

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Propuesta de buenas prácticas de despido por causas económicas,
técnicas, organizativas y de productividad para las organizaciones del
sector privado**

Sylvia Monserrate Morejón Casares

Tutora: Elisa Verónica Lanas Medina

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derechos de publicación de tesis

Yo, Sylvia Monserrate Morejón Casares, autora de la tesis intitulada: “Propuesta de buenas prácticas de despido por causas económicas, técnicas, organizativas y de productividad para las organizaciones del sector privado”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:

Firma:

Resumen

La tesis “Propuesta de buenas prácticas de despido por causas económicas, técnicas, organizativas y de productividad para las organizaciones del sector privado”, expone la forma en la que algunas empresas manejan el despido en diferentes etapas de la vida laboral, con el objetivo de proponer alternativas que ya son parte de un catálogo de opciones que los gestores de personas en las áreas de talento humano de las organizaciones de algunos países han implementado, permitirá conocerlas y de ser el caso aplicarlas en sus organizaciones, en procura de generar una cultura responsable frente a procesos en los que intervienen personas, trabajadores que forman parte de su plantilla.

No existe el pleno entendimiento de qué herramienta utilizar para manejar los despidos por cierre de las organizaciones por causas objetivas, da la impresión de que la afectación es sólo institucional, siendo esta reflexión una invitación a reconocer el nivel de impacto que sobrellevan sus trabajadores e indirectamente sus familias. Las empresas de manera constante sufren una metamorfosis sistémica producto de la dinámica empresarial y no han logrado romper el paradigma de la omnipotencia y hegemonía sobre sus trabajadores, que al momento de la notificación de despido ven mermada su capacidad de reacción hacia el futuro, aparentemente resuelto en una liquidación.

El estudio cumplió con su propuesta basada en los siguientes objetivos: analizar el despido por causas objetivas con enfoque teórico y normativo, realizar un análisis comparativo de buenas prácticas de despido por causas objetivas, y, proponer buenas prácticas de despido por causas objetivas para las organizaciones del sector privado, además se identifica cuál es la forma de despido que manejan algunas organizaciones, investigar las diferentes definiciones existentes respecto al despido, así como también las respectivas estrategias y sugerencias que pueden aplicarse.

Finalmente, con el fin de enriquecer el aporte de la investigación, llegamos a conclusiones básicas para establecer que es posible crear buenas prácticas de despido donde una decisión de la dirección de una organización tiene un papel determinante en convertir a las áreas de talento humano en verdaderos gestores interesados por el trabajador y promover acciones positivas que recaen en el prestigio de la organización frente a la sociedad y sector al que se pertenece. Esta visión se mostraría como la realidad actual, la realidad futura se muestra con un mapeo de actores y una matriz con lineamientos a futuro poderlos aplicar.

Abstract

The thesis "Proposal of good practices of dismissal for economic, technical, organizational and productivity reasons for private sector organizations", exposes the way in which some companies handle dismissal in different stages of working life, with the objective of propose alternatives that are already part of a catalog of options that the managers of people in the areas of human talent of the organizations of some countries have implemented, will allow to know them and if applicable apply them in their organizations, in order to generate a responsible culture in the face of processes involving people, workers who are part of its workforce.

There is no full understanding of what tool to use to handle layoffs due to the closure of organizations for objective reasons, gives the impression that the affectation is only institutional, this reflection being an invitation to recognize the level of impact borne by their workers and indirectly your families. Companies are constantly undergoing a systemic metamorphosis product of business dynamics and have failed to break the paradigm of omnipotence and hegemony over their workers, who at the time of notification of dismissal see their ability to react to the future, apparently resolved in a liquidation.

The study complied with its proposal based on the following objectives: analyze dismissal for objective reasons with a theoretical and normative approach, conduct a comparative analysis of good practices for dismissal for objective reasons, and propose good dismissal practices for objective reasons for organizations of the private sector, it is also identified which way of dismissal some organizations handle, investigate the different definitions regarding dismissal, as well as the respective strategies and suggestions that may be applied.

Finally, in order to enrich the contribution of the research, we arrive at basic conclusions to establish that it is possible to create good dismissal practices where a decision of the management of an organization has a determining role in turning the areas of human talent into real Managers interested in the worker and promote positive actions that fall on the prestige of the organization in front of the society and sector to which it belongs. This vision would be shown as the current reality, the future reality is shown with a mapping of actors and a matrix with guidelines to be applied in the future.

Este trabajo de investigación fue producto de varias noches, madrugadas y fines de semana donde no estuve sola, conté con la dirección, ánimo y compromiso de mi esposo Wilfrido, se convirtió en mi sombra, para que hoy fruto del esfuerzo sea una realidad, esto va para ti, gracias por ser mi ejemplo, motor e inspiración, nuevos retos se presentarán y solo deseo que me permitas ser recíproca con tu amor y apoyo, eres el mejor compañero de vida que Dios me entregó.

Agradecimiento

A Dios mi padre, quien ha hecho de mí una mujer, madre, esposa y profesional, su amor incondicional ante todas las épocas de prosperidad y dificultad, por no dejarme sola y hacerme comprender que su tiempo es perfecto y que su voluntad es la que prima

A mi mami María de Lourdes, que desde temprana edad me enseñó la responsabilidad, la persistencia y a conseguir mis metas, valores que me sostuvieron y me alentaron a continuar

A mi esposo Wilfrido Muñoz quien me motivó, guío y acompañó, de forma permanente, su ejemplo y dirección me mostraron que el entusiasmo no debe decaer, gracias de corazón por no soltar mi mano hasta cumplir el objetivo.

A mis hijos Jean Ca, Alejo y Juanito, decirles misión cumplida espero que su camino en la educación supere al realizado por sus padres, que cada día ser mejor los convierta en seres humanos valiosos por sus principios, valores y competencias, adquieran hábitos de excelencia para un mejor futuro.

A la Dra. Lanas por estar presente y orientarme de forma pragmática y didáctica, por invitarme a no rendirme.

Un agradecimiento singular a los Docentes de la Universidad Andina Simón Bolívar, que impulsaron y motivaron el desarrollo académico de la investigación para la construcción de este trabajo.

A mi amiga de aventuras Ana Ma con quien asumimos este nuevo desafío, que hoy llega a feliz término, gracias por estar, por tu sincera amistad, por crecer mutuamente y por esa generosidad que te caracteriza.

A todos aquellos que de una u otra manera contribuyeron a materializar este logro a veces sin darse cuenta, sus palabras, sus acciones y prácticas me hicieron llegar a la meta.

Tabla de contenidos

Capítulo primero	17
Análisis teórico – normativo del despido.....	17
1. El despido	17
2. Causas objetivas	26
3. Despido con justa causa.....	28
4. Despido sin causa justa.....	31
5. Análisis normativo	33
5.1 Legislación ecuatoriana	33
Capítulo Segundo.....	39
Análisis comparativo de buenas prácticas de despido	39
1. Outplacement o desvinculación asistida	42
2. Jubilación anticipada.....	47
3. Proceso de Recolocación.....	51
4. Ventajas y desventajas de las propuestas.	53
Capítulo Tercero.....	57
Metodología de la investigación	57
1. Metodología para el desarrollo de la investigación.....	57
2. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	58
3. Análisis de resultados	64
Conclusiones.....	69
Bibliografía.....	75

Introducción

En la presente investigación se analiza el manejo del despido laboral por parte de las empresas del sector privado en la ciudad de Quito, por causas económicas, técnicas, organizativas y de productividad, denominadas objetivas; por lo que se precisa un planteamiento comparativo que permita entender el contexto laboral tanto local como internacional. Este planteamiento supone la configuración de un modelo con sugerentes prácticas de despido para mitigar los impactos en los trabajadores.

La mayoría de autores consultados, permiten la reflexión respecto a cómo se llevan adelante en las organizaciones los despidos laborales y varios coinciden en afirmar que la forma en que se ejecutan no contemplan la parte emocional y por consiguiente no se prepara a los trabajadores para la resiliencia y enfrentamiento de una nueva etapa personal, con la familia y la sociedad. Las vertientes teóricas citadas estructuran la base fundamental de la investigación que inspira la búsqueda respecto a una: “Propuesta de buenas prácticas de despido por causas económicas, técnicas, organizativas y de productividad para las organizaciones del sector privado”. La clave será presentar alternativas de manejo de despidos por dichas causas que ya son aplicados en otros contextos internacionales y que involucre una dinámica efectiva para todos los involucrados.

Develamos con entrevistas a informantes clave de empresas ecuatorianas de la ciudad de Quito, cuáles de las propuestas planteadas se aplican en sus organizaciones, así como también recabamos aquellos modos de actuación que han generado una mejor acogida por parte de los trabajadores ante medidas de cierre de empresas que no pueden evitarse. Este planteamiento supone la configuración de una matriz con lineamientos específicos que logren contribuir de manera efectiva al mejoramiento de una práctica algo más flexible y humana en el manejo del despido.

Es por ello, que difundir la noticia de despido, merece previamente plantearse las preguntas: ¿Qué quiero comunicar?, ¿A quién me dirijo?, ¿Cómo lo haré? Pues cada empleado responde a una realidad distinta.

La investigación se sustenta en tres capítulos: en el capítulo primero, se encuentra el marco conceptual y la postura epistemológica del despido. Aquí se aborda diferentes conceptos y propuestas de autores referentes nacionales e internacionales, otro elemento que se revisa tiene que ver con el análisis del contexto normativo ecuatoriano y de otras legislaciones.

El capítulo segundo, muestra la metodología que se utiliza en la investigación, en un análisis cualitativo descriptivo. Se especifica cada una de las prácticas de despido que se han implementado en diferentes países tanto de América y Europa, desde las revelaciones en entrevistas y los hallazgos. El impacto que genera en los trabajadores la notificación de despido, así como una mirada propositiva subjetiva de cómo se debería manejar.

En el capítulo tercero, considerando el contexto que envuelve la situación laboral del país, se presenta un análisis comparativo de las percepciones respecto a las distintas propuestas, con entrevistas a los actores clave como: gerentes de empresas y gestores de talento humano del sector privado de Quito, mismos que dejan en evidencia errores cometidos, aciertos, aprendizajes y oportunidades de mejora en esta tarea compleja del despido laboral.

Los hallazgos de la presente investigación responden negativamente a la pregunta de investigación: ¿Es posible crear buenas prácticas vinculadas al despido de trabajadores de las empresas privadas por causas económicas, técnicas, organizativas y de productividad para las organizaciones del sector privado, que podrían aplicarse en Ecuador? La respuesta se describe en las acciones realizadas por empresas, sin una directriz concreta para llevar un modelo de actuación en el despido cuyos efectos favorezcan a ambas partes (empresa y trabajadores).

Capítulo primero

Análisis teórico – normativo del despido

1. El despido

Existen múltiples definiciones respecto al despido que analizaremos a continuación, pero en particular nos referimos al que se origina ante la terminación del contrato laboral que se produce entre sus intervinientes: trabajador y empleador. Históricamente, “[...] la mayor aspiración de los trabajadores es conseguir la estabilidad, que contraría la intención de los empleadores de poder remover de los puestos de trabajo a sus empleados, [...]” (Vásquez López 2004, 219). Esta postura destaca uno de los anhelos del trabajador, pero no es menos cierto que la estabilidad también es una aspiración del empleador ya que al representar a una institución – empresa y a partir de ella puede conducir sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos primarios: producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de un colectivo a fin de generar beneficios económicos, posicionarse en el mercado y crecer. Es decir, hablamos de intereses particulares de personas naturales y jurídicas que persiguen objetivos comunes.

Despedir es un verbo transitivo con algunos significados, el diccionario ilustrado de la lengua española, lo refiere como: “Soltar, arrojar, desprender una cosa. Alejar de sí a uno, prescindiendo de sus servicios”. (Diccionario ilustrado de la lengua española. Novena edición 2007, 263), y en relación a individuos señala al despido como “dicho de una persona: Apartar de sí a alguien que le es gravoso o molesto” (Española 2016). La concepción misma plantea la eliminación y expulsión de algo o alguien de algún lugar en particular.

El significado literal de despido denota una connotación negativa que produce un cambio de estado que pasa de “estar” a “dejar de estar” de “pertenecer” a “dejar de pertenecer”, en el sentido laboral propiamente dicho de “activo” a “pasivo”. Sin embargo, esta comparación también es válida para empresas o instituciones que son parte de sectores productivos donde pueden “dejar de estar” si no responden positivamente a los objetivos primarios señalados anteriormente, con las implicaciones que esto conlleva en el contexto social y económico.

“El despido es un evento que marca la interrupción laboral transitoria o permanente del individuo y generalmente puede tener cuatro fundamentos: desempeño insatisfactorio, conducta deficiente, falta de calificaciones para el empleo y cambio de

requisitos o eliminación del empleo”. (Brady, 1993) (S. A. López 2007, 170). Esta postura destaca los aspectos negativos sobre el desempeño del trabajador, pero no considera los valores potenciales que la persona pudo y podría aportar a la empresa, “Las personas son un recurso estratégico por naturaleza. Las personas no se pueden reemplazar ni sustituir por otra cosa. Además, demanda un alto valor reponerlas y comenzar de nuevo tiene altos costos ocultos, que solo se conocen cuando se hace la experiencia de empezar de nuevo” (Astarloa, y otros 2008, 15). Sin embargo, hay decisiones empresariales que responden a otros criterios e intereses (políticos, económicos, sociales y personales). “En varios países de la Región, encontramos que la terminación del contrato puede ser por causas justificadas y por causas injustificadas, tanto por parte del empleador como por parte del trabajador [...]”. (Vásquez López 2004, 220) donde la acción pasa por la subjetividad de una persona al medir las razones reales y evita las causas objetivas. Además de las constantes reformas laborales y flexibilizaciones¹ a las que están sometidos empresarios y trabajadores.

“Algunos autores reconocen expresamente al derecho del trabajo la finalidad de rendimiento de los trabajadores, objetivo primariamente económico con un fin social que supone la creación y el mantenimiento de la empresa, para el cual esta rama del ordenamiento jurídico pone a disposición de los empleadores recursos relativos a la gestión de personal que no figuran en el derecho común.

El derecho laboral consagra, así, la moderna concepción dignificadora del trabajo como función social, para separarlo del ámbito de las relaciones puramente patrimoniales que lo consideraban una simple mercancía.” (OIT 2015, 20)

Otra manera de referirse a la terminación del contrato de trabajo es el desahucio, que según el art. 184 del Código del Trabajo, lo define como “[...] el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es dar por terminado el contrato”. (Vásquez López 2004, 228). Esta acción aparentemente simple, produce también impactos colaterales que afectan tanto al trabajador como al empleador, por un lado, la pérdida de ingresos y por otro una pérdida que exige inversión en tiempo y esfuerzo para captar y reclutar a otro trabajador o en su defecto distribuir sus actividades en el resto de colaboradores.

Experimentar el despido laboral, producirá múltiples efectos que van más allá de perder su fuente de ingresos, en este sentido Sergio Andrés López destaca un impacto

¹ “[...] ‘los temas más flexibilizados’, han sido las modalidades de contrato, las caudas del despido, la indemnización en caso de terminación de la relación de trabajo y, en menor medida, la flexibilización salarial y horaria.” (OIT 2015, 13)

con mayor alcance. “La actividad laboral remunerada es un factor de identidad personal, social de integración y estructuración del ser humano”. (S. A. López 2007), recalca efectos colaterales en el individuo, en la literatura especializada, los efectos psicológicos se presentan como una forma de responder a este evento y añade, “[...] se producen afectaciones psicológicas relacionadas al aumento de los síntomas de stress, los sentimientos de inseguridad y de fracaso, la pérdida de autoestima y el deterioro de las relaciones familiares y sociales.” (S. A. López 2007)

Desde la perspectiva empresarial uno de los impactos que produce el despido en el ámbito económico son los costes: “Los costos de despido constituyen un impuesto que las empresas deben pagar al momento de separar un trabajador. Como tal, encarece el costo esperado del uso del factor trabajo y modifican el nivel de empleo de largo plazo o de estado estacionario. Asimismo, modifican la velocidad a la cual el empleo se ajusta a su nivel de largo plazo, generan cambios en la rotación del empleo y tienen también un impacto sobre la velocidad del cambio tecnológico.” (Saavedra Jaime 2000, 20), incrementando las tasas de desempleo en el país.

Desde una línea de pensamiento más amplio y humano, se expone la postura de Juan Carlos Hernández Madrid, teórico en materia laboral quien destaca la cita, “como bien lo ha señalado el maestro brasileño Cesarino Junior, hay que tener presente que la pérdida del cargo no es tan solo la pérdida de su salario de naturaleza alimentaria, sino que es posición, carrera, prestigio y satisfacción consigo mismo, y todo lo referido a la vida de futuro del trabajador y de su familia”. (Madrid 2010, 270). La persona despedida se enfrenta a experiencias nuevas que lo vuelven vulnerable a nivel emocional, donde su capacidad de resiliencia por la pérdida del trabajo se vuelve preponderante para volver a empezar.

Hay que repensar que el impacto de un despido traspasa la relación empleador y trabajador a uno de mayor alcance donde se involucra el entorno familiar del trabajador despedido por un lado y por el otro una empresa que es administrada y operada por personas que también son afectadas por decisiones como estas, alterando su clima organizacional, indicadores de producción y motivación interna. Inclusive una implicación externa al involucrar a instituciones del estado (Ministerio de relaciones laborales, jueces, etc.)

Viviane Forrester, novelista francesa quién propone en su concepción del trabajo y del desempleo, afirmó que entiende al despido desde lo humano “la inhumanidad consiste en la destrucción de millones de destinos, en el aniquilamiento de

vidas por la desaparición del trabajo.” Este argumento también es sustentado en la postura de Philip Zimbardo en los siguientes términos “Empresarios que, de no escuchar el llamado del humanismo y permanecer sordos ante él, estarían condenados a correr con las consecuencias y de llegarlo a escuchar, gozarían de sus beneficios, en cuanto se sostiene con razón que dicho humanismo resulta hasta rentable.” Forrester y Zimbardo coinciden en su postura entre el despido y sus otros impactos revalorizando la dimensión humana.

