



# **PDT GRADO EN COMERCIO, RRLL Y RRHH**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“LA EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO EN EL  
ÁMBITO DE RRHH: TIPOLOGÍA DE DESPIDOS,  
PROCEDIMIENTOS E INDEMNIZACIONES”**

**LARA CASTRILLO FERNÁNDEZ**

**FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES**

**VALLADOLID, 19 DE MAYO DE 2025**



# UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

## PDT GRADO EN COMERCIO, RRLL Y RRHH

CURSO ACADÉMICO ..5º..

### TRABAJO FIN DE GRADO

**“LA EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO EN EL  
ÁMBITO DE RRHH: TIPOLOGÍA DE DESPIDOS,  
PROCEDIMIENTOS E INDEMNIZACIONES”**

Trabajo presentado por: **Lara Castrillo Fernández**

**Tutora: Marta Ingelmo Palomares**

**FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES**

Valladolid, 19 de mayo de 2025

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 Justificación.....	5
1.2 Objetivos .....	6
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	7
2.1 El contrato de trabajo: Concepto, naturaleza y partes .....	7
2.2 La extinción del contrato de trabajo: Visión general.....	8
3. EL DESPIDO Y SUS TIPOS.....	10
3.1 El despido disciplinario .....	10
3.2 La extinción por causas objetivas .....	11
3.3 El despido colectivo (ERE) .....	12
4. PROCEDIMIENTOS LEGALES Y DOCUMENTACIÓN PARA EL DESPIDO.....	14
4.1. Procedimiento legal para el despido disciplinario .....	15
4.2. Procedimiento legal para el despido objetivo.....	17
4.3. Procedimiento legal para el despido colectivo .....	18
5. IMPACTO ECONÓMICO DEL DESPIDO EN LA EMPRESA .....	21
5.1 Tipos de indemnizaciones según la tipología de despido .....	21
5.1.1. Indemnización por despido disciplinario .....	22
5.1.2. Indemnización por despido objetivo .....	24
5.1.3. Indemnización por despido colectivo.....	24
5.2 Otros costes: costes directos e indirectos.....	25
5.2.1 Costes directos .....	26
5.2.2 Costes indirectos .....	29
6. EL IMPACTO DEL DESPIDO EN EL MARCO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL .....	34
7. MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE DESPIDOS EN RECURSOS HUMANOS. EL OUTPLACEMENT.....	40
8. CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS DE UN DESPIDO COLECTIVO .....	47

9. CONCLUSIONES .....	58
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60

## 1. INTRODUCCIÓN

El contrato de trabajo es el eje principal de la relación laboral entre la empresa y el trabajador, estableciendo derechos, deberes y condiciones de trabajo. Esta relación no siempre se mantiene de forma indefinida y puede extinguirse por varias causas, ya sea por decisión del trabajador, de la empresa o por circunstancias ajenas a ambas partes. La extinción del contrato de trabajo es un proceso complejo que, desde la perspectiva de los Recursos Humanos, requiere un conocimiento detallado de la normativa vigente, los procedimientos aplicables y las consecuencias que conlleva para ambas partes. Comprender la gestión y la regulación de la extinción del contrato de trabajo no solo es fundamental para el cumplimiento legal de las empresas, sino también para la protección de los derechos de los trabajadores y la correcta gestión del talento dentro de las organizaciones.

En este trabajo se analizarán todos estos aspectos, es decir, no solamente se hará un análisis desde el punto de vista del derecho del trabajo, sino que se hará desde una perspectiva más amplia, que además de incluir algunos de estos aspectos, engloba tanto empresario como al trabajador.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: A continuación, se realiza una breve explicación sobre los elementos que me han motivado a hacer este trabajo y los objetivos que pretendo conseguir con ello. En los siguientes apartados, se pasa a analizar el marco teórico y conceptual, se explicarán con detalle los distintos tipos de despido, así como su impacto, tanto en la organización como en los trabajadores. Cada uno de ellos conlleva una serie de condiciones y procedimientos distintos que la empresa debe cumplir para que se consideren legales. En el caso del despido colectivo se realizará un caso práctico real en el que se analizará el procedimiento correcto, con la intención de comprender mejor este tipo de despido, que es el más complejo de los tres. Esto ayudará a comprender mejor lo reflejado en el trabajo.

También se analizarán los costes económicos que supone un despido para una empresa y las mejoras en las prácticas en la gestión de despidos.

Comenzaremos hablando sobre aspectos más jurídicos y legales para conocer el tema, dejando para más adelante lo relacionado con los Recursos Humanos.

### 1.1 Justificación

Lo que me ha motivado a elegir este tema es mi interés por él y la importancia que tiene en el mundo laboral y en el día a día. El conocimiento adquirido acerca del tema gracias a las asignaturas de la carrera, han despertado mi interés en esta área y me han hecho considerar el despido, como uno de los procesos más complejos en el ámbito laboral, ya que afecta tanto al trabajador como a la empresa y creo que puede resultar muy interesante enfocarlo por ambos lados. También hay mucho contenido sobre el tema y muchos puntos que tratar, en un contexto de constante evolución legislativa y cambios en el mercado laboral. Es un proceso que sucede día a día en las empresas y puede resultar muy curioso y útil conocerlo desde un ámbito más profundo para la vida laboral.

### 1.2 Objetivos

Como objetivos, no solo se pretende explorar el marco jurídico del despido, sino también entender mejor su impacto en la estrategia y cultura organizacional, es decir, cómo afecta a la empresa y a los trabajadores, incluyendo también el impacto económico de las indemnizaciones, así como todos los tipos de despido, los procedimientos legales, la documentación necesaria y las obligaciones de la empresa (estos puntos sí que son aspectos más jurídicos). También me gustaría aprender las diferentes prácticas en la gestión de despidos, es decir, analizar las prácticas recomendadas para el proceso de despido en RRHH, ya que no solo es un trámite legal, sino que también tiene implicaciones humanas.

Otro de los objetivos es poder reflejar en la vida real lo explicado en este trabajo. Con este fin, se realizará un caso práctico sobre un despido real al final del trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 2.1 El contrato de trabajo: Concepto, naturaleza y partes

El contrato de trabajo no viene definido en nuestro ordenamiento jurídico, no obstante, su concepto podemos extraerlo de la definición de trabajador que da el artículo 1.1 Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores<sup>1</sup> (ET, de ahora en adelante). Así podemos definirlo como un acuerdo entre un trabajador y un empresario, mediante el cual, el trabajador se compromete a prestar servicios personales por cuenta ajena bajo la dirección del empleador, a cambio de una remuneración.

En España, el Estatuto de los Trabajadores es la principal norma que regula las relaciones laborales.

Para que exista un contrato de trabajo deben cumplirse tres requisitos esenciales, lo que se conoce como elementos esenciales del contrato de trabajo. Primero, la prestación personal de servicios, donde el trabajador debe realizar el trabajo él mismo, sin poder delegarlo en nadie más. Segundo, la dependencia o la subordinación, que establece que el trabajador está sujeto a la organización y a la dirección del empresario. Y, por último, la retribución, donde el trabajador recibe una contraprestación económica.

El contrato de trabajo está caracterizado por ser un contrato: bilateral, es decir, que genera derechos y obligaciones para ambas partes; oneroso, porque implica una contraprestación económica (como he mencionado anteriormente, el trabajador recibe un salario a cambio de su prestación de servicios); comunitativo, ya que ambas partes conocen sus derechos y obligaciones desde el inicio del contrato; de trato sucesivo, porque se desarrolla a lo largo del tiempo, es decir, no se cumple en un solo acto; y consensual, ya que se perfecciona por el mero acuerdo entre las partes, aunque puede requerir formalización escrita en algunos casos, como por ejemplo contratos de

<sup>1</sup> El Estatuto de los Trabajadores se aprobó inicialmente el 10 de marzo de 1980 mediante la ley 8/1980 y entró en vigor el 14 de marzo del mismo año. Desde entonces ha sufrido numerosas modificaciones, encontrándose la versión vigente en el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. (BOE-A-2015-11430).

trabajo en prácticas o de formación.

Las partes del contrato de trabajo, como la propia definición indica, son, el trabajador y el empresario, teniendo que cumplir cada uno de ellos una serie de requisitos esenciales.

El trabajador es la persona física que presta sus servicios de manera voluntaria, personal, retribuida y bajo la subordinación del empresario. Para considerarse trabajador se necesita: ser una persona física, con lo cual, no puede ser una empresa ni ninguna otra entidad; hay que tener capacidad para trabajar, es decir, ser mayor de 18 años o mayor de 16 años emancipado o con autorización de sus representantes legales (se considera excepción los menores en espectáculos públicos con autorización administrativa); voluntariedad. No puede haber coerción o imposición para la prestación del servicio; y, dependencia y ajenidad, donde el trabajador debe seguir las órdenes del empresario y no asume riesgos económicos ni responsabilidad respecto a la organización del trabajo. Por el contrario, el empresario es la persona física (autéonomo, profesional independiente con empleados) o jurídica (sociedades, cooperativas, administraciones públicas) que contrata al trabajador y asume la dirección de la actividad laboral.

Aunque el contrato de trabajo es un contrato de derecho privado (se celebra entre particulares), se rige por las normas del Derecho Laboral, como el ET, lo que le otorga una regulación especial. El contrato de trabajo se diferencia de los contratos civiles y mercantiles por los motivos mencionados con anterioridad. A diferencia de estos otros tipos de contrato, en el contrato de trabajo existe una relación de subordinación (dependencia), el trabajador no asume el riesgo de la actividad (ajenidad) y se aplica la legislación laboral.

## 2.2 La extinción del contrato de trabajo: Visión general

Como este trabajo se centra concretamente en la extinción del contrato de trabajo, a continuación, se define y se explica por qué razones puede producirse.

La extinción del contrato de trabajo es el cese definitivo de la relación laboral entre el empresario y el trabajador. Puede producirse por varias causas, reguladas principalmente en el ET, en los artículos 49 a 56.

Las causas de la extinción se agrupan en cuatro grandes categorías:

- 1) La extinción puede ocurrir por voluntad de las partes, ya sea por mutuo acuerdo, por finalización del contrato, por dimisión del trabajador o por el abandono del puesto de trabajo.
- 2) Puede ocurrir también por causas ajenas a la voluntad de las partes, como sería la jubilación del trabajador, la muerte, incapacidad permanente o gran invalidez, y la muerte, jubilación o incapacidad del empresario (salvo que la empresa continúe su actividad).
- 3) Otro de los motivos puede ser por causas derivadas de la relación laboral, es decir, modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, si es que afectan negativamente al trabajador: movilidad geográfica, si el traslado es perjudicial y el trabajador no acepta; e incumplimientos graves del empresario, como, por ejemplo, el impago de salarios.
- 4) Por último y, la causa en la que se basará el resto del contenido del trabajo, el despido del trabajador. El despido es una forma de extinción del contrato de trabajo por decisión unilateral del empresario, a diferencia de los otros tipos de extinciones. Puede ser disciplinario, objetivo o colectivo o ERE, los cuales se explican en el siguiente apartado detalladamente.

### 3. EL DESPIDO Y SUS TIPOS.

Como hemos visto en el apartado anterior, el despido se trata de la finalización de la relación laboral entre un empresario y un trabajador por decisión unilateral del empresario. Este acto puede responder a causas diferentes, desde el incumplimiento de obligaciones hasta razones económicas o de estructura.

Existen diferentes tipos de despido, cada uno con sus propias características y consecuencias legales. A continuación, se explicarán los principales tipos de despido (disciplinario, objetivo y colectivo) y sus causas.

#### 3.1 El despido disciplinario

La razón principal del despido disciplinario es “la existencia de un incumplimiento contractual laboral: es decir, desobediencia de alguna de las obligaciones que dimanan del contrato de trabajo” (Lozano, 2018, pág. 82). Este incumplimiento debe ser por parte del trabajador, por lo que la extinción de la relación laboral se decide unilateralmente por el empresario. Se encuentra regulado en los artículos 54, 55 y 56 del ET (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre). Este incumplimiento grave del trabajador “no extingue por sí solo el contrato, ya que es necesaria una manifestación de voluntad del empresario, pudiendo despedir o imponer una sanción menor” (García, 2004, pág. 3).

