

**MA TERESA PASCUAL OGUETA**

**DESPIDOS**  
**LA EDAD Y OTROS PRETEXTOS**  
**(Hoja de ruta para jóvenes con talento)**



Madrid - Buenos Aires - México

# Índice

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	XI
---------------------------	----

<b>¿POR QUÉ ESTE LIBRO?</b> .....	XIII
-----------------------------------	------

## **PRIMERA PARTE LA EDAD COMO PRETEXTO**

El trabajo: ¿liberación o cadena? .....	3
¿Alguien quiere trabajar? .....	7
El ERE o por fin vivir sin trabajar .....	9
La edad como causa de despido.....	15
Las nuevas tecnologías como pretexto.....	29
Aceptación social de estos procesos .....	35
Impacto económico de la salida del mercado laboral de las personas que inician la cincuentena.....	39
¿Cómo se gesta un despido masivo basado en la edad?.....	43
Impacto en la empresa de los despidos por razón de edad .....	49
Impacto en el sistema público de pensiones.....	53
La sostenibilidad del sistema público de pensiones y las verdades a medias .....	59
¿Los planes de pensiones son de verdad la solución?.....	65
Planes de pensiones en el caso español.....	75
El papel de los sindicatos en los despidos por razón de la edad .....	81

## **SEGUNDA PARTE HOJA DE RUTA PARA JÓVENES CON TALENTO**

Se necesita mano de obra muy cualificada .....	89
Proceso de Bolonia y los recursos humanos .....	95

La empresa necesita recursos .....	101
¿Quién posee la empresa? .....	103
Gestión de los recursos humanos.....	109
Tácticas de gestión.....	113
El mito del emprendedor .....	115
Externalización del trabajo .....	119
Teletrabajo.....	123
La globalización y los recursos humanos.....	125
Las compañías y la responsabilidad social corporativa.....	127
Futuro, ¿qué futuro? .....	129
Inversión en conocimiento ¿para qué? .....	133
La crisis .....	137
La crisis y los recursos humanos.....	141
La nueva reforma laboral: ya somos todos precarios.....	147
Mayo 2010 .....	147
Febrero 2012.....	149
Desplazamiento del poder .....	150
Epílogo .....	153
Glosario .....	155
Bibliografía .....	157
Anexos .....	159

# Presentación

Este libro empezó como un empeño por conocer las razones por las que las grandes empresas, aun teniendo cuantiosos beneficios, se desprenden de personas que la propia entidad, si tenemos en cuenta sus propios criterios de medida, considera valiosas. Y sin embargo, los despidos se hacen de forma masiva con el único criterio de tener una edad determinada. No se tiene en cuenta a la hora de decidir el despido si el profesional elegido contribuye o no al interés del negocio. Cuando se indagan y analizan las razones de esta manera de gestionar la empresa, se descubre que estos procesos persiguen un objetivo muy concreto que no es el que parece. De eso trata la primera parte de este trabajo.

Los jóvenes profesionales no son en apariencia víctimas de estos procesos de despido que afectan a los profesionales maduros; es más, puede parecer que son los ganadores. En realidad eso no es nada más que un espejismo. La tecnología y la globalización están cambiando las relaciones entre los profesionales y las empresas que los contratan. El conocimiento de estas nuevas estrategias permitirá a los más jóvenes elegir el camino más acorde con sus intereses y de esa manera ser protagonistas de su propia trayectoria. Eso es lo que se aborda en la segunda parte de este trabajo.

Por último, se hacen unas consideraciones sobre cómo la crisis actual (2008-2012) está dando el impulso definitivo a un proceso de cambio en la forma de entender las relaciones laborales, que en realidad comenzó años antes, cuando el crecimiento económico parecía no tener fin.

# ¿Por qué este libro?

El trabajo de las personas que se encuentran en la cincuentena está en el centro de los debates. El uso o, mejor, el abuso que las empresas hacen de los despidos entre los miembros de este colectivo ha levantado voces de alarma. Es habitual que este asunto ocupe a los articulistas y a los que se ha dado en llamar creadores de opinión. Se realizan jornadas universitarias<sup>1</sup> en las que se analizan la ventajas y los inconvenientes de ser un trabajador maduro. Se escriben numerosos libros donde se analizan las consecuencias que acompañan a este tipo de situaciones, tanto para las personas que se ven afectadas por ellas y para las empresas que las provocan, como para la sociedad en las que están inmersas personas y empresas.

Es un lugar común decir que el activo más importante de una empresa son las personas que lo componen. Por supuesto la experiencia y la madurez de sus profesionales son teóricamente un gran valor en alza, pero la realidad, tozuda, se empeña en desmentir estas afirmaciones. El director general de Seguridad, Organización y Recursos Humanos de Adif (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias) ejemplifica bien la paradoja. Dice en la revista *Líneas del Tren* de diciembre de 2005:

*“Es muy habitual escuchar a los directivos que el activo más valioso de una empresa son sus recursos humanos y es cierto, pero*

---

<sup>1</sup> Universidad Carlos III (noviembre, 2007).

