

Capítulo 6. Retención y Ruptura Laboral

Esteban Fernández Sánchez
Beatriz Junquera Cimadevilla

Objetivos de aprendizaje

- a) Analizar mecanismos que eviten la salida de la empresa de empleados valiosos.
- b) Identificar los costes y beneficios asociados a un determinado fenómeno de ruptura laboral.
- c) Explicar las diferencias entre rupturas voluntarias e involuntarias.
- d) Diseñar políticas de jubilación anticipada.
- e) Planificar políticas de dirección de recursos humanos para reducir el tamaño de la empresa, alternativas a los despidos y, en caso de fracaso, gestión de los mismos.
- f) Evaluar programas de colocación externa.

Lectura: Google y Apple, acusadas de pactar para no 'robarse' empleados.

Un juez de California investiga una demanda que implica a Intel, Adobe, LucasFilm y otras.

El tema viene de lejos, pero ahora una juez de California ha solicitado formalmente que Google, Apple y otras cinco compañías presenten sus alegaciones ante la acusación de que pactaron no robarse empleados cualificados y desistir de ofrecer empleo a ingenieros o trabajadores de la competencia.

La supuesta existencia de este tipo de pactos empresariales lo evidencia un correo de Steve Jobs, cuando era patrón de Apple, a su colega de Google, Eric Schmidt. El mensaje, recogido por Reuters, data de 2007 y en el mismo Jobs comenta a Schmidt que estaría muy complacido "si tu departamento de recursos humanos desiste de intentar fichajes". Schmidt reaccionó remitiendo un mensaje a personas no identificadas del citado departamento en el que se afirmaba que la empresa tenía una política de no reclutar personal de Apple y exige que se paralicen este tipo de ofertas y que se le remita un informe de lo sucedido, ya que necesita dar una respuesta a Apple. La consecuencia de ello fue el despido de quien hizo la oferta y un comunicado interno del responsable del área asegurando que se trató de "un incidente aislado". El remitente ruega que se hagan llegar las disculpas a Apple.

Esta pieza figura en la demanda contra las citadas compañías, además de Pixar, Intel, LucasFilm, Adobe e Intuit por mantener este tipo de prácticas que entrarían en un tipo de conductas monopolistas.

En otro correo, dirigido a Steve Jobs, por el patrón de Palm, este subraya que la proposición de pactar que una compañía no intente fichar empleados de la otra "no únicamente es equivocada, probablemente es ilegal".

En 2009, el departamento de Justicia abrió una investigación, que no prosperó, sobre este tipo de prácticas y, un año después, un antiguo empleado de LucasFilm acusó a esta empresa, a Apple, Google, Adobe Systems, Intel y otras compañías de tecnología de violar las leyes antimonopolio por conspirar para fijar la retribución de sus empleados y acordar no robárselos mutuamente con ofertas de trabajo más atractivas. La demanda es colectiva y permite que terceras personas se sumen a ella. En la misma se acusa a las citadas compañías de establecer acuerdos entre ellas "para eliminar la competencia por mano de obra calificada". El promotor de la demanda afirma que es "decepcionante que, mientras estábamos trabajando duro para hacer productos excelentes que dieron enormes beneficios para LucasFilm, los altos ejecutivos de la empresa llegaban a acuerdos con otras empresas para eliminar la competencia". El demandante sitúa los hechos entre enero de 2005 y enero de 2010. Según sus cálculos, estos acuerdos han permitido evitar subidas de sueldo de entre el 10 y el 15%.

Una de las compañías que no está denunciada es Facebook, cuya política de reclutamiento obligó a Google a subir las remuneraciones de sus empleados, particularmente los más proclives a poder recibir una oferta de la red social.

Twitter, por su parte, ha optado por emitir un vídeo juguetón y simpático para animar a trabajar en la empresa.

Fuente: Delclós, T. (2012): "Google y Apple, acusadas de pactar para no 'robarse' empleados", *El País. Tecnología*, <http://tecnologia.elpais.com/tecnologia>, 30 de enero de 2012.

Es tal la relevancia de la retención laboral que los conflictos en las empresas llegan incluso al ámbito judicial. De igual forma, y por las mismas razones, la ruptura laboral reviste importancia desde varios puntos de vista, especialmente cómo evitar que los mejores se vayan de la empresa voluntariamente, cómo elegir quiénes deben irse durante los procesos de despidos generalizados en la empresa y cómo plantear dichos procesos para evitar la mala imagen que puede aportar a la empresa el empleado que la abandona.

Índice

6.1. Retención de los empleados y seguridad en el empleo.

6.2. Ruptura laboral: beneficios y costes.

6.3. Gestión de los despidos.

6.1. Retención de los empleados y seguridad en el empleo

La rotación hace referencia a los flujos de entradas y salida de los recursos humanos de una empresa. La fuga de los trabajadores, además de drenar el capital humano de la organización, provee a los competidores de trabajadores formados, poseedores de conocimientos tecnológicos y con una amplia red social de contactos, lo que les permite potenciar sus bases cognitivas. La pérdida de capital humano es especialmente grave cuando el individuo abandona la empresa portando conocimientos que: a) son inseparables de él; b) son separables de él, aunque todavía no codificados y/o difundidos en el interior de la empresa mediante procesos de aprendizaje organizativo; y c) tienen un elevado valor estratégico. No obstante, en todas las empresas tiene que haber una cierta rotación: la cuestión es cuánta y de qué tipo. La rotación varía de un puesto de trabajo a otro y es muy diferente entre empresas y/o localizaciones.

Una importante ventaja de la rotación es que aporta savia nueva a la empresa. Por tanto, debería ser mayor en aquellos sectores en los que la tecnología avanza a un ritmo más rápido. Parte de la rotación puede ocurrir por contratación de trabajadores de otras empresas. De esta manera, la empresa puede acceder a algunas de las

nuevas ideas e innovaciones de las empresas de la competencia. También es probable que en los sectores dinámicos sea beneficiosa la contratación de trabajadores más jóvenes, que han aprendido las técnicas más recientes en la universidad. La rotación apoya el cambio organizativo al facilitar la aportación de nuevas ideas. Los empleados actuales de la empresa conservan los métodos tradicionales de hacer las cosas. Desgraciadamente, si la empresa necesita cambiar de métodos, es casi seguro que esos empleados no serán los más adecuados, por lo que convendrá introducir continuamente –en todos los niveles– al menos algunos empleados que tengan experiencia del exterior de la empresa¹.

La rotación no siempre es positiva. En general, las empresas con negocios, métodos o culturas más idiosincrásicas desean una tasa de rotación baja. Para reducir la rotación emplean diversos instrumentos. El más obvio es aumentar la compensación. En el caso de empleados clave, hay que considerar la posibilidad de tratarlos como socios (por ejemplo, las empresas de consultoría). También se les puede ofrecer acciones, opciones y otros tipos de remuneración basados en el rendimiento. La compensación puede adaptar algunos beneficios sociales o características del trabajo a las necesidades de ese trabajador. Igualmente pueden ofrecer nuevas oportunidades, como formación, enriquecimiento del puesto o un rápido ascenso. Una empresa saludable cuenta con un ambiente de trabajo positivo, donde al empleado se lo evalúa correctamente y se cumplen las promesas realizadas. La reducción de la arbitrariedad con que se trata a los empleados puede atenuar los problemas de rotación. Al contratar un trabajador, no hay que sobrevalorar el puesto de trabajo, ya que aquel acabará inevitablemente decepcionado, lo que provocará su marcha².

Los costes de la rotación suelen ser altos y para reducirlos suelen aplicarse algunas de las siguientes medidas: a) colaboración de los trabajadores en tareas clave para que los conocimientos fundamentales no sean monopolizados por un solo empleado; b) fomento de la formación mutua con el fin de reducir aún más los riesgos; y c) cambio periódico de tarea por los trabajadores para que todos conozcan mejor el proceso y, por tanto, el producto final.

El diseño de los puestos de trabajo también puede influir sobre los costes de la rotación. Cuanto más estandarizados estén los puestos, menos costes supondrá para la empresa la pérdida de empleados, ya que otros podrían ocupar fácilmente sus huecos. La empresa puede prestar atención a los procedimientos mediante los cuáles pueden describirse los conocimientos cuando se realiza el trabajo y, de esta manera, estar en condiciones de reutilizarlos (por ejemplo, bases de datos para describir los

¹ Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

² Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

nuevos métodos). Un coste prosaico de la rotación es el de contratar para sustituir los trabajadores que dejan la empresa. A su vez, con la rotación empresa y trabajador pierden el valor de cualquier inversión específica a la empresa.