A continuación, se mencionan algunas de las causas de despido disciplinario: las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad; la indisciplina o desobediencia en el trabajo; ofensas verbales o físicas al empresario, compañeros o clientes; transgresión de la buena fe contractual y abuso de confianza; disminución continuada y voluntaria del rendimiento; embriaguez habitual o toxicomanía que afecte negativamente al desempeño del trabajo; y, por último, acoso laboral, sexual o por razón de género hacia superiores o compañeros. Además, los convenios colectivos podrán establecer otras causas específicas.

Otra de las características de este tipo de despido es su posibilidad de impugnación ante la jurisdicción social. Si el trabajador impugna el despido, el juez podrá declarar el despido como procedente, improcedente o nulo, cada uno de ellos con un tipo de indemnización distinta, que se explicará más adelante. El despido será declarado procedente si se demuestra que hubo una causa justificada y, a su vez, el procedimiento fue correcto. Será declarado improcedente si no se acredita la causa o

no se han cumplido los requisitos legales. Y se declarará nulo si se vulneran derechos fundamentales, como, por ejemplo, si afecta a trabajadores en situaciones protegidas como embarazo o reducción de jornada por cuidado de hijos o si el motivo es discriminatorio.

### 3.2 La extinción por causas objetivas

La extinción por causas objetivas se trata de otra modalidad de despido en la legislación laboral de España, que se encuentra regulada en el ET, concretamente en el artículo 52 (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre). Se caracteriza por basarse en causas justificadas y específicas que no dependen directamente de la voluntad del empresario, sino de circunstancias económicas, técnicas, organizativas, de producción o debido a la ineptitud del trabajador, explicadas más detalladamente a continuación.

La ineptitud del trabajador, conocida o sobrevenida después de su incorporación al puesto de trabajo, contará con el límite, según el derecho laboral, de que “la ineptitud anterior al cumplimiento de un periodo de prueba no podrá alegarse con posterioridad a dicho cumplimiento” (Moreno, 2021, pág. 121). Es decir, que la empresa no podrá justificar un despido por ineptitud si dicha ineptitud ya existía antes de que el trabajador superase el periodo de prueba.

En cuanto a la falta de adaptación del trabajador a modificaciones técnicas en su puesto de trabajo, se deben cumplir varios requisitos y garantías. Como requisitos, deben ser cambios razonables y, además, previamente el empresario debe ofrecer uno o varios cursos para facilitar la adaptación a las modificaciones. Como garantías, el tiempo que se destine a la formación será tiempo de trabajo efectivo y no podrá haber extinción del contrato por el empresario hasta que hayan transcurrido mínimo doce meses desde que finalizó la formación o desde la modificación.

Las causas económicas se refieren a pérdidas actuales o previstas o disminución de ingresos o ventas durante tres trimestres consecutivos. Las técnicas consisten en cambios en medios o herramientas de producción. Las organizativas en modificaciones en la estructura empresarial y, las de producción, en cambios en la demanda de productos o servicios.

Por último, entre las causas, se encuentra también la insuficiencia de dotación presupuestaria en el caso de contratos vinculados a financiación pública. Sería el caso,

por ejemplo, de que se contratase a un investigador en una universidad con un contrato financiado por una subvención del Gobierno para un proyecto científico. Si esa subvención se agotase y no se renovase, la universidad podría despedir al investigador por insuficiencia de dotación presupuestaria, ya que su contrato dependía de esos fondos públicos. No hay recursos para mantener su puesto.

Las faltas de asistencia al trabajo también son una causa de extinción. Antes se podía despedir al trabajador por ausencias justificadas, pero fue eliminada por el Real Decreto - ley 4/2020.

### 3.3 El despido colectivo (ERE)

El despido colectivo se trata de la terminación simultánea del contrato de trabajo de varios empleados dentro de una misma empresa debido a causas económicas, técnicas, organizativas o de producción. También se conoce como Expediente de Regulación de Empleo (ERE) de extinción. Se encuentra regulado en el artículo 51 del ET (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre).

Para que sea considerado despido colectivo debe haber un número mínimo de afectados en un periodo de 90 días, siempre que este mínimo sea al menos de 5. Los límites varían según el tamaño de la empresa: En empresas con menos de 100 trabajadores debe afectar al menos a 10 empleados; en empresas de 100 a 300 trabajadores debe afectar al menos al 10% de la plantilla; y, en empresas de más de 300 trabajadores afecta al menos a 30 empleados. Si los despidos no alcanzan estos límites, se consideran despidos individuales o por causas objetivas. En cuanto a las causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, son las mismas que para el despido por causas objetivas.

También se considera despido colectivo cuando afecta a la totalidad de la plantilla de la empresa, es decir, “cuando aquél se produzca en consecuencia de la cesación total de su actividad empresarial fundada en las mismas causas” (Fernández, 2021, pág. 111), siempre que el número de trabajadores sea superior a cinco, como en el caso anterior.

Las empresas pueden optar por varias alternativas antes de recurrir a los despidos colectivos (ya que se trata de una medida extrema), como, por ejemplo, la reducción de la jornada laboral, las jubilaciones anticipadas o bajas incentivadas, la recolocación de trabajadores en otros puestos o departamentos o, el ERTE (Expediente de

Regulación Temporal de Empleo). Este último se refiere a una suspensión temporal del contrato de trabajo, en lugar de una suspensión definitiva, como el ERE.

## 4. PROCEDIMIENTOS LEGALES Y DOCUMENTACIÓN PARA EL DESPIDO

Para cada tipo de despido visto anteriormente, es fundamental seguir un procedimiento que asegure la justificación de la causa, la comunicación formal al trabajador y, en ciertos casos, la posibilidad de impugnación ante la jurisdicción laboral.

De la misma forma, la documentación desempeña un papel clave en este proceso. El proceso de despido implica algunos requisitos legales que deben cumplirse para garantizar su validez y así evitar futuras reclamaciones. Dentro de estos requisitos legales, destacan tres aspectos clave: modelos, plazos y requisitos.

Los modelos son los documentos que se deben utilizar para formalizar el despido de manera legal. Estos incluyen la carta de despido, las comunicaciones oficiales a los organismos competentes y la documentación adicional según el tipo de despido. Los plazos hacen referencia al tiempo que existe para notificar el despido al trabajador y a las entidades correspondientes. También forman parte los plazos para reclamaciones o las impugnaciones por parte del trabajador. En cuanto a los requisitos, se refieren a las condiciones que deben cumplirse para que el despido sea considerado justo y legal. Los requisitos pueden incluir pruebas documentales, indemnizaciones, causas justificadas y otros factores según cada tipo de despido y la legislación laboral vigente. Los modelos, plazos y requisitos forman parte del procedimiento legal del despido.

Este marco normativo busca equilibrar los intereses del trabajador y del empresario, garantizando que la extinción del contrato se lleve a cabo de una manera justa y conforme a la legislación vigente.

Cada uno de los tipos de despidos explicados lleva consigo un procedimiento legal que existe para garantizar los derechos tanto del trabajador como del empleador, asegurando que la terminación del contrato se realice de una manera objetiva, justa y conforme a la ley. El despido supone la pérdida del empleo y, con ello, la pérdida de la estabilidad económica del trabajador. Para evitar arbitrariedades, la ley establece ciertos procedimientos que garantizan que el trabajador sea informado de los motivos de su despido, que se respeten sus derechos a indemnización o prestaciones y que se pueda impugnar el despido si el trabajador considera que ha sido ilegal o injusto.

Seguir el procedimiento adecuado le permite al empresario justificar el despido

correctamente, evitar sanciones económicas o la obligación de readmitir al trabajador (según el caso) y evitar demandas por despidos nulos o improcedentes.

Aunque los objetivos sean los mismos, existen diferentes procedimientos para cada tipo de despido.

#### 4.1. Procedimiento legal para el despido disciplinario

En cuanto al despido disciplinario, su forma y efectos se encuentran regulados en el artículo 55 del ET (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre).

El primer paso es identificar la falta grave del trabajador, es decir, una conducta o una causa (explicadas en el apartado correspondiente al despido disciplinario) que justifique el motivo del despido, ya que este tipo de despido se trata de un incumplimiento grave y culpable del trabajador. Recordemos que es el empresario quien decide iniciar el trámite del despido unilateralmente. Para ello, el empleador debe recopilar evidencias que respalden la falta grave, como grabaciones (siempre que sean legales), partes de asistencia, informes de productividad, testigos, correos electrónicos, entre otras pruebas.

Según el artículo 4 del Convenio 158<sup>2</sup> de la Organización Internacional del Trabajo (OIT de ahora en adelante), 22 de junio de 1982:

No se pondrá término a la relación de trabajo de un trabajador a menos que exista para ello una causa justificada, relacionada con su capacidad o su conducta o basada en las necesidades de funcionamiento de la empresa, establecimiento o servicio (Organización Internacional del Trabajo, 1982).

El siguiente paso es la audiencia previa. Quiere decir que el trabajador debe tener la oportunidad de ser escuchado ante la empresa y los representantes de los trabajadores, concluyendo que:

El principio fundamental detrás de este procedimiento es asegurar que se de al trabajador la posibilidad de defenderse antes de la decisión de despido,

<sup>2</sup> Instrumento de Ratificación del Convenio nº 158 de la OIT sobre la terminación de la relación de trabajo por iniciativa del empleador, adoptado en Ginebra el 22 de junio de 1982.

garantizando un mínimo de equidad y justicia en el proceso. Si el empleador no ofrece esta oportunidad de audiencia previa, la falta de cumplimiento de este requisito puede invalidar el despido (Garrido, 2024, pág. 1).

En el procedimiento de despido disciplinario, la audiencia previa no se realiza ante un juez ni ante un organismo oficial, sino dentro de la propia empresa.

En el caso particular de que el trabajador sea un representante legal o delegado sindical, el artículo 55 del ET sostiene que:

La empresa está obligada a abrir un procedimiento llamado expediente contradictorio. Esto significa que no solo debe escuchar al trabajador afectado, también debe escuchar al resto de los representantes a los que pertenece. Además, si el trabajador está afiliado a un sindicato y la empresa tiene constancia de ello, también debe informar y escuchar a los delegados sindicales del sindicato correspondiente antes de realizar el despido (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015).

Según el artículo 7 del mencionado Convenio 158 OIT:

No deberá darse por terminada la relación de trabajo de un trabajador por motivos relacionados con su conducta o su rendimiento antes de que se le haya ofrecido posibilidad de defenderse de los cargos formulados contra él, a menos que no pueda pedirse razonablemente al empleador que le conceda a esta posibilidad (Organización Internacional del Trabajo, 1982).

Una vez presentadas las correspondientes alegaciones, debe entregarse una carta de despido al trabajador que incluya los motivos del despido, con una descripción detallada de los hechos, la fecha de efectos del despido y las pruebas o documentos que lo sustentan. En el despido disciplinario no es obligatorio un preaviso al trabajador. El despido puede realizarse de forma inmediata desde el momento en que la empresa detecta una causa justificada. El empleador deberá abonar al trabajador las cantidades que le correspondan por días trabajados y no pagados, pagas extras devengadas, vacaciones no disfrutadas y cualquier otro concepto pendiente. En este caso no se paga ninguna indemnización, ya que el despido disciplinario no la contempla (salvo que se declare improcedente en un juicio). Por último, el empresario debe notificar el despido al Servicio Público de Empleo (SEPE de ahora en adelante) y a la Seguridad Social para dar de baja al trabajador.

Puede haber posibles impugnaciones por parte del trabajador si este considera que no se ha seguido el procedimiento adecuado o que no hay causa suficiente. El artículo 8 del mencionado Convenio 158 OIT afirma que: “El trabajador que considere injustificada la terminación de su relación de trabajo tendrá derecho a recurrir contra la misma ante un organismo neutral, como un tribunal, un tribunal del trabajo, una junta de arbitraje o un árbitro”.

