los potenciales postulantes tendrían como antecedente el despido masivo. Desde otra arista, esta opción podría generar una disminución de la productividad de la empresa, que impediría obtener la rentabilidad necesaria para cuando el precio del cobre sea restablecido.
- La segunda alternativa es seguir adelante con el despido masivo e implementar un plan outplacement en la compañía, para asistir la desvinculación de los trabajadores. Esto produciría un impacto positivo en términos de imagen, prestigio y atractivo de la empresa en el mercado, y por tanto, favorecería la contratación de nuevo personal, cuando se recupere el precio del cobre. Sin embargo, implicaría también un significativo desembolso económico, que se traduciría en la reducción del presupuesto de áreas claves en la compañía.
- La última opción que considera Martina consiste en buscar una reducción voluntaria del sueldo de los trabajadores. Hacer esto implicaría llegar a un acuerdo con el sindicato de la empresa, estableciendo el retiro de la bonificación obtenida luego de la negociación colectiva hace tan solo unos meses. Llevar este plan a cabo parece poco probable debido a que es difícil imaginar que los trabajadores estén dispuestos a disminuir su paga voluntariamente.

De acuerdo a los antecedentes presentados,

¿Qué fuerzas se oponen en el dilema ético presentado?

¿Existen otras formas de enfrentar esta situación?

¿Cuál es el rol que tendría la relación de la gerencia de recursos humanos y los sindicatos?

¿Cuál crees que sería el impacto de dichas medidas?

¿Hasta qué punto crees que es obligación de la empresa hacerse responsable de los trabajadores despedidos?

¿Qué harías tú en el lugar de Martina?, ¿por qué?

## Anexos

### Anexo 1: Evolución precio del cobre



Fuente: Blog FOL.cl. (2018).

## Referencias

Acuña, E. (2000). La pérdida del empleo y sus efectos en las personas. *Revista de Psiquiatría*, 39-55.

Blog FOL.cl. (2018). FOL.

Obtenido de Sitio Web de Blog FOL: <https://blog.fol.cl/fondos-mutuos/la-situacion-economica-de-chile-en-2017/>

López-Mena, L. (1997). La desvinculación asistida (outplacement) y la continuidad en el empleo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 49-67.

Raneri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 3-33.