



Asociación de Psicología de Puerto Rico

PO Box 363435 San Juan, Puerto Rico 00936-3435

Tel. 787.751.7100 Fax 787.758.6467

www.asppr.net E-mail: info@asppr.net

Revista Puertorriqueña de Psicología
Volumen 20, 2009

Los dilemas éticos que enfrenta el/la psicólogo/a en su rol de consultor/a al intervenir en un proceso de desplazamiento de empleados/as¹

Lourdes Ramírez Ortiz²
Universidad de Puerto Rico en Arecibo

Resumen

Este artículo es un punto de partida para la discusión y el debate de los dilemas éticos del desplazamiento de empleados/as en un intento por estimularlos ya comúnmente encontrados en el mundo de los negocios y las organizaciones. Defino el concepto de desplazamiento de empleados/as como una reducción en los puestos de trabajo. En este escrito identifiqué y exploro varios dilemas éticos relacionados con el proceso de desplazamiento de empleados/as. Idealmente, el/la psicólogo/a consultor/a debe reconocer y enfocarse en los diferentes niveles de análisis de los dilemas éticos: social, organizacional y de la intervención. Concluyo el artículo con recomendaciones para fortalecer la práctica ética de la psicología en las organizaciones.

Palabras claves: *desplazamiento de empleados/as, ética, psicología*

Abstract

This article, proposed as a springboard for discussion and debate about the ethical issues of downsizing, is intended to further stimulate those

¹ *Nota:* Este artículo fue sometido a evaluación el 22 de enero de 2009 y aceptado para publicación el 22 de marzo de 2009.

² El contenido básico del artículo formó parte de la Ponencia presentada en el II Congreso Internacional de Psicología: “Los lugares del psicólogo y la psicóloga en el mundo contemporáneo: Retos para la formación, la investigación y la práctica”, celebrado en Ponce, Puerto Rico, del 2 al 4 de octubre de 2008. La correspondencia relacionada con este artículo debe dirigirse a Lourdes Ramírez Ortiz, P.O. Box 9328 Carolina, Puerto Rico 00988-9328. E-mail: lourdes.ramirez@upr.edu

DILEMAS ÉTICOS

commonly found in the world of modern business and organizations. I define the concept of downsizing as reductions in the size of an organization's workforce. Throughout the paper I identify and explore the many ethical issues associated with downsizing. Ideally, the consulting psychologist should have recognized and attempted to address the different levels of understanding of ethical issues: social, organizational and intervention. I conclude with suggestions for enhancing the ethical practice of psychology in organizations.

Keywords: *downsizing, ethics, psychology*

El presente trabajo intenta presentar algunas reflexiones en torno a los principales dilemas éticos que enfrenta el psicólogo y la psicóloga en su rol de consultor/a al intervenir en un proceso de desplazamiento de empleados/as. Al hablar del proceso de desplazamiento de empleados/as, me refiero a una reducción en los puestos de trabajo. En un contexto de desplazamiento de empleados/as, el/la psicólogo/a consultor/a se encuentra inmerso/a en importantes dilemas éticos. Éste es un tema complejo que resulta mejor abordar en tres niveles de análisis: dilemas éticos sociales, dilemas éticos organizacionales y dilemas éticos de la intervención. Una perspectiva ética permite identificar los potenciales dilemas éticos en un proceso de desplazamiento de empleados/as, y cuáles son las interrogantes que se derivan en torno a los valores de justicia y libertad. Intentaré exponer los diferentes niveles de análisis y simultáneamente aspiraré a crear una visión ética para prácticas psicológicas humanizantes.

El código de ética de la Asociación de Psicología Canadiense [*Canadian Psychological Association (CPA), 2000*] incluye diez pasos para la toma de decisiones que los/as psicólogos/as deben seguir cuando enfrentan dilemas éticos: 1) identificar los individuos y grupos potencialmente afectados por la decisión; 2) identificar los dilemas éticos y las prácticas relevantes a los dilemas; 3) considerar las influencias personales en la selección de cursos de acción; 4) diseñar cursos alternativos de acción; 5) analizar los riesgos potenciales y los beneficios asociados con los cursos de acción; 6) seleccionar un curso de acción después de un estudio cuidadoso del código de ética; 7) tomar acción y asumir la responsabilidad por las consecuencias; 8) evaluar los resultados de la acción seleccionada; 9) aceptar la responsabilidad por la acción y, si es necesario, corregir consecuencias negativas; y 10)

prevenir futuros dilemas éticos. Existe escasez de trabajos sobre los dilemas éticos que enfrentan los/as psicólogos/as industriales organizacionales. La teoría más cercana a la elaboración de este escrito es la propuesta por Van Buren (2000), sobre la responsabilidad social en el proceso de desplazamiento de empleados/as. Los dilemas éticos son identificados considerando esta teoría emergente y códigos de ética de la profesión de la psicología [*American Psychological Association* (APA), 2002; Asociación de Psicología de Puerto Rico (APPR), 2007].