El abandono de los empleados no tiene por qué romper los vínculos con la empresa. Por ejemplo, Hewlett-Packard anima a los empleados que abandonan la empresa en su nuevo proyecto y les ofrece regresar si fracasan. Varias son las razones³: a) esos empleados estaban entre lo mejor de la plantilla; b) pueden en un futuro hacer negocios con HP; c) si vuelven, contarán con experiencia interna y externa; d) HP se gana la fama de que mima a sus empleados, lo que aumenta la motivación y reduce conflictos; y e) atrae empleados con talento y ambición.

Existen múltiples mecanismos que favorecen la retención de empleados por parte de las empresas (**Cuadro 6.1**), si bien uno muy relevante es el denominado seguridad en el trabajo, que indica un compromiso duradero por parte de la empresa con sus trabajadores. De este modo, la empresa procura evitar que un empleado pierda su puesto de trabajo por aspectos sobre los que no tiene control, como los malos momentos económicos o los errores estratégicos en la dirección.

Cuadro 6.1. Algunos mecanismos de retención de los empleados

Me propusieron integrar mi sistema con total libertad (Jo-Anne Cardinal, Responsable de Idiomas de IFO)

Jo-Anne Cardina contaba con su propia empresa de servicios integrales de inglés, hasta que el instituto de Formación Online (IFO) la fichó. “No era mi intención trabajar para una empresa, pero me propusieron que tendría plena libertad”, explica. Esto le ha servido “para crecer personalmente, porque sin los recursos de una gran empresa no hubiera podido evolucionar, por lo que no me planteo en absoluto abandonar”, asegura.

Dije que quería más y me lo han dado (Óscar Pato, Director EMEA de Plantronics)

Tras diez años como director para España en la multinacional Plantronics, Óscar Pato acaba de ser ascendido a director de las regiones de Europa, Oriente Medio y África (EMEA). “Hace tiempo dije a mis jefes que me gustaría tener mayor responsabilidad y me la han dado. El reto actual es apasionante, una oportunidad única”, dice.

Mi empresa tiene una política de fidelización que ha aplicado conmigo, por eso sigo con ellos (Virginia Barbancho, Directora de Marketing de Rumbo)

A sus 27 años, Virginia Barbancho ha ascendido meteóricamente en su empresa. Hace cuatro años empezó en Rumbo como teleoperadora. Tras atender llamadas, se presentó como aspirante a un puesto administrativo, que ganó. Actualmente es directora de Marketing. “La empresa procura fidelizar a los trabajadores y así ha pasado, que yo también soy fiel a ellos”. Barbancho asegura que “estoy aprendiendo cosas nuevas continuamente, motivo que, aparte del económico, me mantiene con ganas de trabajar”. ¿El secreto? “Profesionalmente me encanta el turismo y como afición siempre me ha atraído el mundo de la publicidad, creo que compaginar inquietudes con trabajo es clave”, dice.

Cambiamos ideas... por vacaciones extra

Es importante que los trabajadores sientan que sus ideas se tienen en cuenta, que se les reconoce el talento. Una de las mejores iniciativas a este respecto son los concursos de ideas organizados entre el personal, empresas como ING Direct y Reimagina lo tienen y premian al ganador con un viaje o con dinero, pero los que han rizado el rizo son los de Heineken. La compañía cervecera ha convocado el

³ Lazear, E. P. y Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice* (2ª edición), John Wiley, New York.

premio Eureka, entre todos sus empleados. “Inicialmente pusimos un premio de 3.000 euros, pero luego incluimos lo que llamamos el viaje de tus sueños: 15 días extra de vacaciones al destino que quiere el empleado. Se presentaron 98 solicitudes y tardamos un mes en realizar una selección. Finalmente, uno de los ganadores ya se ha marchado a Orlando pasando por Nueva York y el otro ganador se va a Australia”, señala Granne Walsh, de Recursos Humanos de Heineken. “Además de las buenas ideas – hemos recabado muchas y muy interesantes-, lo fundamental es el hecho de que hemos conseguido que nuestros empleados se sientan importantes”.

Recomendar una contratación

Cada vez hay más empresas que se apuntan a premiar el enchufismo del siglo XXI: algo así como un *networking* laboral indefinido. Siemens Alemania lo practica desde hace unos meses premiando con 3.000 euros al empleado que recomiende a un técnico cualificado, siempre que este supere el proceso de selección. En España tenemos una experiencia similar con TeamLog, sólo que aquí el importe de la gratificación es algo menor: 500 euros para el recomendador y un Ipad para el recomendado. La razón de esta política la explica Luis Ramos, Director Financiero y de Recursos Humanos de Teamlog: “Al ser una compañía con alto acento internacional y con múltiples nacionalidades en plantilla, este sistema de contratación nos permite abrir mucho el mercado de reclutamiento, abarata los costes de selección y reduce los tiempos del proceso”. Desde enero de 2007, cuando pusieron en práctica esta iniciativa, 26 de los 84 nuevos contratados proceden de este sistema.

Voluntariado corporativo

Según datos de la Fundación Empresa y Sociedad, al 85% de los empleados le gustaría participar en alguna acción social que promoviese la empresa y al 96% le parece bien que su compañía invierta en acción social. Ahora bien, existe una fórmula que, además de satisfacer nuestro lado más altruista, contribuye a que los empleados se sientan también más afines a la empresa: el voluntariado corporativo. TNT Express, Microsoft, Citigroup o Ericsson son algunas de las empresas en las que esta iniciativa alcanza su máxima expresión. Tanto la primera como la última promueven un voluntariado internacional, permitiendo que sean sus propios trabajadores los que aporten sus conocimientos y su experiencia allí donde hace falta. Lo habitual es que la compañía asuma el coste de la estancia, el viaje, la formación específica... y que, además, les mantenga el sueldo íntegro.

El programa de TNT se llama *Moving the World* y por él pasan cada año 36 empleados del grupo en todo el mundo. Los gastos de alojamiento, transporte, equipamiento, seguros médicos, etc., los asume TNT. Los voluntarios reciben una paga mensual y una asignación que cubre todos sus gastos. Hasta la fecha han participado 13 equipos de voluntarios y entre ellos han sido elegidos 10 españoles. *Ericsson Response* es el nombre que recibe el voluntariado de emergencia de la empresa tecnológica. En este caso los voluntarios se desplazan a las zonas afectadas por algún tipo de catástrofe y se encargan de establecer las líneas de comunicación y las infraestructuras dañadas. Desde que se implantó en 2000 han participado en el proyecto más de 125 voluntarios. En España se lanzó a fines de 2002 y su acogida ha sido tan espectacular que en apenas cuatro años se ha convertido en el segundo país después de Suecia en número de voluntarios. Microsoft y Citigroup centran sus esfuerzos de voluntariado corporativo en labores de formación a grupos necesitados especialmente a través de acuerdos con la Fundación Junior Achievement. Microsoft Ibérica colabora en tres programas que movilizan a más de veinte voluntarios que aportan sus conocimientos en cursos y charlas durante su jornada laboral.

Salas de ocio y descanso en la empresa

Empieza a ser habitual entre las empresas, sobre todo las tecnológicas, incorporar en sus centros áreas para el ocio y el descanso, habilitados con juegos electrónicos, sofás de relax, máquinas para refrescos y cafés... Microsoft y Google lo tienen. También ING, que ha dado en llamar a esta fórmula *Fresh Working*, en línea con su nuevo lema de *Fresh Banking*. “La idea es trasladar al ambiente de trabajo la filosofía del grupo a través de espacios abiertos donde se interrelacionan comunicación, entretenimiento y trabajo. Con estas nuevas oficinas hemos conseguido una comunicación eficaz entre departamentos, estrechar relaciones entre compañeros e integrar momentos de diversión en el día a día, lo que sin duda redundará en un mejor ambiente y, como consecuencia, en una mejor atención a las necesidades y deseos de nuestros clientes”, señalan desde la empresa. El resultado es que el espacio destinado a salas de reuniones y trabajo en equipo se ha multiplicado por tres, alcanzando los 2.500 m², en detrimento de los despachos cerrados. “El objetivo es que las personas que desarrollan su trabajo en las distintas líneas de negocio del banco se conozcan mejor y se genere un ambiente de trabajo óptimo”, matizan.

