

Los procesos sustractivos de empleo (I)

Por Luis Puchol*

0. FUNCION DE EMPLEO Y PROCESOS SUSTRATIVOS

Podemos definir la función de Empleo como *aquella desarrollada ordinariamente por la Dirección de Personal de las empresas, y que tiene como objetivo suministrar a la organización, en cada momento, las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o de servicios, y esto con un criterio de rentabilidad económica.*

La expresión *en cada momento* reviste un doble aspecto: en los momentos de gran actividad empresarial (temporada alta, expansión, aumento en la cartera de pedidos, etc.), es preciso agregar personal a la organización, y a esto lo denominamos *procesos aditivos*, mientras que en los momentos de temporada baja, recesión económica, disminución de la demanda, etc., es necesario detraer de la organización los trabajadores excedentes. Y a esto último lo llamamos *procesos sustractivos*.

Por dolorosos que puedan resultar, los procesos sustractivos son una medida higiénica de absoluta necesidad. No puede considerarse, en modo alguno, a la empresa como un autobús al que se puede subir, pero del que es imposible, o al menos muy difícil apearse. Un autobús dotado de acelerador, pero que careciera de freno. Tal autobús, si existiera, no tardaría mucho en estrellarse con todos sus ocupantes ante el primer obstáculo imprevisto.

Sentada esta premisa, es necesario agregar inmediatamente que la concepción economicista de la empresa y la búsqueda de la rentabilidad no deben hacernos perder de vista el enfoque humanista de las relaciones de trabajo, por lo que es necesario atemperar la crudeza de los procesos sustractivos con medidas e instrumentos de política social que contribuyan a paliar los efectos traumáticos que los ajustes de plantilla puedan provocar.

* Profesor de Dirección de Personal en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Comillas (ICADE).

Es un hecho que, en España, el régimen político anterior al actual, al parecer con el deseo de compensar la carencia de libertad sindical, de expresión, de asociación, de manifestación, de reunión, de huelga, etc., estableció un sistema de contratación laboral muy semejante al símil del autobús que hemos enunciado (1). Esta política respondió, y fue posible, merced a la coincidencia temporal con una etapa de crecimiento, tanto a nivel nacional como fuera de nuestras fronteras.

MALO DE MOLINA considera que, en el período referido, existieron ciertas vías "que suavizaban la rigidez provocada por la legislación restrictiva sobre el despido en el ajuste a corto plazo del empleo". Estas actuaciones se resumen, fundamentalmente en:

- El mantenimiento por parte de los empresarios de algunas prácticas adaptativas que les permitían mantener una parte de la plantilla (normalmente aquella situada en la franja menos cualificada) con un cierto grado de flexibilidad.
- La utilización masiva de las horas extraordinarias (2).

La legislación laboral española actual, aún adolece de cierta rigidez en este aspecto, aunque justo es reconocer que últimamente se han dado pasos importantes para aproximarnos a lo que es práctica corriente en los países de Europa Occidental, y el hacerlo así es conveniente para la creación de empleo (3).

No se debe confundir empleo y seguridad en el empleo. Es más, cuando se refuerza excesivamente la segunda, se debilita el primero. Las empresas no crearán empleo, a menos de que estén persuadidas de poderlos suprimir en función de la evolución del mercado (4).

Los momentos que actualmente vivimos en España, y en la mayor parte de Europa Occidental, están marcados por la crisis del empleo. Aunque este trabajo pretende principalmente describir técnicas y procedimientos para llevar a cabo con éxito y de la manera menos traumática posible lo que hemos denominado "procesos sustractivos", la misma originalidad del problema exige que previamente intentemos establecer el escenario en que estas acciones han de llevarse a término. Es preciso, pues, conocer la naturaleza del fenómeno, sus causas, sus efectos inmediatos y —de alguna manera— tratar de prever sus efectos a medio y largo plazo, antes de esbozar los intentos de solución que la Dirección de Personal pueda ofrecer al Management.

1. LA NATURALEZA DEL FENOMENO

Existen en España dos fuentes básicas de información para establecer la cuantificación del paro; el INEM (Instituto Nacional de Empleo) que

(1) GOROSQUIETA, J. "Más sobre el paro". *Revista de Fomento Social*, Julio-septiembre 1984, n.º 155, p. 259.

(2) MALO DE MOLINA, J. L. "El impacto del cambio institucional en el mercado de trabajo durante la crisis". *Papeles de Economía Española*, n.º 15 (*Políticas para una recuperación prolongada*), 1983, p. 240.

(3) Me refiero a los cuatro recientes decretos de noviembre de 1984.

(4) GATTAZ, Y. "L'emploi". *Personnel*, Oct. 1981, n.º 236, p. 24.

proporciona datos acerca del *paro registrado* por sectores y su evolución, y el INE (Instituto Nacional de Estadística) que, por medio de la Encuesta de Población Activa (EPA), ofrece datos acerca del *paro estimado*, cifra que, por hipótesis, siempre será superior a la del paro registrado. Los datos del paro registrado, referidos a junio de 1984, se cifraban en 2.644.900 personas, de las que casi un millón (998.400) correspondían al sector "sin empleo anterior", integrado principalmente por jóvenes en busca de su primer empleo. La tasa de paro (cifra de paro/población activa) se cifraba en ese momento en torno al 20.1 por ciento (5).