Dilemas Éticos Sociales

La psicología como disciplina contribuye a mejorar la vida de las personas y el mundo social en que viven. La identificación de los dilemas éticos sociales viabiliza realizar aportaciones prácticas en favor de su solución. El dilema de la responsabilidad social corporativa de los desplazamientos masivos de empleados/as no ha recibido la atención necesaria en el ámbito legal (Van Buren, 2000). A diferencia de la atención recibida por otros dilemas de responsabilidad social corporativa, como la igualdad de oportunidades en el empleo, las organizaciones deciden desplazar empleados/as como una estrategia de negocios argumentando diferentes razones: ventaja competitiva, reducción de costos, globalización, incorporación de las nuevas tecnologías, entre otras (Hopkins & Weathington, 2006; Jiménez & Sánchez, 2005).

Gross (2001) señala que el desplazamiento de empleados/as representa un conflicto directo entre los/as accionistas y la responsabilidad social corporativa. Es decir, el desplazamiento de empleados/as dirige a un incumplimiento de la responsabilidad social corporativa con los individuos, las familias y la sociedad. La autonomía en las decisiones gerenciales debe equilibrarse con el contrato social que implica el respeto a los derechos humanos y a la dignidad (Van Buren, 2000). Mitigar el impacto económico y psicosocial de la reducción en los puestos de trabajo sobre los/as empleados/as despedidos/as, los/as sobrevivientes (los/as empleados/as que se quedan después de las reducciones de puestos) y la comunidad, es crucial para cumplir con la responsabilidad social corporativa. No obstante, puesto que el proceso de desplazamiento de empleados/as tiene el potencial de infligir los derechos de las personas, cabe esperar que los psicólogos y las psicólogas se adhieran a los principios y normas éticas de su profesión para enfrentar este dilema ético social.

¿En realidad es posible justificar la decisión de desplazar empleados/as? La respuesta es que la estrategia de desplazar empleados/as no parece favorecer el mejor interés de la organización, sus empleados/as y accionistas (Gross, 2001). Morris, Cascio y Young (1999), expertos en administración de empresas, exponen que el impacto de las reducciones en los puestos de trabajo sobre la rentabilidad es insignificante en comparación con la magnitud de los despidos. Estos autores enfatizan que los beneficios financieros del desplazamiento de empleados/as parecen insuficientes con relación al costo humano. La mayoría de los desplazamientos de empleados/as no logran los resultados esperados y a cambio se afecta la moral, la confianza y la productividad (Bright, Cameron, & Caza, 2006). Algunos autores también coinciden en que las reducciones en los puestos de trabajo cambian drásticamente las relaciones entre los/as empleados/as y sus organizaciones, y afectan adversamente la seguridad y la salud de los/as empleados/as (Hopkins & Weathington, 2006; Jiménez & Sánchez, 2005).

Las organizaciones asumen su responsabilidad social respondiendo a la necesidad de balancear los intereses de los/as accionistas, la gerencia y los/as empleados/as. El reto de los psicólogos y las psicólogas está en incorporar la ética a las prácticas gerenciales para cumplir con la responsabilidad social corporativa. Aunque hay quienes en el mundo de los negocios actúan éticamente y asumen su responsabilidad social corporativa.

Dilemas Éticos Organizacionales

En la literatura sobre las reducciones en los puestos de trabajo y reestructuraciones, he identificado tres factores organizacionales que podrían causar controversias éticas: comunicación, participación y selección del personal (Bunning, 1990; Cascio & Wynn, 2004; Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007; Eby & Buch, 1998; Hopkins & Hopkins, 1999). Estos factores están presentes en la justicia organizacional. Para los psicólogos industriales Landy y Conte (2005), la justicia organizacional está compuesta por cuatro clases de justicia: distributiva, procedimental, interpersonal y de información. Veamos estas cuatro clases de justicia en el contexto del desplazamiento de empleados/as. La justicia distributiva se refiere a la equidad del intercambio entre el/la empleador/a y los/las empleados/as afectados/as. Este intercambio podría ser económico, psicológico y social. La justicia procedimental se relaciona con la equidad en el proceso de desplazamiento

de empleados/as. La justicia interpersonal se asocia al respeto, la cortesía y la dignidad en la relación con los/as empleados/as. La justicia de información es entendida como la equidad en los sistemas y canales de comunicación en el desplazamiento de empleados/as. En consecuencia, es imperativo exponer los dilemas éticos organizacionales del desplazamiento de empleados/as en términos de la justicia organizacional.