El trabajador tendrá veinte días hábiles para impugnar el despido ante la jurisdicción social. Una vez impugnado, el proceso judicial puede durar varios meses e incluso un año, dependiendo del caso.

En relación con el mencionado artículo 55 del ET: “Por convenio colectivo podrán establecerse otras exigencias formales para el despido” (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015).

#### 4.2. Procedimiento legal para el despido objetivo

En cuanto al procedimiento del despido por causas objetivas, se encuentra recogido en el artículo 53 del ET (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre). Se observan varias diferencias con el tipo de despido anterior. En primer lugar, no se trata de un incumplimiento grave y culpable del trabajador, sino que las causas son ajenas a este, en su mayoría. Recordemos las causas del despido objetivo (explicadas en el apartado correspondiente al despido objetivo): la ineptitud del trabajador, es decir, cuando el trabajador demuestra no tener las capacidades necesarias para desempeñar su puesto, siempre que esta ineptitud no sea sobrevenida, es decir, que haya aparecido después de su contratación; la falta de adaptación a las modificaciones técnicas necesarias en su puesto tras recibir la formación adecuada; causas económicas, técnicas, organizativas o de producción; y el despido objetivo en las Administraciones Públicas. Las dos primeras causas son atribuibles a la capacidad del trabajador, mientras que las dos últimas son atribuibles a la empresa.

Debido a que no se trata de un incumplimiento grave y culpable no son necesarias la presentación de pruebas ni la audiencia previa. De este modo, se pasa directamente a la comunicación por escrito, a la carta de despido. La carta de despido debe incluir la causa objetiva en la que se basa la decisión, la explicación detallada y justificada de los motivos del despido y la fecha de efectos del despido. La empresa debe avisar al trabajador con quince días de antelación, ya que si no cumple este preaviso deberá

compensar económicamente este plazo al trabajador. Según el artículo 53.2 del ET, durante el periodo de preaviso, el trabajador o su representante legal, en el caso de que tenga una discapacidad y lo requiera, podrá ausentarse del trabajo hasta seis horas a la semana sin que esto afecte a su salario, para buscar un nuevo empleo.

El preaviso tiene como objetivo permitir al trabajador disponer de tiempo suficiente para buscar un nuevo empleo. Así se minimizan las consecuencias de una extinción inmediata del contrato.

En este caso sí que hay un pago de una indemnización al trabajador, que deberá pagarse al mismo tiempo que se entrega la carta de despido, y que veremos más adelante en profundidad.

Según el mencionado artículo 53:

Poner a disposición del trabajador, simultáneamente a la entrega de la comunicación escrita, la indemnización de 20 días por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a 1 año y con un máximo de 12 mensualidades. (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015)

Por último, se pagarán salarios pendientes, pagas extras y vacaciones no disfrutadas (finiquito) y la empresa deberá informar del despido al SEPE y a la Seguridad Social.

Al igual que en el despido disciplinario, puede haber posibles impugnaciones por parte del trabajador si considera que no existe una causa objetiva real, que no se ha seguido el procedimiento correctamente o que se trata de un despido discriminatorio o fraudulento.

El artículo 53 del ET concluye que:

Cuando la decisión extintiva del empresario tuviera como móvil algunas de las causas de discriminación prohibidas en la Constitución o en la ley, o bien se hubiera producido con violación de derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador, la decisión extintiva será nula, debiendo la autoridad judicial hacer tal declaración de oficio. (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015)

#### 4.3. Procedimiento legal para el despido colectivo

Por último, el procedimiento del despido colectivo, dispuesto en el artículo 51 del ET (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre). Veremos que este procedimiento no se asemeja mucho a los procedimientos ya vistos.

El primer paso, de acuerdo con el artículo 51 del ET (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015), la empresa debe informar por escrito a los representantes de los trabajadores y a la autoridad laboral sobre:

- a) Los motivos del despido (recordemos que el despido se produce por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción)
- b) El número y la clasificación profesional de los trabajadores afectados por el despido.
- c) El número y la clasificación profesional de los trabajadores empleados habitualmente en el último año.
- d) El periodo previsto para la realización de los despidos.
- e) Criterios tenidos en cuenta para la designación de los trabajadores afectados por los despidos.
- f) Copia de la comunicación dirigida a los trabajadores o a sus representantes por la dirección de la empresa de su intención de iniciar el procedimiento de despido colectivo.
- g) Representantes de los trabajadores que integrarán la Comisión negociadora o, en su caso, indicación de la falta de Constitución de esta en los plazos legales.

Con la correspondiente información a los representantes de los trabajadores y el correspondiente proceso de negociación o periodo de consultas.

“El artículo 51.2 ET exige que con carácter previo que se notifique fehacientemente a los trabajadores o a sus representantes la intención de hacerlo, con el objeto de que pueda constituirse la comisión negociadora, que será única para toda la empresa” (Atauri, 2014, pág. 283).

Tras haber informado a los representantes, debe abrirse un proceso de negociación entre estos y la empresa. Es lo que se conoce como periodo de consultas.

Según el mencionado artículo 51 del ET:

El despido colectivo deberá ir precedido de un período de consultas con los representantes legales de los trabajadores de una duración no superior a treinta días naturales o de quince en el caso de empresas de menos de cincuenta trabajadores. La consulta con los representantes legales de los trabajadores deberá versar, como mínimo, sobre las posibilidades de evitar o reducir los despidos colectivos y de atenuar sus consecuencias, mediante el recurso a medidas sociales de acompañamiento, tales como medidas de recolocación o acciones de formación o reciclaje profesional para la mejora de la empleabilidad [...] Durante el periodo de consultas, las partes deberán negociar de buena fe, con vistas a la consecución de un acuerdo. (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015)

Además de a los representantes, se notifica a la autoridad laboral.

La comunicación a los representantes legales de los trabajadores y a la autoridad laboral deberá ir acompañada de una memoria explicativa de las causas del despido colectivo y de los restantes aspectos señalados en el párrafo anterior, así como de la documentación contable y fiscal y los informes técnicos. (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015)

Una vez finalizado el periodo de consultas, la empresa notificará el despido a cada empleado de forma individual, entregando la carta de despido con la causa y fecha de efectos. Se pagará el finiquito junto con la indemnización correspondiente. Al igual que en los casos anteriores, el trabajador puede impugnar el despido si considera que no hay una causa real que lo justifique, se han vulnerado derechos fundamentales o no se ha seguido correctamente el procedimiento.

Además, cuando el despido afecta a más de 50 trabajadores el artículo 51.10 del ET (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre) exige la implementación de un “plan de recolocación externa”: “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” (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015).

## 5. IMPACTO ECONÓMICO DEL DESPIDO EN LA EMPRESA

El despido de uno o varios trabajadores conlleva una serie de implicaciones económicas para la empresa, afectándola directamente. En este apartado se analizará el impacto que tienen las indemnizaciones en la empresa en función de cada tipo de despido, evaluando su coste, así como sus repercusiones financieras.

Para ello, en primer lugar, se explicarán los distintos tipos de indemnizaciones según el tipo de despido, detallando las diferencias entre despido disciplinario, objetivo y colectivo, así como los criterios legales que determinan la cuantía de las indemnizaciones.

En segundo lugar, se detallará el coste económico para la empresa, analizando cómo influyen las indemnizaciones en la planificación financiera empresarial y la tesorería. A su vez, se llevará a cabo un análisis comparativo entre los costes directos e indirectos que van asociados a los despidos. Los costes directos incluyen las indemnizaciones y las cargas sociales, mientras que los costes indirectos pueden abarcar desde la pérdida de productividad hasta el impacto en el ánimo o la moral del equipo o la reputación corporativa, pero, dado la dificultad de cuantificar económicamente estas situaciones, solamente se detallarán los costes económicos derivados de la relación laboral.

Analizando el impacto económico de las indemnizaciones, la empresa podrá gestionar mejor sus recursos y evitar problemas de liquidez, así como asegurar el cumplimiento laboral vigente, evitando sanciones o conflictos legales derivados de despidos mal gestionados.

### 5.1 Tipos de indemnizaciones según la tipología de despido

Cuando un trabajador es despedido, en la mayoría de las ocasiones puede tener derecho a recibir una indemnización, dependiendo del tipo de despido y de las circunstancias que lo rodean. La legislación laboral establece distintas compensaciones económicas en función de la causa y de la legalidad del despido.

Además del tipo de despido (disciplinario, objetivo o colectivo) es fundamental conocer la calificación de un despido como procedente, improcedente o nulo a la hora de hablar de tipos de indemnizaciones. La calificación de un despido como procedente, improcedente o nulo es determinada por la jurisdicción laboral. En España

principalmente por los juzgados de lo social.

Primero, debemos saber cómo se llega a esta decisión. Cuando la empresa despidе a un trabajador, las causas quedan indicadas en la carta de despido, determinando si se trata de un despido disciplinario, objetivo o colectivo. Sin embargo, esta calificación no es definitiva. El trabajador todavía puede impugnar la decisión si no está de acuerdo con el despido o considera que no se ha seguido el procedimiento legal. Si el trabajador impugna el despido (tiene veinte días hábiles desde la fecha del despido para impugnarlo) debe presentar una papeleta de conciliación ante el Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación (SMAC) y, si no se llega a un acuerdo con la empresa, el caso se llevaría ante los Juzgados de lo Social.

Por lo tanto, si el caso llega a juicio, un juez revisará la documentación, las pruebas y los argumentos de ambas partes. A partir de ese momento, el juez podrá declarar el despido como procedente, improcedente o nulo. Un despido se considera procedente cuando el empresario justifica de manera legal la causa del despido, y además cumple con todos los requisitos formales (notificación, indemnización si corresponde y comunicación adecuada). Se declara improcedente cuando el despido no se justifica de la forma adecuada o cuando la empresa no cumple con los requisitos legales. Y, por último, un despido se declara nulo cuando viola derechos fundamentales o se realiza en situaciones especialmente protegidas (despido discriminatorio por razón de sexo, raza, religión, orientación sexual, ideología, etc; despido durante la reducción de jornada por cuidado de hijos o familiares; despido de una trabajadora embarazada, permiso de maternidad o lactancia; despido de un trabajador que ha ejercido derechos fundamentales como presentar una denuncia contra la empresa).

A continuación, se detallan los principales tipos de indemnización según la tipología de despido.

#### 5.1.1. Indemnización por despido disciplinario

El despido disciplinario tiene lugar cuando se produce un incumplimiento grave y culpable del trabajador, como desobediencia, acoso, abuso de confianza o faltas reiteradas e injustificadas de asistencia, entre otros. Se trata de una decisión tomada unilateralmente por el empresario.

Como hemos visto, hay tres opciones: que el despido sea declarado procedente, improcedente o nulo, y de esto va a depender el tipo de indemnización, de este tipo de

despido y de todos los demás.

Según el artículo 55.3 del ET (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre): “El despido se considerará procedente cuando quede acreditado el incumplimiento alegado por el empresario en su escrito de comunicación. Será improcedente en caso contrario [...]” (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015)

“Será nulo el despido que tenga por móvil alguna de las causas de discriminación prohibidas en la Constitución española o en la ley, o bien se produzca con violación de derechos fundamentales y libertades públicas de la persona trabajadora” (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015).

En el caso de que el despido fuese considerado procedente, el trabajador no tendría derecho a indemnización.

Si el despido es declarado improcedente: “el presente real decreto – ley generaliza para todos los despidos improcedentes la indemnización de 33 días de salario por año trabajado con un tope de 24 mensualidades” (Boletín Oficial del Estado, núm. 36, 2012).

Las nuevas reglas sobre la indemnización por despido improcedente se aplican a los contratos celebrados a partir de la entrada en vigor del presente real decreto – ley. Para el caso de los contratos celebrados con anterioridad a dicha fecha, la indemnización se seguirá calculando de acuerdo con las reglas anteriormente vigentes (Boletín Oficial del Estado, núm. 36, 2012).

En vez de pagar una indemnización al trabajador, se puede optar por readmitirle.