Resulta un lugar común afirmar que, en los momentos actuales, el trabajo es un bien escaso y que su posesión se está convirtiendo en un lujo. De alguna manera se está llegando a escindir la sociedad en dos grandes castas: las de los privilegiados que detentan un puesto de trabajo y que, razonablemente, estiman que se encuentran en situación de mantenerlo, y la de los preteridos que carecen de él, bien porque lo hayan perdido, bien porque nunca lo hayan tenido. La instalación con carácter duradero de esta desigualdad podría conducir en el futuro a situaciones muy peligrosas, tanto desde el punto de vista político como social.

2. LAS CAUSAS

El desempleo que nos afecta es la resultante de una combinación desafortunada de una oferta de puestos de trabajo en constante descenso y una demanda de puestos de trabajo que no hace más que aumentar.

2.1. LA OFERTA DE EMPLEO

a) La oferta de empleo se ha visto limitada como una consecuencia de la desaceleración del crecimiento, experimentada en los países industrializados a partir de 1973, en relación con la llamada crisis del petróleo (6).

b) El progreso técnico, la automatización, están destruyendo empleos. En el pasado, aunque el efecto inmediato de la introducción de una nueva tecnología era el desempleo de los trabajadores innecesarios, al

(5) ORTEGA, V. "La situación económica a examen". *Revista de Fomento Social*. Julio-septiembre 1984, n.º 155, pp. 231 y ss.

En el momento de redactar estas notas, la prensa anuncia que el Ministerio de Trabajo estudia la modificación de criterios con que se elaboran las estadísticas de paro registrado, con el fin de disminuir sustancialmente la cifra de desempleados. Los criterios que se introducirían son: no considerar como parados a los mayores de 55 años, ni a los desempleados por ILT, así como a quienes sigan algún curso de formación ocupacional, o sean considerados como "estudiantes", concepto cuya ampliación se anuncia. Por último se excluiría a quienes rechazaren cualquier oferta de empleo, aunque no fuera adecuada a su formación. La aplicación de estos nuevos criterios "reduciría" los 2,6 millones de parados a un millón o millón y medio". *El País*. 18.1.85, p. 47.

(6) Vid. VIÑALS, J. "El mercado de trabajo y sus implicaciones para las políticas macroeconómicas de ajuste". *Papeles de Economía Española*, n.º 15 (*Políticas para una recuperación prolongada*). 1983, pp. 258-275.

cabo de cierto tiempo se creaban nuevos empleos como consecuencia del "tirón" económico que la propia innovación producía (7). Así sucedió con la introducción de la máquina de vapor, el automóvil... La diferencia positiva de estos dos fenómenos, destrucción de empleo y creación de nuevo empleo, depende de la reacción de la demanda y del consumo.

Pero las innovaciones del pasado, destinadas a sustituir al músculo humano en la producción de bienes, reducían la necesidad de mano de obra en unas proporciones que hoy en día aparecen como modestas, si se comparan con las reducciones que originan las tecnologías electrónicas e informáticas, tendentes, no ya a sustituir al músculo del hombre, sino a su propio sistema nervioso (8).

En los momentos actuales no existe ese gran producto que "tire" del mercado en orden a la creación de empleo. Los progresos técnicos se han producido en tres campos:

- La informática y sus aplicaciones;
- la electrónica;
- la bio-industria, aún en fase incipiente.

Ninguno de estos productos son, hoy por hoy, un factor de creación de empleo (9).

c) La elevación de los costes, directos e indirectos, de la retribución del personal supone que, en los momentos actuales, es más rentable para el empresario invertir en tecnología que en salarios (10). El empresario considera el coste del trabajo humano como uno de los *inputs* cuyo precio debe considerarse en la reducción de costes del *output*, identificado aquí con el producto fabricado o el servicio prestado (11).

d) Las perspectivas de empleo, desfavorables en la industria, no

(7) El sabotaje, acción que originariamente consistió en estropear intencionadamente las máquinas que amenazaban al empleo, arrojando los zuecos (*sabots*) en los engranajes; las violencias luditas, en la Gran Bretaña de principios del XIX, cuando Ned Ludd induce a sus compañeros a destruir las máquinas de hilar, causantes de los despidos masivos en la industria textil, y el hecho que se repite casi cada año en Andalucía, en que la Guardia civil tiene que custodiar las cosechadoras de algodón para protegerlas de los jornaleros en paro, son otras tantas manifestaciones de la resistencia obrera frente a la innovación tecnológica.

(8) LEONTIEFF, W. W. "Distribución de trabajo y renta". *Investigación y Ciencia*. Nov. 1982, p. 132.

(9) VIMONT, C. "La situation actuelle de l'emploi et ses perspectives dans les prochaines années". *Personnel*. Oct. 1980, n.º 227, p. 37.

(10) LEONTIEFF (*op. cit.*) menciona la política llevada a cabo por el Gobierno de Singapur, tendente a favorecer el incremento de los salarios reales, con el fin de inducir a la empresa privada a invertir en tecnología. Esta medida es completada, por el lado de intervención en la demanda de empleo, con un control estricto de la inmigración y el fomento de medidas de control de natalidad.