Karel Vasak, en la obra de la que fue editor general denominada “Las Dimensiones internacionales de los derechos humanos”, señalaba: “El cumplimiento real del derecho al trabajo significa asegurar un puesto de trabajo a todo el que lo quiera y protegerá a todo el mundo del desempleo[...]” recalcando que esto consta en el art. 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, además que “La carta de la ONU establece específicamente que uno de los objetivos de las Naciones Unidas es la promoción de un nivel de vida más alto y del ‘pleno empleo’ (artículo 55.a)” principios permanentemente mencionados por los gobiernos de diferentes países entre otros el de Ecuador en sus planes de acción y propuesta de campaña, sin embargo en la práctica los indicadores reflejan otra realidad.

El Art. 6 del Pacto Internacional de derechos económicos, sociales y culturales de la ONU, también hace referencia al derecho al trabajo señalando que es “el derecho de toda persona de tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado”. (Herrera B. y Jhayya Segovia Alberto 2008, 39) imponiendo un principio esencial que consiste en la voluntad de elección por parte del trabajador y más allá un acuerdo de voluntades con el empleador.

El trabajo como un derecho y un deber social, es contrastado desde la mirada de un concepto reducido y otro denominado concepto amplio propuesto por la Dra. Elisa Lanás, quien señala: “El concepto reducido es el que estructura el trabajo en torno a la instrumentalidad y falta de libertad, mientras que el concepto amplio se construye en torno a la potencialidad para la libertad y la autoexpresión autodesarrollo del individuo”. (Lanás 2013, 7) (3) proponiendo la construcción del concepto de trabajo como la evolución que ha sufrido a través del tiempo.

Tal es así que el Plan del Buen Vivir, impulsado por la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES) del gobierno ecuatoriano, define al trabajo como “[...] el activo más importante de una persona para generar un ingreso que permita, a ella y a su familia, tener una vida digna. Por lo tanto, un pilar importante de la concepción del

trabajo digno son las oportunidades de empleo que este mercado ofrece para absorber la siempre creciente oferta de trabajo”. (Planificación 2013).

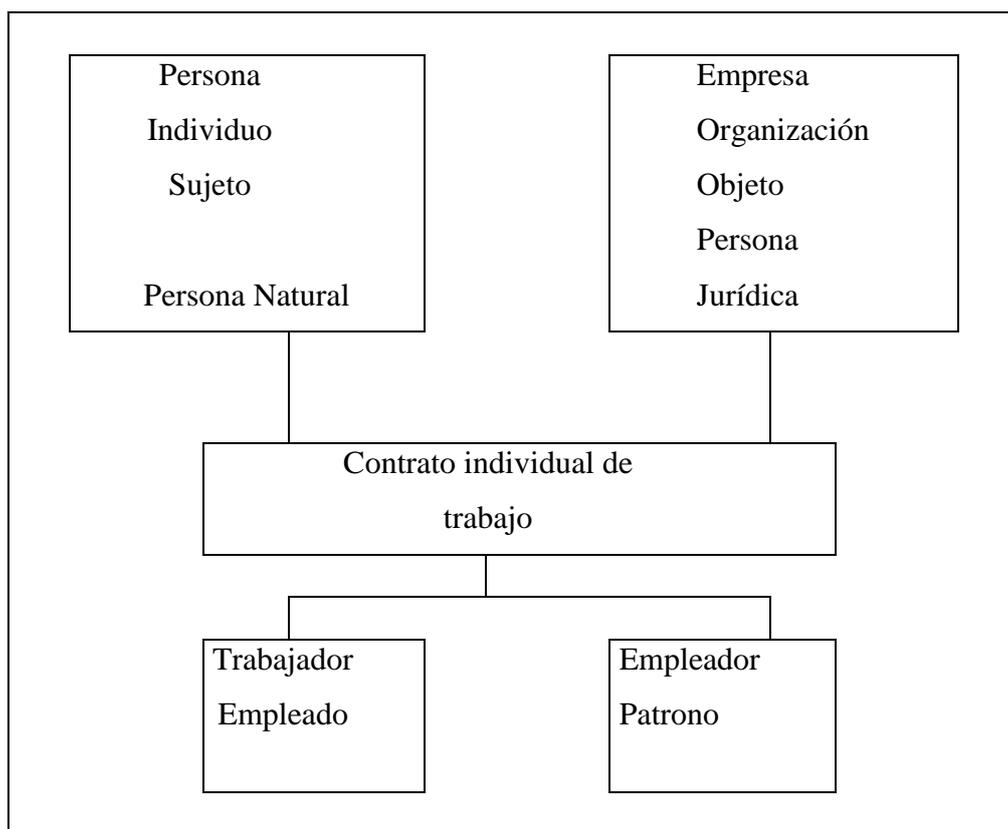
A través de estos planteamientos, el término ‘trabajo’ persigue un fin superior que es el bienestar de los trabajadores y sus familias, la realización personal, el desarrollo de una identificación empresarial que hace que el trabajo tenga un sentido de reciprocidad, además de un principio fundamental del desarrollo de un país que conlleva la dignidad humana, el combatir la pobreza, así como que el individuo se sienta útil y activo como contribuyente.

El derecho al trabajo y a la estabilidad en el mismo, presente en la normativa laboral, se materializa entre la persona o individuo y una empresa, en tanto y cuanto se proceda con un acuerdo de voluntades que se deben plasmar en un contrato de trabajo, instrumento que origina la relación laboral, en la cual se establecen derechos y obligaciones de ambas partes que tienen la intención de regular una convivencia laboral armónica entre los firmantes.

El Código del Trabajo en su Art. 8 define al contrato individual de trabajo como “[...] el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por ley, el contrato colectivo o la costumbre”. Esta relación contractual determina un conjunto tanto de derechos como de obligaciones para los intervinientes, a cambio del trabajo realizado el individuo se hará acreedor a una remuneración acorde al servicio prestado y por otra parte la empresa mantiene sus actividades productivas para alcanzar resultados.

Kahn-Freund, siguiendo probablemente las enseñanzas de Sinzheimer (40) y Von Gierke (41), señala que “la relación entre un empresario y un trabajador aislado es típicamente una relación entre un detentador de poder y quien no detenta poder alguno; se origina como un acto de sumisión que en su dinámica produce una situación subordinada por más que la sumisión y subordinación puedan ser disimuladas por esa indispensable ficción jurídica conocida como “contrato de trabajo” (42)”. (Fernández Madrid 2010)

Se presenta el siguiente esquema relativo al origen de la relación laboral entre una persona y una empresa al hablar de trabajo en relación de dependencia:

Cuadro N° 1 Esquema “Relación de Dependencia”

Fuente: elaboración propia

A través de este esquema se puede comprobar el cambio de denominaciones que toman los involucrados en un proceso de contratación, precisamente en la etapa previa y posterior entre el trabajador y empleador que permite generar una identidad en la relación laboral, ya que el empleado o trabajador pasa a formar parte de un contexto colectivo que se pertenece con la empresa, a diferencia de un trabajo autónomo donde el individuo en sí mismo desempeña dos roles como trabajador y empleador.

El trabajo visto como un derecho requiere complementarse con la estabilidad laboral de tal forma que la permanencia o continuidad facilite al trabajador realizar una planeación a mediano y largo plazo que le permita materializar sus objetivos de vida como son la adquisición de bienes muebles e inmuebles, cursar programas de formación complementaria o superior que le apoyen en su desarrollo personal y profesional.

Por otro lado, la estabilidad también genera réditos para las empresas, es decir, un beneficio de doble vía, dado que “[...] permite retener a un trabajador adiestrado y con conocimientos suficientes que satisfagan los índices de producción y productividad, por lo que sería perjudicial para la empresa tener una alta incidencia de rotación de

personal si no se garantizara la estabilidad laboral”. (Herrera B. y Jhayya Segovia Alberto 2008, 66).

Entonces, podemos señalar que el derecho a la estabilidad supera el sentido jurídico para convertirse en un valor agregado de las empresas que contempla poseer un grupo humano identificado con la organización dispuesto a contribuir al desarrollo mutuo, principio que es citado en el Plan del Buen Vivir como “[...] la permanencia de los trabajadores debe ser también vista como un activo para las empresas ya que implica contar con trabajadores de experiencia, integrados al proceso productivo y con un alto compromiso laboral. (G. d. Ecuador 2015, 279)

Sin embargo, es necesario reconocer que el respeto a los derechos fundamentales siendo uno de ellos el trabajo, tiene aún mucho por cohesionarse entre la teoría - normativa y la práctica, que probablemente sea alguna de sus limitantes al no reflejar realidades laborales concretas que permita brindar soluciones integrales a los problemas que se generan en la relación laboral cuando ésta se violenta a través del despido.

El pensador Julio Cesar Trujillo por su parte incorpora un elemento adicional, ‘la sociedad’ es decir, una participación e intereses tripartitos, y señala que “la estabilidad es una institución requerida por la justicia en provecho del trabajador, del patrono y de la sociedad en general”. (Trujillo 1973, 165) Postura que es compartida por Graciela Monesterolo, quien agrega: “[...] el derecho laboral tiende a garantizar la estabilidad del trabajador, tanto en el presente como en el futuro no obstante el objetivo es beneficiar a las dos partes del contrato de trabajo y a la sociedad en general”. (Monesterolo 2012, 46)

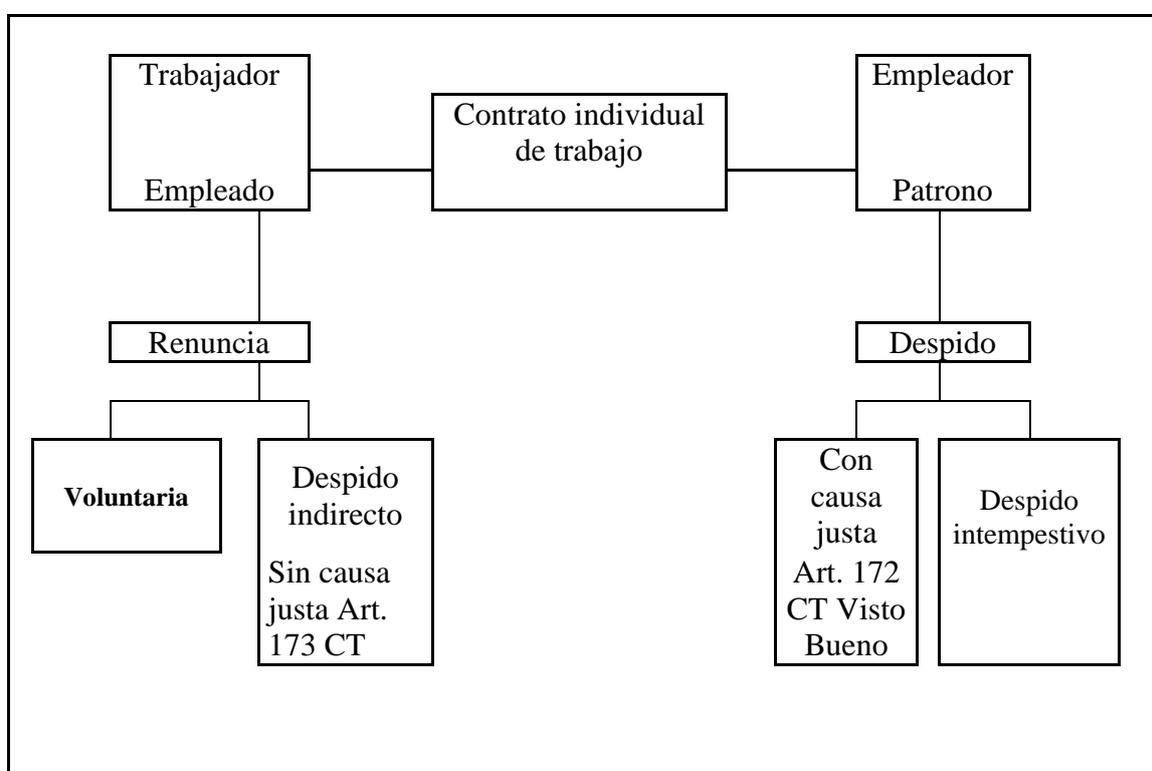
Respecto a la relación laboral, uno de los conceptos refiere: “La relación jurídica de trabajo se encuentra, como cualquier otra, sometida a un curso vital: se inicia mediante la celebración del contrato, se prolonga mediante el intercambio continuado de las prestaciones del trabajador y empresario, puede sufrir vicisitudes modificativas, suspensivas o de otro tipo, y, en fin, se extingue”. (Melgar 2001, 447)

A pesar de lo citado y del beneficio que constituye en sí misma la estabilidad, esta termina cuando se producen cambios en las empresas que ocasionen entre otros que: sus ingresos disminuyan, los indicadores de eficiencia aumenten, la tecnificación reemplace el trabajo humano, o se produzca una reestructuración orgánica, convirtiéndose el despido en una decisión de las posibles a considerar con el objetivo de mantener la sostenibilidad de la empresa.

Es así que las empresas al tomar la decisión unilateral de proceder con el despido o desvinculación laboral de uno o varios de sus trabajadores por causas objetivas como las señaladas anteriormente procede llevar a cabo un proceso de asesoría legal y financiera, determinando las implicaciones en estos dos ámbitos que de alguna manera lo proteja de futuras acciones que pueda perjudicar al empleador y los costos en tiempo, recursos y reputación, sobrepasen la decisión adoptada.

Se propone a continuación un esquema que representa gráficamente la terminación de la relación laboral:

Cuadro N° 2 Terminación de la relación laboral



Fuente: elaboración propia

El Doctor Guillermo González Charry, en su texto *“Tratado del Derecho de Trabajo”*, señala: “Puede afirmarse que la terminación del contrato de trabajo es el fenómeno jurídico en virtud del cual y por hechos provenientes o no de la voluntad de los contratantes, cesan estos definitivamente en el cumplimiento de sus obligaciones principales” Así mismo indica que “El problema de la terminación del contrato es uno de los más delicados dentro de la teoría jurídica del mismo, y, al igual que muchas otras instituciones laborales, ha sufrido una radical transformación generada por el propósito de defender cada día más a las clases trabajadoras.”

Guillermo Cabanellas, experto jurista de nacionalidad española que ha desarrollado importantes obras en materia de derecho, define el despido laboral como “[...] la ruptura o disolución del contrato o relación de trabajo por declaración de voluntad unilateral del patrono o empresario, que de tal modo extingue el vínculo jurídico que lo une con el trabajador a su servicio”. (Cabanellas 1997, 208) entrega una conceptualización puntual y sencilla sobre el tema. Se contemplan entonces algunos elementos en esta definición: estado de la decisión (refiriéndonos a la ruptura), acto unilateral del empleador (refiriéndose a la voluntad del patrono), condición que produce la decisión (sobre la extinción del contrato) por ende la separación del trabajador de su puesto de trabajo y de la organización.

Estos elementos se reflejan también en la postura de Colón Bustamante, sobre despido intempestivo; él plantea que: “[...] es un acto unilateral ejecutado por el empleador, dando por terminada la relación laboral existente con el trabajador, impidiendo que siga prestando sus servicios”. (Fuentes 2011, 337)

A pesar de lo señalado, existen autores que consideran que al dar por terminado un contrato de trabajo por causa legal, “[...] en ningún momento se opone al principio legal de la estabilidad, ya que por causa justa todo contrato puede terminar, sobre todo en aquellos cuya duración es menor a la estabilidad mínima”. (J. V. López 2004, 219) Con lo cual considera como una causa compensatoria del hecho a la indemnización por despido intempestivo.

Sean cuáles fuesen los motivos para desvincular a empleados de las organizaciones, hay un principio de ‘complejidad’ que está latente en todo el proceso del despido por sus afectaciones colaterales. “El tema de la extinción definitiva del contrato de trabajo válido es uno de los que más problemas técnicos y prácticos viene planteando tradicionalmente, lo que explica tanto la continua atención de la doctrina científica como la extrema abundancia de decisiones jurisdiccionales al respecto”. (Melgar 2001, 447) Argumento que permite a las empresas prestar especial atención a estas decisiones, “[...] ese hecho obliga a considerar las técnicas de extinción de las relaciones laborales con un especial estado de alerta hacia sus implicaciones sociales”. (Melgar 2001, 447)

El trabajador deberá enfrentar el despido con una serie de recursos que se han desarrollado a través de su vida y que forman parte de su carácter y personalidad. “De esta forma, los efectos que produce el desempleo intervienen en mayor o menor grado dependiendo de los diferentes tipos de recursos psicológicos que cada persona pueda

desarrollar y por la forma particular de percepción de situaciones”. (S. A. López 2007, 170) Se podrán por consiguiente incorporar apoyos adicionales como son profesionales de la rama de psicología, coaching y terapias para manejo de pérdidas ya que en ese rango se lo ubica y considera al despido.

Para el individuo que experimenta el despido sin duda provocará una serie de hechos que marcarán parte de su vida. “El despido es un proceso de cambio personal, un acontecimiento que debe ser enfrentado con liderazgo. La manera de interpretar y de responder al despido es una fuente de construcción individual de la cual derivan procesos de crecimiento, fortalecimiento y proyección”. (S. A. López 2007, 171)

2. Causas objetivas

Las causas objetivas son un conjunto de motivos por los cuales una empresa se ampara legalmente para proceder con el despido de sus trabajadores, procedimiento que requiere una serie de requisitos que deberán ser formalizados con la autoridad competente para que sean considerados como legales.