El artículo 56.2 del ET recoge que:

En caso de que se opte por la readmisión, el trabajador tendrá derecho a los salarios de tramitación. Estos equivaldrán a una cantidad igual a la suma de los salarios dejados de percibir desde la fecha de despido hasta la notificación de la sentencia que declarase la improcedencia o hasta que hubiera encontrado otro empleo, si tal colocación fuera anterior a dicha sentencia y se probase por el empresario lo percibido, para su descuento de los salarios de tramitación (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015).

Los salarios de tramitación son las cantidades que el empresario debe pagar al

trabajador desde la fecha del despido hasta la notificación de la sentencia que declara la improcedencia del despido, o hasta que el trabajador encuentre otro empleo.

Si el despido es considerado nulo, el trabajador tiene derecho a ser readmitido inmediatamente en su puesto de trabajo con el pago de los salarios dejados de percibir desde el despido hasta su reincorporación.

#### 5.1.2. Indemnización por despido objetivo

La indemnización por despido objetivo también va a depender de que el despido sea considerado procedente, improcedente o nulo. Hay que recordar que el despido objetivo se produce cuando el empresario pone fin al contrato de trabajo debido a causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, o bien por ineptitud sobrevenida del trabajador.

En este caso, si el despido se declara procedente, según el artículo 53.1 b) del ET (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre) habría que: “poner a disposición del trabajador, simultáneamente a la entrega de la comunicación escrita, la indemnización de veinte días por año de servicio, prorrataéndose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año y con un máximo de doce mensualidades” (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015).

Si el trabajador impugna el despido y es declarado improcedente, la indemnización se eleva a 33 días por año trabajado, con un máximo de 24 mensualidades, al igual que en el caso de despido disciplinario. Se puede optar por readmitir al trabajador, con el pago de los salarios dejados de percibir desde la fecha del despido hasta la sentencia (salarios de tramitación).

Si el despido se considera nulo, el trabajador tiene derecho a ser readmitido inmediatamente en su puesto de trabajo con el pago de los salarios dejados de percibir desde el despido hasta su reincorporación.

#### 5.1.3. Indemnización por despido colectivo

El despido colectivo, como se ha explicado anteriormente, se produce cuando una empresa decide cesar a un número significativo de trabajadores por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

Si el despido se considera procedente, la indemnización por despido colectivo es la

misma que para el despido por causas objetivas. Corresponde con veinte días de salario por año trabajado, con un máximo de doce mensualidades. Este es el mínimo legal establecido, pero puede que durante el periodo de consultas entre los representantes de los trabajadores y la empresa se negocien indemnizaciones más altas.

Si el despido es impugnado y se declara improcedente, la empresa debe readmitir a los trabajadores o indemnizarlos con 33 días por año trabajado, con un máximo de 24 mensualidades. Se puede optar por readmitir al trabajador, con el pago de los salarios dejados de percibir desde la fecha del despido hasta la sentencia.

Si el despido es considerado nulo, el trabajador tiene derecho a ser readmitido inmediatamente en su puesto de trabajo con el pago de los salarios dejados de percibir desde el despido hasta su reincorporación (salarios de tramitación).

### 5.2 Otros costes: costes directos e indirectos

El despido de un trabajador implica una serie de costes económicos directos e indirectos para la empresa. Además de las indemnizaciones, que son un coste directo para la empresa, el empresario asume otros costes económicos y no económicos cuando despidе a un trabajador. En este apartado se analizará el coste no factorial del despido (Atauri, 2014) y cómo influyen cada uno de sus factores en la planificación financiera y la tesorería de la empresa.

El coste no factorial del despido se refiere a los gastos adicionales que un empresario debe asumir cuando decide despedir a uno o varios trabajadores, más allá de las indemnizaciones establecidas por la ley. Estos costes pueden incluir: las transferencias directas al trabajador, como el preaviso y los salarios de tramitación; los costes relacionados con la relación laboral, que incluyen negociaciones y consultas, gastos de conciliación extraprocesal y relaciones con la administración laboral; y las aportaciones a entidades públicas (el artículo 51 del ET menciona desembolsos adicionales a las indemnizaciones por despidos colectivos).

Los costes no factoriales del despido pueden incluir tanto costes directos como indirectos.

### 5.2.1 Costes directos

Los costes directos son aquellos gastos que la empresa asume de forma inmediata al despedir a un trabajador. Son fácilmente identificables y cuantificables.

Dentro del coste directo no factorial del despido, las transferencias directas son pagos que el empresario hace directamente al trabajador, como el preaviso o los salarios de tramitación. Son fáciles de calcular y pueden ser considerados en la negociación salarial.

A título meramente ejemplificativo, un preaviso de quince días supone un coste para el empresario del 4,1% de la retribución pagada si el despido se produce al año de comenzar la relación, pero solo un 0,4% si tiene lugar tras una década (Atauri, 2014, pág. 274).

Este preaviso se refiere a la notificación por adelantado que debe realizar el empresario cuando va a proceder a un despido (salvo en el despido disciplinario, que no hay preaviso). Se hace con 15 días de antelación, desde que se le entrega una comunicación personal al trabajador hasta la extinción del contrato, según lo dispuesto en el artículo 53 del ET. Si no se respeta este plazo, el empresario está obligado a indemnizar al trabajador por esos días no preavisados. Es lo que se conoce como pago sustitutivo del preaviso.

La relación laboral durante el preaviso sigue vigente, por lo que el trabajador debe continuar prestando sus servicios y el empresario debe pagarle el salario correspondiente. Es cierto que la productividad del trabajador puede disminuir debido a la licencia de seis horas semanales para buscar empleo y la reducción de incentivos.

“La naturaleza de este pago sustitutivo del preaviso es indemnizatoria y no salarial, por cuanto que no retribuye trabajo efectivo” (Atauri, 2014, pág. 275). Este pago compensa la falta de tiempo remunerado para buscar un nuevo empleo. A efectos fiscales, tributa como rendimientos de trabajo.

El preaviso también puede ser formativo. Existe cuando se introducen cambios técnicos en el puesto de trabajo que requieren nuevas habilidades o conocimientos para el trabajador. Se establece un plazo mínimo de dos meses desde la introducción de la modificación para que el trabajador pueda adaptarse. Este plazo no es un preaviso como tal, sino un periodo para que el trabajador adquiera las destrezas

necesarias.

Solo transcurrido este plazo, el empresario podrá iniciar el procedimiento para extinguir el contrato, respetando en ese momento el preaviso general antes descrito, o abonando su equivalente en dinero. Además, a diferencia del preaviso “común”, la falta de cumplimiento de este requisito sí determinará la improcedencia del despido y no la mera indemnización por su valor (Atauri, 2014, pág. 277).

El preaviso “común” es el que da lugar solo a indemnización por esos días no preavisados si no se respeta, pero no se considera despido improcedente, como en el caso de que no se respete el plazo de adaptación del preaviso formativo. Es decir, el preaviso “común” hace referencia al preaviso que no es formativo, al preaviso de 15 días que ya se ha explicado anteriormente.

En un despido disciplinario, el empresario puede optar por un despido inmediato reconociendo su improcedencia (33 días de salario por año trabajado) o invertir en la formación del trabajador y, si este trabajador no se adapta, proceder al despido por causas objetivas (20 días de salario por año trabajado). Este curso formativo se considera tiempo de trabajo efectivo y debe ser remunerado con el salario habitual, además de los costes de los materiales, posibles instructores y cualquier otro recurso necesario para la formación que también debe asumir la empresa.

Por otra parte, recordemos que los salarios de tramitación son las cantidades que el empresario debe pagar al trabajador desde la fecha del despido hasta la notificación de la sentencia que declara la improcedencia del despido, o hasta que el trabajador encuentre otro empleo, según lo que establece el artículo 56 del ET (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre). Estos salarios tienen un gran impacto económico para el empresario, ya que son una cantidad significativa.

El empresario podrá reclamar al Estado por el exceso del tope, pero este se hará cargo a partir de 90 días hábiles desde la presentación de la demanda por parte del trabajador. En la práctica, esto puede sumar al menos 110 días hábiles, lo que equivale a la indemnización por despido improcedente de un trabajador con aproximadamente cuatro años de antigüedad.

Por último, en el caso de un despido colectivo, se encuentran las aportaciones a las entidades públicas. Un ejemplo es el coste del plan de recolocación para cuando el

despido afecta a más de 50 trabajadores, que es asumido por el empresario.

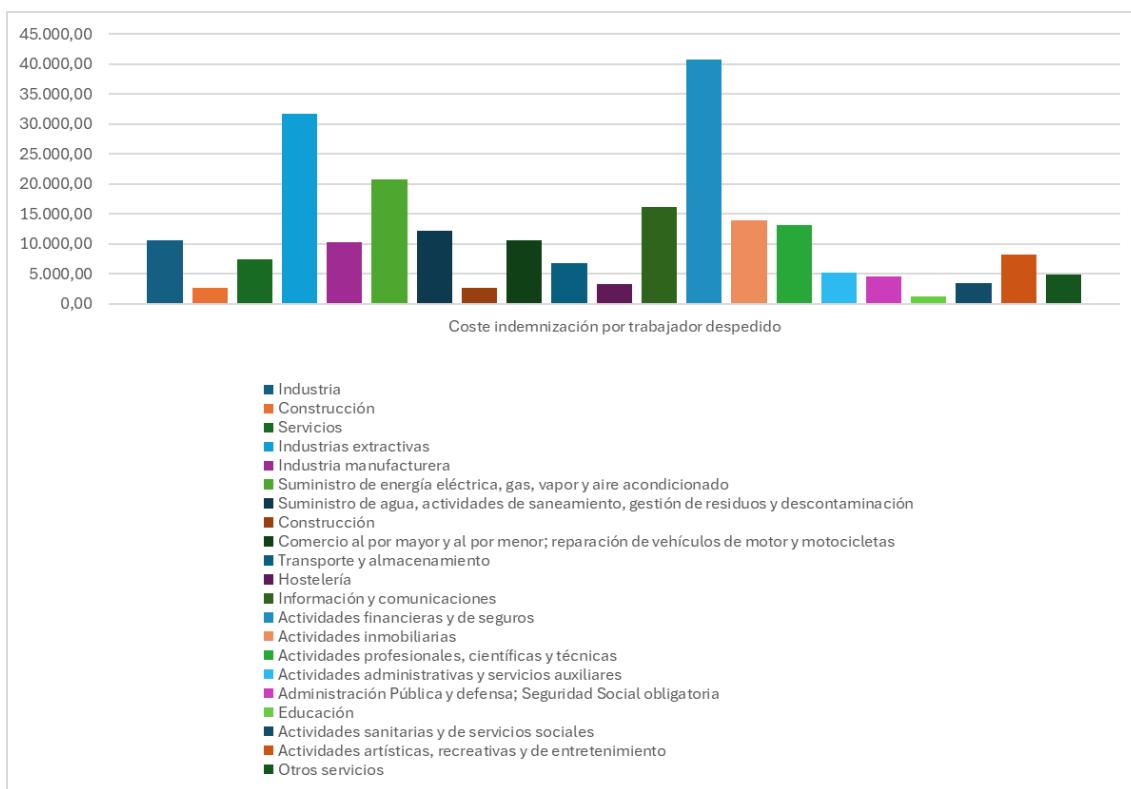
Las medidas del plan son costeadas por el empresario, por lo que sí suponen un aumento de las cantidades que debe desembolsar para realizar el despido, cifrándose entre un 10 y un 15% del salario del trabajador despedido, lo que equivale a entre 36 y 48 días de salario (Durán, 2011, pág. 105).

En el siguiente Gráfico 1 se muestra el coste de indemnización por trabajador despedido por actividad económica, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE de aquí en adelante) en la Encuesta Trimestral de Coste Laboral para el cuarto trimestre del año 2024, en España.

El coste de indemnización por trabajador incluye los salarios y sueldos (salario base, complementos salariales y pagos por horas extraordinarias), las cotizaciones sociales a la Seguridad Social (así como las cotizaciones voluntarias y contribuciones a planes de pensiones), la cuantía de la indemnización por el despido correspondiente y otros costes como beneficios sociales, formación profesional, gastos de transporte, y otros costes relacionados con el empleo.