Programas de asistencia a familiares

Entender que tu empleado tiene una familia y unos problemas personales detrás resulta crucial para que no se sienta tratado como una máquina o un simple número. Más Vida Red o Alares son algunas de las empresas que ofrecen a los negocios servicios completos de asistencia a familiares: se encarga de cuidar a personas enfermas, de ofrecer servicios de canguro, de proporcionar apoyo psicológico o asesoramiento personal y legal. Empresas como Enagás, Telefónica o Unilever contratan ya los servicios a estas empresas para garantizar determinadas coberturas a sus empleados. “Es un servicio más orientado a la fidelización del empleado”, dice Alfonso Jiménez.

Promover el ocio fuera de la oficina

Favorecer las iniciativas de ocio o deportivas de los empleados no supone un coste excesivo para la empresa y, a cambio, esta consigue mayor motivación, cohesión y sentimiento de equipo. Alcatel, por ejemplo, patrocina un equipo de fútbol sala entre sus trabajadores; en LG Electronics tienen su día de Navidad con los empleados y sus familias y muchas organizaciones establecen días de hermanamiento en los que todos los empleados pasan una jornada fuera divirtiéndose y participando en actividades al aire libre. Henkel Ibérica, por ejemplo, tiene su propia coral corporativa: “La coral surgió hace dos años como una iniciativa de los propios empleados. Henkel Ibérica aceptó la propuesta porque supone una gran oportunidad para integrar en una actividad común a empleados de distintos departamentos, lo que contribuye a la mejora de las relaciones en la empresa y al conocimiento en las distintas áreas”, comentan desde la empresa. La coral ensaya todos los viernes en las propias instalaciones de la empresa y el sueldo de su director corre a cargo de Henkel Ibérica.

Fuente: Adaptado de Capital (2007): “¿Cómo retener el talento?”, *Capital*, noviembre, 104-105 y García, I. (2007): “Confianza ciega”, *Emprendedores*, nº 121, octubre, 81-84.

6.2. Ruptura laboral: beneficios y costes

Pueden distinguirse diversos tipos de ruptura laboral: a) ruptura laboral voluntaria, b) jubilación, c) finalización del contrato, d) despido disciplinario y e) recorte de plantilla. La ruptura laboral voluntaria se produce cuando una persona decide abandonar la empresa por múltiples razones, aunque como regla general se puede considerar que la más corriente es la ausencia de buenas expectativas laborales. La decisión de irse depende, básicamente, de dos razones: a) el grado de insatisfacción del empleado en su puesto de trabajo y b) del número de alternativas atractivas para el empleado fuera de la empresa.

En los últimos años, algunas empresas han utilizado incentivos pecuniarios para animar a los empleados a irse voluntariamente, reduciendo, de este modo, el tamaño de la fuerza laboral. El problema surge si la empresa no desea que el trabajador se vaya, pues pierde un capital humano valioso y difícil de reemplazar, que puede contratar la competencia. Un pacto de no competencia postcontractual podría mitigar dicho problema.

Las normas vigentes impiden que las personas puedan seguir trabajando después de haber cumplido determinada edad. Este abandono obligatorio del puesto de trabajo se denomina jubilación. No existe un punto único en el ciclo vital para jubilarse, pues el momento difiere en función de la actividad. Por otra parte, las normas a veces permiten retrasar la edad de jubilación y, en otras ocasiones, la adelantan. De hecho, los incentivos a la jubilación anticipada son una forma eficaz de reducir la fuerza

laboral. En la actualidad, se hace cada vez más frecuente que los candidatos a la jubilación cuenten con un gran potencial físico e intelectual (**Cuadro 6.2**), por lo que el paso de la vida activa a la jubilación suele ser traumático. Es habitual que muchas de estas personas carezcan de metas relevantes tras el retiro y que perciban perdida su identidad personal, que hasta entonces habían mantenido a través del trabajo. Por ello es necesaria una preparación activa frente a la jubilación, gracias a la cual el individuo vea facilitado su adaptación a la ruptura crítica que supone el cese de dicha actividad profesional y que le permita comenzar una nueva etapa creativa. De ello se deriva que cada vez más empresas desarrollen programas de jubilación para sus empleados.

Cuadro 6.2. Sobradamente preparados, pero a punto de jubilarse

Chisco tiene 67 años. Pero no está jubilado. Hace cinco años, tras terminar su vida laboral en otras empresas, José Francisco, Chisco, Olascoaga fundó Entel IT Consulting, de la que es presidente. Lo hizo junto a otras siete personas mayores de 55 años. En 2007, la consultora facturó 35 millones de euros, dispone de 900 empleados y de más de 100 clientes, entre ellos BBVA, Telefónica, Iberia, Pelayo, Ono o el Ministerio de Cultura. 'A todo el mundo se le llena la boca con la retención de talento, pero este país no se puede permitir prescindir de la capacidad de los mayores', opina Chisco.

El debate está servido. Por un lado, las organizaciones aseguran que necesitan retener el talento (los expertos repiten constantemente que cada vez es más escaso) y la pirámide demográfica se estrecha por la base (en 2015 el 27% de la población española será mayor de 65 años) para perjuicio del sistema de pensiones. Pero, sin embargo, la edad de jubilación en España se sitúa en los 61 años de media y las compañías fomentan las prejubilaciones por ahorro de costes laborales. A esto se añade que la vida saludable para los mayores de 65 se extiende diez o doce años más. 'Existe una profunda contradicción entre lo que hacen las empresas y lo que la sociedad necesita', asevera Diego Valero, presidente de Novaster.

El talento no es cuestión de edad. 'El que es boniato a los 55 años, lo ha sido a los 45 y a los 35', bromea Tomás Pereda, director de recursos humanos de Hertz. 'Yo tenía un cúmulo de experiencias. Desperdiciarlo era una pérdida no sólo personal, sino social', cree Chisco. Su conocimiento sobre el sector de las tecnologías de la información, ha demostrado, era útil. 'Los más veteranos podemos aportar experiencia, capacidad de liderazgo, arbitrar, dar credibilidad y tenemos reconocimiento por parte del mercado'. En Entel tienen 'equipos multidisciplinares' donde los veteranos se sitúan en cargos de estrategia, planificación o asesoría.

Susana Marcos, socia de PeopleMatters, ofrece todo un listado de valores positivos que aportan los trabajadores experimentados: son personas fiables, flexibles, dispuestas al cambio, interesadas en aprender, abiertas a trabajar en horarios laborales diversos, aportan experiencia de alto valor y una ética más fuerte, más lealtad, diversidad de pensamiento y enfoque, más seriedad y redes de contactos. En el lado negativo señala una mayor aversión a la tecnología, incrementos en gastos médicos, menor versatilidad, mayor necesidad de capacitación y cierta creatividad reprimida.

Cuando las compañías de selección tienen dificultades para encontrar líderes, los *seniors* que otras firmas no aprovechan pueden convertirse en un vivero. 'Nos hace falta un mayor número de profesionales que el mercado no puede ofrecer', explica Pablo Pastor, director de recursos humanos de IBM. La contradicción crece aún más en los puestos directivos, donde sólo se llega tras largos años de experiencia. 'Animo a las empresas a que realicen un análisis sobre qué hacen con el talento. Esto no es algo de *glamour* y bonito, sino de necesidad', añade. 'Las compañías se tienen que adaptar para que las personas mayores no se sientan obligadas a salir de la empresa. Hay que motivarlas para que se encuentren a gusto'.

El problema es que hasta ahora 'las medidas para fomentar la jubilación antes de los 65 tienen mucha más enjundia que las que la retrasan', asegura Martín Godino, socio del despacho de abogados Sagardoy. Esto va en contra de la Agenda de Lisboa, donde se exige que el 50% de la población de la

UE entre 55 y 64 años deba estar empleada en 2015 (un 45% en España en 2007).

Los convenios colectivos son, también, un problema para muchos de los directivos veteranos. ¿Qué se hace con un ejecutivo de 55 años que no va a medrar más en la compañía? Jubilarlo. Existen numerosos casos en diferentes sectores, como el bancario. 'La carrera es lineal por convenio, pero pueden existir carreras alternativas, no necesariamente ascendentes', señala Godino.

Un trabajo distinto

'Hasta ahora se ha dicho que prejubilado se vive mejor, pero yo digo que trabajando distinto se vive mejor'. Lo afirma Francisco Betés, fundador del Foro Encuentro, donde directivos prejubilados se reúnen para contar sus experiencias. Betés fue director general de Axa hasta que lo jubilaron con 52 años. "Te dicen: 'Mire, usted ya no vale para nada'. Hay una sensación de ingratitud tremenda", relata algo emocionado.