*hay que demostrarlo con los hechos. Eso significa que tenemos que hacer una apuesta decidida por el desarrollo profesional de las personas, si deseamos que aporten su capital intelectual. Además, tenemos que consolidar una cultura del buen hacer, con valores compartidos de responsabilidad, respeto por las personas y el fomento de la innovación y la creatividad en la toma de decisiones. La cultura empresarial es, por decirlo en lenguaje coloquial, algo parecido a ‘cómo se hacen las cosas por aquí’. O es un valor compartido por todo el mundo, o produce disfunciones y deficiencias que las empresas ni se pueden, ni se deben permitir”.*

Eso no impide que el 20 de abril de 2008, en el cuadernillo Negocios de *El País*, este mismo directivo anuncie un plan de bajas voluntarias para 2.000 personas y la incorporación de 892 de personas (7% de la plantilla) “... con conocimientos de nuevas tecnologías y una formación actualizada”.

Si tenemos en cuenta todo lo que se escribe y se lee sobre este asunto, parece que en nuestra sociedad tenemos un problema porque se deja fuera del ámbito productivo elementos muy valiosos. Un desperdicio según unos, un tremendo error económico según otros<sup>2</sup>. Con la crisis, cuya causa o una de ellas también está en la concesión de créditos sin la garantía suficiente, muchos se preguntan si la juventud excesiva de la plantilla de los bancos no habrá contribuido a esta situación.

En la amplia bibliografía que empieza a crearse sobre el trabajo de las personas maduras hay ejemplos de cualquiera de estos enfoques. Prima fundamentalmente el que se refiere al envejecimiento de la población en nuestras sociedades y a las consecuencias nefastas que, según los distintos autores, tendrá para el sistema público de pensiones.

---

<sup>2</sup> “Los equipos no tienen experiencia en problemas graves de morosidad. Se trata de personal joven con otras capacidades”, expone Jordi Ibern, director del área de Análisis y Seguimiento del Riesgo de Crédito de La Caixa. “La tendencia ahora es contratar a veteranos que han vivido otras crisis para dirigir a esos jóvenes”, explica (Cinco Días, Juan de Portillo. Madrid, 21/09/2009).

Se echa en falta, a mi modo de ver, un análisis de por qué las empresas, que buscan maximizar sus beneficios, desperdician un activo que, según todos los expertos, contribuiría a su principal objetivo.

Otro factor importante que se analiza y que está poco tratado, se refiere a cómo las empresas planifican y gestionan estos despidos, en su mayoría masivos, de las personas según la edad. Y por último, cómo se enfrentan a la situación las personas que se ven afectadas por unas decisiones que están fuera de su ámbito de elección.

En este libro se trata de analizar y dar respuesta a lo que, en esto casi todos coinciden, es un problema social y económico, pero haciendo hincapié también en las consecuencias que los nuevos métodos de gestión de los recursos humanos tienen para los profesionales más jóvenes.

**PRIMERA PARTE**

**LA EDAD COMO PRETEXTO**



# El trabajo: ¿liberación o cadena?

---

*“Se supone normalmente que el trabajo es una obligación, desagradable obligación, que ha sido impuesta al hombre para ganarse su pan. Se olvida, si alguna vez se ha sabido, que, en un plano elevado, el trabajo es el medio que posee el hombre para transformar la naturaleza y seguir el camino del progreso y la evolución y, en un terreno más concreto, el modo individual de desarrollar plenamente una gran parte de sus potencialidades. El trabajo perfecciona la persona humana. Por consiguiente, la sociedad que prohíbe o, por lo menos, no ve con buenos ojos el trabajo femenino está coartando e impidiendo el pleno desarrollo de la personalidad de sus mujeres. Desde otra vertiente, topamos de nuevo con el mismo hecho: la invalidez personal de la mujer.”* (José Toro en el prólogo de *El drama sexual de la mujer árabe*”, de Youssef el Masry).

*“Son muchos los estudios que señalan las bondades de tener empleo sobre la salud de las mujeres. Las empleadas tienen mejor salud que las que trabajan sólo como amas de casa, ya que el empleo proporciona mayor autonomía e independencia económica, extiende las relaciones sociales, proporciona apoyo social y refuerza la autoestima.”*<sup>3</sup>

Lo que subyace en estos textos, que se refieren al caso concreto de las mujeres, puede extrapolarse a otros colectivos, como por ejemplo a las personas a las que no se les permite trabajar en función de criterios que, como la edad, se antojan caprichosos. En un ERE (Expediente de Regulación de Empleo), donde el criterio para que afecte a una persona es su edad, se da uno de los ejemplos más claros de arbitrariedad porque se coarta la posibilidad de trabajar a

---

<sup>3</sup> La doble jornada laboral daña la salud (*El País*, 15 de abril de 2008).

una edad concreta, cada vez más temprana<sup>4</sup>, independientemente de la capacidad o de la competencia profesional.