Propiamente dicho de la legislación española donde este tipo de causas está regulado y ha sido objeto de aplicación en el sector empresarial de ese país, determina entonces cuatro motivos principales:

1. por ineptitud del trabajador.
2. Falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas en su puesto.
3. Falta de asistencia al trabajo, la denominada insuficiencia de consignación presupuestaria para la ejecución de planes y programas públicos, y
4. Finalmente, aquellos que son de carácter económico, técnico, operacional y productivas, estas últimas, motivo de la realización de este trabajo

La jurista Marjorie Zúñiga Romero, en su estudio denominado ‘Despidos por necesidades de la empresa y respuesta del mercado asegurador. Paralelo entre la legislación colombiana y la legislación española’, propuesto en el año 2012, hace una explicación sobre las acepciones en el marco del despido por causas empresariales y añade (Zuñiga Romero 2012, 5).

“La causa inicial o remota es aquella que desencadena la situación económica negativa de la empresa o la necesidad de un mejor posicionamiento en el mercado. Las causas motivadoras del despido son las que dan aplicación a los criterios económicos, técnicos, organizativos, o de producción. La causa final trata la superación de la

situación económica negativa o la obtención de una mejor posición en el mercado, proporcionando la justificación a la decisión empresarial”. (Martín Valverde, 2005)

Determina así que: ‘Las causas motivadoras del despido’ corresponden a las objetivas, es decir, aquellas que responden a criterios económicos, técnicos, organizativos o de producción. Destaca también en el mismo estudio una importante aclaración relativa a ‘causas’ y a ‘criterios’ cuando señala que la legislación española refiere que dichos criterios son “mal entendidos en la ley como causas, siendo en realidad criterios de aplicación para invocar los despidos por necesidades de la empresa y por la causa económica en general”. (Zuñiga Romero 2012, 6)

Hablaremos entonces de ‘causas económicas’, a aquellas relacionadas con resultados negativos de la empresa en materia financiera, esto debido al mal manejo económico interno, así como también a factores externos o exógenos en el ámbito económico que tiene impactos en las empresas del sector. Los cambios en medios o instrumentos de producción corresponden a las ‘causas técnicas’.

Las ‘causas organizativas’ corresponden a aquellas relacionadas con cambios e implementaciones de sistemas tecnológicos, los cuales generan indicadores de eficiencia razón por la cual los métodos y procedimientos del trabajo optimizan la forma de organizar la producción, de tal forma que permite reducir mano de obra gracias a la automatización producida.

Nos referiremos a las ‘causas productivas’ cuando se producen cambios en los productos o servicios que lleva a cabo u ofrece la empresa a su público o clientes.

Respondiendo a la realidad de cada país y su legislación se proponen iniciativas para mitigar el despido, tal es así como en Colombia “surge el llamado seguro de desempleo como derecho cobijado por la seguridad social o en su defecto como seguro privado; es entonces cuando se considera que los trabajadores pueden ser expuestos a graves perjuicios debido a la paralización de sus ingresos, con lo que se afecta su bienestar, estabilidad y calidad de vida”. (Zuñiga Romero 2012) que busca de alguna manera reducir el impacto del despido como una causa circunstancial que se aspira no ocurra sin embargo de presentarse el trabajador pueda acudir a un beneficio para afrontar la falta de ingresos.

El Código de Trabajo ecuatoriano no contempla procedimientos de despido amparados en las causas objetivas de carácter económico, técnico, organizativo y de producción, sin embargo, al revisar la ley, encontramos un artículo que tiene alguna

similitud con lo relacionado al Art.193 del Código del Trabajo que manifiesta explícitamente lo siguiente:

“Caso de liquidación del negocio. - Los empleadores que fueren a liquidar definitivamente sus negocios darán aviso a los trabajadores con anticipación de un mes, y este anuncio surtirá los mismos efectos que el desahucio.

Si por efecto de la liquidación de negocios, el empleador da por terminadas las relaciones laborales, deberá pagar a los trabajadores cesantes la bonificación e indemnización previstas en los artículos 185 y 188 de este Código, respectivamente, sin perjuicio de lo que las partes hubieren pactado en negociación colectiva.

Si el empleador reabriere la misma empresa o negocio dentro del plazo de un año, sea directamente o por interpuesta persona, está obligado a admitir a los trabajadores que le servían, en las mismas condiciones que antes o en otras mejores”. (Congreso Nacional República del Ecuador s.f., 59).

Como se plasma en la anterior cita, hacemos referencia directamente a una liquidación, sin embargo, hay que reconocer que existen ocasiones en que antes de llegar a ese punto coyuntural de la empresa se producen indicadores como el de causas objetivas que va tomando la empresa a pesar de que nuestra legislación no trata las causas que podrían presentarse para esta liquidación.

3. Despido con justa causa

Se hace necesario realizar una distinción importante sobre la terminación del contrato de trabajo, aquella donde se determina la finalización del contrato por la naturaleza acordada en el tipo de contrato o condiciones relacionadas de acuerdo al capítulo IX del Código de Trabajo ecuatoriano, estas son:

Cuadro N° 3 Causas para la terminación del trabajo individual

Art. 169 Código del Trabajo
Causas para la terminación del trabajo individual
Por causas legalmente previstas en el contrato
Por acuerdo de las partes
Por conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato
Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante
Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo
Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo – causa objetiva
Por voluntad del empleador en los casos del art. 172
Por voluntad del trabajador con visto bueno art. 173

Fuente: elaboración propia / basado en el descriptivo del art. 169 del Código de Trabajo

También aquellas donde se termina el contrato de trabajo, como decisión unilateral del empleador, siempre que previo a la decisión solicitada se le conceda el visto bueno por una de las causas señaladas en el art. 172 del Código del Trabajo y que se describe en el Cuadro No. 4.

Merece la pena advertir que en cualquier momento de la relación laboral el trabajador por decisión unilateral puede terminar la misma, sin que deba mediar como en este caso, como causal que fuera admitida por la autoridad laboral.

Cuadro N° 4 Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato:

Art. 172 Código del Trabajo
Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno
1.- Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor.
2.- Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
3.- Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
4.- Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante.
5.- Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.
6.- Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Más, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes.
7.- Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos; y,
8.- Por el cometimiento de acoso laboral, ya sea de manera individual o coordinada con otros individuos, hacia un compañero o compañera de trabajo, hacia el empleador o empleadora o hacia un subordinado o subordinada en la empresa. Previa a la petición del visto bueno procederá la apertura de una conciliación que presidirá la autoridad laboral competente, en la que serán oídos, además del interesado, los representantes de los trabajadores y el empleador o quien le represente.

Fuente: elaboración propia / basado en el descriptivo del art. 172 del Código de Trabajo y reformas publicadas en el Registro Oficial No. 116 del 9 de noviembre del 2017 para prevenir el acoso laboral.

Se entenderá entonces que, ‘con causa justa’ se vincula con un equivalente de la denominación ‘justificación’ para proceder por parte del empleador con el despido previo visto bueno, ya que se describe motivos relacionados faltas repetidas e injustificadas al trabajo, abandono del trabajo, indisciplina, comportamiento inapropiado, ineptitud manifiesta, no acatar medidas de seguridad. Son faltas relacionadas a la actividad laboral y comportamiento del trabajador en la empresa.

De tal forma que la ley laboral determina un procedimiento a seguir en esos casos, donde el empleador deberá tener las pruebas plenas de demostración de la o las faltas imputadas al trabajador, por lo cual se obliga a prescindir de sus servicios, cabe señalar que estas causales descritas no contemplan indemnización.

Las causas determinadas en la ley le dan la facultad al empleador de proceder con el despido, una vez que sigue y gana el procedimiento previsto para el visto bueno, donde se involucran nuevos actores administrativos como son el Ministerio de Trabajo y si las partes en conflicto no superan las fricciones, se iniciará un proceso judicial a través de las Unidades Judiciales de Trabajo y Juzgados respectivos.

De llegarse a estas instancias las demandas laborales deberán considerar los artículos siguientes como parte de su reclamación, los cuales constan literalmente en el Código de Trabajo y estos son:

“Art. 180.- Causales de terminación de los contratos previstos en el artículo 14.- Los contratos de trabajo a que se refiere el artículo 14 de este Código podrán terminar por las causas legales establecidas en los artículos 172 y 173 de este Código.

En caso de terminación intempestiva del contrato, se estará a lo dispuesto en el artículo siguiente.

Art. 181.- Indemnización por terminación del contrato antes del plazo convenido. - Tanto el trabajador como el empleador podrán dar por terminado el contrato antes del plazo convenido.

Cuando lo hiciere el empleador, sin causa legal, pagará al trabajador una indemnización equivalente al cincuenta por ciento de la remuneración total, por todo el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado.

Igualmente, cuando lo hiciere el trabajador, abonará al empleador, como indemnización, el veinticinco por ciento de la remuneración computada en igual forma”. (Congreso Nacional República del Ecuador s.f., 54).

Cómo se puede reflejar, nuestra legislación no distingue dentro de las causales de despido aquellas en las que la empresa se ve avocada a tomar la decisión de extinguir la relación laboral por factores económicos, técnicos, organizativos y productivos, es decir aquellos donde se afecta el normal funcionamiento de la producción por impactos que son el resultado del contexto mismo del negocio.

Una alternativa que toma relevancia en la solución de conflictos, incluidos los de origen laboral, es la mediación² previo al proceso judicial, entendiéndose que "[...] conforme lo dispone la Constitución y la Ley de Arbitraje y Mediación, se aplica en los casos en los que se puedan llegar a acuerdos; [...] y en materia laboral resuelve casos relacionados a despidos, desahucio, liquidación de haberes laborales e incumplimiento". (Pública s.f.)

Ésta es una distinción necesaria, considerando que el contexto empresarial se ve inmerso a cambios e impactos constantes donde las planificaciones a largo plazo son cada vez más efímeras, ya que deben lidiar constantemente con el cambio en ámbitos: normativo, ambiental, económico, político, generacional, tecnológico, entre otros, que obligan a realizar un giro del timón las veces que sean necesarias, para adaptarse lo mejor posible y en el menor tiempo a las exigencias del mercado.

Si las condiciones en las que las organizaciones realizan su actividad cambian, obliga a las mismas a reorganizarse para mantener sus indicadores de eficiencia ya que de ello depende el cumplimiento de objetivos y alcanzar la rentabilidad esperada, sin embargo, de ello es claro que aquellas que no se apeguen favorablemente al cambio y su ritmo, tienen como meta cercana la extinción, provocando consecuencias que afectan a sus integrantes y sus entornos cercanos.

Resulta evidente que el despido se constituye como un problema social cuyos efectos se agravan con la edad de los trabajadores, sus condiciones económicas y planes de vida, pero sería gratificante para los integrantes de una sociedad aunar sus esfuerzos para hacer de este problema una oportunidad a través de alternativas que se propongan para el bien común.

4. Despido sin causa justa

Se entiende como 'despido sin causa justa', aquel momento donde el empleador termina la relación laboral de forma unilateral y sin que esté amparado en una de las causas legales para hacerlo. El despido sin causa justa o despido intempestivo se configura cuando el trabajador es prohibido de continuar con su trabajo o cuando se encuentra inmerso dentro de una de las causales previstas en el art. 173.

² "La mediación por su dinámica, significa ahorro de dinero, tiempo, energías, pero sobre todo evita la carga emocional de soportar el angustioso y desagradable pleito. Previene y resuelve los conflictos en el menor tiempo posible y con el menor costo". (Zurita Gil s.f.)

Se describe el Art. 173 del Código del Trabajo donde la ley establece cuales son las causas para que el trabajador pueda dar por terminado el trabajo. (Congreso Nacional República del Ecuador s.f., 51).

Cuadro N° 5 Causas por las que el trabajador pueda dar por terminado el contrato

Art. 173 Código del Trabajo
Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato de trabajo
1.- Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes.
2.- Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada.
3.- Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia previstos en el artículo 52 de este Código, pero siempre dentro de lo convenido en el contrato o convenio; y,
4.- En casos de sufrir acoso laboral, cometido o permitido por acción u omisión por el empleador o empleadora o sus representantes legales. Una vez presentada la petición del visto bueno, procederá la apertura de una conciliación que presidirá la autoridad laboral competente, en la que serán oídos, además del interesado, los representantes de los trabajadores y el empleador o quien le represente. La indemnización será la establecida en el segundo inciso del artículo 195.3 de este Código. Atendiendo a la gravedad del caso la víctima de acoso podrá solicitar ante la autoridad laboral competente la disculpa pública de quien cometió la conducta.
Cuando el trabajador o trabajadora presente indicios fundados de haber sufrido acoso laboral corresponderán al empleador o empleadora presentar una justificación objetiva y razonable, suficientemente probada, de las medidas adoptadas y de su proporcionalidad.

Fuente: elaboración propia / basado en el descriptivo del art. 173 del Código de Trabajo y reformas publicadas en el Registro Oficial No. 116 del 9 de noviembre del 2017 para prevenir el acoso laboral

En síntesis, corresponden a motivos como: recibir injurias graves para él o su familia de parte del patrono, disminución o falta de pago en sus remuneraciones, así como también aquella que se relaciona a exigir que el trabajador ejecute su labor de forma distinta a la convenida, donde el trabajador es el protagonista y obligado a demostrar la falta.

El Código del Trabajo considera a través del art. 193, lo relacionado a cómo proceder en caso de liquidación del negocio cuando es voluntad del empleador terminar las relaciones laborales determinando el art. 188 y art. 189 donde se estipula la indemnización propiamente dicha por despido intempestivo. Además, considera el art. 181 sobre la indemnización en caso de terminación del contrato de trabajo antes de lo convenido, configurándose un despido por la terminación intempestiva.

Cabe señalar que estas causas o motivos también son denominados como Despido Indirecto, la Corporación de Estudios y Publicaciones, a través de su libro “Diccionario de Derecho Laboral”, lo define como:

“Figura jurídica no regulada bajo esa denominación en la legislación ecuatoriana, sin embargo, basados en lo que explica la doctrina, consiste en la acción que ejecuta unilateralmente el trabajador para dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno y fundamentado en las causas que contempla la ley, principalmente en aquellas acciones que denotan la intención clara, pero no expresa del empleador de desvincular a su trabajador del puesto de trabajo”. (Herrera B. y Jhayya Segovia Alberto 2008)

Hablamos entonces qué en caso de alegar el despido por los denominados sin justa causa, este hecho deberá ser probado plenamente por el trabajador, ante la autoridad competente que será el Inspector del Trabajo, proceso administrativo que se enmarca en las funciones del Ministerio del Trabajo.

5. Análisis normativo

En este acápite se realizará un análisis de la legislación ecuatoriana los cuales sirven de referencia frente a la práctica aplica para abordar temas de despido, el trabajo y las causas objetivas que son el motivo concreto de estudio

5.1 Legislación ecuatoriana

Haciendo eco de la pirámide de Kelsen³, se utilizará este instrumento para darle un orden al contenido que plasmaremos a continuación relacionado al marco jurídico que norma al despido que es el tema que nos ocupa, pero es necesario iniciar tratando el tema del trabajo constituido como origen obligado previo a una posible situación de despido en el campo laboral.

³ Hans Kelsen, es el creador de la pirámide de Kelsen propuesto en la Teoría pura del Derecho, se define como la forma en que se relacionan un conjunto de normas jurídicas y la principal forma de relación entre estas dentro de un sistema, es sobre la base del principio de jerarquía (Definición Pirámide de Kelsen s.f.)

La Constitución Política de la República del Ecuador en su art.33 establece que “El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia”. (A. N. Ecuador 2008, 9). Esta consigna convierte el derecho al trabajo como uno de los deberes principales del Estado, que lo obliga a generar directrices y ejes de acción concreta que garanticen, promuevan y regulen esta actividad en el país.

A través de esas directrices Ecuador honra sus acuerdos internacionales relacionados al trabajo, como miembro fundador de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cuya misión agrupa cuatro objetivos estratégicos, estos son:

- “1.- Promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- 2.- Crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos.
- 3.- Mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social para todos.
- 4.- Fortalecer el tripartismo y el dialogo social”. (OIT 2015)

El Dr. Julio Cesar Trujillo sobre el Código del Trabajo señala “Las leyes laborales ordenadas sistemáticamente en un solo cuerpo orgánico constituyen el Código del Trabajo que, por lo mismo, es la principal, aunque no la única, fuente del Derecho del Trabajo”. (Trujillo 1973) el cual fue publicado en el año de 1938, leyes que a través del tiempo sufren reformas como la recientemente publicada Ley de Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo del Hogar que incorpora cambios entre otros al manejo del desahucio.

Es así, que el gobierno ecuatoriano ha fijado como hoja de ruta para construir su sistema de gobierno el documento denominado ‘Plan del Buen Vivir o Sumak Kausay’, emitido en el año 2013 con una proyección hasta el año 2017, en este se menciona entre otros temas la defensa de los derechos de las personas, haciendo referencia especial al trabajo en el 9no objetivo “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”. (G. d. Ecuador 2015, 273).

Este objetivo hace alusión a su forma de disgregar el significado de trabajo desde una perspectiva humana más allá de la económica “El trabajo en sus diferentes formas es fundamental para el desarrollo saludable de una economía, es fuente de realización personal, es una condición necesaria para la consecución de una vida plena”. (G. d. Ecuador 2015, 274), proporcionando así una definición orientada a alcanzar la

satisfacción de la persona y de su entorno familiar. Podríamos decir que la Ley que norma el despido es el Código del Trabajo, el cual establece que está y que no está permitido hacer con respecto a esta materia.

También importante mencionar que en caso del despido sin causa justa el empleador será sancionado con el pago de una indemnización a manera de castigo, y de producirse la sentencia a favor del trabajador, de acuerdo al procedimiento civil el Juez a cargo ordenará inclusive el pago de costas procesales.

Se realiza un interesante aporte de Isabel Robalino en su obra Manual de Derecho del Trabajo, sobre el art. 188, que señala: “Es por tanto un error considerar que el empleador ha realizado un acto legal siempre que pague las indemnizaciones. Estas están establecidas como sanción y no como una simple alternativa que sustituyese el deber de respetar la estabilidad del trabajador, siempre que no haya causa legal para su despido”. (Robalino Bolle 2006, 280). De alguna manera trata de demostrar que la sanción por proceder con un despido sin causa justa falla en favor de un principio primordial, el derecho al trabajo y a la estabilidad, de tal forma que el empleador debería entender esta sentencia literalmente como una sanción a un proceder contra la ley.