La controversia entre un proceso de desplazamiento de empleados/as justo *versus* uno injusto es uno de los principales dilemas éticos organizacionales. ¿Por qué es necesaria la reducción en los puestos de trabajo? ¿Qué alternativas se consideraron? ¿Cuándo se informó sobre los despidos a los/as empleados/as? ¿Cuáles fueron los canales de comunicación sobre el proceso de desplazamiento? ¿Qué compensaciones recibieron los/as empleados/as despedidos/as? ¿Cómo fueron tratados los/as empleados/as? Dependiendo de las contestaciones a estas interrogantes será la percepción de justicia organizacional de los/as empleados/as. Los/as sobrevivientes perciben justicia distributiva dependiendo de cómo se trate a los/as empleados/as despedidos/as (Hopkins & Weathington, 2006). De manera general, la percepción de justicia organizacional de los/as empleados/as tiene el potencial de influenciar la confianza, la satisfacción, el compromiso organizacional, el desempeño y la conducta cívica organizacional (Cascio & Wynn, 2004; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007; Hopkins & Weathington, 2006).

El siguiente asunto ético organizacional es el contrato psicológico. De acuerdo con Schein (1982), la organización establece un contrato psicológico con sus empleados/as que conlleva el compromiso de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus empleados/as. La idea de contrato psicológico implica unas expectativas que trascienden el contrato formal de empleo (Cascio & Wynn, 2004; Grimmer & Oddy, 2007; Van Buren, 2000). Cuando una organización desplaza a sus empleados/as rompe el contrato psicológico. De ahí, surge la pregunta ética: ¿cuál es el costo humano de la inestabilidad en el empleo? Desde un punto de vista ético, no es correcto que las personas sufran la incertidumbre de la inestabilidad en el empleo. Si las personas tienen seguridad de empleo, pueden canalizar sus esfuerzos hacia otras actividades de desarrollo personal, social y espiritual. Los desplazamientos de empleados/as producen una constante movilidad en el empleo. Esta tendencia dirige a un nuevo contrato psicológico de relaciones de tra-

DILEMAS ÉTICOS

bajo temporeras (Cascio & Wynn, 2004). El contrato psicológico tradicional incluía la promesa de seguridad de empleo a cambio de lealtad, mientras que el nuevo contrato psicológico demanda flexibilidad en las destrezas y esfuerzo a cambio de un trabajo temporero (Grimmer & Oddy, 2007). En las reestructuraciones y reducciones en los puestos de trabajo, el contrato psicológico incluirá la notificación temprana del despido, una comunicación abierta y el apoyo institucional hacia una transición a un nuevo empleo (Eby & Buch, 1998). Estas prácticas organizacionales facilitan un trato ético a los/as empleados/as despedidos/as.

Un asunto ético organizacional es la participación de los/as empleados/as en el proceso de desplazamiento. Los valores de justicia y libertad demandan que las personas participen de los procesos de toma de decisiones. Robbins (1998) plantea que una participación exitosa debe cumplir con las siguientes condiciones: a) ocurrir en el momento oportuno; b) ser relevante a los intereses de los/as empleados/as; c) los/as empleados/as deben tener las destrezas necesarias; y d) el apoyo de la cultura organizacional. También, una participación exitosa requiere una comunicación honesta, consistente y frecuente en el proceso de desplazamiento de empleados/as (Cascio & Wynn, 2004).

El próximo dilema ético organizacional es el conflicto entre la responsabilidad de la gerencia de buscar el mejor interés de la organización *versus* la obligación legal de cumplir con los derechos de los/as empleados/as (Hopkins & Hopkins, 1999). La ética de los negocios sostiene que la gerencia tiene la obligación moral de actuar en el mejor interés de los/as accionistas, procurando el éxito financiero de la empresa. Hopkins y Hopkins (1999) indican que las dimensiones éticas con respecto a los derechos de los/as empleados/as incluyen tiempo, método y contenido de la comunicación.