(11) El empresario no tiene como objetivo inmediato la creación de empleo. Estos se generan como una consecuencia natural de éxito económico. Quizás sea oportuno recordar aquí la afirmación, tan conocida, de Adam Smith: *Every individual endeavors to employ his capital so that its produce may be of greatest value. He generally neither intends to promote the public interest, nor knows how much he is promoting it. He intends only his own security, his own gain. And he is in this led by an invisible hand to promote an end which was not part of his intention. By pursuing his own interest he frequently promotes that of society more effectually when he really intends to promote it*. The wealth of Nations (1776).

pueden compensarse por la oferta más favorable en el sector terciario. Gran parte de las empresas de servicios (banca, seguros, consultoría, publicidad...) dependen estrechamente de la prosperidad de las empresas industriales (12).

e) El desarrollo de nuevos países industrializados representa, a medio plazo, una disminución para los países tradicionalmente industriales, e incluso, a un plazo mayor, puede conllevar el advenimiento de competidores en el propio mercado nacional.

f) Junto a estas causas estructurales, coyunturales, objetivas, existe un factor ya apuntado anteriormente, que es de orden psicológico. Me refiero a la resistencia del empresario a contratar personal, ante una coyuntura favorable, por el temor de no poder prescindir de él de una manera rápida y económica, si más adelante dejara de necesitarlo (13).

2.2. LA DEMANDA DE EMPLEO

a) La cifra total de la población activa se ha visto incrementada en los últimos años de una manera notable, por la coincidencia temporal de una serie de factores:

- El aumento de las nuevas generaciones en edad de incorporarse al mundo del trabajo, incremento que tiene su origen en el llamado "*baby-boom*" de los felices sesenta. En España cada año se incorporan al mercado del trabajo 200.000 jóvenes "en busca del primer empleo".
- El incremento de la tasa de participación de la mujer en la población activa.
- El retorno de emigrantes anteriormente establecidos en distintos países, especialmente de la C.E.E., que perdieron sus puestos de trabajo como consecuencia de los problemas de empleo planteados en los respectivos países de acogida.
- El aporte de inmigrantes, principalmente de exiliados sudamericanos (argentinos, uruguayos, chilenos...) que, huyendo de las dictaduras establecidas en sus respectivos países buscaron asilo

(12) En los momentos actuales, algunas empresas del terciario que escapan a esta norma, subrayan irónicamente la profundidad de la crisis. Conoce un auge todo lo relacionado con la educación en general (a mayor desempleo, más tiempo libre y —además— mayor necesidad de formarse para aspirar a uno de los pocos puestos de trabajo existentes). No son ajenas a este boom de la educación, las políticas de los estados tendentes a prolongar la escolaridad obligatoria, con el fin de retardar la incorporación de los jóvenes al trabajo. También está, tristemente, en auge, todo lo relacionado con seguridad (puertas blindadas, dispositivos anti-robo, custodia de bienes y personas), así como lo que se refiere a previsión de un futuro incierto: fondos de pensiones, entidades de previsión...

(13) "Miguel Roca suele decir que, debido a la rigidez de la normativa, el pasado verano los empresarios de hostelería, ante el buen tiempo climatológico, que les permitía mantener más tiempo del previsto abiertos los hoteles y restaurantes, no pudieron prolongar los contratos a los trabajadores, porque tenían que 'coigar' con ellos por 3 o 6 meses, cuando sólo los necesitaban para un mes o cuarenta días." (PARRA, C. "Las empresas tienen a su disposición contratación temporal 'a la carta' ". *Ya*. 26.11.1984, p. 14).

permanente o transitorio en España. Junto a estos inmigrantes, con frecuencia titulados medios y superiores, hay que reseñar otro colectivo de carácter completamente diferente: el de marroquíes, portugueses y ciudadanos de distintos países del África Negra.

b) El desarrollo de la escolarización y el número excesivo de licenciados (excesivo en relación a la oferta de empleo para sus respectivas especialidades) que ha acarreado la frustración de grandes sectores de la juventud, como consecuencia de la imposibilidad de satisfacer unas expectativas legítimas, pero difícilmente viables (14).

c) El valor "trabajo", dominante en las generaciones nacidas entre 1930 y 1945, es decir, entre los años de la preguerra y la primera posguerra, está siendo sustituido en amplios sectores de la población de menor edad por los valores "ocio" y "cultura". En cualquier caso, la concepción cuasi-calvinista del trabajo y el triunfo social, deja abierto el paso a posturas vitales más hedonistas (15).

El estudio en paralelo de la menguante oferta de empleo, frente a una demanda que se incrementa, no solamente desde un punto de vista cuantitativo (búsqueda de un puesto de trabajo), sino también desde una perspectiva cualitativa (búsqueda *selectiva* del puesto de trabajo) (16) permiten asegurar que el desequilibrio no es un problema transitorio, sino que se puede contar con su permanencia entre nosotros con carácter duradero.