'Soy un activo ya amortizado para la empresa. Nos pagan el 100% del salario por estar en nuestra casa', cuenta enojado. 'Hay una pérdida de autoestima, también por la pérdida del estatus'. Y según él, es algo que le pasa a todo el mundo, aunque no se quiera aceptar por 'el efecto avestruz': con 49 años un ejecutivo ve que jubilan a un colega, pero piensa que a él no le va a ocurrir, porque es más listo. Betés cree que hay espacio para otras atribuciones para los mayores de 50, como las relaciones institucionales y el *coaching* o formación.

'El desafío está en estructurar una experiencia de trabajo distinta', asegura Enrique Arce, socio de PeopleMatters, cuidando el rediseño de los puestos de trabajo, la prevención de la salud, la conciliación laboral o el desarrollo de programas de *mentoring* (mentores) hacia los empleados más jóvenes. 'Que se vaya un directivo con experiencia es un desperdicio', sostiene.

Las políticas para los empleados mayores 'llegaron tarde a los programas de gestión de la diversidad', aclara Pereda. Una de las pocas empresas con este tipo de programas es IBM. Según explica Pastor, el director de recursos humanos, la compañía tiene seis prioridades, con algunas especificidades para los que superan una cierta edad: la política de reclutamiento ('¡no reclutar sólo en la universidad!'); la retención del talento con programas de *mentoring* y *coaching*; un ambiente de trabajo accesible y programas de bienestar con iniciativas para una vida saludable; la conciliación, con reducción de jornada; beneficios como la jubilación paulatina; plan de desarrollo profesional, rediseñando los puestos, y la formación de otros directivos.

Pastor reconoce que IBM "no hace nada" en asuntos como la transición al retiro, grupos de apoyo, readaptación del sistema redistributivo, en posiciones alternativas de carrera o en trabajo estacional, aunque reconocerlo sea un paso. Además "hay que estudiar escenarios basados en la edad de jubilación y rotación y ver su impacto en el crecimiento del negocio", añade. Una clave que casi ninguna empresa valora.

Otras empresas como General Electric o Lufthansa e instituciones como el Banco Mundial ya empiezan a desarrollar este tipo de programas. Los supermercados británicos ASDA, por ejemplo, han incluido un plan de reclutamiento de personas mayores de 55 años, con jornadas bastante flexibles y pensadas como complemento a otros ingresos. El banco australiano WestPac contrata este tipo de personal para atender a clientes de edad avanzada, en un intento de ofrecer un lenguaje y unas formas cercanas.

El director de recursos humanos de Hertz cree que la media de edad en el reclutamiento está empezando a subir entre los directivos. Pone como ejemplos los anuncios de prensa, donde cada vez hay menos requisitos sobre los años de los aspirantes, aunque todavía persisten en un 25% de los casos, según sus datos. En la publicidad no aparecen exigencias sobre género, raza o religión, porque se consideran fuera de la legalidad. Pero "no hay censura social para la discriminación por edad", proclama Pereda. "La sociedad dice: viejos, no gracias", afirma rotundo. Todavía se ven límites en la edad para ocupar determinados puestos de dirección, sobre todo para extraños a la empresa.

Pero hay situaciones peores. "Existe una doble discriminación: la de ser mujer y la de ser mayor, ambas derivadas de la biología", señala Susana Marcos. Además, a las posiciones de directivos llegan muy pocas mujeres, que suelen tener 'carreras más cortas' e interrumpidas por su papel social en la conciliación familiar. La tasa de actividad de las mayores de 55 años es de apenas el 25%. 'Tiene que ver con un gran déficit educativo' de una determinada generación, señala el presidente de Novaster. Sin embargo, por la mayor actividad independiente del trabajo y por las redes sociales, su tránsito a la jubilación es más suave que el de los hombres, según Marcos.

Chisco asegura que él cuenta con las mujeres en su empresa. La segunda en la organización es la vicepresidente de la Asociación de Mujeres Empresarias, Inmaculada Álvarez Morillas. Y por supuesto,

con los *seniors*. "Hemos rescatado a unos 20 prejubilados de diferentes sectores, como la banca o los seguros".

Fuente: Simón, A. (2008): "Sobradamente preparados, pero a punto de jubilarse", *Cinco Días*, 1 y 2 de marzo, 2-3.

Uno de los objetivos primordiales del programa de jubilación es la creación de una actitud positiva ante la nueva realidad mediante un examen pormenorizado de las expectativas personales hacia la jubilación: evaluación de las experiencias profesionales para explotar las necesidades y aptitudes personales y análisis de los condicionantes financieros, sociales, físicos y familiares del trabajador. Asimismo, mediante el programa de jubilación se identifican y valoran las alternativas ocupaciones futuras y se elabora un plan de acción con el que llevar adelante con plenitud los posteriores años de la vida. La realización social del jubilado podrá materializarse mediante el ocio pleno o con una ocupación a tiempo parcial y, en ocasiones, incluso total. El repaso de las condiciones de vida que deberá seguir el jubilado en el ámbito de la salud o su nueva situación familiar constituyen elementos clave del programa (**Cuadro 6.3**).

Cuadro 6.3. Píldoras de salud de 150 metros cuadrados

Pequeñas explotaciones agrícolas a modo de píldoras de salud. A sus 68 años, Paco asegura que le debe la vida a 150 metros cuadrados. Es lo que mide su parcela en la huerta de las Moreras, a apenas cinco minutos andando desde su casa, en plena ciudad de Sevilla. Los cuidados a sus tomates dan otro fruto además del esperado: mejor calidad de vida.

Reductos agrícolas en mitad de la ciudad. El parque de Miraflores acoge espacios de salud y envejecimiento activo del que se benefician 156 hortelanos que, como Paco, miman sus cultivos durante todo el año. El programa 'Huerta Las Moreras' es una iniciativa vecinal que utiliza la agricultura ecológica como recurso educativo dentro de una metodología participativa.

Enfocada a adultos y jóvenes, esta actividad tiene como objetivo que "los vecinos se sientan partícipes y protagonistas del parque", afirma el presidente de la asociación, Manuel Lara. Además, "con ella se contribuye a la recuperación de la identidad agrícola e histórica de los terrenos macarenos, casi olvidado por el acelerado crecimiento urbano de Sevilla en los últimos 40 años".

Salud entre tomateras

"Esta huerta es una carga de baterías", confiesa Paco Grueso, uno de los hortelanos. Detrás dejó el ajetreo como coordinador general en el aeropuerto de San Pablo. Ahora los aviones los ve pasar desde los liños de tomates, calabacines y pimientos.

"Es una doble satisfacción, por una parte, ver las hortalizas crecer; por otra, poder repartir entre mis hijos todo lo que da la huerta, productos totalmente ecológicos, sin adulterar", asegura Paco.

Anualmente reciben 300 nuevas solicitudes para las plazas que se quedan libres, apenas unas 12. El único requisito, tener más de 18 años. "La renovación de la parcela se hace sin trauma, los hortelanos se van porque quieren, no porque los echen", explica el presidente de la asociación. "Quitarle a algunas personas esta actividad es dañarle la calidad de vida", añade.

El retiro como hortelanos

Médicos, abogados o arquitectos. Diferentes perfiles profesionales que aprenden de la experiencia y que comparten trucos y secretos. José Domínguez, ingeniero en Telecomunicaciones y jubilado de Telefónica, practica sus conocimientos profesionales a la labranza. "Me gusta experimentar con los cultivos y con los abonos, así mato el gusanillo y la curiosidad que me han acompañado en mi vida laboral". "Es una forma de ganar en calidad de vida", reconoce.

Y todo por siete euros al año. Agua y abono gratis. "Hemos creado grupos de trabajo de voluntarios para surtir de semillas a los hortelanos que las requieren", revela Manuel Lara, quien dirige esta asociación desde hace más de 30 años, que nació para dar una solución a la escasez de zonas verdes en el Distrito

Macarena.

Gracias a ella, se han recuperado el cauce del arroyo Tagarete, que vuelve a tener agua, o se ha reconstruido el primer puente de ladrillo de la ciudad. Proyectos llevados a cabo con la colaboración de una escuela taller. Pero además de recuperar infraestructuras, las huertas han rescatado costumbres extintas en la ciudad: el visitante podrá comprobar cómo personas que no se conocen entre sí se saludan y dan los buenos días y buenas tardes cuando corresponde. Hábitos todavía arraigados en los pueblos y zonas agrícolas que perviven en este reducto a escasos metros de la gran ciudad.