Otro dilema ético organizacional es la discriminación en la selección de las personas que quedarán cesantes. Bowman (1988) encontró que las minorías raciales están sobrerrepresentadas en los grupos de empleados/as despedidos/as de “cuello-azul”. Similarmente, Herz (1990), en su investigación sobre las características demográficas de las personas desplazadas, encontró que los/as hispanos/as están en un mayor riesgo de ser desplazados/as que las personas blancas. En un proceso de desplazamiento de empleados/as, las personas que pertenecen a una clase social, grupo étnico o género no deben sobrellevar el

peso de ser los/as seleccionados/as para ser despedidos/as.

Como señalé anteriormente, los/as psicólogos/as tienen el reto de plantear las preguntas éticas apropiadas y responderlas de manera adecuada sobre la base de la ética profesional. En una investigación se encontró que los dilemas éticos en el área de la psicología industrial organizacional estaban vinculados a la interferencia de la gerencia con las responsabilidades del psicólogo y de la psicóloga (Pope & Vetter, 1992). A partir del análisis y de la revisión de la literatura especializada, considero que los potenciales dilemas éticos organizacionales mencionados se relacionan con la administración de la justicia organizacional en el proceso de desplazamiento de empleados/as. Conviene destacar que los/as psicólogos/as asumen su responsabilidad ética con los/as empleados/as promoviendo la justicia organizacional.

Dilemas Éticos de la Intervención

El/la psicólogo/a consultor/a que interviene en un proceso de desplazamiento de empleados y empleadas se encuentra inmerso no sólo en los dilemas éticos sociales y organizacionales, sino también en los dilemas éticos de su rol como consultor/a. Los dilemas éticos que enfrenta el/la psicólogo/a en el mundo de los negocios “se derivan de las demandas especiales o necesidades del rol particular y del hecho de que la ética de la psicología y la ética de los negocios usualmente no son congruentes” (Keith-Spiegel & Koocher, 1985; p. 333). Y, por supuesto, cuando surgen controversias éticas se recomienda que los/as psicólogos/as consulten los principios y normas éticas profesionales para desarrollar soluciones y alternativas.

Es posible formular el dilema ético que se relaciona con la pregunta básica: ¿quién es el cliente en una intervención de desplazamiento de empleados/as? El/la psicólogo/a consultor/a debe clarificar quién es el cliente. A su vez, ser diligente en su relación con el cliente en términos de confidencialidad, responsabilidad y otras consideraciones éticas (Keith-Spiegel & Koocher, 1985). Si la alta gerencia de la organización se define como cliente, los/as psicólogos/as deben comprender que existen obligaciones periféricas con las otras partes afectadas: los/as potenciales empleados/as despedidos/as y los/as sobrevivientes.

Los investigadores Pope y Vetter (1992) encontraron que el dilema ético relacionado con la confidencialidad es el más reportado por los miembros de la *American Psychological Association*. Para ilustrar

DILEMAS ÉTICOS

este dilema conviene presentar una situación. Una fábrica dedicada a la manufactura de carteras dejará cesantes a un número significativo de empleados/as debido a razones financieras. Aproximadamente dejará cesantes a 50 empleados/as, entre los cuales se encuentran diez supervisores/as. La alta gerencia contrató un psicólogo para asesorar al comité ejecutivo sobre el número de empleados/as que quedarán cesanteados y evaluar las cualificaciones necesarias de los/as supervisores/as. El presidente del comité ejecutivo indicó que todos los aspectos del proceso de desplazamiento eran confidenciales. Como parte del proceso de desplazamiento fueron identificados los/as empleados/as que serán despedidos y se determinó además, que transcurridos seis meses se notificarán los despidos. Casualmente, el psicólogo sostuvo una conversación con uno de los supervisores que se quedará sin empleo. El supervisor era vecino del psicólogo y desconocía que su nombre estaba en la lista de los despedidos. En la conversación, el supervisor comentó que compraría un apartamento.