3. LAS SALIDAS DEL PROBLEMA

Las soluciones que pueden aportarse al problema planteado pertenecen a dos grandes grupos: soluciones *globales* cuyo estudio e implementación deben necesariamente ser acometidos a nivel de Gobierno nacional, o incluso supranacionalmente, y soluciones *a nivel de*

(14) La política estatal de prolongar los años de escolarización como un remedio para retrasar la llegada de los jóvenes al mundo del trabajo, sólo puede tener un efecto paliativo a muy corto plazo. Pero es que, además, parece ignorarse el hecho de que cuanto mayor sea la formación de los jóvenes, tanto más profunda será su frustración, como consecuencia de la diferencia entre sus aspiraciones profesionales y las posibilidades reales de encontrar un empleo acorde con aquéllas. "Los jóvenes que acceden actualmente al mercado de trabajo, están diez veces más instruidos (y críticos), mil veces más informados y treinta veces menos motivados por la necesidad económica que los de 1950", ha dicho Robert Lagane, presidente del movimiento *ETHIC*.

(15) "Se percibe, asimismo y de una manera clara, un cierto descenso del viejo espíritu del capitalismo industrial y de la ética del trabajo. El centro de interés del obrero comienza a orientarse hacia su vida privada cotidiana, y no a la satisfacción del trabajo bien hecho." DEHESA, G. de la y GARCIA, J. "Las políticas industriales para los años ochenta". *Papeles de Economía Española*, n.º 5 (*Crisis Industrial*) 1981, p. 41.

(16) Con frecuencia se habla de los problemas económicos del empleo, partiendo de una petición de principio: que un empleo equivale a otro y que un trabajador puede ser sustituido por otro. Evidentemente, esto no es así. La empresa tiene que emplear selectivamente en función de las competencias individuales de los trabajadores, atendiendo tanto a las características físicas de éstos, como a las psicológicas, su capacidad para trabajar en equipos, sus conocimientos, su experiencia, que a veces es resultado de largos años de trabajo.

empresa, que pueden, y deben, ser llevadas a cabo internamente por la dirección de cada Compañía, dentro del marco jurídico-económico-laboral de cada estado nacional. Son, por supuesto, de las segundas de las que vamos a tratar, toda vez que las soluciones globales escapan por completo a nuestro control (17).

A la empresa se le señalan diversos objetivos generales:

- Incremento de los excedentes;
- crecimiento económico en equilibrio;
- objetivos socio-económicos (creación de empleo, aumento de riqueza y renta...) (18).

Se suele señalar la contradicción que puede plantearse entre estos objetivos, e incluso dentro de cada uno de ellos, según se contemple el corto o largo plazo, así como las distintas prioridades de los objetivos en función de variables tales como el tamaño de la empresa, la edad de la misma, el ramo de producción o servicios y el hecho de que la propiedad y la dirección estén o no unidas. En unas ocasiones, unos objetivos adquieren una mayor relevancia, al tiempo que otros declinan. Pero existe una constante: la búsqueda de la rentabilidad.

PETERS y WATERMAN (19) afirman que, para las empresas americanas "excelentes", la búsqueda de la rentabilidad no es el objetivo último, aunque sí es la premisa más importante. Cuando la rentabilidad no es posible, la empresa, como todo ser vivo, se esfuerza por asegurarse, al menos, la viabilidad, la supervivencia. Cuando la eficiencia económica de la empresa es de signo negativo, ésta tiene que recurrir a lo que hemos denominado procesos sustractivos (20).

En los anuncios de reclutamiento de Directores y Jefes de Personal donde hace apenas unos años se pedía una persona "conocedora de las técnicas de selección de personal", hoy se demanda un "experto en acondicionamiento de plantillas", eufemismo que normalmente significa un hombre capaz de acometer con éxito una operación quirúrgica de reducción de plantillas, operación que normalmente es dolorosa y cruenta.

En las páginas siguientes vamos a analizar los procedimientos habi-

(17) Dentro de este grupo cabe incluir las políticas de búsqueda del crecimiento por relajamiento de la demanda, o su inversa, por la lucha contra la inflación. Los planes de reconversión y la reestructuración de sectores en crisis, las medidas jurídico-económicas tendentes a favorecer a determinados colectivos de trabajadores (jóvenes, minusválidos... aunque esto es más bien una medida de redistribución de puestos de trabajo, y no una política de creación de empleo). También se incluyen en este apartado las medidas jurídicas tendentes a favorecer la flexibilidad (flexibilidad entendida como aceptación por parte de los trabajadores de algunas medidas respecto al nivel de percepciones, movilidad de empleo, contratación temporal...).

(18) Vid. BUENO, E.; CRUZ, I. y DURAN, J. J. *"Economía de la Empresa"*. Pirámide. Madrid. 1982. Cap. 8, pp. 147 y ss.

(19) PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. *"En busca de la excelencia"*. Plaza y Janés. Barcelona, 1983.

(20) Esta observación se refiere, obviamente, tanto a la empresa privada como a la pública. La equivalencia empresa pública = empresa deficitaria, tiene forzosamente que desaparecer, si se pretende una reducción del déficit público como premisa para la recuperación económica.

tuales (expedientes de crisis, bajas incentivadas, jubilaciones anticipadas...) pero también vamos a tratar de algunas soluciones más imaginativas, y por ello menos traumáticas (trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, reconversión interna, conversión de trabajadores en autónomos...) advirtiéndolo previamente que todas estas medidas más creativas están limitadas y condicionadas por una triple barrera:

- La dificultad que representa la normativa jurídica sobre empleo, excesivamente rígida (21).
- La resistencia de muchos empresarios a emprender "aventuras" cuyo resultado nadie puede garantizar.
- La desconfianza de los trabajadores y de los sindicatos que, sensibilizados por el temor a perder el empleo, ven en cada propuesta empresarial una añagaza para dejarlos en la calle, o un atentado a la sacrosanta ley de la irreversibilidad de los derechos adquiridos.