"Es un buen lugar donde meditar sobre los valores que la sociedad está olvidando", señala José. "Es bonito comprobar cómo un halago a otro hortelano puede levantarle la autoestima", afirma el ingeniero. "Siempre propongo a los políticos que cuenten las veces que nuestros hortelanos iban al médico antes de conseguir la parcela y cuántas van ahora, ahí verán el verdadero valor de esta actividad", añade Manuel Lara.

En las huertas de las Moreras se dispensan píldoras de 150 metros. Este producto no es un medicamento, pero puede tener efectos secundarios importantes en su salud. En caso de duda, consulte a un hortelano.

Fuente: Simón, A. (2008): "Sobradamente preparados, pero a punto de jubilarse", *Cinco Días*, 1 y 2 de marzo, 2-3.

Los trabajadores contratados para la ejecución de un proyecto o una actividad específica y, por tanto, con un contrato de duración limitada, abandonan la empresa cuando el contrato finaliza.

El despido disciplinario es el cese de la actividad laboral de una persona por decisión unilateral del empleador debido a un mal ajuste entre el empleado y la empresa, esto es, se trata del despido de quien no muestra un nivel de desempeño satisfactorio. El despido disciplinario supone para la empresa una serie de costes derivados de la indemnización a la que tiene derecho el trabajador y, en su caso, de los medios utilizados para amortiguar el impacto negativo de la decisión. Si no se amortiza el puesto, a los anteriores costes deben unirse los derivados del proceso de nueva incorporación, que son de naturaleza pecuniaria, temporal y productiva.

No obstante, el despido disciplinario no carece de beneficios, pues contribuye a conservar una fuerza de trabajo eficiente, debido principalmente a las molestias que el tipo de empleados afectados provocan en sus compañeros, de tal manera que esta medida disciplinaria puede contribuir a aumentar la productividad.

El recorte de plantilla puede afectar a la reducción del tamaño (reestructuración) o al ajuste empresarial. La reducción de tamaño conlleva una disminución de la capacidad productiva y del alcance de los negocios para mejorar la productividad. El ajuste empresarial implica una reorganización de los empleados para mejorar la eficiencia: por ejemplo, el paso del trabajo individual al trabajo en equipo. Entre las alternativas al recorte de plantilla, pueden considerarse las bajas incentivadas, la eliminación de horas extras, la no renovación de contratos a los empleados eventuales y la reducción del tiempo de trabajo o el compartir el puesto.

A la hora de valorar un posible recorte de plantilla, no deben olvidarse los costes fijos que conlleva. En primer lugar, los costes previamente asumidos de reclutamiento, selección y

formación del personal despedido se pierden, al tiempo que se colocan en el mercado activos estratégicos disponibles para los competidores. Por otra parte, deben añadirse los costes de selección y formación cuando las condiciones de mercado mejoren y sea necesaria la contratación de nuevos trabajadores.

La reducción de plantilla es, de hecho, una solución a corto plazo para condiciones económicas difíciles que abocan hacia un redimensionamiento de la oferta productiva de la empresa, es decir, hacia una reducción de su capacidad para adecuarse a una caída de la demanda. En tales circunstancias, la reducción de plantilla puede contribuir a reducir los gastos generales, a reducir la burocracia, a agilizar la toma de decisiones, a facilitar las comunicaciones y, en consecuencia, a mejorar la productividad. Incluso se trata de una medida eficiente cuando los costes de despido son reducidos. Sin embargo, en ningún caso garantiza la competitividad de la empresa en el medio y largo plazo: en el mejor de los casos, únicamente sirve para ganar tiempo. Un problema esencial de las reducciones de plantilla es que, en ocasiones, se van los mejores empleados, pues aprovechan los incentivos de baja voluntaria para crear su propia empresa e incluso aceptan ofertas de los competidores. De hecho, las verdaderas consecuencias de los despidos en el largo plazo son difíciles de cuantificar.

Los gerentes más experimentados entienden el recurso al despido como la última solución, al considerar que, cuando una empresa busca recontratar a un trabajador despedido, suele verse obligada a ofrecer una compensación mayor, a pesar de lo cual la lealtad a la empresa por parte de estos trabajadores suele disminuir considerablemente en comparación con la de su primera contratación. En definitiva, un trabajador despedido, y después recontratado, si se presenta una oportunidad mejor, suele estar más dispuesto a cambiar de empleo con la esperanza de un ascenso o de un aumento de sueldo que a permanecer en la misma empresa de la que ya fue despedido.

Por otra parte, al recurrir a los despidos, la moral de los empleados en general suele caer en el medio y largo plazo. Esto conlleva efectos de diversa naturaleza (disminución de la productividad, más bajas por razones psico-sociales, etc.), que contribuyen, más allá del corto plazo, a incrementar los costes laborales en la empresa.

6.3. Gestión de los despidos

Un despido comienza con la notificación del mismo. Una decisión fundamental al respecto es cuándo notificarlo. Acerca de la misma se carece de consenso, pues, mientras existen argumentos a favor de hacerlo con varias semanas de antelación, otras posiciones defienden no

dar notificación previa alguna, pues se corre el riesgo de que el empleado sabotee o desarrolle conductas disfuncionales en la empresa.

Cuando una empresa decide acometer despidos, debe, en primer lugar, decidir qué criterios utilizará. Los dos más importantes en función de los cuales se suele tomar la decisión son la antigüedad y el rendimiento del empleado. El criterio de menor antigüedad es el más utilizado, pues cuenta con dos ventajas relevantes: a) es fácil de aplicar; y b) se considera un sistema justo, pues evita la elección de privilegiados por la gerencia, al margen de que estos trabajadores son quienes menos han invertido en la empresa. No obstante, a veces obliga a la empresa a despedir a sus mejores empleados, así como a mujeres y minorías, contratados hace escaso tiempo, que favorecen la diversidad. La ventaja de utilizar el rendimiento como base del despido es que permite conservar a los mejores trabajadores y eliminar a los peores, aunque su problema fundamental es que no siempre existen niveles de rendimiento claramente documentados.

Otro asunto clave en la gestión del despido es la comunicación a los empleados afectados, que debe hacerse con la mayor sensibilidad posible, por lo que siempre debe expresarse el aprecio por la labor desempeñada.

Al mismo tiempo, las acciones desarrolladas dentro de la empresa deben coordinarse con las relaciones con los medios de comunicación. La gerencia, junto con los miembros del departamento de recursos humanos, debe elaborar un plan para proporcionar información precisa sobre los despidos a clientes y a la fuerza laboral, a la que se informa a través de los mecanismos de comunicación interna. Hay que mantener la tranquilidad de los trabajadores no despedidos, ya que la empresa podría llegar a perder el ahorro conseguido mediante el recorte laboral si la productividad de los trabajadores que permanecen en la empresa descende como consecuencia del malestar y sentido de culpa de los supervivientes (trabajadores que mantienen el empleo).

Finalmente, para evitar y paliar comportamientos violentos por parte de los despedidos, la empresa debe planificar el mantenimiento de la seguridad. El **Cuadro 6.4** resume algunos consejos sobre qué hacer y qué no hacer ante un despido.

Cuadro 6.4. Algunos consejos para gestionar los despidos

Qué hacer

- Dar un preaviso: notificar con antelación los despidos masivos.
- Hablar en privado con el trabajador afectado sentándose frente a él y tras cerrar la puerta. El despido debe ser una ceremonia privada entre gerente y afectado, sin teléfonos ni distracciones. Previamente a la conversación, conviene conocer el perfil personal del empleado.
- Ser breves en la entrevista de despido (aproximadamente quince minutos).
- Cerrar la relación con el empleado motivándolo en buena medida, de forma que sea consciente de

que su vida laboral no acaba cuando se prescinde de él (efecto pasarela).

- Proporcionar explicaciones por escrito sobre las prestaciones e indemnizaciones por despido.
- Proporcionar servicios de recolocación fuera de la sede de la empresa.
- Asegurarse de que es un gerente o director, no un compañero, el primero que informa al empleado del despido.
- Agradecerle al empleado despedido sus servicios, si procede.

Qué no hacer

- No dejar espacio para la confusión, señalando ya en la primera fase que está despedido.
- No dar tiempo para el debate en la sesión de despido. Es frecuente el ‘¿por qué yo?’, ante el que hay que mantenerse firme.
- Mantener un tono profesional en la conversación: no hacer comentarios personales. Suena mejor un “me cuesta mucho tener que despedirle” que un “siento despedirte”.
- No urgir a una persona despedida a que abandone inmediatamente las instalaciones de la empresa, salvo que se trate de una cuestión de seguridad. El empleado debe pasar su duelo: recoger sus cosas, charlar y desahogarse con sus compañeros, etc.
- No despedir personal en fechas significativas, como el 25 aniversario de su contratación o el día en que murió su madre.
- No despedir empleados en Navidad, cuando están de vacaciones o acaban de regresar. Tampoco conviene hacerlo el lunes a primera hora.