Sería de gran aporte transparentar cifras en materia de despidos en las empresas versus el número de empleados, claro está, identificando las causales, lo cual puede contribuir para que la ciudadanía en general reconozca la coherencia que existe en el accionar práctico de las empresas frente al cumplimiento de la Ley, principios y derechos que hablan más sobre su reputación y consistencia con las declaraciones de responsabilidad social empresarial.

Encontramos datos de despido a nivel global, del 2010 al 2014, que hacen referencia al despido intempestivo que se muestra en el cuadro número 6.

Cuadro No 6 Número de Causas ingresadas y resueltas 2010 - 2014 por Despido Intempestivo

PROVINCIA	CAUSAS INGRESADAS	CAUSAS RESUELTAS
AZUAY	57	4
BOLIVAR	16	0
CAÑAR	20	3
CARCHI	3	4
CHIMBORAZO	348	173
COTOPAXI	190	95
EL ORO	237	29
ESMERALDAS	78	2
GALAPAGOS	10	0
GUAYAS	213	8
IMBABURA	48	21
LOJA	32	5
LOS RIOS	642	193
MANABI	3290	1141
MORONA SANTIAGO	85	39
NAPO	12	0
ORELLANA	36	17
PASTAZA	1	0
PICHINCHA	76	19
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	24	113
SUCUMBIOS	278	0
TUNGURAHUA	11	2
ZAMORA CHINCHIPE	33	15
TOTAL GENERAL	5740	1883

Fuente: Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial Consejo de la Judicatura - correo del 19 de mayo del 2015

Nota: No se realiza una diferencia simple entre causas ingresadas y causas resueltas ya que no se corresponden a resoluciones de los mismos ingresos, pueden constar resoluciones de otros años

Según el cuadro, referente al despido intempestivo en Ecuador, se muestra las causas ingresadas al sistema y las causas procesadas, dejando evidencia de eficiencia no mayor al 30% y en algunos casos con arrastre de años anteriores sin resolver. “En lo referente a actas de acuerdo entre las partes y los fallos a favor del trabajador [...] no existe una variable específica en forma de terminación que determine ‘los acuerdos transaccionales’ no es posible identificar los juicios en los que finalizaron con tal figura jurídica, de igual forma la terminación no permite establecer a favor de quien se dio la sentencia”. (Judicatura 2015)

Otro de los elementos base a considerar en el despido es la responsabilidad social. La teoría ofrece un abanico amplio de sugerencias al respecto de las organizaciones principalmente en temas medio ambientales, políticos, sociales, éticos, de desarrollo sustentable, de recursos humanos; pero poco destaca la responsabilidad

social del despido laboral, considera si, el trabajo que otorga al empleado al momento de ingresar a la empresa como parte de la responsabilidad y desarrollo del país.

Al preguntarnos respecto a ¿cuáles son las prácticas de responsabilidad social más relevantes ante casos de despido? podemos señalar la tesis de “Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos” de la Universidad de Buenos Aires, Paula María Schaer, Un informe de la International Finance Corporation, titulado “Good Practices Notes, Managing, Retrenchment”, analiza las buenas prácticas de despidos, y establece que la responsabilidad social de las organizaciones frente al despido, va más allá de la liquidación y el cumplimiento de la ley: "Companies may take a range of steps that go beyond severance payments and compliance with basic legal requirements to demonstrate corporate social responsibility in relation to retrenchment, 133". Con respecto de las buenas prácticas establece:

- Procedimiento consensuado con los trabajadores y sus representantes.
- Selección los trabajadores en base a principios justos y transparentes, sin discriminar a grupos particulares.
- Esfuerzo previo para reducir la menor cantidad posible de puestos de trabajo.
- Comunicación a la comunidad. (Schaer 2010)

Aquí se hace hincapié en dar asistencia al trabajador, llegar a un acuerdo de una justa indemnización sin que el empleado tenga que acudir a instancias legales y como punto clave, encontrar una vía sostenible de supervivencia; estos antecedentes permiten mitigar los efectos dramáticos a nivel personal y social del despido.

Capítulo Segundo

Análisis comparativo de buenas prácticas de despido

Hablar de ‘buenas prácticas’⁴ se refiere a “[...] toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto”. (Experiencias s.f.) Se entenderá entonces a las buenas prácticas de despido, como modelos de referencia que permiten capitalizar experiencias ya que posee intrínsecamente criterios de calidad y eficiencia que buscan fundamentalmente una respuesta a problemáticas particulares que se presentan en diversos contextos de las organizaciones, de tal forma que se convierta en una solución concreta que optimice tiempo, esfuerzo y garantía en el tratamiento de un tema con un importante impacto social.

Los intereses y motivaciones para la aplicación de buenas prácticas de despido por causas: económicas, técnicas, organizativas y de productividad propuesta en este estudio responden más allá de una iniciativa en la gestión de las áreas de talento humano de las organizaciones a prácticas con propósito, significado y relevancia, a través de políticas que se asumen desde las máximas autoridades comprometidas a cuidar del activo más valioso que poseen – las personas – acciones concretas de responsabilidad social con sus trabajadores donde el prestigio de la empresa se reconozca como modelo a seguir ya que a través de – las personas – lograron cumplir sus objetivos; son los artífices del viaje en lo que han conseguido y hacia donde se pueden proyectar.

Respecto al tema de responsabilidad social, el autor colombiano Horacio Martínez Herrera, en el libro ‘Responsabilidad social y ética empresarial’ plantea: “El empresario debe ser un defensor de los derechos humanos en su comunidad, [...] debe fomentar la autonomía de las personas dentro de la empresa, [...] el respeto por las personas y por toda forma de vida humana es el centro de la cultura, [...] conlleva el tratarlas por lo que valen en sí y no por otro tipo de factores”. (Martínez Herrera 2010)

⁴ “El concepto de buenas prácticas es amplio e incluye materiales muy diversos. En general, se como tal toda documentación que informa, ilustra y sugiere formas de actuación que mejoren las prácticas habituales de las empresas. La información puede venir dada en forma de guías procedentes de organizaciones, institutos técnicos y autoridades. También puede tratarse de estudio de casos que demuestren una intervención real en el trabajo de checklist y estandars (Di Martino, Hoel y Cooper, 2003)” (Moreno Jiménez y Báez León 2010)

El autor tiene una mirada de la responsabilidad social, desde la promoción y capacitación del empleado, para que crezcan como seres humanos y puedan desempeñar mejor sus funciones dentro de la empresa, su propuesta va encaminada a la eficiencia, no refiere puntualmente el despido.

Esto lleva a pensar también hasta donde debe llegar la responsabilidad de una empresa con sus empleados. Relación que inicia con un contrato de trabajo para desarrollar una actividad específica y en base al desempeño, cumplimiento de objetivos y compromiso, la relación crece y se consolida; hasta que en un momento determinado cuando los resultados no acompañan se presenta el despido por causas objetivas, es decir cualquiera haya sido el resultado individual trae una consecuencia colectiva, donde a pesar de un desempeño destacado se produce el término de la relación laboral.

“La responsabilidad social va cobrando importancia como eje adicional de la gestión empresarial. Se encuentran ejemplos de diversos enfoques, algunos que permanecen todavía en el concepto filantrópico, mientras otras han aceptado el reto de ser sinceramente responsables con la sociedad, en una relación comprometida con el medio ambiente, con la calidad de sus productos, con el trato a sus colaboradores, con un mercadeo honesto”. (Ordóñez Villacreces y Araujo Sánchez 2013, 164) Los esfuerzos en recursos humanos técnicos, económicos que trae consigo la gestión laboral deben apuntar también a la responsabilidad social, que evidentemente “[...] tiene un coste y los resultados de esa inversión no son fácilmente visibles ni mensurables ni en el corto ni en el medio plazo. Se trata de intangibles que se perciben en el largo plazo, y no siempre, dicho sea de paso”. (De Melgar y Oliver y Requejo 2010)

A pesar que hablar de ‘despido’ trae en sí mismo una connotación negativa según lo expuesto en el capítulo primero, no es menos cierto que la forma en que se produce y como se experimenta puede ser la alternativa para una nueva perspectiva en la actividad laboral de una persona ya sea de nivel directivo, técnico u operativo que en principio no se contemplaba, y hacer de ese proceso un acompañamiento denota un manejo responsable con la situación, apoyo y guía en el ámbito personal; mucho más para aquellos empleados que entregaron su contingente en favor del desarrollo de la organización, para lo cual las empresas a través de la evaluación de desempeño, valoración de las cualidades personales y profesionales de sus trabajadores puede valorar diversas estrategias y aplicar alguna práctica de gestión.

Al explorar e investigar algunas de las denominadas ‘buenas prácticas’ podemos encontrar toda una gama de ellas ya sean estas de carácter profundo o simplemente

acciones superficiales que convoquen a futuros procesos de mejoramiento paulatino, como es de esperarse los resultados se mostrarán de la misma manera.

Se realizará a continuación el desarrollo de tres prácticas reconocidas a nivel mundial: el outplacement o desvinculación asistida, la jubilación anticipada (en los casos que aplica relacionados a la edad de los trabajadores, discapacidad) y la recolocación, valores que son asumidos por la empresa, los trabajadores y el aporte del estado; las cuales son planteadas para mitigar los impactos de procesos de despido laboral que cada vez son más frecuentes en Ecuador. Hoy bajo el criterio de responsabilidad empresarial y no por una política pública que lo exija para precautelar la salud física y mental de la persona se llevan algunas acciones, sin embargo, será necesario conocerlas a fin de que el profesional que lleva a cabo el despido para alguno de sus colaboradores conozca y proponga en sus organizaciones, alternativas que permitan reducir el impacto psicológico en los trabajadores despedidos.

Como referencia, merece la pena revisar lo que determina el Art. 328⁵ de la Constitución de la República del Ecuador, que se podrán hacer descuentos de sueldos solo “con autorización expresa del trabajador”, esto debido en que en múltiples ocasiones se plantea a los trabajadores aportes o descuentos para sostener planes de emergencia requeridos por los gobiernos donde las empresas simplemente aplican el requerimiento sin contar con la autorización expresa de los trabajadores. De lo contrario será inconstitucional y podría generar demandas y conflictos laborales, tomando en cuenta el interés compartido: trabajadores y empleador para sostener la empresa, donde conocemos lo que generaría involucrar al Estado en el conflicto

⁵ “**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades liquidadas de las empresas, de acuerdo con la ley”.

1. Outplacement o desvinculación asistida

En el presente estudio se encuentran varios autores que hacen referencia al proceso de ‘outplacement’ que mitiga el impacto del despido, conocida en el medio empresarial y en la gestión del talento humano como la desvinculación asistida, proceso de transición laboral, desvinculación programada y otros lo denominan como proceso o plan de recolocación; su intervención parte de una decisión empresarial e inclusive de necesidades personales que al padecer un despido busca apoyo y asesoramiento especializado para reconfigurar su carrera, ofertarse en el mercado laboral o guía de acciones consecuentes que le brinde alternativas para enfrentarlo y saber sobrellevarlo.

Existen consultoras de gestión humana tanto nacionales como internacionales especializadas en brindar servicios de outplacement, su alcance dependerá de lo que el cliente contrate y este puede ir desde capacitación, asesoría, activar el perfil en redes de empleo hasta sesiones de coaching para el descubrimiento personal de respuestas.

El servicio de ‘outplacement’⁶ se lo conoce también como outplacement counseling,⁷ es reconocida su aparición aproximadamente en los años 60s. Al respecto el autor Benito (1981) atribuye el origen de esta práctica a:

“George Hubber, de la consultora Think de Nueva York, el cual en 1969 decidió facilitar la colocación de los directivos que iban a ser despedidos de sus empresas. Otros autores estiman su origen a mediados de los setenta para ayudar a integrarse en la sociedad civil a los sacerdotes que perdían la vocación. Otros, por el contrario, atribuyen su nacimiento a la recolocación de centenares de técnicos y científicos de los que debía desprenderse la NASA como consecuencia de la reducción de los programas de investigación espacial (Uria, 1995)”. (Sastre Castillo s.f., 1)

Se encontró literatura respecto al manejo conceptual, técnico y comercial del outplacement pero que descuida los motivos principales por las que las empresas optan por estas buenas prácticas, tal es el caso de Miguel Ángel Sastre que nos habla sobre la

⁶ “[...] el término outplacement, que podría ser traducido como recolocación, o sustituido por expresiones más amplias como la propuesta por Dessler (1991, p. 551) asesoramiento de carreras y búsqueda de empleo, el más utilizado por todos los autores nacionales y extranjeros, teniendo además un matiz que no es recogido por la traducción al castellano de recolocación, ya que ésta puede ser realizada tanto dentro como fuera de la empresa, mientras que el término outplacement se refiere únicamente a la recolocación fuera de la empresa que realiza el despido (frente a la recolocación dentro de la propia empresa que recibe la denominación de inplacement). Por este motivo, se puede considerar que el término outplacement es el que más acertadamente recoge el significado de estos servicios.” (Sastre Castillo s.f.)

⁷ “Outplacement Counseling es un proceso sistemático por el cual un empleado despedido es entrenado. La asesoría de reubicación es parte del paquete de indemnización o indemnización del empleado rescindido y, a menudo, la realizan firmas externas especializadas. Ayuda a los empleados desplazados a gestionar la transición de un trabajo a otro.” (Consejería de outplacement s.f.)

evolución que ha promovido su implementación donde señala “La razón para su utilización también ha cambiado en estos poco más de veinte años desde el puro sentimiento de culpabilidad a la búsqueda de buenas relaciones con los empleados”. (Sastre Castillo s.f., 2) denota con esta argumentación motivos relacionados a la acción empresarial y legal de la relación laboral descuidando el aspecto humano con los impactos personales que provoca, entonces nos preguntamos ¿a pesar que existen empresas que contratan estos servicios están interesadas en obtener un resultado en beneficio del trabajador o su aplicación se corresponde a mitigar las acciones del despido?

“La internacionalización de las empresas, la competitividad creciente en la era de la globalización, las crisis económicas, las privatizaciones y la necesidad de adaptarse a unos mercados cada vez más cambiantes repercuten desfavorablemente en garantizar la estabilidad de un puesto de trabajo. Es decir, los ajustes de plantilla, las reorganizaciones internas, reestructuraciones empresariales, deslocalizaciones debidas a fusiones, absorciones, adquisiciones, dimisiones o ceses en el cargo son algunos de los principales factores que han provocado el aumento del fenómeno empresarial del outplacement”. (Fernández Andrés s.f.)

Hoy las empresas son reconocidas no solo por sus indicadores de productividad y rentabilidad, sino también por atender dimensiones que demuestren su accionar en gestión a prácticas de responsabilidad social con sus trabajadores, usuarios, proveedores, comunidad, clientes; además su ética y prestigio son valorados exponencialmente; claro está que con el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones, conocer las prácticas empresariales exitosas y las que van en proceso a lograrlo, no solo se las reconoce por los premios que reciben al buen hacer empresarial sino, por los comentarios y testimonios de quienes formaron parte de la empresa.

“Es el servicio que una empresa aporta a uno o varios trabajadores despedidos, bien por sus propios medios bien a través de consultores externos, a través del cual se ofrece a dicho(s) trabajador(es) el asesoramiento, la formación y los medios necesarios para lograr una transición en su carrera, consiguiendo un nuevo trabajo en otra empresa lo más adecuado posible a su perfil y preferencias en el menor plazo posible, reduciendo así los prejuicios económicos y psicológicos que genera toda situación de despido”. (Sastre Castillo s.f., 188)

Al respecto, Flavia Rebai, destaca lo siguiente: “La actuación de las empresas no solo se manifiesta en la actividad comercial o en la prestación de un servicio. Los efectos de sus acciones son juzgados en diversos planos, como por ejemplo los

ecológicos, sociales, políticos, etc. También es el caso de la discontinuidad de la relación laboral dispuesta por la empresa [...]”. (Rebai 2006, 120)

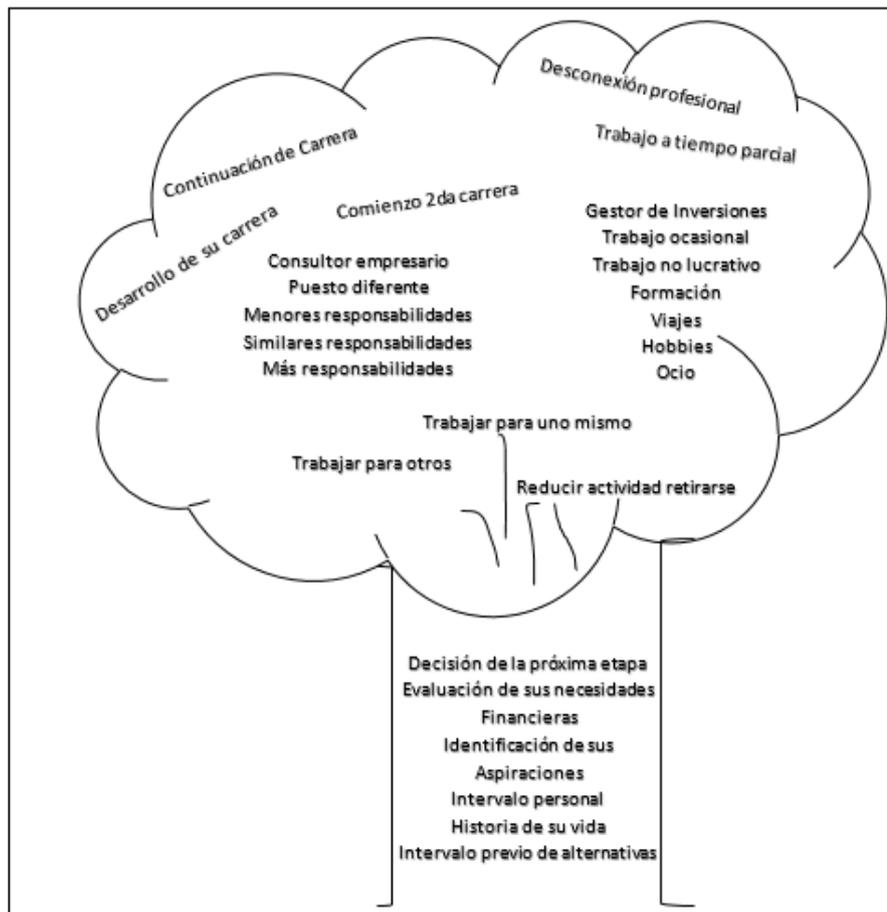
La oferta de estos servicios puede ser realizada a nivel interno con un área especializada en este tipo de guías profesionales que generalmente se encuentran en Recursos Humanos, Talento Humano o Gestión Humana, o en su defecto corresponden a servicios externos que son contratados mayormente por las empresas para el manejo profesional de estos casos, varios autores prefieren la contratación externa ya que evita cualquier tipo de afinidad o filtración de información casa adentro.