3.1. PROCEDIMIENTOS SUSTRATIVOS HABITUALES

a) *Los expedientes de regulación de empleo* (22). En opinión de MOLERO (23), a quien seguimos enteramente en la exposición de este punto, constituyen el instrumento más eficaz y, por tanto, el más utilizado por la empresas. Bajo esta denominación genérica se cobijan una serie de medidas de naturaleza muy distinta, tales como disminución de jornada, reducción de tiempo de trabajo, suspensión temporal de contratos de trabajo o extinción de los mismos.

La *disminución de jornada* pretende reducir el coste de la nómina en un tercio o más, por medio de una reducción paralela del tiempo de trabajo. Si la reducción es superior a un tercio del tiempo de jornada, los trabajadores perciben la parte proporcional del subsidio de desempleo.

Se trata de una medida puramente transitoria, válida, por ejemplo para una empresa que atraviesa un "bache" del que tiene fundadas esperanzas de salir en el espacio de unos pocos meses.

La *suspensión de contratos* consiste en la interrupción temporal de la relación laboral. Los trabajadores perciben el seguro de desempleo durante unos meses, reintegrándose a su puesto de trabajo si la empresa consigue superar la situación problemática en que se encontraba. Es, pues, otra medida de eficacia transitoria.

(21) Una brillante argumentación contra la "legislación que consagra la más absurda rigidez en el volumen de empleo, junto con una tradición de casi cuarenta años de creciente participación del sector público en la renta nacional", se encuentra en PUENTE, F. de la "Las intervenciones públicas en la economía española", en la obra colectiva "El Sector Público en la Economía de Mercado". Espasa Calpe. Madrid. 1979, pp. 174-193.

(22) Están regulados por el E.T. art.º 47 y 51, y desarrollados por el R.D. 696/1980 de 14 de abril. El procedimiento viene recogido por los art.º 113 y 133 a 135 de la Ley de Procedimiento Laboral, texto refundido, aprobado por R.D. legislativo 1568/1980 de 13 de junio.

(23) MOLERO, C. "Las relaciones laborales y la transición". *ICADE*. n.º 1/1984, pp. 77-109.

El *expediente de regulación para conseguir la extinción de contratos* es la medida más cruenta y, lógicamente, la que mayor resistencia suscita por parte de los trabajadores. La empresa tiene que abonar una indemnización mínima, equivalente a veinte días de salario por año de antigüedad (frente a los cuarenta y cinco días que se señala para el despido improcedente). En la misma línea de minimización de la indemnización, en los supuestos de expediente de regulación de empleo, ésta no podrá superar el importe de una anualidad (doce meses de salario) frente a las cuarenta y dos mensualidades que se fijan como tope en el supuesto de despido. No se descarta, sin embargo, que se puedan pactar condiciones más favorables para el trabajador, condicionadas habitualmente a la agilización del proceso y a disminuir las resistencias a la medida objeto del expediente.

b) *La amortización de las bajas espontáneas*. De una manera natural, la nómina de los trabajadores de una empresa dada, experimenta una serie de bajas espontáneas. Si el empresario decide no cubrir estas bajas con contrataciones externas, nos encontramos ante la figura denominada amortización de las bajas espontáneas. Algunas de estas bajas son de carácter definitivo: las causadas por muerte, gran invalidez o incapacidad laboral permanente, total o absoluta del trabajador; así como las debidas a jubilación o a dimisión, cualquiera sea la causa que motive esta última (dimisión para ocupar un nuevo empleo, por matrimonio de la mujer trabajadora, por incompatibilidad con alguna ocupación pública, etcétera). Otras bajas son de carácter transitorio, como la motivada por la prestación del servicio militar, o sustitorio, que da derecho a la reserva del puesto de trabajo, la suspensión por ejercicio de cargo público representativo, por privación de libertad del trabajador (mientras no haya sentencia condenatoria), por fuerza mayor temporal, causas económicas o tecnológicas que impidan la prestación y aceptación del trabajo y la excedencia forzosa.

No mencionamos expresamente la suspensión por huelga o por cierre patronal, porque la duración de una y otra situaciones no suele normalmente exceder de la de unos pocos días o unas semanas.

Tampoco mencionamos la excedencia voluntaria como baja de carácter transitorio, porque al conservar sólo un derecho preferente al reingreso en las vacantes de igual o similar categoría que hubiera o que se produjera en la empresa (24), se convierte *de facto* en una baja cuasidefinitiva.