Las empresas disponen de mecanismos para mejorar los procesos de salida, si bien fundamentalmente dos: la entrevista de salida y el *outplacement*. La entrevista de salida es una reunión en la que el responsable de la empresa comunica a un trabajador la decisión de dar por finalizada su actividad laboral en la empresa. Es necesaria una preparación previa, así como establecer de antemano el contenido de la entrevista. En gran medida, la primera parte de la misma consiste en trasladar un mensaje unidireccional del responsable organizativo hacia el trabajador afectado. En ella se le informa de la situación que aboca a la decisión del despido y se le comunica este de forma irreversible. A partir de aquí, el trabajador adopta un papel más activo, demandando información o desahogándose. El responsable no debe entrar en discusiones sobre aspectos personales. La entrevista de salida es una entrevista de notificación. Si deben considerarse algunos aspectos particulares de la persona, se abordarán con anterioridad. Como en toda situación de choque emocional, tras el desahogo inicial, debe tranquilizarse al trabajador y reorientar sus emociones y cogniciones hacia las posibilidades de futuro que se le plantean. Para tales objetivos la entrevista debe terminar con las compensaciones por despido y ofertar servicios de recolocación (*outplacement*) (**Cuadro 6.5**). En cualquier caso, la entrevista debe ser breve y producirse en momentos en los que la organización pueda mantener el apoyo a la persona.

La entrevista de salida es especialmente relevante en el abandono voluntario de la empresa, pues en estos casos se convierte en una herramienta muy útil para averiguar los motivos de la marcha, esto es, las razones de la insatisfacción en el interior de la empresa, lo cual permitirá reducir la rotación del personal en el futuro.

Cuadro 6.5. El despido humanizado

"Gente que construyó un imperio o que cambió el mundo se sentó donde está usted ahora". La verborrea de Ryan Bingham, el personaje que interpreta George Clooney en *Up in the air*, adorna el despido con un halo de optimismo y oportunidad. Bingham, si usted no ha visto aún la película, posee un trabajo sin escrúpulos que muchos consideran desagradable, pero que hoy bien podría ser etiquetado de prometedor: acudir a empresas, despedir a gente que nunca ha trabajado para él y enseñarles que un mal trago como éste no es más que una ventana al éxito. ¿Puede ser el despido emocional y ventajoso? ¿Existe un puesto parecido al personaje de Clooney en la vida real?

En tiempos de crisis, muchas empresas necesitan profesionales que les orienten sobre cómo recortar su plantilla sin resultados dramáticos. Por filosofía o por tamaño, algunas carecen de departamento de Recursos Humanos y necesitan ayuda para explicar las condiciones del despido. Incluso las grandes multinacionales se preocupan por empatizar con sus ex empleados y brindarles una salida emocional en sintonía con los años que han prestado sus servicios. Ya no basta con despedir a la persona. Hay que ponerse en su lugar y hacerlo de un modo amable. La imagen de la empresa depende de ello.

En España no está extendida la figura del consultor externo que recurre a las empresas para echar a sus empleados, pero sí la de los expertos en *outplacement* que asesoran a otras entidades cuando necesitan recortar personal. Se trata de especialistas en Recursos Humanos que aleccionan a empresarios sobre cómo debería ser un despido, además de apoyar y orientar profesionalmente al despedido para recolocarlo en otra corporación. Empáticos, humanos, sinceros y adictos al *coaching* y al sentido común. Así son (o deberían ser) los ángeles de la guarda del despido. Una situación que se parece cada vez más a una ruptura de pareja. Y las mayores expertas suelen ser mujeres.

Hay diversas teorías acerca del origen del *outplacement*, cada cual más curiosa. Para algunos, nació en EE UU cuando la NASA se vio obligada a recortar su plantilla a finales de los años sesenta; otros creen que surgió cuando miles de soldados volvieron a sus casas tras la guerra de Vietnam y necesitaban otra ocupación, y hay quienes vinculan su comienzo a la integración de sacerdotes que perdían su vocación. Sea como fuere, hoy es un servicio en auge. Y la crisis económica lo ha popularizado, dirigiéndolo no sólo a puestos directivos, sino también a otros colectivos profesionales.

Las pymes no renuncian a esta clase de técnicas. Lo único que cambia es el intermediario. En lugar de contratar los servicios de un *outplacement*, se dejan asesorar por el despacho de abogados que les hace las nóminas. Affirma, con 15 expertos en el área laboral, es uno de ellos. "Tenemos dos tipos de clientes: el que tiene y el que no tiene departamento de Recursos Humanos. En el segundo caso, el empresario no es profesional del Derecho, y comunicarle el despido al trabajador puede resultarle difícil. Nosotros le acompañamos y, en contados casos, lo hacemos en su lugar", dice Carlos Zambudio, director general del bufete. Zambudio reconoce que la tendencia es "humanizar el despido", que "el trabajador agradece las explicaciones", aunque acepta que nadie está feliz por "perder su puesto".

María del Mar Sáenz, una de las abogadas de Affirma, opina que la comunicación del despido suele ser rápida y dinámica. "Lo correcto es invertir un tiempo de entre 20 y 60 minutos. Aunque depende de la persona". ¿Y no se extraña el empleado cuando no le despiden un superior? "Llama la atención, pero no es tan sorpresivo como pueda parecer. El trabajador se cree que va a ser despedido y se lo espera cuando ve que hay poco trabajo. La necesidad de información supera a la sorpresa".

¿Pero es tan complicado despedir a alguien? Todos los entendidos consultados diferencian entre desenlaces contractuales por negligencia o falta grave de actitud y los de carácter objetivo, por ejemplo, los ERE. En estos casos hay que ser muy claro para evitar demandas y poner en la mesa mucho más que la carta de despido. "Desvincular a una persona exige estar preparado, no sólo con los papeles del finiquito, sino teniendo el mensaje muy interiorizado y saber de gestión emocional", matiza De la Flor. Por supuesto, hay trucos (no despedir en viernes, evitar las disculpas). Y los empresarios profanos empiezan a aprenderlos. La mayoría de las *outplacement* ofrecen a sus clientes cursos de 48 horas para que el empresario o el director de personal se empapen de la filosofía del cese digno. Hans U. Hay, de Humanus Consulting, resume cómo funcionan estos seminarios: "Se entrena mental y psicológicamente a la persona que tendrá la misión de despedir a sus colaboradores y se le prepara con las posibles preguntas y respuestas que pueden surgir durante el despido. Para asegurar que la preparación es adecuada, se completa con un juego de rol".

"Este tiene que salir". Es una frase típica en las empresas y un ejemplo que explica a la perfección uno

de los errores más comunes a la hora de despedir: las prisas. Muy pocas veces se cumplen los 20 minutos de rigor y en raras ocasiones se acierta en la gestión de las reacciones del despedido. Ángeles de la Flor ahonda en este punto: "Los responsables del despido indican una clara preferencia por el empleado *sonrisa-no pasa nada* cuando en el fondo no ven que este comportamiento acarrea mayores dificultades que la temida *reacción shock*. En una ocasión un jefe me lanzó un 'sin problema' después de despedir a un empleado. Yo le recibí dos horas después y ahí había una bomba a punto de estallar. Le diagnosticaron angina de pecho".

"¿Por qué yo?", "¿Puedo mejorar!", "¿Qué le digo a mi mujer?". Éstas son las frases más repetidas por los despedidos. A partir de ahí no existe ningún patrón para controlarlas. Sólo el sentido común y algún pequeño detalle. "Tener a mano un paquete de pañuelos o avisar a alguien de seguridad puede salvarte la vida", añade una experta.

Después del despido, el proceso de recolocación dura de dos a tres meses, el doble con la crisis económica. A cambio de sus servicios, las empresas de *outplacement* se llevan entre el 10% y el 20% del sueldo anual del trabajador y siempre con un fijo mínimo. Cuanto más alto sea el puesto del despedido, más cobran estas compañías. Miguel Portillo, especialista en selección de ejecutivos de Michael Page, ve a este tipo de empresas como una buena fuente de selección. Y más ahora: "Optamos por los candidatos disponibles y las *outplacement* reúnen a muchos de ellos en tiempos de crisis. Son una fuente atractiva". Portillo revela que no hay reparos para contratar a alguien que esté en el paro porque "no hay menosprecio y sí conciencia de que con la crisis existe una gran bolsa de talento desempleado". Pero las empresas, en ocasiones, hacen que prevalezca su lado de la balanza. "Las buenas compañías no, pero muchas de ellas se aprovechan y ofertan a la baja al conocer que la persona está desempleada".