A continuación, se muestra en el Gráfico 1 el coste de indemnización por trabajador que ha sido despedido en función de cada actividad económica, según los datos del INE para el cuarto trimestre del año 2024.

Gráfica 1: Coste de indemnización por trabajador despedido según actividad económica para el cuarto trimestre de 2024.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del INE (2024)

Los sectores que requieren un alto nivel de especialización y educación o sectores con políticas de empleo más estrictas y beneficios sociales tienden a tener costes de indemnización más elevados. De la misma forma, los sectores con trabajos temporales o de baja remuneración tienen costes de indemnización más bajos. Por ejemplo, los sectores de la hostelería y el turismo tienen una alta temporalidad debido a la estacionalidad de la demanda. Estos contratos suelen ser temporales, por lo que el coste de la indemnización es mucho menor. En el sector de la agricultura ocurre lo mismo. En cambio, el sector de las actividades financieras y de seguros y el de la administración pública y defensa tienen costes más elevados debido a los contratos más estables y los altos salarios.

### 5.2.2 Costes indirectos

Al contrario que los costes directos, los costes indirectos son aquellos gastos que no se manifiestan de forma inmediata ni son fácilmente cuantificables. Aun así, afectan a la empresa a largo plazo y pueden tener un impacto significativo en la organización.

Los costes no percibidos por el trabajador son costes que no suponen una ganancia directa para el trabajador, como los gastos de conciliación extraprocesal. Estos gastos se refieren a los costes asociados con la resolución de conflictos laborales fuera del ámbito judicial. Buscan llegar a un acuerdo entre las partes, evitando el proceso judicial. Pueden ser: honorarios de mediadores o conciliadores; costes administrativos; gastos de representación legal o gastos asociados con la preparación y presentación de documentos necesarios para el proceso de conciliación. Estos son más difíciles de prever y de calcular, por lo que aumenta la incertidumbre para el empresario y puede generar distorsiones económicas.

Lo mismo sucede con los procedimientos de despido colectivo. En ellos, las empresas deben establecer un periodo de consultas entre empresarios y representantes de los trabajadores. Estas consultas tienen el fin de reducir los despidos colectivos y de disminuir sus consecuencias. El tiempo y los recursos dedicados a las consultas y negociaciones con los representantes, así como la intervención administrativa, aunque no se cuantifican económicamente de manera expresa, representan un esfuerzo significativo para la empresa.

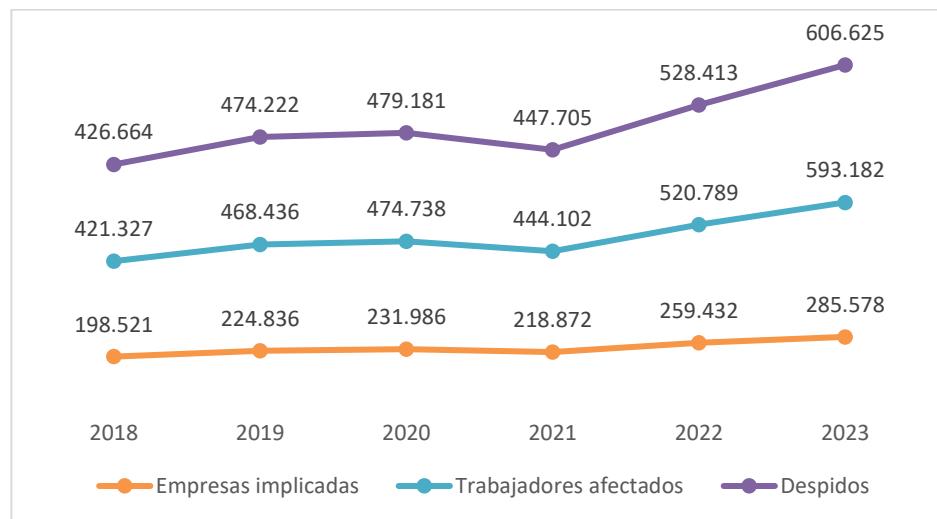
Por otra parte, la nulidad del despido también supone un coste para la empresa. Si el despido es declarado nulo, el ordenamiento jurídico prevé una sanción. Es cierto que la nulidad es la sanción más severa que se prevé para un despido, pero, aun así, se trata de un coste muy elevado para el empresario porque no puede proceder con la extinción del contrato. El empresario debe readmitir al trabajador y seguir pagándole su salario. Es lo que se conoce como readmisión forzosa.

En todo caso, se debe prestar especial atención a la antigüedad del trabajador y al convenio colectivo aplicable. A mayor antigüedad, mayor será la indemnización que la empresa tiene que pagar, por eso este factor es fundamental para el cálculo de la indemnización. A su vez, los convenios colectivos pueden establecer condiciones específicas para los despidos, incluyendo indemnizaciones superiores a las mínimas legales.

Como se observa en el Gráfico 2 y según los últimos datos disponibles de la Estadística de Despidos y su Coste, en el año 2023, el número de despidos en España fue de 606.625, lo que supuso una subida con respecto al año anterior del 14,8%. Los trabajadores afectados por despidos en ese año fueron 593.182, lo que supuso una subida del 13,9% también respecto al año anterior y, en cuanto a las empresas

implicadas, fueron 285.578, lo que supuso una subida del 10,1% respecto al año 2022 (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023).

Gráfica 2: Número de despidos en España, trabajadores afectados y empresas implicadas, desde el año 2018 hasta el año 2023.

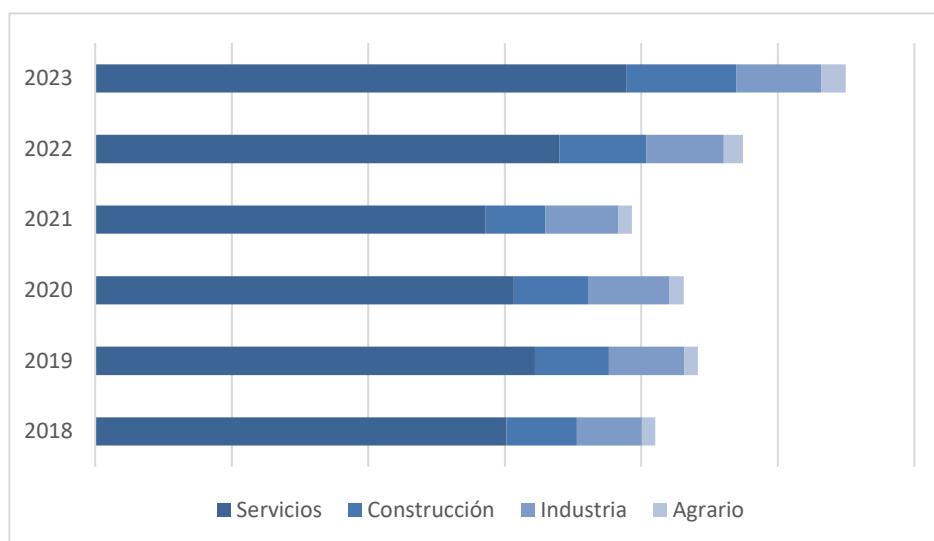


Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social (2023)

La diferencia entre “Trabajadores afectados” y “Despidos” se debe a que un trabajador puede ser despedido más de una vez en el mismo año.

Por otra parte, es interesante señalar que no se produce la misma cantidad de despidos en los distintos sectores de actividad económica. En España, tal y como se observa en el gráfico 3, en 2023 el mayor número de despidos se realizaron en el sector servicios, 388.932 (70,8%), seguido de la construcción, 80.863 (14,17%), la industria, 61.877 (11,3%) y el sector agrario, 18.041 (3,3%) (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023).

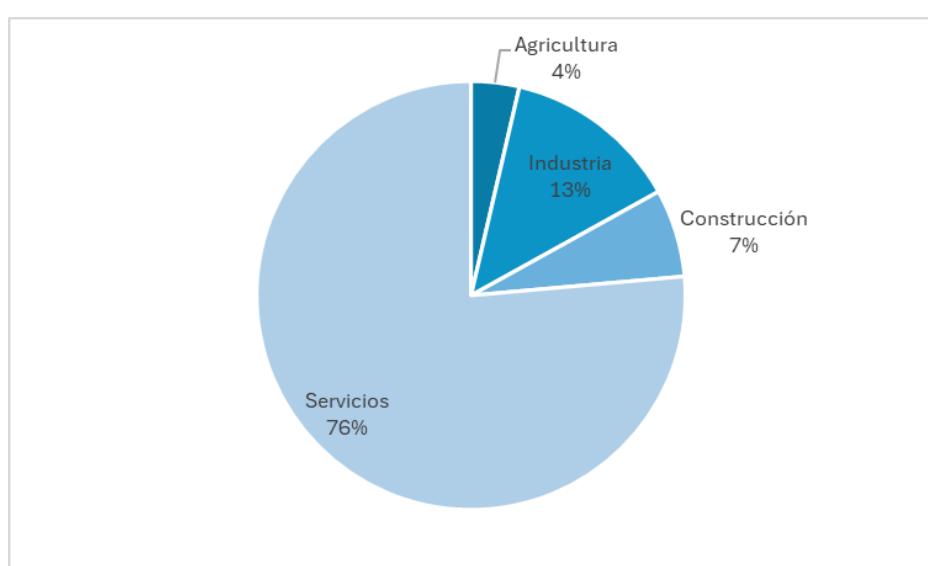
Gráfica 3: Número de despidos en España según el sector de actividad económica, desde el año 2018 hasta el año 2023.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social (2023)

Para comprender esto, es importante entender que el sector servicios es uno de los más grandes en términos de empleo en España, por eso el número de despidos es mucho mayor en este sector. A continuación (Gráfico 4), se muestra el porcentaje de trabajadores ocupados por sector de actividad en España (2023), según los últimos datos disponibles del INE.

Gráfica 4: Porcentaje de trabajadores ocupados por sector económico en España para el cuarto trimestre del año 2023.

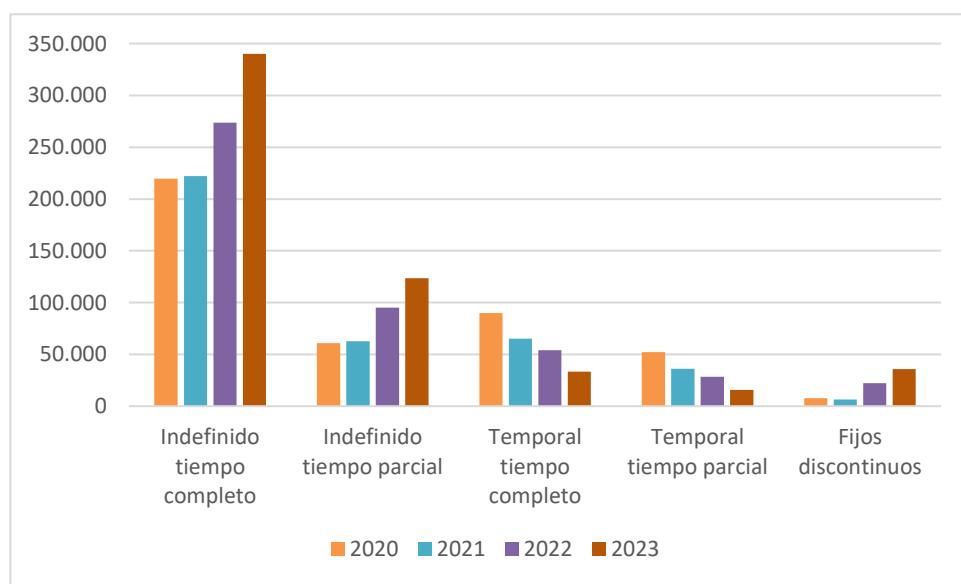


Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del INE (2023)

Generalmente, el número de despidos según el sector de actividad suele estar proporcionado con el número de trabajadores en cada sector, como ocurre con el sector servicios. Sin embargo, podemos observar que el número de trabajadores en la industria es mayor que en la construcción, pero que el número de despidos es mayor en este último sector. Esto puede explicarse porque la construcción es un sector estacional con picos de actividad en ciertos períodos del año. Además, muchos trabajadores cuentan con contratos temporales o contratos por proyecto, lo que resulta en despidos más frecuentes. También se debe tener en cuenta que la construcción es muy sensible a las fluctuaciones económicas.