Estas bajas espontáneas son, en alguna manera, previsibles, y, en todo caso, se puede hacer una estimación basada en las frecuencias alcanzadas en ejercicios anteriores. De este modo, si el sobredimensionamiento de la plantilla no es muy grande, y si la situación económica de la empresa lo permite, se puede acondicionar la nómina de una manera gradual y no traumática, sin dispendios excesivos.

c) *Bajas pactadas*. Se suele pensar que, además de la amortización de las bajas naturales, el empresario puede plantearse la posibilidad de

(24) E.T. art.º 46.5

reducir sus plantillas a un ritmo algo más rápido, mediante el establecimiento de pactos individuales o colectivos con grupos determinados de trabajadores. Sin embargo, la práctica muestra que uno y otro sistema son incompatibles.

Las bajas naturales disminuyen de una manera casi absoluta (las debidas a la voluntad del trabajador, al menos) *antes y durante* una operación de incentivación de las bajas. Lógicamente el empleado que proyecta abandonar el trabajo, aguarda a que los rumores se traduzcan en una oferta concreta, demorando su decisión de dejar la empresa, con la esperanza de conseguir una mayor compensación económica (25).

Las jubilaciones espontáneas, también se reducen *después* de una operación de bajas incentivadas. La razón es que los segmentos de edad jubilables ya han abandonado la empresa como consecuencia de la incentivación previa.

Por consiguiente, se ha de elegir: o amortización de bajas naturales, o bajas incentivadas, pues ambas políticas no son compatibles.

Cuando se opta por la política de bajas pactadas, se suele recurrir principalmente a las *prejubilaciones*, a las *jubilaciones anticipadas* y a los *pactos de despido improcedente*.

— *Prejubilaciones*. Son jubilaciones antes de los 65 (o 64) años, aplicables a personal con 60 años cumplidos, y que cubran el requisito de estar en alta antes de una fecha determinada y/o de haber cotizado a la Seguridad Social durante el tiempo necesario para poder percibir la pensión de jubilación.

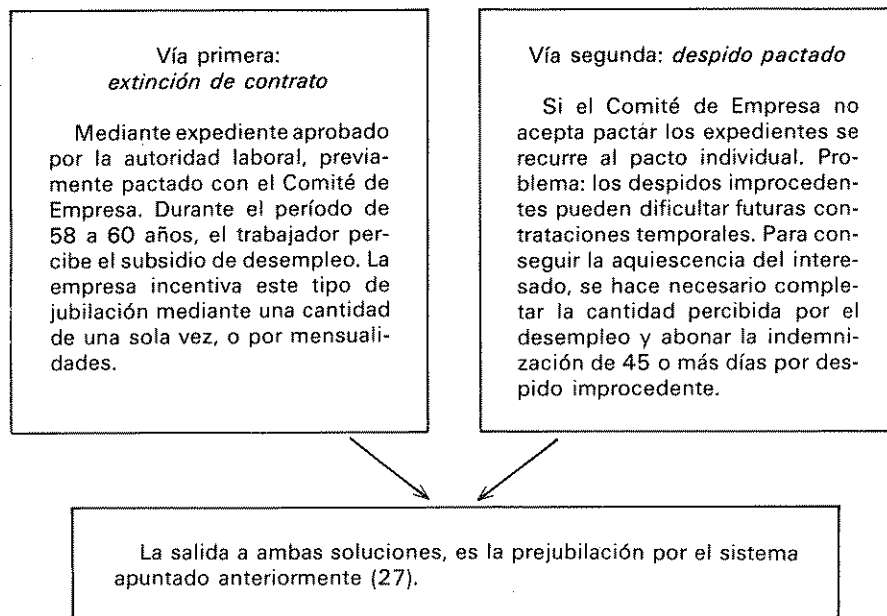
Como la pensión de los que se jubilen antes de la edad reglamentaria está afectada por la aplicación de unos coeficientes reductores (8 puntos menos por cada año inferior a 65), la cantidad restante tiene que ser suplida por la empresa. En ocasiones, se pacta una compensación de pensión con carácter vitalicio, o bien una cantidad fija por una sola vez, o en varios plazos. En otras ocasiones el pacto incluye aspectos no relacionados con una compensación en metálico, como permitir al prejubilado el disfrute vitalicio del piso propiedad de la empresa, o contratar en su lugar a un hijo o familiar suyo (26). A veces el pacto comprende, tanto aspectos monetarios, como no monetarios. En todo caso, lo habitual es que la empresa solvente a los interesados la tramitación del expediente, ahorrándoles gastos, desplazamientos y preocupaciones innecesarias.

— *Jubilaciones anticipadas*. Aplicables a personal con 58 años cumplidos. Este procedimiento puede realizarse por dos vías distintas:

(25) Vid. FLYNN, J. y NIVEN, R. "Piense bien si proyecta flexibilizar la plantilla de la firma". *International Management*, Oct. 1982, pp. 28 a 31.

(26) Se puede pensar qué ventajas obtiene la empresa en la sustitución 1 x 1 (un jubilado de más de 60 años por un joven). Aunque cuantitativamente el número de empleados no se reduce, se obtienen las siguientes ventajas:

- Rejuvenecimiento de plantilla.
- Ahorro en concepto de antigüedad.
- Sustitución de un trabajador con un salario elevado, en función de los sucesivos ascensos, por un trabajador con un salario —de momento— bajo.