En este ejemplo, el psicólogo debe considerar que la confidencialidad en la relación cliente-consultor tiene sus límites conforme con los códigos de ética profesional y la ley. El psicólogo debe atender las dimensiones éticas asociadas con los derechos de los/as empleados/as en el proceso de desplazamiento: tiempo, método y contenido de la comunicación. Entre las posibles opciones está, no retener información crítica por un extenso período de tiempo a los/as empleados/as. También, el psicólogo debe discutir las dimensiones éticas con la alta gerencia de la organización. Estos esfuerzos ayudarán a resolver algunos dilemas éticos potenciales relacionados con el bienestar de las personas, la confidencialidad, entre otros. Los psicólogos y las psicólogas que se adhieren a los códigos de ética de la profesión pueden promover valores éticos en la organización.

El siguiente dilema ético es la presencia de un conflicto –los intereses de la alta gerencia *versus* los de los/as empleados/as. De ahí, se desprende una pregunta ineludible: ¿cómo resolver el conflicto? El Código de Ética de la Asociación de Psicología de Puerto Rico responde a esta interrogante con el principio siete sobre el bienestar de la persona:

En situaciones en las que la función del psicólogo y la psicóloga entre en conflicto con intereses de diversas partes tales como patronos y trabajadores anteponen el bienestar de todos los seres humanos involucrados en el asunto a

cualquier otra consideración. (APPR, 2007; p.10)

Lowman (2006) indica que los psicólogos y las psicólogas deben considerar que ocultar información crítica puede ocasionar daños a los/as empleados/as y, por tanto, ser proactivos en balancear los intereses de la alta gerencia con los intereses de las otras partes afectadas.

El/la psicólogo/a en su rol de consultor/a debe reconocer su posición de poder. Los/as psicólogos/as consultores/as derivan poder de su conocimiento especializado, su influencia y sus destrezas. El/la psicólogo/a consultor/a que adopta una perspectiva ética reconoce la diferencia en el grado de poder entre él/ella y los/as empleados/as afectados/as por la intervención. La desigualdad de poder tiene implicaciones para la libertad y la justicia que el/la psicólogo/a debe atender. La postura ética que adopten los psicólogos y las psicólogas influenciará la intervención. Por ejemplo, si el personal no tiene la habilidad o la información necesaria para comprender las consecuencias de su participación, la libertad de los empleados y las empleadas es menoscabada. Para el disfrute de la libertad es necesario que el/la psicólogo/a consultor/a facilite las condiciones que capaciten a los/as empleados/as para entender la naturaleza y las consecuencias de su participación en la intervención.

En la selección y evaluación del personal que se afectará por las reducciones en los puestos de trabajo, el/la consultor/a enfrenta potenciales dilemas éticos asociados con el consentimiento informado, el uso de pruebas, la interpretación de los resultados de las pruebas, los conflictos de intereses, la confidencialidad, la objetividad y otros. De acuerdo con los códigos de la profesión, el/la psicólogo/a será competente en el desarrollo, administración e interpretación de instrumentos de medición (APA, 2002; APPR, 2007). Además, asumirá su responsabilidad ética con los/as empleados/as evaluados/as. El/la psicólogo/a educará al cliente sobre los aspectos éticos, técnicos y legales de la selección y evaluación del personal.

Comentarios Finales

El Código de Ética de la Asociación de Psicología de Puerto Rico expone que “la práctica de la psicología requiere de un compromiso personal de esforzarse a actuar éticamente y de alentar el comportamiento ético” (APPR, 2007; p.1). El psicólogo/a consultor/a promoverá el comportamiento ético entre gerenciales y empleados/as concen-

trándose en las diferentes clases de justicia organizacional. Puesto que las diferentes clases de justicia organizacional implican múltiples prácticas organizacionales, es crucial que se examinen individualmente (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Algunas recomendaciones para la administración de la justicia organizacional son las siguientes: a) la justicia distributiva necesita que se apliquen de forma apropiada los criterios de equidad, necesidad e igualdad; b) la justicia procedimental requiere ciertos atributos esenciales como consistencia, representación de las partes involucradas y mecanismos de objeción a las políticas o eventos organizacionales; c) la justicia interpersonal se alcanza mediante el respeto a los derechos humanos y a la dignidad; y d) la justicia de información demanda que las personas reciban la información relevante de los asuntos organizacionales (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007).