Por tipo de contrato, el mayor número de despidos se realizaron en contratos indefinidos a tiempo completo, 340.201 (62,0%), seguido de los despidos en contratos indefinidos a tiempo parcial, 123.416 (22,5%), y los despidos en contratos fijos discontinuos, 35.864 (6,5%) (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2023).

Gráfica 5: Número de despidos en España según el tipo de contrato, desde el año 2020 hasta el año 2023.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social (2023)

La duración media de los contratos se ha ido reduciendo a lo largo de esta última década. Esta reducción se puede explicar por el uso cada vez más extendido de los contratos de muy corta duración. Durante las tres últimas décadas, España ha liderado el ranking europeo de los indicadores de empleo temporal (Falgueroso, García-Pérez, & Jansen, 2018, pág. 47).

## 6. EL IMPACTO DEL DESPIDO EN EL MARCO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

Más allá de los aspectos legales y financieros, el despido tiene un impacto más profundo que afecta tanto a la organización como a los empleados que permanecen en ella. Generalmente, cuando en una organización se despide a una persona no se producen las mismas consecuencias que si se lleva a cabo un despido colectivo o una reestructuración empresarial, por lo que en este apartado se abordará esta última situación, siendo la que más impacto tiene en una organización.

Cuando una empresa decide tomar la decisión de reestructurar su organización, lo hace porque considera que su modelo actual no responde de forma eficaz a sus necesidades. La reestructuración empresarial se trata de una decisión estratégica interna que se lleva a cabo en una organización para adaptarse a nuevas circunstancias o superar dificultades. Suele ser una respuesta a crisis económicas, cambios en el mercado o transformaciones tecnológicas que hacen que ciertas áreas o departamentos ya no funcionen. Todo ello supone reducción de personal, fusiones de departamentos, redistribución de funciones o externalización (contratar servicios externos para ciertas funciones, como RRHH o contabilidad), entre las acciones más comunes. También puede producirse una modificación en el organigrama de la empresa, en la que se eliminan capas de gestión innecesarias.

En este caso, estaríamos hablando de una reestructuración organizativa. Su enfoque radica en cambiar la forma en que la empresa está organizada internamente. Esto no siempre significa algo negativo, pero suele venir acompañado de despidos o cierres de áreas, que favorecen estos despidos.

La razón de por qué se va a enfocar el impacto del despido en los trabajadores que permanecen en la organización y no en los que se despiden, es porque en ellos se reflejan los aspectos de mayor carga emocional. Se puede decir que los que se quedan reciben el nombre de “supervivientes” (Jiménez & Laguna, 2006).

“La primera reacción frente a los rumores de despido son la negación y la incredulidad. A medida que los rumores aumentan y se materializan, se incrementa la ansiedad tanto de los trabajadores despedidos como de aquellos que permanecen en la empresa” (López, 2007).

“Los empleados que sobreviven a los despidos tienen un incremento del trabajo sin ser capacitados para las nuevas responsabilidades. Junto a esto, se observan menores oportunidades en el desarrollo de carrera y una disminución del comportamiento innovador” (Bohle, 2009, pág. 9).

En este contexto, cabe hablar del síndrome del superviviente. Este síndrome describe un conjunto complejo de reacciones y conductas en personas que han sobrevivido a eventos traumáticos como grandes catástrofes naturales, ataques terroristas, guerras y secuestros, entre otros. Este término se introdujo en el ámbito de las organizaciones y los Recursos Humanos en 1992 por Brockner para ilustrar el impacto de la reducción de plantilla en los trabajadores que permanecen en sus puestos después de ver cómo otros compañeros han sido despedidos (Jiménez & Laguna, 2006).

Por tanto, los trabajadores que permanecen en la empresa pueden experimentar una baja moral, disminución de la satisfacción, un sentimiento de culpa y una pérdida de confianza en el empresario. Esto puede afectar a su productividad y, en consecuencia, a la productividad global de la empresa. Si los empleados que permanecen en la empresa tienen miedo de ser despedidos al igual que otros compañeros, pierden la motivación para trabajar y la conexión emocional con la empresa.

Las consecuencias que el síndrome puede dejar en la empresa pueden llegar a ser muy perjudiciales para las organizaciones, creando un efecto contrario a lo que se quiere conseguir con la reestructuración. Aun así, no todos los empleados acaban contrayendo el síndrome del superviviente. “Su efecto dependerá de una serie de factores, entre los que se destacan la cercanía e identificación con los que han sido obligados a abandonar la organización, la percepción del grado de injusticia del procedimiento, consecuencias de la disminución en la satisfacción laboral, etc.” (Bohle, 2009, pág. 732).

Los recortes de plantillas pueden significar un empobrecimiento de la empresa, ya que se deshace de las destrezas, habilidades y conocimientos de sus empleados. Supone una violación del contrato laboral que genera costes ocultos, como desmotivación, inhibición de la creatividad y destrucción de las redes sociales dentro de la empresa (Novelo, González, & Lorente, 2009, pág. 15).

Además, los trabajadores que continúan en la empresa pueden percibir que los

atributos tradicionales, como la lealtad, competencia individual y la diligencia ya no se valoran, pues sus compañeros, que han dado muestras de tales características, son víctimas de la reducción (Bohle, 2009, pág. 734).

Los trabajadores despedidos a causa de una reducción de plantilla suelen salir de la organización con compensaciones económicas notables y en condiciones bastante beneficiosas que les permiten sobrevivir con dignidad (a veces, incluso mejorando su situación anterior). En cambio, los que se quedan suelen hacerlo en peores condiciones (ya que las organizaciones pretenden hacer el mismo trabajo con menos mano de obra) (Jiménez & Laguna, 2006, pág. 11).

Es importante no confundir la reestructuración con el declive organizacional. El declive organizacional ocurre cuando una empresa no logra anticiparse, reconocer, prevenir o adaptarse a las presiones internas o externas que amenazan su supervivencia a largo plazo. En este contexto, la reestructuración se convierte en una estrategia para evitar este declive. También se puede dar el caso de empresas que no consiguen anticiparse a las amenazas, pero reaccionan a posteriori con una reestructuración y consiguen salvarse.

La reestructuración no es un fenómeno espontáneo dentro de las organizaciones, sino que es algo estratégico y planificado. Se trata de un conjunto de acciones deliberadas, lo que la distingue de otros acontecimientos, como pérdidas de cuota de mercado, la disminución de ingresos o despidos de personal, procesos que van asociados con el declive organizacional (Rabago & Félix, 1996).

A lo largo de las últimas décadas grandes empresas en todos los sectores productivos y economías desarrolladas han tomado este tipo de decisiones, lo que supone el inicio de un proceso sistemático de reducción de su dimensión (Suárez-González, 2002). Según un Estudio de mercado elaborado por Mercer, el 44% de las empresas que llevaron a cabo reestructuraciones organizativas en 2023 conllevaron reducciones de personal o despidos colectivos como parte de la estrategia.

Para comprender mejor la utilidad que para una empresa puede suponer la aplicación de una estrategia de reestructuración, a continuación, se exponen dos casos de empresas que han llevado a cabo esta estrategia recientemente.

En el año 2022, Meta, la empresa matriz de Facebook, Whatsapp e Instagram se enfrentó a varios problemas que volvieron a la empresa ineficiente. Durante la

pandemia COVID – 19, la demanda de servicios digitales aumentó considerablemente. La empresa duplicó su plantilla entre marzo de 2020 y septiembre de 2022, pasando de 44.000 a 87.000 empleados para adaptarse a los cambios tecnológicos (Caso Meta Gestión).

Tras la pandemia disminuyeron sus ingresos por publicidad, el precio de sus acciones cayó más del 60% en 2022 y, junto a todo ello, la red social TikTok supuso una gran competencia. Esto generó una carga financiera insostenible, para solventar todos los problemas, la empresa decidió llevar a cabo una reestructuración, en la que además de crear nuevas áreas centradas en tecnologías emergentes como la realidad virtual o la inteligencia artificial, se produjeron una serie de despidos masivos. En noviembre de 2022 se despidieron a 11.000 empleados, lo que representaba el 13% de su fuerza laboral. En marzo de 2023 la organización anunció otros 10.000 despidos, lo que significó una reducción total de casi el 25% de su plantilla en solo seis meses.

Gracias a su plan de reestructuración, en 2023 Meta se recuperó financieramente, sus acciones se dispararon de nuevo y hoy en día es una de las empresas líderes en desarrollo de inteligencia artificial. Como se ha mencionado anteriormente, la reestructuración es una manera de anticiparse y prevenir una situación que está amenazando la supervivencia de la empresa.

Otro caso diferente es el de El Corte Inglés. A finales de febrero del año 2023, El Corte Inglés anunció que se llevaría a cabo un plan de reestructuración por causas organizativas, técnicas y de producción. El plan afectó aproximadamente a 2.100 empleados de los servicios centrales y regionales, incluyendo el traslado de 1.470 trabajadores a otras tiendas. Al resto de los empleados, mayores de 59 años, les ofrecieron bajas incentivadas con condiciones económicas favorables. Los trabajadores que se acogieron a este plan voluntario recibieron entre el 61% y el 65% de su salario bruto hasta la edad de jubilación anticipada. El Corte Inglés optó por medidas voluntarias que había pactado con los sindicatos y reorganizó su plantilla al completo. El plan se basó en traslados internos y en bajas voluntarias incentivadas (de alguna forma se trata de un despido colectivo), supuso el cierre de varios centros comerciales. La conclusión que se puede sacar es que, de algún modo, las reestructuraciones casi siempre van a conllevar despidos, aunque algunos estén mejor gestionados que otros.

La gestión del despido puede marcar una diferencia para la empresa y para los

trabajadores afectados. Por ejemplo, en este caso a los trabajadores mayores de 59 años se les ofreció un plan de bajas incentivadas con condiciones económicas favorables. Este tipo de medidas reflejan una especie de sensibilidad hacia la situación personal de los trabajadores, especialmente de aquellos con mayores dificultades para reincorporarse al mercado laboral. Por otra parte, no todas las empresas negocian las condiciones con los sindicatos, lo que sería una gestión responsable, como en este caso. Además, se ha recurrido a traslados internos antes que al despido, lo que muestra una preocupación por mantener puestos de trabajo. Un plan de reestructuración bien gestionado pone en el centro a los trabajadores, ofrece alternativas y negocia condiciones.

Hasta ahora se ha hablado de reestructuraciones organizacionales, ya que normalmente son las que incluyen despidos, pero existen más tipos de reestructuraciones empresariales. Aunque no se van a tratar en profundidad, a continuación, se hará una breve explicación de cada una de ellas.

La reestructuración financiera hace referencia a problemas de dinero, es decir, cuando la empresa toma medidas porque tiene deudas y necesita renegociarlas o conseguir dinero. La reestructuración operativa se refiere a las medidas que toman las organizaciones para ser más eficiente, es decir, cambiar procesos para ahorrar tiempo, dinero y recursos. Un ejemplo es la externalización, lo que significa que, en lugar de fabricar ellos mismos un producto, podrían contratar a otra empresa que lo haga más barato. También existe la reestructuración estratégica, donde se cambia el enfoque general del negocio. Se cambia la misión, visión o el modelo de negocio, entrando en nuevos mercados o abandonando otros y realizando alianzas estratégicas o fusiones con otras empresas, por ejemplo. Otro tipo de reestructuración es la legal, en la que se cambia la estructura legal o jurídica de la empresa. Esto puede ocurrir cuando dos empresas deciden juntarse y crear una nueva ( fusión ) o cuando una empresa grande se divide en dos más pequeñas ( escisión ).