Simulación de despido improcedente. Consiste en el despido mediante carta de notificación al interesado, y simulación de conciliación con resultado negativo ante el IMAC. En la posterior sentencia judicial, la empresa será condenada, alternativamente a la readmisión o al abono de una indemnización, optando la empresa (o el trabajador, en el supuesto de que éste fuera legal representante) por la extinción y consiguiente compensación. Esta estrategia ha sido abundante —y fraudulentamente— utilizada por las empresas de menos de 25 trabajadores, hasta la reforma de la legislación laboral de agosto de 1984.

3.2. ALGUNOS PROBLEMAS SUSCITADOS POR LOS SISTEMAS SUSTRACTIVOS HABITUALES

Cuando se contempla con cierta perspectiva temporal la actuación de las empresas que en un pasado más o menos reciente han puesto en práctica medidas de reducción de plantillas, se perciben una serie de problemas y de deficiencias en el planteamiento y en la implementación de tales medidas. Problemas y deficiencias que vamos a tratar de analizar seguidamente (28).

- a) La mayor parte de las empresas que deciden reducir sus plantillas

(27) Vid. PIÑAL, C. del. "La empresa, momento crítico de sus plantillas". *AEDIPE*. Junio 1984, pp. 33-35.

(28) Este análisis se fundamenta en datos obtenidos de personas que, en España, han flexibilizado las plantillas de sus empresas, excusándonos de proporcionar nombres de empresas y cifra de costes de reducción, por motivos obvios. Algunos de estos datos coinciden con un breve, pero interesante artículo sobre los efectos de la flexibilización de plantillas en Gran Bretaña, citado en la nota (25).

temen, más que a ninguna otra cosa, cuál pueda ser la reacción de los trabajadores afectados, y, muy especialmente, la del Comité de Empresa. Por lo tanto, toda la fase de estudios previos, de elaboración de listas del personal que se desearía ver partir, los cálculos de indemnizaciones, etc., se suelen llevar en el mayor de los secretos, sin que nada de lo contratado trascienda al exterior... o al menos así lo creen ellos. En realidad, el asalariado disfruta de una gran sensibilidad para detectar los problemas que puedan afectarle. Las constantes idas y venidas del personal directivo; las frecuentes reuniones de alto nivel; las peticiones de listados de trabajadores con datos de antigüedad, fecha de ingreso, etc., al centro de datos; la actividad extraordinaria del Departamento de Personal o de los asesores jurídicos, todo ello es interpretado en consecuencia.

Si lo que se pretendía era lograr el efecto de la sorpresa para impedir a los trabajadores reaccionar ante las medidas, no cabe duda de que el fracaso coronará todos los esfuerzos por ocultar la situación. Y como "donde no hay información, florece el rumor", mil bulos "de buena tinta", cada cual más disparatado que el anterior circulan por la empresa, llevando la inquietud y la preocupación incluso a quienes menos deberían temer por la seguridad de sus puestos. Los efectos sobre la cantidad y la calidad de la producción son fácilmente previsibles.

Por otra parte, la falta de implicación del personal refuerza la resistencia a las medidas de flexibilización, como consecuencia del sentimiento de hallarse ante una imposición prepotente, de una carencia de participación.

Parece preferible que la empresa muestre más transparencia con el personal acerca de las dificultades económicas que atraviesa (lo que, por otra parte, el personal conoce de sobra) anunciando de una manera clara y veraz los planes de reducción de plantilla.

b) En no pocas ocasiones, al elaborar los objetivos y las estrategias de flexibilización, se confunden los términos de lo que es un *fin* que se desea alcanzar, y de lo que es un simple *medio* para lograrlo. Así, los objetivos a conseguir se expresan en términos de número de personas que se desea ver partir, en lugar del ahorro que se desea conseguir con la medida.

En el artículo inglés al que se refiere la nota (28), los autores constatan que "sólo dos compañías (de las que ellos han estudiado) relacionaron la cifra de puestos de trabajo a anular con la estrategia corporativa general, definiendo qué parte del negocio querían preservar y, por tanto, perfilando los correspondientes recursos y destrezas profesionales necesarios. Otras firmas tendían a distribuir las reducciones de nómina sobre una base global, o según '*pro rata*'".

En todo caso, el personal que permanezca en la empresa debe ser capaz de alcanzar los objetivos de producción y/o servicios con un grado aceptable de eficacia y eficiencia. A veces se ha dado el caso de "flexibilizar" a un Jefe de Mantenimiento, muy eficiente, para darse cuenta al día siguiente de su partida que no había sustituto para su función.

c) Se ha definido, como uno de los principales problemas que aque-

jan a la empresa española actual, la desmotivación de los mandos intermedios. De "proletarización de los M.I." o de "rebelión de los Peritos" ha sido motejada la actitud reivindicativa de los cuadros en general que, de sentirse parte de la Dirección han pasado, no a proletarizarse, pero sí a despegarse de los objetivos empresariales, antaño sentidos como propios. El "puenteo" sistemático Dirección-Comité de Empresa, los incrementos salariales lineales (e, incluso, inversamente proporcionales) de los primeros años de la transición política —en general—, la "falta de memoria" de la empresa han sido los causantes de ese divorcio afectivo Mandos Intermedios-Empresa.