El servicio puede contemplar varias categorías o dimensiones en las que puede operar con la persona o grupo de trabajadores. Al ser personal también la contratación se costeará por aquellas que diversifican las opciones a una en particular. Es así que una de las más completas comprende aquellas que cubren cinco ámbitos:

1. Gestión financiera.
2. Sesiones de coaching.
3. Colocar a la persona en otro lugar de trabajo relacionado a su perfil.
4. Gestión de emprendimientos y
5. Aquella de proyectar su actividad a un nuevo ámbito.

Miguel Ángel Sastre, presenta en su estudio sobre la aproximación teórica del outplacement, el árbol de decisión de carrera después del despido, se basa en el autor Uria, el cual plasmamos a continuación, y contempla algunas decisiones expuestas frente al trabajador que es despedido. “Los resultados le son transmitidos al empleado en un informe con una síntesis de los puntos fuertes de su personalidad y aquellos aspectos que deberían ser corregidos en un proceso de desarrollo personal”. (Sastre Castillo s.f., 192) Donde una gama de alternativas se expone a fin que pueda ir realizando un análisis de su futuro inmediato, ante estas coyunturas.

Gráfico N°1 Árbol de decisión de carrera después del despido (Uria, 1987)



Fuente: Miguel Ángel Sastre Castillo (Uria, 1987) pág. 192

Según la propuesta, “La estrategia del outplacement, requiere la definición de los objetivos del candidato y el diseño de un plan de marketing personal, que permita alcanzar los objetivos”. (Sastre Castillo s.f., 192). Los costos son diversos y dependerá de los servicios que contemple, los cuales iniciarán con la aceptación de la persona, a través de una aceptación que puede instrumentarse por un contrato. “Otras contribuciones significativas del Opc⁸ se encuentran en la dignificación del acto de desvinculación el cual, tradicionalmente, aparece contaminado con emociones negativas, cuando no es más que un acto administrativo que debe ser realizado profesionalmente”. (Rebai 2006, 130)

La revista empresarial en formato digital Wolters Kluwer, establece un concepto de Outplacement como “[...] un servicio que utilizan las empresas para facilitar la

⁸ Opc, hace referencia a las siglas de outplacement

reorientación laboral de los profesionales ex empleados que se han separado de la misma [...]” La autora Flavia Rebai en su investigación “Programas de desvinculación asistida por la empresa” proporciona un concepto con mayor amplitud y profundidad a los señalados anteriormente:

“El outplacement o desvinculación programada, es entonces un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible. El outplacement, puede significar una importante contribución a la continuidad del empleo, es decir no sólo la transición de una organización a otra sino además ayudar a las personas a mejorar la calidad de su empleo y a las organizaciones a incorporar las formas técnicas de desvinculación y con ello políticas de mantenimiento y mejora de la moral, que incidan positivamente sobre la productividad y el clima interno organizacional”. (Rebai 2006, 1)

España es uno de los países de Europa donde los procesos de outplacement o planes de recolocación son de carácter obligatorio para cuando el despido afecta a un colectivo de trabajadores, así lo señala el Artículo 18.3 de la Ley 51 del Estatuto de los Trabajadores.

“Las empresas que lleven a cabo un despido colectivo que afecte a más de cincuenta trabajadores deberá ofrecer a los trabajadores afectados un plan de recolocación externa a través de empresas de recolocación autorizadas. Dicho plan, diseñado para un periodo mínimo de seis meses, deberá incluir medidas de formación y orientación profesional, atención personalizada al trabajador afectado y búsqueda activa de empleo. En todo caso, lo anterior no será de aplicación en las empresas que se hubieran sometido a un procedimiento concursal. El coste de la elaboración e implantación de dicho plan no recaerá en ningún caso sobre los trabajadores”. (Ministerio de Empleo y Seguridad Social s.f.).

De alguna manera a través de estos procesos de salida asistida se suelen conceder como reconocimiento al alto desempeño del trabajador, recibiendo un trato responsable desde que ingresa a la organización hasta su salida, que permite mantener una imagen positiva de la empresa frente a la sociedad evidenciando a una organización seria y comprometida con su gente, además facilita el acuerdo final para la liquidación donde se proponen una serie de oportunidades de desarrollo y proyección profesional para el trabajador

Se presentan a continuación dos ventajas del proceso de outplacement para las empresas propuesto por su autora Flavia Rebai: “Logro de una imagen positiva de la empresa en sus relaciones con sus estructuras internas” y “satisfacción del compromiso

ético-social por parte de la empresa, de mostrar preocupación real para ayudar a las personas desvinculadas frente al mercado de empleo”. (Rebai 2006, 128-129) Podemos destacar que son mayores las ventajas de aplicación de estas buenas prácticas para abordar procesos de despido por varias causas, las cuales podrían ser producto de políticas empresariales que prevean y provisionen desembolsos económicos. Esto dependerá del manejo profesional y de la preparación que exista en la empresa. “Los beneficios de utilizar los servicios de una empresa especialista de outplacement son, por mucho, superiores, ya que se acorta considerablemente el tiempo de espera entre empleos y el nivel de estrés experimentado por el empleado en transición en sustancialmente menor”. (Treviño Montemayor y Carrizales Velázquez 2015, 3)

Una de las políticas empresariales utilizadas es el co-pago, hace referencia a una política en la que participan tanto la organización y los trabajadores con miras a garantizar un manejo racional y efectivo de procesos de restructuración de plantillas, que responda además a una programación dosificada de tal forma que no se perciba como un gasto sino como una inversión a largo plazo beneficios que se reflejan en la tranquilidad y estabilidad laboral de los implicados.

Anteriormente los programas de outplacement extendían su servicio hasta la recolocación del empleado, actualmente esto es muy raro, por razón de la exigencia de las empresas por tarifas reducidas, [...] Es importante considerar que la satisfacción del cliente tiene mayor relevancia que los índices de reubicación, en cuanto a la efectividad de la empresa de outplacement se refiere. (Vázquez Kennedy & Partners). (Treviño Montemayor y Carrizales Velázquez 2015, 9).

En síntesis, las acciones que una empresa implemente para generar valor a su talento humano revaloriza su prestigio y motiva a que sus empleados reconozcan el servicio, promueve el sentido de pertenencia y muestra un compromiso genuino con la responsabilidad social empresarial. Recordar que un empleado despedido es fuente de información primaria para un contexto social, dado que tiene detalles de su experiencia y pudiera compartirla por los canales digitales a favor o en contra de la organización.

2. Jubilación anticipada

El ciclo de vida de una persona se conforma por varias etapas que se van cumpliendo paulatinamente en el tiempo, una de ellas relacionada a este estudio es la etapa productiva de la persona donde a partir que la ley lo faculta podrá ser contratado para trabajar a cambio de un salario que le permitirá insertarse a la sociedad productiva

y con esos recursos cubrir sus necesidades básicas, posibilidades de ahorro y proyección de planes futuros diversos.

La etapa de una persona para ser contratada y realizar un trabajo inicia en Ecuador a partir de los 18 años, calificada como parte de la población económicamente activa o en etapa productiva, esta etapa se extiende hasta los 60 años donde podrá acogerse a la jubilación si es su deseo y también si cumple el número de aportaciones previstas en la seguridad social, claro que esta regla no se cumple estrictamente dado que depende de la circunstancia de cada empleado.

En países como España se contempla la alternativa de jubilación anticipada a la cual pueden acceder los afiliados que cumplan con ciertos requisitos particulares expuestos en la normativa. La edad debe ser dos años menor a la edad legal en cada momento para la jubilación voluntaria y cuatro años menor para la no voluntaria, con años de cotización respectivos de 35 y 33 años. En España, “[...] los requisitos para poder jubilarse antes de la edad legal se han endurecido con las últimas reformas en las pensiones: la nueva norma establece una carrera mínima de 35 años de cotización para acceder a la jubilación anticipada voluntaria y 33 años cotizados en el caso de la jubilación anticipada forzosa y también en la jubilación parcial. Las reformas también han elevado la edad necesaria para acceder a estas modalidades”. (BBVA 2019)

“El gobierno español a través del Ministerio de Empleo y Seguridad Social difunde la normativa vigente sobre la jubilación anticipada como una alternativa viable la cual puede ser solicitada de forma voluntaria siempre y cuando cuente con 30 años de aportaciones o cotizaciones y en el caso de jubilación anticipada forzosa de 33 años de aportación con edad de 61 años reales [...]”, (Ministerio de Empleo y Seguridad Social s.f.) exponiendo algunos de los motivos para acceder, como son: actividad profesional, discapacidad, cese no voluntario, entre otros.

Es importante destacar que la normativa de jubilación anticipada en España presenta una serie de requisitos que deja entre dicho su accesibilidad, relacionados no solamente a la edad, aportaciones, sino también aspectos relacionados a la actividad laboral ya que algunas de ellas corresponden a actividades peligrosas o de alto riesgo, como son: trabajadores aéreos, profesionales taurinos, sector minero, entre otros. Acceder a esta alternativa requiere un riguroso proceso de calificación que penaliza con un porcentaje la prestación.

Chile es otro país en Latinoamérica que su legislación contempla la jubilación anticipada, similar que en España esto se encuentra regulado y se habilita a quienes

cumplan una serie de requisitos que serán valorados por la organización, y que el trabajador debe justificar los motivos con la normativa, su decisión para acceder a este beneficio, de tal forma que le permita dejar de trabajar de forma anticipada y recibir una pensión.

“Las personas afiliadas a una AFP pueden pensionarse antes de cumplir la edad legal (65 años, los hombres y 60 años, las mujeres), siempre que tengan fondos suficientes en su cuenta individual para obtener una pensión: igual o superior al 70% del promedio de las remuneraciones percibidas y rentas declaradas en los últimos 10 años, e igual o superior al 150% de la pensión mínima de vejez y a contar de julio de 2012, igual o superior al 80% de la pensión máxima de aportes solidarios (PMAS)”. (Educa portal de Educación Financiera s.f.) Cabe señalar que la AFP⁹ se refiere a las Administradoras de Fondos de Pensiones en Chile.

Uno de los grandes inconvenientes que han presentado varios países al proponer la jubilación anticipada, tiene que ver con aumentar la edad legal de jubilación y partiendo de allí dos posturas distintas. La primera, tiene que ver con los trabajadores, no muy entusiasmados con la propuesta ya que debe existir una razón de fondo para prescindir de la actividad laboral a la que se dedica y la segunda, con los empleadores que entre sus presupuestos y provisiones lo ven poco probable.

Dependerá también de las estructuras constitucionales y políticas de los países, que deseen jugarse una carta que ha futuro pueda marcar un avance importante en materia laboral y que deberá responder a los estudios actuariales de las cotizaciones o aportaciones de los trabajadores versus los valores de pensiones a pagar a los jubilados que de alguna manera deben producir un equilibrio para evitar un déficit financiero.

Merece la pena, plantear la incógnita respecto a: ¿Cuál es el promedio de vida laboral al que aspiran los trabajadores? La respuesta casi siempre es generada desde el sector político y empresarial, descuidando criterios del sector laboral, principalmente los obreros cuyas jornadas, condiciones, espacios de trabajo y riesgo son distintos. Al respecto y del ejemplo de España, surge la idea de que otras de las dificultades de los sistemas de pensiones provienen de la demografía, es claro entender la pretensión de que ahora debemos procurar vivir más años que garanticen de alguna manera nuestra estabilidad jubilar.

De ser así, se desarma lo planteado en el capítulo primero, respecto a que el trabajador al ser despedido, debe considerar no sólo su estatus económico, sino también

⁹ AFP En el sistema capitalización individual, los ahorros previsionales de cada persona son depositados en cuentas personales en una Administrado de Fondos de Pensiones (AFP) con el fin de obtener rentabilidad y financiar su futura pensión. (Sistema de Pensiones s.f.)

familiar y social. Si las pretensiones de varios países es aumentar la edad de jubilación, debería tomar en cuenta también la parte humana, el tiempo al descanso, la familia y aspectos como el desarrollo personal.

Otra posibilidad a considerar será el contexto del trabajador y su grupo generacional. Muchos defenderán su derecho al trabajo incluso luego de los 70 años de edad y otros aspiran jubilarse incluso a los 50; ambas posturas son respetables y será objeto de debates de diferentes sectores hasta aterrizar en un consenso. Cuando nos referimos a lo generacional, pensamos en las décadas de altos niveles de fecundidad en Europa, principalmente en países como España, Francia e Italia, esto en contraste con lo que hoy vive el viejo continente y buena parte del mundo. En torno a ello habrá expectativas y miradas distintas entre las que se debe incluir también la mortalidad.

Nos deja espacio para la siguiente reflexión y aplicarla en nuestro país. ¿La esperanza de vida laboral se mide desde la categoría social? Recordemos que en el sistema de pensiones dependemos de la actividad laboral de unos y otros; los ingresos de trabajadores de oficina y de jerarquías superiores es totalmente equidistante al del obrero de una fábrica o trabajadores de la construcción.

El empleo estará de por medio en cualquiera de los escenarios, por lo cual la jubilación anticipada, dependerá en términos reales de crear una mayor oferta de empleo.

Aspectos básicos de la jubilación anticipada, además del económico que va muy de la mano con la seguridad en los ingresos, será el estado de salud y las competencias posteriores del trabajador. Para ello se requiere de la existencia y efectividad de políticas estatales con una mirada a futuro. Actualmente el presidente Lenin Moreno en su agenda de gobierno propone el ‘Plan toda una vida’, como un disparador clave para avanzar en el tema laboral. Es así que se ha creado un organismo estatal, que impulsará la generación de políticas públicas, la coordinación y ejecución del Plan cuya Misión es:

“Garantizar el acceso progresivo de las personas a sus derechos en todo el ciclo de vida, a través de la generación de políticas públicas para el desarrollo social y humano de la población; y, proponer, coordinar y ejecutar de forma eficiente, eficaz y transparente el Plan Toda una Vida, dirigido a grupos con necesidades básicas insatisfechas y en riesgo” (Vida s.f.)

En Ecuador, la jubilación anticipada por enfermedades catastróficas constituye una figura de gran importancia y posee normativa en torno al reconocimiento de las

mismas, el gran problema es que no se establecen beneficios de seguridad social para los trabajadores que enfrentan un padecimiento de este tipo, particularmente en el sector privado, sin embargo, se la expone como alternativa frente a otros escenarios que lo han aplicado con resultados que acorde a los estudios realizados se mantienen formalizados y son accesibles para los trabajadores. Nuestra legislación a través del “Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social contempla únicamente la jubilación ordinaria por vejez, jubilación por discapacidad”. (IESS s.f.)

Un punto interesante a considerar, además de los antes referidos, es el estado de salud de algunos trabajadores en etapa de jubilación, donde Chile es el país que lidera en la región respecto a los niveles de educación de los adultos mayores. El mayor desafío de la política de pensiones al que nos enfrentamos, es la baja cobertura de los sistemas de pensiones, en términos de proporción de trabajadores en general, cómo en la cantidad de personas mayores que reciben algún tipo de pensión.

3. Proceso de recolocación

La recolocación consiste en la búsqueda de opciones laborales para quién ha perdido su empleo, estos servicios son ofrecidos por empresas consultoras que realizan esta oferta de servicios a través de bolsas de empleo o red de contactos denominadas headhunting¹⁰ que intercambian información de candidatos que cumplen con cierto perfil. Estas organizaciones se encargan de facilitar los procesos de despido en las empresas e incorporan en sus servicios la opción de recolocar a sus empleados en otras afines generando una transición, principalmente en procesos de liquidación. Este sistema tiene un determinado coste; la recolocación no establece un tiempo de efectividad, dependerá de la oferta y demanda de la posición.

En España la recolocación está normada y su aplicación se vuelve obligatoria en casos de despidos por causas objetivas y subjetivas, donde las empresas que lo apliquen deben reportar la gestión a los organismos de control

Las condiciones de recolocación pueden ser complejas considerando aspectos como la edad del trabajador ya que no se generan las mismas condiciones de un candidato mayor a 45 años que otro con 30 años, de igual manera los estudios y formación que complementan su perfil profesional también marca la diferencia. “El empleo como forma de relación social se encuentra experimentando profundos cambios,

¹⁰ Headhunting: método de selección de personal en el que el cazatalentos realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado, sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste. (Jt Blog s.f.)

entre los cuales se destaca la virtual desaparición del empleo de por vida o estable, lo que abre un espacio importante a la incertidumbre laboral. Es poco probable que el empleo, en la forma que se ha conocido hasta ahora, perdure.” (Rebai 2006, 129)

Se expone información sobre la legislación de algunos países de Europa, que la practican para procesos de recolocación, donde se hace énfasis a su condicionamiento relacionados a número de trabajadores de la empresa, montos de subsidios, tiempos y otros que se tratarán a detalle.