Los/as psicólogos/as como consultores/as se esforzarán por alcanzar un equilibrio de prioridades entre la interdependencia de los individuos, las organizaciones y la sociedad en general. Para que esto sea posible, el/la psicólogo/a fomentará que la organización de las actividades de desarrollo, renovación o cambio se orienten hacia la creación de condiciones de trabajo humanizantes. De igual modo, el/la psicólogo/a promoverá que la gerencia desarrolle programas de apoyo económico y psicosocial para superar el impacto negativo del proceso de desplazamiento de empleados/as. En ese sentido se sugieren las siguientes propuestas de actuación: 1) consejería de carrera a los/as empleados/as para ayudarlos/as a identificar sus capacidades y habilidades, y determinar el adiestramiento que promueva el futuro desarrollo de carrera; 2) consejería personal a los/as empleados/as para ayudarlos/as a manejar sus emociones, reconstruir su autoestima y reducir el estrés; 3) adiestramiento a los/as empleados/as para facilitarles la transición de carrera en el proceso de desplazamiento, ayudarlos/as con las expectativas del proceso y a obtener empleos en otras organizaciones o mejorar sus destrezas para un empleo nuevo; 4) asistencia de reubicación a los/as empleados/as para nuevas oportunidades de empleo; 5) un centro de transición de carrera; 6) ferias de empleo; 7) tiempo libre con paga a los/as empleados/as que están buscando un nuevo empleo; 8) cuidado de niños a los/as empleados/as despedidos/as; 9) asesoramiento financiero a todos los/as empleados/as; y 10) asistencia de “*outplacement*” (*National Performance Review*, 1997).

REFERENCIAS

- American Psychological Association. (2002). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. Recuperado el 15 de junio de 2008 de www.apa.org/ethics/code2002.html.
- Asociación de Psicología de Puerto Rico. (2007). *Código de ética APPR*. Recuperado el 15 de junio de 2008 de www.asppr.net/pdf/codigo_etica_appr_07.pdf.
- Bowman, P. J. (1988). Postindustrial displacement and family role strains: Challenges to the black family. En P. Voydanoff & L. C. Majka (Eds.), *Families and economic distress* (pp. 55-71). California: Sage Publications.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 3, 249-269.
- Bunning, R. L. (1990, September). The dynamics of downsizing. *Personnel Journal*, 69-75.
- Canadian Psychological Association. (2000). *Canadian Code of Ethics for Psychologists*. Recuperado el 10 de mayo de 2008 de www.cpa.ca/cpasite/userfiles/documents
- Cascio, W. F. & Wynn, P. (2004). Managing a downsizing process. *Human Resource Management*, 43, 4, 425-436.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 4, 34-48.
- Eby, L. T. & Buch, K. (1998). The impact of adopting an ethical approach to employee dismissal during corporate restructuring. *Journal of Business Ethics*, 17, 12, 1253-1264.
- Grimmer, M. & Oddy, M. (2007). Violation of psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32, 1, 153-174.
- Gross, L. (2001). Downsizing: Are employers renegeing on their social promise? *CPCU Journal*, 54, 2, 112-122.
- Herz, D. E. (1990). Worker displacement in a period of rapid job expansion: 1983-87. *Monthly Labor Review*, 113, 21-33.

DILEMAS ÉTICOS

- Hopkins, W. E. & Hopkins, S. A. (1999). The ethics of downsizing: Perceptions of rights and responsibilities. *Journal of Business Ethics, 18*, 2, 145-56.
- Hopkins, S. M. & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology, 140*, 5, 477-498.
- Jiménez, C. & Sánchez, J. L. (2005). Análisis del downsizing como fenómeno psicosocial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 21*, 3, 181-206.
- Keith-Spiegel, P. & Koocher, G. P. (1985). *Ethics in psychology: professional standards and cases*. New York, New York: Newbery Award Records.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional* (L. Reyes Ponce Trad.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Lowman, R. L. (Ed.) (2006). *The ethical practice of psychology in organizations* (2nd. ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Morris, J. R., Cascio, W. F., & Young C. E. (1999). Downsizing after all these years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it. *Organizational Dynamics, 27*, 3, 78-87.
- National Performance Review. (1997). *Serving the American public: Best practices in Downsizing*. Recuperado el 9 de febrero de 2009 de <http://govinfo.library.unt.edu/npr/library/papers/benchmrk/downsize.html>
- Pope, K. S. & Vetter, V. (1992). Ethical dilemmas encountered by members of the American Psychology Association. *American Psychologist, 42*, 397-411.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies and application* (8th. ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización* (V.E. Cruz Cardona Trad.). Madrid, España: Editorial Dossat, S.A.
- Van Buren, H. J., III. (2000). The bindingness of social and psychological contracts: Toward a theory of social responsibility in downsizing. *Journal of Business Ethics, 25*, 205-219.