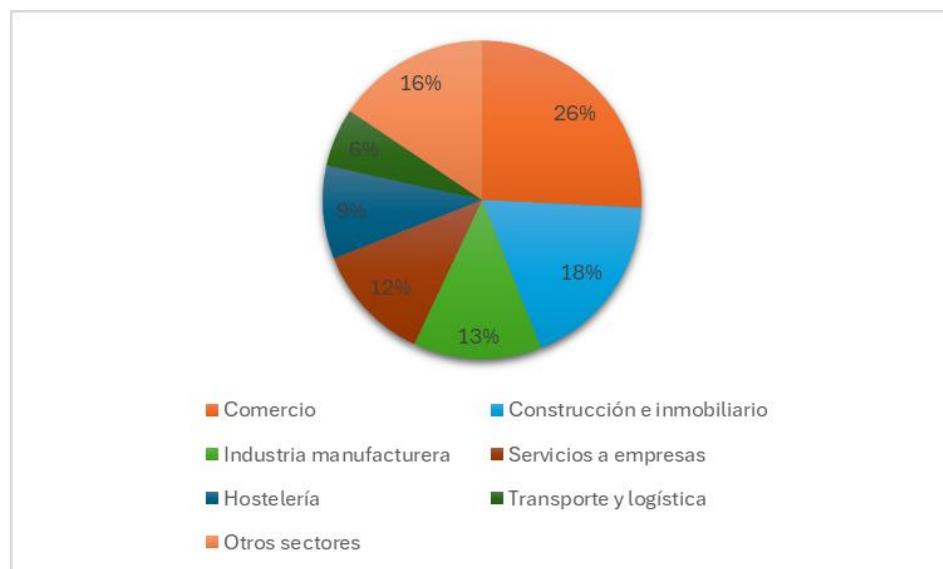
Por último, se encuentra la reestructuración concursal, que se considera una de las más importantes. Se produce cuando la empresa se encuentra en una situación crítica o cerca de quebrar. Cuando una empresa no es capaz de pagar sus deudas, facturas, impuestos, sueldos, etc., entra en una especie de "protección judicial" para evitar el cierre. A esto se le llama concurso de acreedores, un proceso judicial que sirve para intentar salvar la empresa por medio de la presentación de un plan de reestructuración para saldar las deudas poco a poco (puede incluir despidos, venta de activos, etc.) o,

si no se puede, cerrarla legalmente, es decir, liquidarla. Este tipo de reestructuración es la vía que utilizan las empresas grandes para evitar el cierre. Se puede observar como una segunda oportunidad, en vez de desaparecer directamente, además de proteger a los proveedores y acreedores.

En el primer semestre de 2024 se registraron 4.575 concursos de acreedores y 15.753 cierres de empresas en España, según los datos sobre Procedimientos concursales y disoluciones extraídos de INFORMA (2024). Los concursos aumentaron un 32% en comparación con el mismo periodo de 2023, mientras que el número de empresas que se disolvieron bajó un 4%.

A continuación, en el Gráfico 6 se muestran los sectores más afectados por reestructuraciones concursales en España durante el primer trimestre del año 2024, siendo la cifra de reestructuraciones concursales (concursos de acreedores + planes de reestructuración) un total de 9.051.

Gráfica 6: Porcentaje de procedimientos concursales por sector de actividad en el primer trimestre del año 2024.



Fuente: Elaboración propia

## 7. MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE DESPIDOS EN RECURSOS HUMANOS. EL OUTPLACEMENT.

La pérdida de empleo es reconocida como uno de los acontecimientos que más impactan y desestabilizan en la vida de una persona. Dentro del ámbito de Recursos Humanos, la gestión de despidos es una herramienta muy importante para minimizar impactos negativos y otorgar ciertos beneficios a los trabajadores en el proceso, quienes así podrán redirigir su trayectoria profesional.

En este contexto, la recolocación laboral o outplacement se presenta como una estrategia fundamental y “una función permanente del área de Recursos Humanos de la organización, no una acción aislada u ocasional” (López-Mena, 1997). Esta técnica consiste en un conjunto de servicios especializados que la empresa contrata a través de una consultora para ayudar a los empleados que han sido desvinculados a encontrar un nuevo empleo en el menor tiempo posible y en condiciones acordes a sus expectativas. “Esta modalidad de asesoría postdespido resulta de una gran importancia para las personas, si se tiene en cuenta los problemas que tendría que afrontar, antes de alcanzar un nuevo empleo o una nueva situación laboral satisfactoria” (Medrano, Santillán, & Castro, 2018).

Dicho de otra forma, según Randstad “los programas de recolocación son procesos de acompañamiento para los profesionales que, por circunstancias diversas, se ven obligados a desvincularse de las empresas y que se han convertido en la herramienta clave para un rápido acceso al mercado laboral, así como una gran solución para las compañías de cara a proteger su marca como empleadora” (Randstad, 2023).

Es importante no confundir el outplacement con un simple curso para encontrar empleo o con una agencia de colocaciones donde se espera pasivamente una oferta. “Las aplicaciones tradicionales del outplacement lo sitúan en una posición post – empleo que comienza con el despido de la persona. El objetivo está destinado a que la persona se inserte rápidamente en otra organización y se inicia antes del despido” (López-Mena, 1997, pág. 52).

El servicio de outplacement se implementa en contextos de desvinculación laboral, ya sea por causas objetivas o subjetivas. Entre las situaciones más comunes, destacan:

- Proceso de reconversión.
- Reducciones de plantilla.
- Duplicidades de cargos de funciones.
- Inadaptación al puesto de trabajo.
- Desempeño insatisfactorio.
- Choque de valores.

Se trata de un procedimiento voluntario para el trabajador cuando se trata de un proceso individual. En el caso de un despido colectivo que afecte a más de 50 trabajadores, según el artículo 51.10 del ET: “La empresa deberá ofrecer a los trabajadores afectados un plan de recolocación externa a través de empresas de recolocación autorizadas” (Boletín Oficial del Estado, núm. 255, 2015). Esto sería un proceso de outplacement colectivo, por lo tanto, es obligatorio.

El outplacement debe estar conformado por dos procedimientos, por una parte, la asesoría psicológica y por otra la capacitación para enfrentar el mercado laboral [...] La capacitación debe ir dirigida principalmente a que el trabajador obtenga un empleo lo más rápido posible, pero sin menoscabo de obtener un puesto de calidad que le permita alcanzar una posición igual o mejor que la que ostentaba en la empresa anterior (Medrano, Santillán, & Castro, 2018, págs. 237, 238).

A continuación, se mencionan algunos de los beneficios que supone esta estrategia, tanto para el trabajador como para la empresa.

Beneficios para el trabajador:

- Recibe apoyo psicológico y profesional durante el proceso o transición.
- Ayuda a comprender y administrar positivamente el proceso de cambio en el que está inmerso.
- Aprende a conocer mejor sus habilidades, competencias, debilidades a mejorar, etc.

- Accede a información relevante y actualizada sobre el mercado de trabajo.
- Le ayuda a planificar una estrategia de búsqueda de empleo eficaz, reforzando su perfil profesional y mejorando su capacidad para futuras entrevistas y negociaciones.

Beneficios para la empresa:

- Refuerza la imagen de la empresa, posicionándola como una organización comprometida con las personas.
- Contribuye a mantener un clima laboral saludable, generando confianza y seguridad entre el resto de los trabajadores.
- Recibe apoyo especializado en el proceso de desvinculación.
- El participante queda agradecido con la organización por la preocupación demostrada, en relación con su futuro.

Por tanto, se puede concluir que los programas de outplacement tienen como objetivo ayudar tanto a la persona que deja la empresa como a la propia empresa. Se pueden resumir de la siguiente forma:

- Contribuir a disminuir al máximo el tiempo que una persona permanece desempleada después de ser desvinculada.
- Brindar apoyo a los directivos encargados de comunicar los despidos, facilitando el proceso.
- Ayudar a que la persona desvinculada perciba esta etapa como una oportunidad de crecimiento y no como una pérdida.
- Acompañar el proceso de desvinculación con un enfoque técnico y profesional, integrándolo de manera natural a la gestión de la empresa.
- Contribuir a mejorar la calidad de vida durante la etapa de jubilación y reducir el temor a una jubilación anticipada.
- Proporcionar herramientas para que los trabajadores puedan reinsertarse en el mercado laboral o iniciar un emprendimiento, de acuerdo con sus habilidades y

experiencias.

- Desarrollar de forma completa la gestión de los Recursos Humanos en la empresa (López-Mena, 1997, pág. 54).

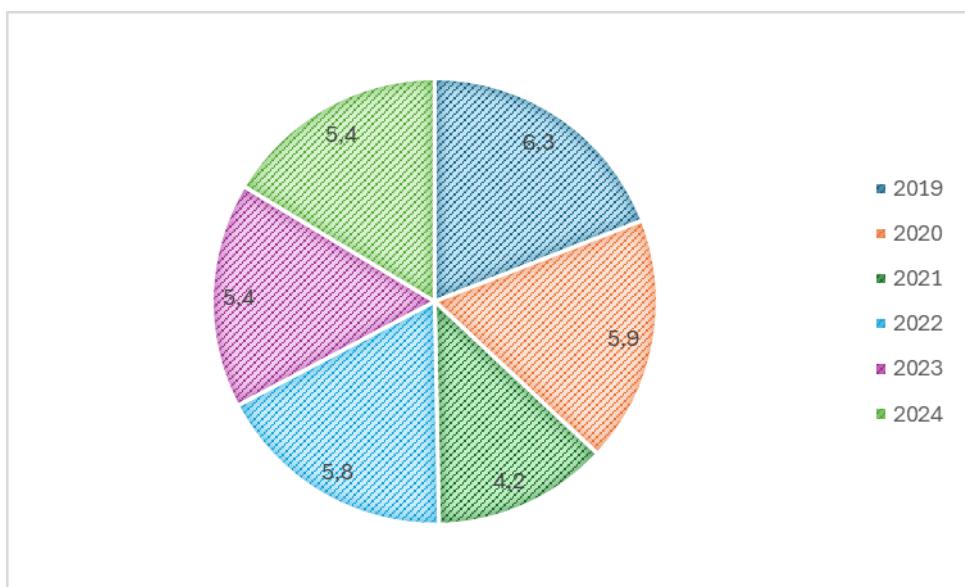
El coste de estos programas suele ser bastante elevado. “El Estado no financia este tipo de programas y tiene que ser la empresa la que se haga cargo de los gastos que puede ocasionar el programa, independientemente de la indemnización que corresponda en cada caso” (Álvaro, 2017, pág. 14).

“Según datos recogidos por *Expansión* (2010), el coste medio de un servicio de outplacement individual se sitúa entre los 3.000 y los 6.000€, dependiendo de la duración. En un despido colectivo, el coste suele ser menor, establecido por trabajador o como porcentaje de los días de indemnización” (Twain, 2011, pág. 4). “No obstante, en algunos casos de altos ejecutivos, las tarifas todavía se elevan hasta los 12.000 €” (Bustillo, 2013).

“Los precios para programas de recolocación colectivos oscilan entre 3.500 y 5.000 €, dependiendo del número de personas afectadas y de la duración del programa” (Álvaro, 2017).

En el Gráfico 7 se muestra el tiempo medio de recolocación de un trabajador mediante programas de outplacement a lo largo de varios años, según los informes de varias empresas en los últimos años, como Adecco (2019-2024).

Gráfica 7: Tiempo medio de recolocación (en meses) de un trabajador mediante programas de outplacement, desde el año 2019 hasta el año 2024.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Adecco

Como ejemplo, Randstad, empresa líder global en Recursos Humanos, desarrolla un enfoque avanzado para la gestión de despidos y programas de outplacement. Randstad ofrece programas de outplacement, tanto individuales como colectivos, adaptados a diferentes niveles profesionales, desde la alta dirección hasta perfiles técnicos y administrativos.