“Francia: Manejan permisos de recolocación obligatorios para las empresas con más de 1,000 empleados, que consisten en anticiparse al despido de los empleados, pagándoles el 65% de su salario bruto o al menos el 85% del salario mínimo profesional durante los 4 a 12 meses que toma el proceso de recolocación.” (Treviño Montemayor y Carrizales Velázquez 2015, 7) La norma se establece de forma obligatoria, con enfoque a un determinado número de trabajadores, también incorporan un porcentaje del salario como indemnización y una periodicidad para el cálculo

Alemania: Las empresas de transferencia desarrollan planes de recolocación para trabajadores redundantes, los cuales entran en acción cuando se plantea el despido de más de 30 empleados. Para compañías de más de 500 empleados que reduzcan más de 60 empleos, negociarán un plan de recolocación con cargo a la compañía y la formación de los servicios públicos de empleo, ofreciendo un subsidio máximo de 2,500 euros mensuales por trabajador durante 12 meses.” (Treviño Montemayor y Carrizales Velázquez 2015, 7) En el caso de Alemania se destaca el término de trabajadores redundantes¹¹ se fijan determinantes en su aplicación relacionados al número de empleados que sufrirán el despido y también el número de trabajadores que posee la empresa y si el número de empleos supera los 60 se realiza el plan de recolocación donde se condiciona su coste a la compañía incorporándose subsidio y tiempo por el cual se beneficia el trabajador.

“Mientras que el punto fuerte del programa de Recolocación es el de buscar oportunidades de empleo y ofrecerlas al participante, el del Outplacement es conseguir una continuación y desarrollo de la carrera profesional a corto plazo. Así, el eje de un programa de recolocación está en el mercado, en buscar ofertas y procesos de selección abiertos; en el Outplacement el eje está en la persona, en la estrategia a seguir para

¹¹ Trabajador redundante: Una causa bastante frecuente de despido de un trabajo en Reino Unido es la redundancia (*redundancy*). La redundancia tiene lugar cuando la empresa tiene demasiados trabajadores para el volumen de trabajo y por lo tanto tiene que despedir a alguien. El despido por redundancia significa que la empresa ya no te necesita (tu trabajo resulta redundante) (Trabajar en Londres s.f.)

localizar los puestos, en potenciar el marketing personal y en abrir alternativas adecuadas para continuar con la carrera”. (Martín de la Fuente 2009)

4. Ventajas y desventajas de las propuestas.

Desde las propuestas de los distintos países europeos, la opción de recolocación, suena como la opción mágica para los trabajadores que perdieron su empleo y deben afrontar la tarea de buscar uno nuevo en un mercado laboral competitivo y complicado. Da la impresión que desde allí se construyen discursos políticos que con frecuencia plantean reformas y ponen en alerta a los empresarios de diferentes sectores para llegar a acuerdos. Los resultados no siempre favorecen a los trabajadores, aunque ésta apreciación lleve alguna subjetividad.

Ya hicimos referencia al outplacement, como la medida que busca un nuevo trabajo a los despedidos que funciona de manera parcial y en ciertos momentos. En esta opción de recolocación, la oferta política lleva una carga discursiva demagógica, dado que para lograrlo se requiere de legitimidad institucional y normativa, además de una diversidad de acuerdos entre: el Estado, los empresarios y quienes presionan que son los representantes de los trabajadores.

Lo ideal es poner a disposición de los empleados despedidos ofertas de trabajo que vayan con su perfil profesional, que lo complementen para capitalizar el conocimiento y tiempo invertido, de tal forma que pueda sistematizarse el seguimiento en la búsqueda de empleo a fin de tener indicadores que vuelvan efectiva esa actividad. Ahora, para que esto ocurra las empresas deben implementar procesos de recolocación constantes y mantener informados a los trabajadores al respecto. Este proceso debe ser un servicio agregado al departamento de Recursos Humanos, que en cualquiera de los casos y según el análisis, los resultados serán favorables para ambas partes, siempre y cuando exista el compromiso de recolocación con la mirada de responsabilidad social.

Las expectativas de muchas empresas es contratar en sus equipos personas con experiencia probada que en caso de vivir una experiencia por motivos de despido por causas objetivas puedan acceder a posiciones donde su hoja de vida lo respalda, pero que desconocen a esos posibles candidatos y viceversa, por ello la propuesta de sistematizar el proceso y compartirlo con empresas similares o incluso como Alemania generar un banco de empleo, donde ganen las empresas y los candidatos.

Se observa en la recolocación laboral de los países europeos que muchos de los trabajadores se deben resignar a un nuevo salario de inserción bajo excusas de nuevos

procesos de selección o la reestructuración empresarial por motivos de expansión o crisis. Se plantea entonces la propuesta de que el Estado, los trabajadores y empresarios logren ponerse de acuerdo para fijar unos estándares mínimos en los procesos de reinserción laboral para que funcionen y sea beneficioso para todos, donde se incluya un diagnóstico de competencias, experiencia y demás, aunque suene a utopía, con el antecedente de que la mayoría de conquistas laborales en el mundo se han generado gracias al diálogo social.

Países europeos como: Francia, Alemania, España y Bélgica, cuentan con una legislación y herramientas de transición al empleo que, sin ser una solución absoluta a la problemática de recolocación, ha producido resultados y han trascendido en el tiempo. Existen los permisos de recolocación con el afán de anticiparse a los despidos de los trabajadores, los centros de movilidad laboral, los contratos personalizados de recolocación que son atendidos por los servicios públicos de empleo. Algunas empresas cuentan con un plan social y medidas como la recolocación del trabajador dentro o fuera de la empresa, la ayuda en el proceso de reclutamiento, el apoyo a la formación, los incentivos a las salidas voluntarias, y otras acciones. Aquí surge la interrogante. ¿Qué ocurre con los trabajadores que no han sido evaluados de manera óptima? Con ellos procuran identificar nuevas oportunidades de inserción laboral en áreas y tareas afines acorde a sus competencias, surten efecto los planes de acompañamiento y los seguros de desempleo.

Se presenta a continuación la recopilación de prácticas en caso de reestructuración de plantillas y contracción de nómina de un estudio realizado con la participación de 40 empresas españolas, que contribuyeron con su información a fin de determinar cuál de ellas era la más efectiva, cómo se muestra presenta las ventajas y desventajas de las prácticas.

Cuadro No. 7: Ventajas y desventajas de prácticas en caso de reestructuración de plantillas y contratación de nómina

Prácticas				
	Outplacement	Prejubilaciones	Movilidad funcional	Movilidad geográfica
VENTAJAS	Suaviza las consecuencias negativas del despido y evita desmotivación	Compensa el salario	Polivalencia de los empleados	Vía para abortar cambios
	Responsabilidad social	Medida reparadora	Actualización constante en formación	Moderniza la estructura de la empresa
	Mejora voluntaria de la empresa			
	Reduce riesgo de contenciosos	Rejuvenecimiento de la plantilla	Libertad al empresario, flexibilidad	Aumenta el rendimiento del empleado
	Mejora clima e imagen externa e interna de la empresa		Mayor rotación funcional de empleados	Crean una cultura en los empleados de la empresa
	Reduce tiempo de desempleo	No traumática y de buena acogida entre los		
	Disminuye el gasto de Administración Pública			
	Atenúa efectos sociopolíticos de la flexibilización del mercado laboral			
	Orientación profesional			
DESVENTAJAS	Parecer discriminatorio	Rigidez legislativa, sin margen de maniobra para el prejubilado	Gasto importante en formación	Reticencia en su aceptación
	Desconfianza por parte del nuevo contratado	No protección específica		
	Mayor coste para la empresa	Salida precoz de la vida activa		De difícil implantación en la cultura española por la reticencia en su aceptación
	Confusión interna si no es comunicada internamente con claridad			
		Fricción jurídica		
		Falta de garantías		
		Elevado coste para empresa y Administración		
		Crean precedentes y expectativas difíciles de mantener		

Capítulo Tercero

Metodología de la investigación

1. Metodología para el desarrollo de la investigación

Según el autor Carlos Álvarez de Zayas, en el proceso de investigación científica, “[...] se utiliza el conocimiento científico como contenido; la metodología de la investigación, como lógica del desarrollo del proceso para su solución; y, tiene como fin, la creación o descubrimiento de nuevos conocimientos, con ayuda de los cuales puede resolver los problemas”. (Álvarez De Zayas 2016, 25)

En nuestro análisis, ‘Propuestas de buenas prácticas de despido por causas económicas, técnicas, organizativas y de productividad para las organizaciones del sector privado’, utilizaremos el estudio de caso, se trata de un “[...] método o técnica de investigación, habitualmente utilizado en las ciencias de la salud y sociales, el cual se caracteriza por precisar de un proceso de búsqueda e indagación, así como el análisis sistemático de uno o varios casos, [...] esta metodología es considerada como una técnica de investigación cualitativa, puesto que el desarrollo de esta se centra en el estudio exhaustivo de un fenómeno. Y no en el análisis estadístico de los datos ya existentes”. (Robira Salvador s.f.) Realizaremos el levantamiento de información de diferentes autores, precedida y acompañada de entrevistas a profundidad con actores clave en el campo laboral. “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.” (Hernández, Collado Fernández y Baptista Lucio 2010, 4)

Utilizaremos el método estadístico que “[...] consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, para: recolección, presentación y análisis”. (Reinaga Obregon s.f.) El enfoque base será entrevistas¹² personales a actores clave (denominaremos a actores clave a los informantes quienes se desempeñan en calidad de gerentes administrativos y / o de talento humano, que en su trayectoria profesional han gestionado despidos a

¹² “La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que, además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes de la misma.” Álvarez de Zayas, Carlos M. *Metodología de la investigación científica*, 2016, 102

trabajadores) con el afán de conocer opiniones respecto a las causas, motivaciones y consecuencias referentes.

Por su alcance la investigación será exploratoria basada en los conceptos y descriptiva, con un comparativo de procesos desde lo correlacional y explicativo. Se planteará una encuesta que se la aplicará, cuyos criterios nos permitan realizar una proyección de los resultados y contrastarlos con las entrevistas de personas claves y con el marco teórico.

Explicar desde los conceptos y análisis teórico de varios autores, mostrar las variables, conocer y responder a la pregunta central de este estudio ¿Es posible aplicar buenas prácticas vinculadas al despido de trabajadores de las empresas privadas por causas económicas, técnicas, organizativas y de productividad? y que propuesta plantear.

2. Plan de recolección y procesamiento de datos

A continuación se muestran las fichas que contienen la información de las entrevistas realizadas a quienes se denomina informantes clave cuyo perfil responde a: Profesionales de 3ero y 4to nivel titulados en diferentes campos del conocimiento como son: Administración y Economía, Mercadotecnia, Talento Humano, que se desempeñan como Jefes y Gerentes, lideran equipos de trabajo de entre 10 y 40 personas, han desarrollado sus carreras en empresas de la ciudad de Quito del sector privado, empresas que corresponden a pequeñas, medianas y grandes, ha llevado a cabo procesos de despido de personal y también han sido despedidos a lo largo de su trayectoria profesional

Se diseñó el instrumento para la entrevista de forma semiestructurada, con el objetivo de contar con un grupo de preguntas relevantes para los intereses de la investigación, sea estandarizado para los tres informantes claves para generar comparativos.

Se preguntó a los 3 informantes clave de las empresas respecto al despido y su manera de operar:

- ¿Conoce de las formas de despido outplacement, recolocación y jubilación anticipada?
- ¿Qué método utiliza la empresa para despedir a sus empleados?
- ¿Socializa la empresa con sus trabajadores, las formas de despido que aplica?
- ¿Qué parámetros considera la empresa, previo al despido de sus colaboradores?

- ¿Qué efectos genera en los trabajadores la notificación de despido?
- ¿Tiene la empresa programada una cuenta de provisiones para cubrir los efectos económicos del despido?
- A su criterio. ¿Cuál es la práctica de despido que toda empresa debería aplicar y por qué?

Entrevista Informantes Clave
<p>Nombre: Sr. Eco. Javier Rosas</p> <p>Tipo de empresa: Productos de consumo masivo</p> <p>Cargo: Gerente Administrativo y Financiero</p> <p>Fecha de entrevista: 20 de mayo de 2018</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Conoce de las formas de despido outplacement, recolocación y jubilación anticipada? - No, desconozco. He escuchado alguna información, pero nada formal
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué método utiliza la empresa donde usted labora para despedir a sus empleados? - El método tradicional amparado en el marco legal del Ministerio del Trabajo, se le notifica y se liquida con todos los beneficios
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Socializa la empresa con sus trabajadores, las formas de despido que aplica? - No, es un tema particular depende de la situación de la empresa con el trabajador, posterior a la salida se informa al resto de trabajadores con el fin de no generar un impacto en la productividad
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué parámetros considera la empresa, previo al despido de sus colaboradores? - Se realiza un análisis de productividad, comportamiento, años de servicio y situación económica de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué efectos genera en los trabajadores la notificación de despido? - Tristeza, incertidumbre, surge la pregunta del ¿por qué a mí?

<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tiene la empresa programada una cuenta de provisiones para cubrir los efectos económicos del despido? - Si, anualmente se realiza la provisión para despidos y otros imprevistos
<ul style="list-style-type: none"> - A su criterio. ¿Cuál es la práctica de despido que toda empresa debería aplicar y por qué? - Lo ideal es anunciarle con mayor anticipación al empleado, de su realidad laboral y de la empresa (3 meses) para que se prepare y empiece a barajar opciones, donde cuente con todo el apoyo de la empresa, informándole además que la empresa cumplirá con las indemnizaciones de Ley.

Entrevista Informantes Clave
<p>Nombre: Fernanda Casares</p> <p>Tipo de empresa: Corporación de comercialización de productos de consumo</p> <p>Cargo: Gerente Administrativo y de Talento Humano</p> <p>Fecha de entrevista: 3 de mayo de 2018</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Conoce de las formas de despido outplacement, recolocación y jubilación anticipada? - Si, son algunos modelos de gestión cuando una empresa despide al personal, sobre todo el outplacement, que he participado de estos procesos de forma cercana ya que en su momento contraté a una consultora que brindaban estos servicios a las empresas, se aplicó y fue de gran apoyo para aquellos trabajadores que sufrieron el despido, además fue un aliciente para el resto de trabajadores que vieron que la empresa hizo un esfuerzo mayor sin reparar en costos para hacer que ese proceso los ayude a afrontar esa situación - La recolocación, la estudié como parte de mi formación universitaria y en algún momento que fui parte de equipos de reclutadores se apoyó a realizar estos procesos, que también ayudan en forma general como vías de solución del despido - En caso de la jubilación anticipada, fue parte del estudio en la universidad, sin embargo, la legislación ecuatoriana no contempla, se la estudió como parte de

prácticas que existen a nivel global

- **¿Qué método utiliza la empresa donde usted labora para despedir a sus empleados?**

- Bueno ante esos procesos la empresa es muy responsable al llevar a cabo despidos cumplimos absolutamente con la normativa del Código del Trabajo y disposiciones del Ministerio del Trabajo.
- Los despidos que se han realizado han respondido en su gran mayoría a dificultades en eficiencia, las personas no se han adaptado a sus puestos y no están rindiendo de acuerdo a las expectativas de la Corporación, hay que tener presente que al contratarlos ellos pasan procesos de inducción donde se intenta transmitir la cultura y filosofía de la empresa y se capacita sobre los modos de actuación esperados, así como el desempeño y estándares esperados, al inicio puede funcionar bien, pero con el tiempo los resultados individuales no los acompañan y se tiene que tomar medidas al respecto, medidas que pueden ser radicales para unos pero estamos conscientes que lo que buscamos es conseguir los resultados de la empresa si esto no ocurre podríamos tener problemas a nivel general como un quiebre empresarial que sus consecuencias serían nefastas
- Una vez que se ha tomado la decisión la cual ha sido consensuada con los jefes involucrados, se notifica al trabajador acompañado del valor de su indemnización

- **¿Socializa la empresa con sus trabajadores, las formas de despido que aplica?**

- Bueno, en forma general más allá de una socialización se transmite lo que se espera de la persona una forma de actuación correcta, que contribuya al clima organizacional, que se adapte a la filosofía de la corporación, a sus valores, prácticas de eficiencia, aspiramos que se realice en el espacio laboral donde comparte ocho horas de trabajo diario. El despido es un hecho no esperado más bien creemos y le apostamos a la gente que se incorpora con ilusión a sus plazas de trabajo en la corporación

<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué parámetros considera la empresa, previo al despido de sus colaboradores? - En todos los casos se han llevado a cabo revisión de sus niveles de desempeño, no hemos tenido casos disciplinarios, ni de discriminación de ninguna clase, siempre con énfasis al desempeño, versus los resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué efectos genera en los trabajadores la notificación de despido? - Bueno, lo puedo categorizar como una situación desfavorable ya que finalmente son muchas veces quienes sostienen a su familia, genera enojo y descontento
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tiene la empresa programada una cuenta de provisiones para cubrir los efectos económicos del despido? - Si, al ser la Corporación una organización con más de 40 años en el país se ha desarrollado a lo largo del cumplimiento de la ley y principios que le ha ayudado a llegar hasta donde ha llegado, se cuenta con un valor que se provisiona todos los años para afrontar despidos que puedan suscitarse
<ul style="list-style-type: none"> - A su criterio. ¿Cuál es la práctica de despido que toda empresa debería aplicar y por qué? - Yo creo que los seguros de desempleo deben promocionarse con mayor auge, en estos tiempos donde los cambios son lo único constante el contar con un seguro que me proteja en esos casos puede hacer una real diferencia, eso se acostumbra en otros países ya que tienen cultura de prevención, yo actualmente cuento con uno a nivel internacional el cual lo mantengo hace más de 10 años cuando como profesional de talento humano me toco despedir a mucha gente y llegue a la conclusión que soy tan vulnerable como ellos de que prescindan de mis servicios el momento menos pensado

Entrevista Informantes Clave
<p>Nombre: Gustavo Muñoz Cruz</p> <p>Tipo de empresa: Industria de Bebidas alcohólicas</p> <p>Cargo: Jefe Regional de Ventas</p> <p>Fecha de entrevista: 8 de agosto de 2018</p>

<ul style="list-style-type: none"> - ¿Conoce de las formas de despido outplacement, recolocación y jubilación anticipada? - No
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué método utiliza la empresa donde usted labora para despedir a sus empleados? - Se notifica al trabajador, se tiene una reunión privada en el área de Recursos Humanos ya nos entregan a nosotros como jefes la información del trabajador, y el cheque de despido
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Socializa la empresa con sus trabajadores, las formas de despido que aplica? - No, no se ha dado el caso, creo lo tienen claro porque hay modelos que se siguen y uno aprende de ellos, sabemos que podemos ser necesarios, pero no indispensables y si no rindes como quiere la empresa, pues no hay mucho que hacer no se puede subvencionar tu trabajo a costa de un grupo de trabajadores que si da resultados
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué parámetros considera la empresa, previo al despido de sus colaboradores? - No conozco que considera, lo que sí es relativo a que no responde a las expectativas de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué efectos genera en los trabajadores la notificación de despido? - Sorpresa es lo que he visto, se manifiesta su inconformidad y enojo, pero también he visto aquellos casos en los que se reconoce que los resultados no se dieron, que hicieron lo que pudieron y finalmente no lo consiguieron.
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tiene la empresa programada una cuenta de provisiones para cubrir los efectos económicos del despido? - Sí, eso se tramita en Recursos Humanos de la empresa ellos son los encargados de darnos los parámetros a seguir e iniciar los procesos de contratar al nuevo trabajador que cubrirá la posición
<ul style="list-style-type: none"> - A su criterio. ¿Cuál es la práctica de despido que toda empresa debería aplicar y por qué? - Creo que partir de reglas claras desde el principio y las reuniones periódicas

recordar que el resultado es lo primero, siempre con integridad no cayendo en trucos o manejos inapropiados, somos la imagen de la empresa y mientras estemos como parte de su rol, tenemos que dar la talla

Entrevista Informantes Clave

Nombre: Sr. Ing. Francisco Villacís

Tipo de empresa: Empresa de Ingeniería y Gases industriales líder en el mundo

Cargo: ex Director Regional de Marketing y Ventas

Fecha de entrevista: 18 de marzo de 2019

- ¿Conoce de las formas de despido outplacement, recolocación y jubilación anticipada?