Los planes de flexibilización de plantillas, en su vertiente de prejubilaciones o de jubilaciones anticipadas, afectan especialmente a los M.I., buena parte de los cuales se hallan comprendidos en las categorías etarias en torno a los cincuenta-sesenta años.

Los M.I. ya no son la espina dorsal de la empresa, ni el báculo sobre el que la Dirección se apoya. Son una categoría a extinguir, por no decir a exterminar. Están condenados a desaparecer en una fecha demasiado próxima para ser tenidos en cuenta. No vale la pena, por tanto, dedicarles mucha atención; es tiempo y dinero perdidos preocuparse de su formación. En cuanto a su remuneración, cuanto más se les pague ahora, más dinero costará después su "flexibilización". Mientras tanto, nos quejamos de la crisis y de que los M.I. ya no son lo que eran. Con los M.I. que partieron, a menudo se fue la estabilidad y la continuidad de la línea, la experiencia práctica y el cómodo colchón que amortiguaba los choques entre los "de arriba" y "los de abajo" (29).

d) La promoción de las escalas inferiores, para ocupar el lugar dejado vacío por los M.I. que partieron, ha supuesto en algunos casos la llegada a puestos de responsabilidad de personas no siempre suficientemente formadas, no sólo en el aspecto técnico, sino también en el mando. Estas personas, una vez disipada la alegría inicial por una promoción que, en condiciones normales, no les hubiera correspondido hasta dentro de unos cuantos años, han empezado a darse cuenta de que se encuentran en primera fila, listos para ser inmolados cuando se produzca el próximo sacrificio.

e) Normalmente los planes han pasado por una etapa inicial en la que se pedían voluntarios para abandonar sus puestos, contra entrega de una cantidad. La partida de estos voluntarios ha producido el efecto de una selección de personal, sólo que al revés. Es decir, los primeros que se ofrecieron para la autoinmolación eran las personas más valiosas, con más formación e iniciativa, que se encontraban en mejores condiciones para encontrar otro trabajo o para montar su propio negocio con el dinero que la empresa les entregaba para "comprar" su dimisión. Naturalmente, los peores nunca se ofrecen.

(29) *Vid.* BREE, E. J. "La implantación del Mando Intermedio. El proceso de información, participación, codeterminación e implantación del Mando Intermedio". Ponencia presentada en el XI Congreso de la EAPM. Copenhague. Junio 1983. (Publicada en *AEDIPE*. Diciembre 1983, pp. 12-15.).

f) Además de estos efectos indeseables de las jubilaciones anticipadas y las prejubilaciones sobre la empresa, este tipo de medidas tiene una serie de efectos perjudiciales sobre la economía del país:

- La Seguridad Social va a tener que abonar durante más años, una cantidad de dinero mayor, a un número más grande de jubilados.
- Paralelamente, el número de cotizantes que debe permitir nutrir sus fondos, va disminuyendo. La consecuencia no puede ser otra que la quiebra de los fondos de jubilación y su transferencia a los presupuestos generales del Estado, con la consiguiente repercusión en los impuestos (30).

g) Junto a los problemas económico-empresariales que la jubilación anticipada plantea, existe otro problema de características psicológicas, imposible de soslayar desde cualquier perspectiva política o religiosa que considere que el hombre es algo más que una simple herramienta. Me refiero a la preparación del futuro jubilado para asumir su nueva situación. El estado de jubilado presenta una serie de problemas económicos, legales, fiscales, de utilización del ocio, incluso de replanteamiento de las relaciones de pareja, que no todos están en condiciones de asumir y de superar.

La idea motriz de la formación para la jubilación se fundamenta en la consideración de que la nueva etapa debe servir, no para apartar a los viejos como desechos (además, un hombre o mujer de cincuenta y ocho años no es un viejo), sino que debe ser utilizada para ayudarles a realizarse más plenamente en su nuevo estado. Un prejubilado puede contar con quince, veinte o más años por delante. ¿Qué hará en todo ese tiempo que le queda? "No saber envejecer —dijo JUNG— es algo tan estúpido como no poder salir de la infancia".

Prácticamente desconocida en España, la preparación para la jubilación a cargo de la empresa es una realidad en otros países, en donde sirve a un doble propósito:

- "Vender" la idea de la prejubilación o de la jubilación anticipada a los trabajadores y empleados dispuestos, en principio, a seguir esta especial formación.
- Humanizar un proceso, de por sí duro y penoso (31) (32).

(30) Para la problemática de la Seguridad Social, *vid.* el número doble 12/13 de *Papeles de Economía Española*, 1982, dedicado a este tema.

(31) Falto de experiencias españolas a que referimos, resulta recomendable la lectura de los siguientes artículos:

— STALEY, M. J. "Pre-retirement planning: a primer". *The Personnel Administrator*. Sept. 1975, pp. 44-46.

— PHILIBERT, M. "La préparation à la retraite" *Personnel*. Fév. 1977, n.º 194, pp. 32-35.

— TOURNIER, P. "La préparation à la retraite". *Bulletin de la Société Suisse pour la Gestion du Personnel*. Juillet 1976, n.º 3.

(32) La segunda parte de este estudio versará sobre "los procedimientos sustractivos del empleo menos frecuentes". Aparecerá en el próximo número de REVISTA DE FOMENTO SOCIAL (N. de la R.).