El peor enemigo del despedido cuando busca trabajo es el propio trabajador. "La desorientación y el pesimismo plantan una semilla de conformismo en el individuo. Muchos se sienten obligados a aceptar lo primero que les viene, a agarrarse a un puesto de trabajo aunque esté por debajo del que desempeñaron con anterioridad. A veces hasta te lo insinúan", cuenta Portillo.

Ricardo, de 39 años, fue despedido en 2009 tras 13 años de dedicación a una empresa del sector alimenticio. "Me lo esperaba. Era una lotería y me tocó. Fue por la crisis". Su jefe le comunicó el despido y un mes más tarde ya tenía trabajo. "Me apuntaron a un servicio de *outplacement* y conseguí un puesto de director de producción. Nunca había experimentado uno de estos procesos, pero sabía lo que era". ¿El despido es el fin? "Es una etapa. Y tácticas así te ayudan a reaccionar, te hacen sobrellevar el duelo".

Ricardo tuvo un seguimiento semanal con la jefa de personal de su ex compañía y ahora espera a que le contraten indefinidamente. "Trabajo en un proyecto de larga duración y existe esa posibilidad". Claro que el caso de Ricardo fue de los sencillos. Maribel Vallbona lo sabe muy bien: "Los hay que nada más ser despedidos ya te exigen un puesto de inmediato. ¡Y yo consigo trabajos, pero no soy la virgen de Lourdes!".

Fuente: Gimeno, S. (2010): "El despido humanizado", *El País*, 23 de marzo, 28-29.

La mayoría de los expertos creen que el superior inmediato debe ser el que comunique la mala noticia al empleado. Sin embargo, sería recomendable la presencia de un tercero (por ejemplo, el director de recursos humanos) que sirva como testigo, proporcione apoyo a un gerente ansioso o disminuya el enojo dirigiendo la atención al empleado lejos del gerente. Asimismo, puede ser una buena idea realizar la entrevista de salida en un lugar neutral, como la sala de conferencias, para que gerente y empleado puedan salir airoosamente después.

La recolocación (*outplacement*) es el proceso de ayudar a las personas despedidas por la empresa a conseguir un empleo en otra empresa. Esta actividad persigue conseguir los siguientes objetivos: a) mantener la moral de los empleados que se van a despedir para que

sigan siendo productivos hasta el mismo momento en que abandonen la empresa; b) minimizar las demandas judiciales que puedan interponer los trabajadores despedidos; y c) ayudar a los empleados despedidos a encontrar un puesto de trabajo análogo lo antes posible.

Los programas de recolocación suelen ofrecer adicionalmente consejos para ayudar a los empleados a superar sentimientos asociados a la pérdida del puesto de trabajo (*shock*, furia, negación y menor autoestima). A veces, se incluye a la familia en el programa. Finalmente, los programas de recolocación ofrecen apoyo para encontrar un nuevo trabajo a personas que es probable que no hayan buscado trabajo durante años. En primer lugar, debe enseñarse a los empleados despedidos las cualificaciones que necesitarán para encontrar otro trabajo. Esta cualificación puede incluir la capacidad para redactar un *currículum vitae*, técnicas de entrevistas y la búsqueda de trabajo, planificación de la carrera profesional y capacidad de negociación. Los empleados que van a colocarse en otra empresa reciben la formación adecuada, ya sea por parte de un miembro de la empresa encargada de la colocación externa o por parte del departamento de recursos humanos. En definitiva, la recolocación es fundamentalmente un paliativo.

Sin embargo, incluso en las empresas que recurren a este tipo de medidas, el efecto de los despidos trasciende a los empleados que se van, pues muchos de los que permanecen en la empresa, denominados supervivientes, padecen desencanto, desconfianza y letargo, lo que oscurece la comodidad de tener aún un empleo. Esto es, la gestión de los despidos debe considerar, asimismo, a aquellos no directamente implicados, pero que permanecen en la empresa tras la reducción de plantilla: los supervivientes, que suelen perder la confianza en la organización durante estos procesos, especialmente si, como suele ser habitual, sus condiciones de empleo se deterioran (degradación de puestos, reducción de salarios, aumento de la carga laboral, etc.). Si bien es cierto que, al despedir a compañeros, suele producirse un aumento de la productividad, no lo es menos que los supervivientes ven deteriorada su confianza en la empresa y suelen buscar un empleo más seguro en otros lugares.

Por otra parte, es habitual que los grupos tiendan a adoptar una conducta defensiva para aliviar el estrés de la reducción de plantilla, lo que se manifiesta en una gran resistencia a la flexibilidad y a acomodarse a llevar a cabo tareas en equipo, a la vez que suelen cohesionarse más internamente, al tiempo que se hacen más resistentes al cambio como respuesta a las amenazas del entorno.

Los supervivientes pueden cuestionar si la reducción de plantilla era la respuesta necesaria al cambio económico, si se avisó adecuadamente a los empleados rescindidos, si eran justas las reglas utilizadas para elegir a aquellos que serían despedidos y si la organización proporcionó

‘actividades provisionales’ (por ejemplo, asesoramiento o una indemnización) para ayudar a los despedidos a ajustarse a la pérdida de trabajo.

Aunque no lo compartan, hay que tratar de que los supervivientes comprendan las razones que han llevado a tomar una decisión así. Si se percibe que el proceso ha seguido unas normas consistentes, bien elaboradas (que no perjudique al más débil) y humanas (que evite la humillación y el desamparo) la percepción de injusticia se verá minimizada y, con ello, también la reducción del compromiso y la satisfacción laboral.

Web

<http://www.equipo talento.com/tribunas/hr-access/estrategias-de-retencion-del-talento-el-reto-de-los-departamentos-de-rrhh/>. Discuta la importancia de la retención del talento en las empresas, así como las posibles vías de actuación, partiendo del artículo que aparece en la página web.

Ejercicios y cuestiones

1. En relación con la siguiente lectura, responda a las preguntas que se muestran tras la misma:

La empresa no aplica cláusulas de rescisión a sus directivos por si son tentados por la competencia, como sucede en el fútbol con las estrellas. Pero casi. Cuando el empleado es pieza clave o ha manejado información crítica es habitual que tenga que afrontar el llamado pacto de no competencia poscontractual y esperar unos meses antes de recalar en una firma rival. Esta cláusula figura en el contrato y su función es impedir la transformación inmediata de quien ha sido colaborador en feroz contrincante.

La legislación española contempla este problema (Artículo 21.2 del Estatuto de los Trabajadores) y cede a la empresa la posibilidad de apartar de la circulación hasta dos años a quien fue importante para la organización. A cambio, el profesional, que debe dar su conformidad, recibe una compensación económica, acordada entre las dos partes, por el perjuicio que se ocasiona a su carrera. Lo más habitual en el caso de ejecutivos de renombre es que se fije un año de sueldo como contraprestación.

Cuando una empresa decide tentar a un directivo blindado lo normal es que sea ella, y no el trabajador que incumple su palabra de no competir, quien asuma las consecuencias: “Estos asuntos van a juicio más de lo que parece y suelen cerrarse con un acuerdo que contempla la devolución de la compensación y una indemnización por los daños ocasionados”, cita Marc Barberà, abogado y consultor de Mercer Human Resource Consulting.

Lo cierto es que el propio Estatuto de los Trabajadores deja en el aire ciertos puntos que invitan a la polémica: ¿en qué situaciones puede aplicarse el pacto?, ¿durante cuánto tiempo debe guardarse la promesa de no competir?, ¿cuál es la remuneración que corresponde al trabajador? El texto legal vigila que el pacto de no competencia poscontractual se aplique sólo cuando exista riesgo industrial o comercial para la antigua empresa. Habla de la satisfacción de una compensación económica adecuada y marca un plazo máximo de dos años para los técnicos y titulados y de seis meses para el resto de trabajadores. “Queda amplia libertad a las partes para adecuar el pacto de no competencia a las necesidades concretas de cada supuesto”, argumenta Barberà.