- Si, fui uno de los ejecutivos beneficiados del outplacement que mi empresa porque a pesar de haberme desvinculado hace un par de años, reconoció mi aporte de varios años

- ¿Qué método utiliza la empresa donde usted labora para despedir a sus empleados?

- El Área de Human Talent es la gestora del proceso, se implementan con acercamiento a los trabajadores y a sus equipos, hay una información clara evitando los malos entendidos y transparentando los pasos a seguir, apegados a la ley y a la responsabilidad social y ética empresarial

- ¿Socializa la empresa con sus trabajadores, las formas de despido que aplica?

- Si, en general los términos y aspectos particulares con el ejecutivo o trabajado

- ¿Qué parámetros considera la empresa, previo al despido de sus colaboradores?

- Nos convocaban a reuniones en las que nos comunicaban la decisión de reducir personal y las causas por las que se tenía que tomar la decisión la mayoría relacionadas a reestructuración o decisiones de casa matriz que está

<p>fuera del país, condiciones económicas, etc. se aplicaban criterios diversos que sustentaban la toma de decisiones, finalmente se comunicaba al trabajador, equipo de trabajo y a la planta en general a través de comunicación interna</p>
<p>- ¿Qué efectos genera en los trabajadores la notificación de despido?</p> <p>- En mi caso se mantuvieron algunas reuniones donde mi cargo se suprimía por una reestructuración, la región a mi cargo sería asumida por otra Jefatura Regional y este se eliminaba, la empresa cumpliría con todo el proceso de liquidación y adicional me incorporaban en un curso de outplacement donde con apoyo profesional recibí asesoría y alternativas para hacer de mi salida una oportunidad para replantear mi camino profesional</p>
<p>- ¿Tiene la empresa programada una cuenta de provisiones para cubrir los efectos económicos del despido?</p> <p>- Creo que sí, al ser una empresa multinacional sus políticas y procedimientos son emitidos por las autoridades y difundidas para adaptarlas a cada país</p>
<p>- A su criterio. ¿Cuál es la práctica de despido que toda empresa debería aplicar y por qué?</p> <p>- Cuando converso sobre mi situación personal, la salida de la empresa y en general el proceso en el que participé, me doy cuenta que fui altamente beneficiado, es un modelo a seguir debería ser una práctica general, son procesos con profesionales muy recomendados que toman en cuenta el lado personal y de responsabilidad empresarial, estoy muy orgullo de haber pertenecido a una empresa que estuvo junto a mí hasta el último momento y aseguró un mejor futuro para mi entorno familiar.</p>

3. Análisis de resultados

Los análisis comparativos respecto a respuestas obtenidas proporcionan la siguiente información:

Respecto a si conocen de las formas de despido: outplacement, recolocación y jubilación anticipada, dos de los tres ejecutivos la desconocen y no tienen referencia del

proceso. Mientras que la persona entrevistada del área de talento humano de la empresa de consumo masivo sabía que es un modelo de gestión que se aplica en el despido a personas y que está implementado en la empresa que labora. Refiere que ha significado un gran apoyo para los trabajadores despedidos por diversas circunstancias. Con esta referencia podemos advertir la necesidad imperiosa de que el estado vía Ministerio de Relaciones Laborales, motive a las empresas a que implementen un modelo de gestión respecto al despido y acompañamiento en el proceso acorde con nuestra realidad social, jurídica y económica.

En relación al método que utiliza la empresa para despedir a sus empleados, responden desde la base tradicional amparada en las Leyes y el Código del Trabajo, en múltiples casos sin advertencia o motivo preciso, pensando que un valor de indemnización resuelve el conflicto psicológico, familiar y social que a futuro se reflejará; esta práctica que se aplica, parece dejar curado en salud a las organizaciones que ven como un acto responsable la liquidación, sin medir los efectos o consecuencias; según los planteamientos de los autores referidos en el presente estudio no se aproxima a una buena práctica de despido. Será pertinente conocer en cada caso si hubo alguna notificación respecto a desempeño, si hubo o no procesos de inducción respecto a la empresa y al cargo.

Ahora bien, si desconocen un método de despido asistido y utilizan la fórmula: despido + leyes = Indemnización, es claro que no se socializa con los trabajadores, las formas de despido que aplica la empresa y por consiguiente los colaboradores asumen que aquella es la regla del juego. Por ello cuando se notifica la salida de alguien el impacto es general, pues lo hace la organización cuando la decisión ya fue tomada. Todo el efecto del despido recae en la productividad; aquí surgen las interrogantes, ¿Se tiene seguimiento respecto a la productividad de los trabajadores?, ¿Se notifica permanentemente los trabajadores que están sometidos a procesos de evaluación y se les proporciona la calificación? No hallamos respuesta favorable, dado que los procesos de evaluación son subjetivos en función del ejecutivo de talento humano. Merece la pena reconocer que el asunto del despido está marcado incluso culturalmente, según el análisis, pues los trabajadores piensan: ‘sabemos que podemos ser necesarios, pero no indispensables y si no rindes como quiere la empresa, chao’, de este tipo de criterio se respaldan las organizaciones para apalancar las decisiones de despido.

Los parámetros que considera la empresa, previo el despido de sus colaboradores, giran alrededor de la productividad, resultados, comportamiento, años de servicio y situación económica de la organización.

Cuando consultamos, ¿Qué efectos genera en los trabajadores la notificación de despido?, las respuestas de los informantes fueron: sorpresa, desconcierto, se manifiesta inconformidad, enojo, tristeza, y las interrogantes: ¿Por qué?, ¿Y ahora qué hago?, ¿Y mi familia?, aunque dicen también conocer de casos en los que el empleado reconoce y acepta la decisión.

Las personas que escogimos como informantes clave, forman parte de organizaciones que llevan sistemáticamente una cuenta de provisiones para cubrir las indemnizaciones y otros rubros económicos que se generan por efectos del despido u otros imprevistos. Esta es una cuenta que se revisa de manera periódica y que al momento de tomar decisiones de despido intervienen diferentes departamentos: gerentes generales, financieros y de recursos humanos.

Con la última pregunta que hicieramos, respecto a: ¿Cuál es la práctica de despido que toda empresa debería aplicar y por qué?, buscamos generar propuestas efectivas y coincidentes con los postulados de los pensadores citados en el presente estudio, aunque se debe reconocer que la respuesta estuvo mediada por los cargos ejecutivos a los que tuvimos acceso, lo subyacente fue siempre los resultados, la eficiencia, etc. Una de las respuestas es motivar a que exista en el país, una reingeniería en la seguridad social, y seguros de desempleo desde el sector privado; más en tiempos de inestabilidad política y económica, como se aplica en otros países que cuentan ya en su sistema con la cultura de prevención.

También proponen, como medida anunciar con mayor anticipación al empleado, de su realidad laboral y de la empresa (3 meses), para que se prepare y empiece a buscar nuevas opciones, mientras se hace efectivo su despido. Mientras tanto la organización entrega todo el apoyo; económico, psicológico y administrativo respectivo.

Conclusiones

La Constitución de la República del Ecuador en su Art.33, así como varios de los autores revisados coinciden en que el trabajo es un derecho y un deber social; La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), define al trabajo como el activo más importante de una persona para generar un ingreso que permita, a ella y a su familia, tener una vida digna; estas ideas se contraponen con la realidad al momento del despido, dado que en ese instante impera la visión instrumental como lo señala la Dra. Elisa Lanas, en la autoexpresión y autodesarrollo del individuo. Por ello la propuesta de construir un nuevo concepto de trabajo que involucre la evolución que ha sufrido a través del tiempo y establecer mecanismos que permitan al Estado generar directrices y ejes de acción concretos que garanticen, promuevan y www.jubilaciondefuturo.es regulen esta actividad en el país.

Existe una constante yuxtaposición de intereses entre trabajador y empleador como lo destaca el jurista Jorge Vasquez López. Para los trabajadores la aspiración central obedece en conseguir estabilidad, mientras para los empleadores la intención principal es la producción y a través de esta alcanzar un margen de utilidad como retribución a su inversión siempre es la producción y desde esta realidad es desde donde se generan los despidos, como lo certificaron los informantes clave de las diferentes empresas a las que tuvimos acceso.

Se entiende que la relación laboral determina un conjunto de derechos y obligaciones para los intervinientes en un contrato de trabajo. A cambio el individuo recibe una remuneración acorde al servicio que presta y por otra parte la empresa mantiene sus actividades productivas para alcanzar resultados, siempre con la intención mutua de buena convivencia. Contrato y despido tienen contextos distintos para los involucrados.

El despido per sé, guarda una connotación negativa para los trabajadores y positiva para los empleadores, que ven en su decisión una oportunidad de cambio. Dicotomía entre activo – pasivo, es decir, entre quien ostenta el poder y a quien no le queda otra opción que aceptarla, independientemente de los efectos. Esta conclusión sigue la misma ruta anterior, mide al trabajador subjetivamente desde la mirada productiva o de desempeño, no mide riesgos o implicaciones socioeconómicas.

En la obra: ‘Efectos individuales del despido y la resiliencia’ de Sergio Andrés López los fundamentos que se toman como referencia para el despido son: desempeño insatisfactorio, conducta deficiente, falta de calificaciones para el empleo y cambio de requisitos o eliminación del empleo. Esta postura de corte constructivista capital, se maneja en países como España y se aplica en varias empresas de Ecuador (lo verificamos con las personas entrevistadas). No existe unidad de medida o parámetros que permitan con exactitud responder a la subjetividad de: ineptitud, adaptación, productividad, resultados, comportamiento, años de servicio o situación económica de la organización que al parecer son las causas que inciden en la decisión empresarial del despido. Los aspectos negativos, van por encima de los valores potenciales que la persona aporta a la empresa. En la bibliografía revisada encontramos que varios países de la región y el mundo no cuentan con un sistema de despido asistido; la mayoría de causas pasan por la subjetividad de una persona, constantes reformas laborales (prima la política e intereses particulares de ciertos sectores) a las que están sometidos empresarios y trabajadores.

El desahucio, es una medida paliativa a los ojos del trabajador según lo dicho por el economista Javier Rosas (Gerente Administrativo Financiero de una empresa de consumo masivo), al consultarle cómo manejaba el despido, supo manifestar que es una alternativa amparada en el Código del Trabajo, que respalda y garantiza la indemnización del trabajador, pero que no considera los efectos psicológicos y colaterales de la misma empresa con la medida como sostiene también el autor Jorge Vásquez.

Un punto que no hacen referencia los informantes clave, tiene que ver con el retomar la actividad productiva luego del despido de un trabajador cuyo accionar generaba influencia positiva en la velocidad y dinamismo de la institución. Frente a esto Jaime Saavedra advertía que se debe contar con un soporte económico y humano previo a la toma de decisiones de despido que eviten detener la producción o reducir la velocidad sin que se reflejen a corto plazo caídas representativas.

La coincidencia de Viviane Forrester y de Philip Zimbardo, respecto de humanizar la concepción del trabajo y del desempleo, es un disparador potente para empresarios y particularmente para quienes tienen a cargo crear políticas de empleo revalorizando la dimensión humana.

Respecto a la estabilidad laboral, el Doctor Julio Cesar Trujillo, señala como pieza fundamental ‘la sociedad’, institución requerida por la justicia en provecho del trabajador y del patrono. Postura compartida por Graciela Monesterolo, quien manifiesta que el derecho laboral tiende a garantizar la estabilidad del trabajador, tanto en el presente como en el futuro, no obstante, el objetivo es beneficiar a las dos partes del contrato de trabajo y a la sociedad en general. Sin embargo, es discutible el derecho a la estabilidad laboral, dado que es planteado desde la mirada del trabajador; no se estima las condiciones que pudiera atravesar la empresa, entre ellas: quiebra, iliquidez, cartera vencida, u otras. Todo se resuelve en el sentido jurídico, donde el respaldo es siempre hacia el trabajador. Esta es una de las conclusiones que rompe con uno de los objetivos planteados en el plan de tesis, pues el análisis ayuda a tener una postura diferente. En tal virtud, la estabilidad se constituye en un beneficio adquirido por los trabajadores en luchas legítimas. La pregunta que dejamos planteada es. ¿Qué ocurre cuando se producen, producto de la disminución de ingresos, los indicadores de eficiencia aumenten, la tecnificación reemplace el trabajo humano, o se produzca una reestructuración orgánica?; ¿Se puede seguir pensando en los emprendimientos con las políticas laborales vigentes?; ¿Qué ocurre cuando una empresa entra en proceso de liquidación? Muy seguramente frente a esas realidades el despido puede convertirse en una decisión legítima de las empresas para mantener la sostenibilidad.

No se puede analizar el despido satanizando el accionar de la empresa tan solo, claro está que es necesario reconocer el respeto a los derechos fundamentales siendo uno de ellos el trabajo, sin embargo, debe cohesionarse la teoría, la normativa y la práctica, que aún están alejadas y que deben brindar soluciones integrales a los problemas que se generan en la relación laboral.

Sean cuáles fuesen los motivos para desvincular a empleados de las organizaciones, hay un principio de ‘complejidad’ que está latente en todo el proceso del despido por sus afectaciones colaterales. Según el estudio realizado y las versiones de las personas entrevistadas, el despido siempre está sujeto a decisiones jurisdiccionales que no siempre fallan a favor del empleado y sus consiguientes implicaciones sociales, como lo destacaba Alfredo Melgar, aunque el Dr. Julio César Trujillo, defiende que la parte jurídica es la principal, aunque no la única, fuente del Derecho del Trabajo. Leyes que a través del tiempo sufren reformas como la recientemente publicada Ley de Justicia Laboral que incorpora cambios entre otros al manejo del desahucio.

Vale la pena repensar que cuando de alguna manera se trata de demostrar que la sanción por proceder con un despido sin causa justa tiene una sentencia o fallo a favor del trabajador, un principio primordial es el derecho al trabajo y a la estabilidad, de tal forma que el empleador debería entender esta sentencia literalmente como una sanción a un proceder contra la Ley. Aunque una válida reflexión es: se me sanciona por despedir a alguien, pero no recibo algún tipo de incentivo por contratar.

En la propuesta de la abogada Isabel Robalino se señala que es un error considerar que el empleador ha realizado un acto legal siempre que pague las indemnizaciones. La crítica es dirigida a la empresa y no al Estado, siendo éste último quien establece la sanción en la Ley y debe garantizar la estabilidad del trabajador; dado que la empresa puede apalancarse como lo hemos advertido en desbalance económico, pérdida y demás. La conclusión aquí es que la empresa no debe ser la instancia de garantía de estabilidad laboral, sino el Estado.

En el medio empresarial y del talento humano uno de los temas vigentes como alternativa válida de despido es el outplacement (desvinculación asistida, proceso de transición laboral, desvinculación programada, proceso o plan de recolocación). Esta figura demanda de consensos políticos, empresariales, de trabajadores y de responsabilidad social. En algunos países como España, Alemania y otros, los procesos de outplacement son de carácter obligatorio sobre todo cuando el despido afecta a un colectivo de trabajadores. En nuestro país, es un método desconocido por los operadores laborales y por las empresas; así lo certifican tres ejecutivos ecuatorianos de sólidas empresas de servicio y consumo masivo. Por ende, es una medida o modelo de gestión que se puede considerar en las políticas laborales adaptado a nuestro contexto social, jurídico y económico.

