

CRITERIOS OPERATIVOS PARA LA ALTA DIRECCIÓN EN MATERIA DE DESPIDOS¹

INTRODUCCIÓN

Quizá una de las decisiones más complejas y difíciles que tiene que afrontar el Directivo en su quehacer profesional es precisamente la de prescindir de parte del capital humano de su organización. Más allá de algunas excepciones casi patológicas, los empresarios no tienen ninguna inclinación a los despidos. Especialmente en las PYMES, que suponen la mayor parte de las empresas² en términos tanto numéricos, cuanto de generación de empleos y contribución a la riqueza económica³, despedir a alguien siempre es un proceso traumático. Cuando se produce un despido, de algún modo cabría hablar de un cierto fracaso.

Ciertamente, la relación entre empleadores y empleados, por su propia naturaleza, debiera caracterizarse por la estabilidad (dejamos fuera los supuestos de contrataciones temporales por las causas tasadas para ello), lo que no significa perpetuidad, pero sí apunta a que, si se produce un despido, algo o alguien no ha funcionado como hubiera sido deseable.

Cuando la relación de empleo se quiebra por el despido, fundamentalmente son dos las razones últimas que provocan esa ruptura: o bien la empresa se ve en la necesidad de recurrir a este mecanismo para tratar de enderezar una marcha económica, organizativa o productiva negativa, sean cuales sean las causas que la hayan producido; o bien la relación entre empleador y empleado se ha deteriorado de tal modo que se toma la decisión de prescindir del empleado, sean cuales sean también las causas que hayan producido ese deterioro y la responsabilidad que pueda corresponder a cada una de las partes.

¹ Nota Técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores José Miguel Caballero Real y Antonio Hidalgo Pérez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2011, Fundación San Telmo. España. Revisado. Mayo 2021

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² En 2020 la media de trabajadores por empresa cotizante, era de 4,5 asalariados según el Estudio España en cifras de 2020 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística.

³ Según datos referidos al año 2020, las PYMES (empresas con menos de 250 empleados) suponían el 99,84% del total de empresas existentes en España, generaban el 66% del empleo total, y su contribución al VAB era el 62,23%. (Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, a partir del Informe del Marco Estratégico en política de Pyme 2030).

Esas dos razones, deterioro de la relación personal/profesional o marcha del negocio, configurarían en última instancia los dos grandes ámbitos en que se puede producir un despido: o se debe a razones disciplinarias –el empleador decide finalizar la relación laboral basándose en que el comportamiento del empleado no es el que debiera tener; o se debe a razones de índole objetiva –la marcha de la empresa, desde el punto de vista de los resultados, no es la esperada, bien por causas económicas, organizativas, técnicas o productivas o han surgido situaciones de ineptitud sobrevenida o falta de adaptación del trabajador-.

De algún modo, con las matizaciones que se expondrán en las siguientes páginas, esos dos ámbitos conforman lo que en nuestro Derecho se conoce, respectivamente, como despido disciplinario y despido objetivo⁴.

Este documento tiene por objeto proporcionar al directivo algunos conceptos básicos y criterios coyunturales de experiencia que, sin suplir el imprescindible asesoramiento técnico-jurídico que se requiere en estas decisiones, le permitan comprender las premisas fundamentales de este ámbito de su actuación directiva. El esquema que se propone para gestionar de modo operativo una decisión relacionada con despidos se recoge seguidamente:

- I. El necesario asesoramiento jurídico.
- II. La decisión de despedir: por qué y cuándo.
- III. Los despidos disciplinarios.
 - III.1 Causas: ¿Cuándo se pueden utilizar?
 - III.2 Procedimiento: ¿Cómo se articulan en la práctica?
 - III.3 Calificación y consecuencias.
 - III.4 Colectivos o supuestos singulares.
- IV. Los despidos objetivos.
 - IV.1 Causas: ¿Cuándo se pueden utilizar?
 - IV.2 Procedimiento: ¿Cómo se articulan en la práctica?
 - IV.3 Calificación y consecuencias.

I. EL NECESARIO ASESORAMIENTO JURÍDICO

Tanto si se trata de un despido individual con base en conductas laborales presuntamente ilícitas por parte del trabajador como si hay que afrontar un proceso

⁴ Con carácter previo debe precisarse cuál es el ámbito concreto de nuestra reflexión, y ello por cuanto que, en el lenguaje común, se ha asociado el término “*despido*” con toda situación de extinción del contrato de trabajo. Sin embargo, de las múltiples causas que pueden dar lugar a la finalización de la relación laboral (desde la muerte o incapacitación del empleador a la dimisión del trabajador, pasando por el mutuo acuerdo entre las partes o el fallecimiento del trabajador, entre otras circunstancias), reservamos el concepto de *despidos* a aquellos casos en que la decisión responde a la voluntad unilateral del empleador.

individual o colectivo de reestructuración por causas objetivas de carácter económico, técnico, organizativo o productivo, el directivo debe ponderar

- consideraciones personales, en la medida en que se incide en el futuro profesional de personas y a su medio principal de subsistencia, cuál es su trabajo;
- estratégicas, por cuanto tomar o no una decisión de reestructuración laboral puede poner en juego la propia viabilidad de la organización empresarial; y
- legales, en tanto estas decisiones deben adaptarse a un marco legal que establece unas exigencias en materia de causas justificativas y de procedimientos a seguir.

Precisamente es esta complejidad la que exige que la actuación directiva, aparte de profesional, sea profundamente reflexiva y consciente tanto de los requerimientos organizativos y legales como de las consecuencias prácticas de estas decisiones.

Dada esa complejidad y la abundante casuística que puede producir, el primer consejo que podría darse antes de tomar una decisión de este calado es el de estudiar atentamente la situación y acudir al asesoramiento de expertos en la cuestión: esta materia en muchas ocasiones acaba siendo objeto de debate judicial, y es muy importante contar con el asesoramiento de alguien que esté al día tanto de los conocimientos teóricos normativos como de los criterios prácticos que los tribunales están aplicando en cada momento.

II. LA DECISIÓN DE DESPEDIR: POR QUÉ Y CUÁNDO.

Como hemos dejado dicho, tomar la decisión de despedir a un empleado no es una decisión fácil, pero, por desgracia, en ocasiones es algo que es necesario acometer. Por tanto, lo primero que un directivo debiera plantearse al respecto son las razones que le llevan a esa decisión: ¿por qué se plantea esa disyuntiva?

Ya hemos apuntado los dos grandes grupos que pueden englobar esas razones: las disciplinarias y las objetivas. En función de esa primera agrupación, el camino a seguir se enfocaría de un modo u otro, y las consideraciones prácticas difieren en parte.

No obstante, hay algunas consideraciones que son comunes a ambos enfoques. Tanto por una cuestión de fondo –la importancia que el trabajo tiene para la persona, sea desde un punto de vista económico como desde la óptica antropológica-, como por una razón legal, el despido debe considerarse siempre como la última solución a un problema entre el trabajador y la empresa: antes de llegar a esta decisión se debieran agotar todas las vías previas de posibles cambios que no impliquen la finalización de la relación laboral.

Se trata de objetivar lo más posible la decisión de despedir. Y en este punto, tan importante es determinar el porqué de una decisión de despido, como el momento en que esa decisión debe implementarse. Y aquí es necesario acertar en cuándo se debe