El plus de compensación dependerá de las limitaciones que se impongan al empleado y de su prestigio en el entorno laboral. Y es que no es lo mismo que se impida trabajar a alguien en una entidad de la competencia que en todo un sector ni se aplica el mismo rasero al jefe comercial que al responsable de

material. “Es habitual remunerar al ex empleado a partir de un mínimo del 40% de su salario anual, pero en todos los casos la cantidad es negociable”, explica Barberà. El pago puede realizarse durante la vida del contrato, dentro del paquete salarial, o al extinguirse la relación.

Fuente: Magariño, J. F. (2006): “El salario de un año por no recalar en la competencia”, *Cinco Días*, 28 de junio, pp. 40.

Preguntas:

- a) ¿Por qué los trabajadores abandonan la empresa?
- b) ¿Cuándo es importante retener a un trabajador?
- c) ¿Qué medidas resultan apropiadas para retener a los trabajadores?

2. En relación con la siguiente lectura, responda a las preguntas que se muestran tras la misma:

Algo se muere en el alma cuando un amigo se va... Y algo no marcha bien cuando los que se van son muchos compañeros de trabajo. Pero, ¿qué pasa con los que se quedan tras un ERE o una reestructuración de plantilla? En general, los supervivientes suelen estar asustados, quizá demasiado preocupados y poco motivados. Se sienten culpables frente a quienes se han ido y desconfían de su propia compañía. El alivio por conservar el empleo no compensa la inseguridad que causa la duda acerca de cuándo llegará la siguiente oleada de despidos... Y quién será el próximo.

En el caso de los que se han marchado, perder el empleo significa mucho más que dejar de percibir un salario. Se trata de una merma importante en la autoestima y en la identidad personal.

Pero los que quedan necesitan una reafirmación clara de su propia seguridad. Quieren saber qué motivos llevaron a escoger a aquellos que se han ido por culpa de los recortes. Piden información y garantías sobre su futuro y el de la empresa. Y precisan sentir que las decisiones drásticas que se hayan podido tomar han sido buenas para su futuro y el de la compañía, y requieren entender el contexto en el que han sido tomadas estas determinaciones.

Las firmas no pueden permitirse un equipo de supervivientes que se consideren víctimas, aunque estos tengan mucho más trabajo para repartir entre menos gente, a pesar de que se asuman nuevas responsabilidades y sea necesario aprender a sacar adelante tareas que antes les resultaban ajenas.

Los expertos aseguran que en esta situación son muchos los supervivientes que actualizan sus currículos y comienzan una búsqueda activa de trabajo. Esto les ayuda a sentir que tienen un mayor grado de control sobre su situación profesional, pero es una mala noticia para la compañía, que mantiene en sus filas a gente desmotivada, que no desea permanecer asistiendo a desgracias (o protagonizándolas), en un ambiente de desconfianza e inseguridad. En este escenario de incertidumbre, preocupación por la seguridad en el trabajo y en la solvencia de las empresas, la transparencia y la comunicación son, a juicio de los expertos, elementos clave.

Durante los procesos de recorte de plantilla, los líderes de la organización no deben tomar la costumbre de desaparecer para planificar el futuro de la compañía. Y después de haberse producido los cambios, los principales responsables deben ser visibles y han de estar accesibles, porque los supervivientes de todo el proceso necesitan interactuar con sus supervisores y con los líderes de la organización de manera diaria y constante.

María Martín, directora de capital humano de Watson Wyatt, asegura que “cuando se acomete un proceso de reestructuración, quien ha sido claro sobre la marcha de su compañía obtiene como premio de los que se quedan más compromiso, motivación y productividad”. Martín recuerda que el compromiso afecta a la productividad, por lo que un trabajador comprometido tiene una probabilidad 2,5 veces mayor de convertirse en un empleado de alto rendimiento.

Marta Alamán, socio de Landwell PwC y abogada laboralista, coincide en la importancia que tiene la buena comunicación con los que se quedan y afirma que el impacto de un recorte de plantilla depende de lo justo que se vea esta medida entre los trabajadores. “Hay mucha diferencia entre el hecho de que la reestructuración se produzca para lograr la viabilidad de la compañía, o sólo para ajustar costes. En todo

caso, los empleados deben estar informados. Hay que trabajar bien la cuestión de la credibilidad y quienes se quedan deben saber qué les ha pasado a los que se han ido”.

Hay quien piensa que, a pesar de lo traumático que puede resultar, este tipo de procesos suponen también una buena oportunidad para mantener una discusión productiva acerca del desarrollo de carrera de cada uno de los empleados que se quedan. Es un momento adecuado para identificar nuevas capacidades o formación adicional y también para ayudar a cada trabajador a sentir que esto le puede hacer más vendible dentro de la organización, con lo que se incrementa su seguridad y autoestima y su percepción de contribuir al crecimiento y desarrollo de la compañía en un entorno de trabajo muy transformado.

Alamán incide asimismo en la importancia de crear un proyecto de futuro y que las medidas que se tomen vayan encaminadas a los objetivos propuestos. La socia de Landwell PwC insiste en la necesidad de involucrar a la gente en la gestión. “Cuando hay causas económicas graves no se puede recompensar con dinero a quienes se quedan. Se debe pensar más en el ambiente de trabajo, en la motivación y en la credibilidad de la dirección y el futuro de la firma”.

Fuente: Fernández, T. (2009): “¿Qué pasa con los que se quedan?”, *El Mundo*, 1 de marzo, pp. 37-38.

Preguntas:

- a) ¿Quiénes son los supervivientes?
 - b) ¿Qué problemas deben afrontar los supervivientes?
 - c) ¿Qué comportamiento debería tener la empresa con los supervivientes?
-
3. Un banco que ha acudido a la financiación europea debe acometer, como contrapartida, una importante reducción de plantilla. Elabore un informe que guíe al banco en el proceso de gestión de los despidos. Justifique especialmente los criterios que utilizará para realizar el despido.
 4. ¿Hasta qué punto es positiva para una empresa la rotación de empleados? Documentese y valore ventajas e inconvenientes en un pequeño ensayo.
 5. ¿En qué tipo de condiciones es más adecuado para una empresa disminuir su tamaño utilizando los despidos en vez de jubilaciones anticipadas o planes de bajas voluntarias?
 6. Imagine que es la Directora General de una empresa y ha tenido un *affaire* con uno de sus subordinados, asunto que no acabó del mejor modo posible. Ha conseguido sortear las presiones de su familia, que pretende que despidan al citado empleado. No obstante, dicho empleado ha padecido problemas de convivencia dentro de la empresa como consecuencia de los rumores. Esto ha provocado que el comportamiento del citado empleado en ocasiones no parezca todo lo profesional que debiera. Por esta razón ahora sí que ha decidido proceder al despido de tal empleado:
 - a) Redacte cómo podría ser la entrevista de despido con el citado empleado.
 - b) Señale de qué modo se dirigiría a los supervivientes y a través de qué medio. A continuación, plasme por escrito esa intervención suya dirigida a los supervivientes.

7. Imaginemos una situación en que un empleado no 'encaja' entre sus compañeros. El empresario, aun a sabiendas de que se tratará de un despido improcedente, decide seguir adelante. Sin embargo, sabe que deberá explicarlo correctamente: al despedido (incluso diseñar la entrevista de salida) y a sus antiguos compañeros. Redacte el diálogo de la entrevista de salida y sugiera un procedimiento de comunicación a los supervivientes y redáctela.
8. Es usted el Director de Recursos Humanos de una empresa asturiana de tamaño medio. En los últimos meses un competidor catalán ha contratado a sus dos mejores empleados. Usted les ofreció mayor salario para intentar evitar que se fueran. Sin embargo, no fue capaz de convencerles. Debe conocer las razones de este problema e intentar aplicarlas a un nuevo empleado que quiere irse. Imagine cómo se desarrollaría la entrevista de salida y redáctela.
9. Es el Director de Recursos Humanos de una empresa de tamaño medio que acaba de despedir a una mujer que hace tan sólo un año había sido madre. Usted sabe que hay razones para el despido de muy diferente naturaleza a su maternidad. Sin embargo, también comprende que, por el bien de la empresa, debe mantenerlas ocultas. Sabe, no obstante, que indirectamente esta situación puede resultar muy perjudicial para la empresa, porque la despedida cuenta con una muy buena amiga en la empresa, muy eficaz en su trabajo, que ha quedado embarazada muy recientemente. Sabe que, como Director de Recursos Humanos de una empresa tan pequeña, debe hablar con ella para intentar evitar problemas potenciales, incluso un posible abandono de la empresa. Redacte la conversación del Director de Recursos Humanos con el Director de la Empresa sobre el problema y la de aquel con la persona afectada.