El despido debe ser visto como un problema social muy importante, cuyos efectos se agravan con la edad de los trabajadores. En tal virtud, las organizaciones deben incorporar mecanismos de tipo psicológico y preparar a sus empleados desde el mismo instante en que son contratados para que los impactos que conlleva la acción del despido, guarden acciones éticas y de responsabilidad social.

En Ecuador no se muestran evidencias de la responsabilidad social de las organizaciones frente al despido. Los hallazgos tienen que ver con acciones y obligaciones legales que lo justifican. El análisis muestra como desde la perspectiva

legal, la ley interpreta el despido y el nivel de autonomía de empleadores y subjetividad de trabajadores.

La responsabilidad social, no debe ser considerada solo desde la mirada del despido, sino desde una base que rescate el sentido de pertenencia del trabajador, que se desarrolla cuando se relaciona a una identidad. Además, la empresa debe fomentar que sus trabajadores formen parte de aquellos proyectos de responsabilidad social para que sea un proyecto sólido de conjunto. En el estudio se analiza el despido de los trabajadores, pero queda suelta la interrogante, ¿Qué ocurriría con la responsabilidad social de los empleados, si es la empresa que por diversas razones debe cerrar?

La responsabilidad social debe formar parte del eje transversal interdisciplinar y multidisciplinar de las organizaciones y el estado. Éste último es corresponsable no sólo desde el lado jurídico – punitivo, sino que debe seguir una línea directriz que permita estar cerca del proceso, no exclusivamente en el problema como el que tiene la solución; no es un tema sólo de autoridades estatales, directivos de las empresas, es también parte de los trabajadores; con esta postura se puede lograr un mayor compromiso de todos los involucrados, incluso al momento del despido.

Una alternativa utilizada en Chile, España y Argentina, para los trabajadores que rebasan la edad y etapa productiva es la jubilación anticipada, que puede ser solicitada de forma voluntaria siempre que se cuente con el nivel de aportaciones a la seguridad social inscritas en la Ley. Esto se encuentra regulado y se habilita a quienes cumplan una serie de requisitos que serán valorados de tal forma que le permita al empleado dejar de trabajar de forma anticipada y recibir una pensión; así como al empleador buscar una nueva opción. A corto plazo se pronostica un grave inconveniente para nuestros países respecto a la jubilación anticipada y tiene que ver con aumentar la edad, tiempo de servicio y número de aportaciones a la seguridad social.

En la jubilación anticipada, uno de los aspectos básicos es el aspecto económico que va muy de la mano con la seguridad en los ingresos, luego el estado de salud y las competencias posteriores del trabajador. Para ello se requiere de la existencia y efectividad de políticas estatales con una mirada a futuro. Recordar que en el sistema de pensiones dependemos de la actividad laboral de unos y otros; los ingresos de trabajadores de oficina y de jerarquías superiores es totalmente equidistante al del obrero de una fábrica o trabajadores de la construcción. Actualmente el presidente Lenin Moreno en su agenda de gobierno propone el ‘Plan toda una vida’, como un disparador clave para avanzar en el tema laboral. Mientras tanto otros sectores políticos

buscan acuerdos para una posible reforma respecto a la edad de jubilación y el incremento de pensiones.

Metafóricamente, la opción de recolocación, es el ideal sueño para los trabajadores que perdieron su empleo y deben afrontar rápidamente la tarea de buscar uno nuevo en un mercado laboral competitivo, en crisis y muy deteriorado. Fórmula que incluso en los países donde está vigente no garantiza el pleno empleo o los trabajadores que se someten a la propuesta, deben resignarse a un nuevo salario de inserción bajo excusas de nuevos procesos de selección o la reestructuración empresarial por motivos de expansión o crisis. Lo que significaría un retroceso en derechos.

Hablar de una buena práctica de despido es un tema controversial y subjetivo. La gran experiencia que me deja el presente trabajo de investigación es que en nuestro país se lo resuelve con un valor económico de indemnización. Lo que vaya a ocurrir con el empleado a nivel psicológico, familiar, económico y social, no es un tema de importancia para el empresario y el mismo Estado. Lo cierto es que la liquidación, llena de conformidad parcial al trabajador, que seguramente le parecerá insuficiente frente a todo lo entregado en su vida laboral y parece dejar curado en salud a las organizaciones.

Una buena práctica para incorporar debería ser las evaluaciones frecuentes a los trabajadores, los incentivos, capacitaciones, procesos de feedback justo a tiempo y demás procedimientos que mitiguen impactos bruscos, sorpresas, interrogantes, enojo, tristeza y más al momento de la salida.

Otra interesante medida de buena práctica de despido, es anunciarle con mayor anticipación al empleado, de su realidad laboral y de la empresa, para que exista un tiempo de preparación y búsqueda de nuevas opciones; mientras tanto la organización entrega todo el contingente legal, económico, psicológico y administrativo respectivo. Sin embargo, es de suponer que el anuncio de una pérdida de su trabajo puede traer como consecuencia impacto negativo en la productividad del trabajador y afectación emocional, quizás es por ello que una práctica frecuente en este tipo de avisos es que se realice de una forma radical e inmediata.

En la era de la información y comunicación a través de los hoy potenciados canales digitales el Ministerio del Trabajo debería promover información sobre los derechos laborales, que hacer frente a diversos conflictos que pueden presentarse en el

ciclo laboral que guíen e ilustren a los trabajadores desde el punto de vista instrumental e informativo que contribuyan a respetar los derechos y prácticas destacadas en materia laboral. En este mismo tema se trae a colación a las personas que tienen su primera experiencia laboral donde el desconocimiento puede convertirlas en presa fácil de prácticas de abuso laboral, las empresas realizan importante énfasis en los deberes y obligaciones de un trabajador, pero los derechos se asume como un “descúbralo usted mismo”, diferente sería que toda persona que sea contratada por primera vez realice un curso básico de legislación laboral donde conozca con claridad sus derechos, este proceso de actualización se podría realizar al menos una vez al año, a través de un curso virtual, de ser así el nivel de desinformación disminuiría y se transparentaría la relación trabajador y empleador.

Las mejores prácticas de despido llevan una carga subjetiva, ‘lo que unos consideran favorable, para otros es irrelevante o carece de significado; merece la pena destacar: ¿Cómo reaccionará el trabajador ante la pérdida de su empleo? La respuesta lo enfrentará a la convergencia y a la transformación digital que está acelerando los procesos de despido en las organizaciones. Por ello, invitamos a replantearse la idea respecto de que la responsabilidad laboral y del despido, además de Estado, empresa, debe ser asumida también por el trabajador. A reconocer el momento y el contexto desde la resiliencia asumiendo que también es corresponsable; hay que estar preparado ante una situación que figura con un riesgo permanente desde el mismo instante de la firma del contrato de trabajo.

Bibliografía

- Álvarez De Zayas, Carlos. *Metodología de la investigación científica*. Cochabamba: Kipus, 2016.
- Aradas, Alejandro. *Cuestiones Laborales*. 25 de Noviembre de 2013. <http://www.cuestioneslaborales.es/el-despido-objetivo/> (último acceso: 10 de Enero de 2016).
- Astarloa, Luis María, y otros. *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: Prentice Hall, 2008.
- BBVA. www.jubilaciondefuturo.es. 07 de Enero de 2019. <https://www.jubilaciondefuturo.es/es/blog/las-condiciones-y-requisitos-de-la-jubilacion-anticipada-con-la-nueva-ley-de-jubilacion.html> (último acceso: 08 de Abril de 2019).
- Bolle, Isabel Robalino. *Manual de Derecho del Trabajo*. Quito: Ediciones Abya-Yala, 2006.
- Cabanellas, Guillermo. *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual*. 25. Vol. III. Buenos Aires: Heliasta S.R.L, 1997.
- Congreso Nacional República del Ecuador. «Código del Trabajo.» s.f. <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf> (último acceso: 6 de mayo de 2018).
- Consejería de outplacement*. s.f. <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15710-outplacement-counselling.html> (último acceso: 3 de mayo de 2018).
- De Melgar y Oliver, Manuel, y Julia Requejo. «Competitividad Y Responsabilidad social un debate en la CEOE.» En *Responsabilidad social / una reflexión global sobre la RSE*, de Juan José Almagro, José Antonio Garmendia y Isabel De La Torre, 234. Madrid: Prentice Hall, 2010.
- «Definición Pirámide de Kelsen.» s.f. <http://conceptodefinicion.de/piramide-de-kelsen/> (último acceso: 6 de mayo de 2018).
- Diccionario ilustrado de la lengua española. Novena edición*. Barcelona: Sopena, 2007.
- Domínguez, Marta Martínez Matute y Carlos Pérez. «El impacto de los costos de despido sobre el empleo en España: Una estimación con datos de panel.» *Estudios de Economía Aplicada*, 2012: 137-162.

- Ecuador, Asamblea Nacional del. *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional del Ecuador, 2008.
- Ecuador, Congreso Nacional del. *Código del Trabajo*. Quito: Congreso Nacional del Ecuador, 1938.
- Ecuador, Gobierno de la República del. *Plan Nacional del Buen Vivir* . 20 de Septiembre de 2015. <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-9.-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-formas> (último acceso: 20 de Septiembre de 2015).
- Educa portal de Educación Financiera*. s.f. <http://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-1616.html> (último acceso: 01 de mayo de 2018).
- Educaweb. *El trabajo dignifica al hombre*. 16 de abril de 2018. <https://www.educaweb.com/noticia/2018/04/16/trabajo-dignifica-hombre-16405/> (último acceso: 06 de mayo de 2018).
- Española, Real Academia. *Real Academia de la Lengua Española*. 06 de 01 de 2016. <http://dle.rae.es/?id=DJ4lynE> (último acceso: 06 de 01 de 2016).
- Experiencias, Banco de. «Plan Andino para la prevención del embarazo adolescente.» s.f. <http://www.planandino.org/bancoBP/node/3> (último acceso: 21 de abril de 2018).
- Fernández Andrés, Irene. *Diccionario empresarial Wolters Kluwers*. s.f. http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTSwtLtbLUouLM_DxbIwMDSONDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAxVp1SjUAAAA=WKE (último acceso: 31 de marzo de 2018).
- Fernández Madrid, Juan Carlos. *DERECHO LABORAL DOCTRINAS ESENCIALES 1936/2010 TOMO 1*. Buenos Aires: xxx, 2010.
- Fuentes, Colón Bustamante. *Manual de Derecho Laboral*. Quito: Jurídica del Ecuador, 2011.
- Gestión Pyme*. s.f. <http://gestionpyme.com/jubilacion-anticipada/> (último acceso: 22 de abril de 2018).
- Hernández, Sampieri, Carlos Collado Fernández, y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill, 2010.
- Herrera B., Alexandra, y Jhayya Segovia Alberto. *Diccionario Derecho Laboral*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones, 2008.
- IESS. *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. s.f. <https://www.iess.gob.ec/es/seguro-pensiones> (último acceso: 12 de 06 de 2018).

- Jt Blog*. s.f. <https://blog.jobandtalent.com/que-es-un-headhunter/> (último acceso: 14 de abril de 2018).
- Judicatura, Consejo de la. *Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos Y Estadística Judicial*. Quito, 19 de Mayo de 2015.
- Lanas, Elisa. «Evolución del concepto de trabajo en las comunidades de la Sierra Norte del Ecuador.» *Boletín Informativo Spondylus*, 2013: 50.
- López, Jorge Vásquez. *Derecho Laboral Ecuatoriano*. Quito: Librería Jurídica Cevallos, 2004.
- López, Sergio Andrés. «Efectos Individuales del Despido y la Resiliencia como Facilitador en la Búsqueda de Empleo.» *PANORAMA SOCIOECONOMICO*, Noviembre 2007: 168-173.
- Madrid, Juan Carlos Fernández. *Doctrinas Esenciales Derecho Laboral*. Vol. III. Buenos Aires: Fedye, 2010.
- Magnan, Hector Humeres. *Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. Santiago: Productora Gráfica Andros, 1994.
- Martín de la Fuente, Javier. «Rrhh Digital.» 12 de febrero de 2009. <http://www.rrhhdigital.com/editorial/58278/rrhh-outplacement-versus-recolocacion> (último acceso: 31 de 03 de 2018).
- Martínez Herrera, Horacio. *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe ediciones, 2010.
- Melgar, Alfredo Montoya. *Derecho del Trabajo*. Madrid: Tecnos Grupo Anaya S.A., 2001.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social*. s.f. http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/PrestacionesPension10935/Jubilacion/RegimenGeneral/index.htm (último acceso: 4 de abril de 2018).
- Ministerio. *Estatuto de los Trabajadores*. s.f. http://www.empleo.gob.es/es/sec_leyes/trabajo/estatuto06/ (último acceso: 2 de abril de 2018).
- Monesterolo, Graciela. *Curso de Derecho Laboral Ecuatoriano*. Loja: Ediloja Cia. Ltda., 2012.
- Moreno Jiménez, Bernardo, y Carmen Báez León. *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Noviembre de 2010. http://www.ridssso.com/documentos/muro/207_1445032095_5621709f6380a.pdf (último acceso: 23 de abril de 2018).

- OIT. *Organización Internacional del Trabajo*. 23 de 08 de 2015. <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm> (último acceso: 23 de 08 de 2015).
- Ordóñez Villacreces, Héctor, y Francisco Araujo Sánchez. «Gestión Humana en Ecuador.» En *Gestión Humana en America Latina*, 468. Brasil: Qualitymark , 2013.
- Pin Arboledas, José Ramón, Josep Pau Hortal, y Antonio Gómez de Enterría Perez. *Libro Blanco las mejores prácticas (Best Practices) en los procesos de reestructuración de plantillas*. s.f. <https://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-02.pdf> (último acceso: 3 de abril de 2018).
- Planificación, Presidente del Consejo Nacional de. «Plan Nacional del Buen Vivir.» *Plan Nacional del Buen Vivir*. 11 de Septiembre de 2013. http://www.silec.com.ec/WebTools/eSilecPro/DocumentVisualizer/DocumentVisualizer.aspx?id=CIVIL-PLAN_NACIONAL_PARA_EL_BUEN_VIVIR_2013_2017&query=ESTABILIDAD#I_DXDataRow11 (último acceso: 05 de Enero de 2016).
- Pública, Defensoria. www.defensoria.gob.ec. s.f. http://www.defensoria.gob.ec/?page_id=185 (último acceso: 25 de marzo de 2019).
- Rebai, Flavia. «Programas de desvinculación asistida por la empresa.» *Invenio*, 2006: 119-132.
- Reinaga Obregon, Jesús. *UNAMenlinea*. s.f. <http://www.unamenlinea.unam.mx/recurso/83050-el-metodo-estadistico> (último acceso: 23 de Marzo de 2019).
- Robalino Bolle, Isabel. *Manual de Derecho del Trabajo*. Quito: Ediciones Abya-Yala, 2006.
- Robira Salvador, Isabel. www.psicologiymente.com. s.f. <https://psicologiymente.com/psicologia/estudio-de-caso> (último acceso: 23 de Marzo de 2019).
- Rosas Abarca, Javier, entrevista de Sylvia Morejon. *Prácticas de despido en Cordialsa* (8 de abril de 2018).
- Saavedra Jaime, Maruyama Eduardo. «Estabilidad laboral e indemnización : efectos de los costos de despido sobre el funcionamiento del mercado laboral peruano.» *GRADE, Grupo de Análisis para el desarrollo*. 02 de 2000. <http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/handle/GRADE/222/ddt28.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (último acceso: 24 de febrero de 2018).

- Sastre Castillo, Miguel Ángel. «Dialnet.» s.f. file:///C:/Users/PC1/Downloads/33772-33788-1-PB%20(1).PDF (último acceso: 31 de 03 de 2018).
- Schaer, Paula María. *Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2010.
- Sistema de Pensiones*. s.f. (último acceso: 14 de abril de 2018).
- Trabajar en Londres*. s.f. <https://www.trabajar-en-londres.es/despido-del-trabajo-en-londres/> (último acceso: 6 de mayo de 2018).
- Treviño Montemayor, Jorge Guadalupe, y Genaro Alberto Carrizales Velázquez. «OUTPLACEMENT: ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD.» 21 de Mayo de 2015. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/1537-1559%20OUTPLACEMENT%20ANALISIS%20DE%20EFECTIVIDAD%20.pdf> (último acceso: 1 de abril de 2018).
- . *Outplacement: Análisis de efectividad como estrategia de reinservicón laboral*. 21 de mayo de 2015. <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/1537-1559%20OUTPLACEMENT%20ANALISIS%20DE%20EFECTIVIDAD%20.pdf> (último acceso: 2 de abril de 2018).
- Trujillo, Julio César. *Derecho del Trabajo*. Quito: Don Bosco, 1973.
- «Universidad de la Rioja.» s.f. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4286983.pdf>.
- Vásquez López, Jorge V. *Derecho laboral ecuatoriano. Derecho individual*. Quito: Librería jurídica Cevallos, 2004.
- Vida, Secretaría Técnica Plan Toda una. *Secretaría Técnica Plan Toda una Vida*. s.f. <https://www.todaunavida.gob.ec/valores-mision-vision/> (último acceso: 04 de 07 de 2018).
- Zabala, Iñaqki Piñuel y. «Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido.» *Mobbing, la lenta y silenciosa alternativa al despido*. Madrid: Madrid, 01 de Enero de 2016.
- Zuñiga Romero, Marjorie. «Revista Javeriana.» *DESPIDOS POR NECESIDADES DE LA EMPRESA Y RESPUESTA DEL MERCADO ASEGURADOR. PARALELO ENTRE LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA Y LA LEGISLACIÓN ESPAÑOLA*. 1 de junio de 2012. <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnijuri/article/view/14258> (último acceso: 24 de 02 de 2018).
- Zurita Gil, Eduardo. www.derechoecuador.com. s.f. <https://www.derechoecuador.com/la-mediacion-definicion-ventajas-y-alcance> (último acceso: 10 de abril de 2019).