No deja de ser revelador que las referencias más significativas a la problemática que presenta el trabajo de las personas maduras provenga del colectivo de las mujeres. Las mujeres han sido pioneras en sufrir una discriminación basada en la arbitrariedad de quien tenía el poder de contratar. Esta discriminación no ha desaparecido en su totalidad, pero los avances que se han realizado en este campo se han debido, fundamentalmente, a la necesidad que tienen las empresas de mano de obra cualificada, a la presión social y a las leyes promulgadas para tratar de paliar la situación.

En ocasiones es el sexo, otras la edad y, a veces, ambas cosas. Un ERE que afecta en función de la edad es un despido que, en determinados casos, parece que se produce en condiciones más ventajosas que el resto de los despidos, pero nada es gratis; impide también que quien está afectado pueda desarrollar libremente actividades remuneradas.

El trabajo es liberación o cadena en función de muchas variables. Incluso los trabajos más duros pueden ser liberadores si permiten a una persona cuotas de libertad e independencia personal. Eso no significa que ese mismo trabajo no pueda constituir también una forma de explotación. Lo que esclaviza no es el hecho de trabajar, sino cómo se hace, para qué y para quién.

A menudo trabajar para una empresa durante años supone pagar también una cuota importante de libertad personal. El trabajo, considerado casi como un regalo en época de escasez, se convierte en una importante atadura pero, sobre todo, es el centro alrededor del cual gira la vida. En cualquier puesto de la jerarquía de una empresa y en cualquier tipo de actividad cuya contrapartida económica sea imprescindible para vivir, el trabajo, creativo

---

<sup>4</sup> “...a principios de este mes se recibió una nueva propuesta de Telefónica en la que se plantean prejubilaciones a los 48 años, cuatro años menos de lo habitual en la compañía, para lograr reducir los 700 empleos...” *Cinco Días*, 16/10/2008.

“...han propuesto el recorte de 94 empleos en toda España, algo menos del 8% de la plantilla, a través de prejubilaciones y bajas voluntarias a partir de los 45 años. (*Cinco Días*, 06-05-2008).

o no, bien remunerado o no, condiciona la vida de la persona y la de su entorno.

Es el trabajo el que determina dónde y cómo vivir. Condiciona cuándo y cómo hacer las cosas y con quién. Es cierto que la variedad de actividades remuneradas posibles actualmente ha ampliado de manera considerable el margen de actuación. También que las posibilidades tecnológicas propician posibilidades de actividades económicas impensables hace muy poco tiempo. A pesar de eso, la obligación de trabajar marca, por el hecho de ser obligada, el resto de las actividades vitales.

Si una persona no trabaja, partiendo de la base de que no tiene una fortuna personal de la que vivir, no puede mantenerse por sí misma. Si vive de otra persona, o bien vive a costa de ella o trabaja para ella o le presta algún servicio, aunque no sea remunerado, no por eso deja de ser trabajo.

# ¿Alguien quiere trabajar?

---

El trabajo, al menos en nuestro entorno, es visto, de forma general, como una maldición: *“Ganarás el pan con el sudor de tu frente”*, les dice a los cristianos su Dios. No es difícil oír conversaciones entre compañeros de trabajo acerca de las cosas que desearían hacer si no tuvieran que dedicar tanto tiempo y esfuerzo a ganarse el pan. Incluso se hacen suposiciones sobre la cantidad mínima imprescindible que les permitiría despedirse de la empresa, eso sí, se irían diciéndole al jefe las “cuatro verdades” que siempre se han tenido que callar. Porque el trabajo es algo más que realizar una tarea por obligación. Supone entrar en un mundo injusto y arbitrario donde las leyes, en los países democráticos, tratan de acotar los excesos. No hay un único punto de vista, por eso también los empresarios podrán poner ejemplos de abusos de ciertos empleados suyos, expertos en exprimir en su beneficio los entresijos de las leyes.

El trabajo se puede ver desde una perspectiva más positiva si se tiene en cuenta que el trabajo de las personas que viven en una sociedad permite el bienestar de la misma. Cuando un niño se queja de que sus padres tienen que irse a trabajar, una forma de hacerle comprender y ayudar a que se sienta bien es decirle que, si se puede tomar esa chuchería que tanto le gusta es porque alguien ha trabajado fabricándola y alguien trabaja para que esté accesible en una tienda. O que gracias a que hay personas que trabajan en el campo de la medicina, le pueden aliviar el dolor cuando no se encuentra bien. También los puentes que nos permiten atravesar ríos, las carreteras o las redes de telefonía y televisión; sin olvidar esa larga e interminable relación de situaciones que vivimos y que sólo son posibles gracias a nuestro trabajo y/o al de los demás. Si nadie trabajara, el mundo tal como lo conocemos se derrumbaría.

No está resuelto el problema de cómo evitar las injusticias en su totalidad, ni siquiera la más simple, la que impida que haya quien viva en exclusiva del trabajo hecho por los demás. La necesidad es