Según sus estadísticas, el tiempo medio de recolocación para que los profesionales se encuentren un nuevo empleo tras participar en un programa de recolocación de Randstad es de aproximadamente 4,3 meses. La mayoría de los participantes, concretamente un 70%, proviene de los sectores bancario e industrial. Un 97% de quienes pasan por estos programas logran una salida laboral satisfactoria y el 75% lo consigue incluso antes de completar el proceso. De la misma forma, más de 78% de los participantes accede a una nueva oportunidad profesional que iguala o mejora de las condiciones que tenían anteriormente. “El 86% de las personas que se recolocaron lo hicieron con un contrato indefinido o de larga duración y el 14% lo hicieron a través de un contrato temporal” (Randstad, 2023).

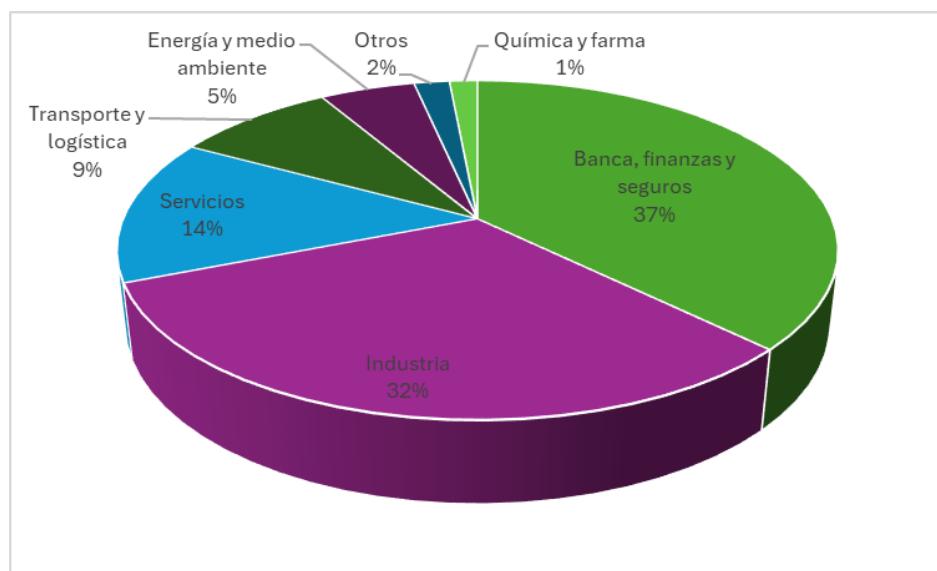
Entre los profesionales recolocados destacan cifras muy positivas, un 91% logra incorporarse a una nueva empresa (contrato por cuenta ajena), con un promedio de 4,3 meses para conseguirlo, mientras que un 9% opta por emprender por su cuenta,

tardando en promedio 5,7 meses en establecer su propia actividad (contrato por cuenta propia).

Randstad también promueve la recolocación interna de empleados como estrategia para evitar despidos, mediante programas de formación y desarrollo de habilidades. De este modo las empresas pueden redistribuir a su personal en función de las necesidades cambiantes de la organización, reduciendo así los costes asociados a la contratación externa y manteniendo el talento interno.

A continuación, se muestra en el Gráfico 8 la distribución porcentual por sectores de donde provienen los participantes en programas de recolocación, en el año 2023. Un estudio de Randstad señala que los sectores de donde provienen los participantes en sus programas de recolocación son, por orden de mayor a menor: banca, finanzas y seguros, industria, servicios, transporte y logística, energía y medio ambiente y química y farma.

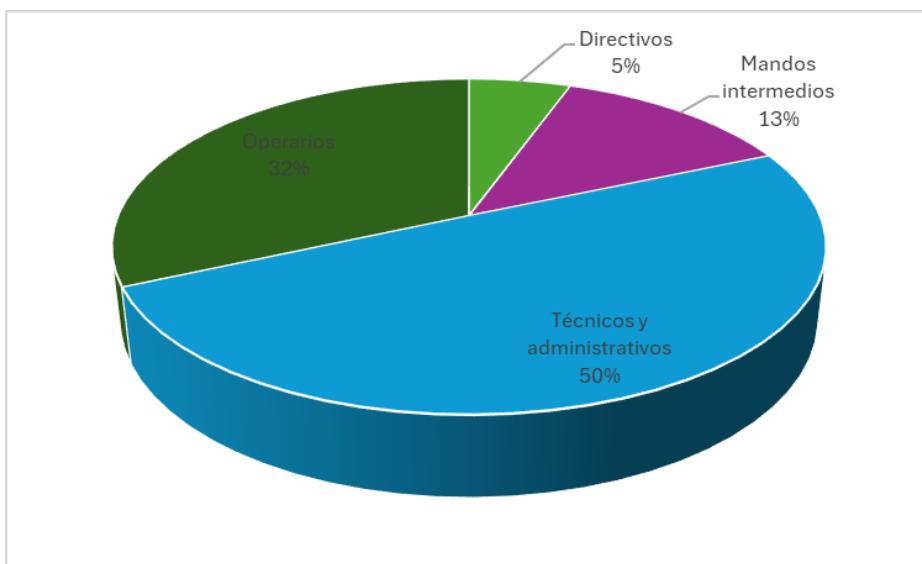
Gráfica 8: Distribución porcentual por sector de los participantes en programas de recolocación – Año 2023



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Randstad

En cuanto a la categoría, la mayoría son perfiles directivos, siguiendo con mandos intermedios, perfiles técnicos y administrativos y, por último, operarios. Se muestran los porcentajes de recolocados a continuación (Gráfico 9).

Gráfica 9: Porcentaje de recolocados por categoría profesional – Año 2023



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Randstad

En términos de ubicación, Madrid y Barcelona son los principales focos donde se concentra la participación en estos programas de recolocación. Es lógico porque son las ciudades más grandes y donde más empresas hay. Estas concentran el 64% de los profesionales que acceden a los programas. El resto se distribuye por distintas regiones de España, con una mayor presencia en la Comunidad Valenciana, seguida del País Vasco y Galicia.

En cuanto a la duración de los programas, el formato de seis meses es el más solicitado por las empresas. Las opciones de nueve y doce meses son menos frecuentes y suelen destinarse principalmente a perfiles de alta dirección.

## 8. CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS DE UN DESPIDO COLECTIVO

En el presente caso práctico se analiza un procedimiento real de despido colectivo, con el objetivo de profundizar en los aspectos económicos, organizativos y jurídicos en este tipo de procesos, ya explicados durante todo el trabajo. A través del análisis de esta situación concreta se busca ilustrar cómo, ante determinadas circunstancias, los despidos pueden llegar a ser inevitables para la supervivencia de una empresa. Sin embargo, en realidad, lo relevante no es solamente la necesidad del despido, sino la forma en la que este se gestiona, en este caso, correctamente. Este es un aspecto muy importante para minimizar el impacto negativo tanto en la plantilla de trabajadores como en la propia organización.

Dicho procedimiento se ha llevado a cabo en una empresa del sector de servicios técnicos con sede en Asturias, concretamente en la ciudad de Gijón, la cual tiene como objeto social y desarrolla las siguientes actividades:

- C.N.A.E.: 4322. Colocación, revisión, mantenimiento y reparación de todo tipo de instalaciones de todo tipo de gas, calefacción, aire acondicionado, climatización y electricidad y la venta al por mayor y menor de componentes de las mismas.
- C.N.A.E.: 4322. Fontanería, instalaciones de sistemas de calefacción y aire acondicionado.

Su actual órgano de administración está formado por tres administradores, que son sus tres socios actuales, y cuenta con 31 trabajadores bajo su cuenta y dependencia. Por razones de confidencialidad y protección de datos, el nombre de la empresa y de sus trabajadores se mantendrán en el anonimato a lo largo del presente trabajo.

El proceso de despido colectivo se inició formalmente el 20 de diciembre de 2023, cuando la dirección de la empresa comunicó a la representación legal de los trabajadores el comienzo del periodo de consultas para la realización de un expediente de regulación de empleo (ERE) de naturaleza extintiva total o despido colectivo, que afectará a una totalidad de 31 personas trabajadoras (la totalidad de su plantilla), acompañándolos de la documentación preceptiva, conforme a lo establecido en el artículo 51.2 del Estatuto de los Trabajadores.

Recordemos que el periodo de consultas se trata de una fase obligatoria para el

procedimiento de despido colectivo en la que la empresa y los representantes de los trabajadores (sindicatos o comités de empresa) negocian y discuten las causas del despido, sus consecuencias y posibles alternativas o medidas a adoptar. Este periodo de negociación, desarrollado en tres sesiones entre los días 23 de diciembre y 3 de enero, concluyó con un acuerdo entre ambas partes. Se explicará más adelante lo acordado en cada reunión.

En cumplimiento del apartado 5 a) del ET, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, se comunica también a los representantes de los trabajadores que deben emitir informe previo a la ejecución de la decisión de la empresa de proceder a la extinción de los contratos de la totalidad de la plantilla.

La medida adoptada se enmarca en una situación de grave deterioro económico y productivo de la compañía, cuyo origen radica en la pérdida de su principal contrato comercial con una gran empresa energética responsable de más del 98 % de su facturación. En concreto un 98,07 %, frente al 1,92 % que suponen otros trabajos. Dicho contrato, que incluía la prestación de servicios de reparación y revisión de instalaciones de gas, se ejecutaba en régimen de exclusividad y limitaba expresamente la posibilidad de la empresa de ofrecer servicios similares a otros clientes durante su vigencia.

Para facilitar el entendimiento, de ahora en adelante se llamará cliente a esta empresa energética, y empresa o compañía a la principal, es decir, de la que estamos analizando el caso y la que va a llevar a cabo el procedimiento de despido colectivo.

A lo largo del año 2023, la relación contractual con este cliente (la empresa energética) comenzó a deteriorarse drásticamente. Primero, por la cancelación por parte de esta de una campaña anual clave que representaba un elevado volumen de trabajo, posteriormente, por la retención masiva de nuevas órdenes de servicio y la exclusión de la empresa de nuevas licitaciones sin previo aviso, lo que también supuso la pérdida de zonas geográficas relevantes para su actividad. Además, este cliente experimentó un gran descenso de usuarios a raíz del encarecimiento de sus tarifas, lo que tuvo un impacto directo en la carga de trabajo de la empresa afectada.

Esta secuencia de decisiones por parte del cliente provocó una caída constante en los ingresos y obligó a la empresa a realizar varios ajustes de personal y estructura a lo largo del año (2023), aunque insuficientes para garantizar su viabilidad. Por esa razón,

con fecha 11 de diciembre de 2023, la empresa comunicó a su principal cliente la resolución del contrato, de tal forma que con fecha 31 de diciembre de 2023 quedó terminado, quedando la empresa sin actividad económica relevante a partir de esa fecha.

En este contexto, la compañía entró en una situación de insolvencia, al no poder hacer frente a sus obligaciones con sus trabajadores, proveedores, Seguridad Social y Hacienda. Las cuentas de la empresa muestran que hay menos dinero disponible que deudas a corto plazo, por lo que no puede seguir manteniendo a todos sus empleados. Por este motivo, el 5 de enero de 2024 se comunicó a la autoridad laboral tanto la decisión de proceder al despido colectivo como los términos del acuerdo alcanzado con la representación de los trabajadores.

A continuación, se muestran datos económicos de la empresa durante los ejercicios 2022 y 2023, para comprender mejor su situación.

✓ **Resultados, EBTIDA y Patrimonio Neto**

**Resultado del ejercicio.**

Como se desprende de las cuentas de pérdidas y ganancias correspondientes a los ejercicios anuales 2022 y 2023, la sociedad obtuvo unos beneficios en 2022 de apenas 8.188 €, habiendo obtenido pérdidas en lo que va de ejercicio de 2023 de - 216.266 €.

**Resultado de explotación.**

El resultado de explotación se refiere al resultado que la sociedad obtiene por su propia actividad, independientemente de los gastos e ingresos que genere su financiación, la evolución de sus inversiones financieras o la liquidación del impuesto de sociedades, entre otros, ha evolucionado en el último año de forma descendente:

- 2022: 25.976,49 €
- 2023: - 190.529 €

(Fuente: Cuenta PyG de los ejercicios 2022-2023)

Esta caída muestra que la empresa está funcionando peor, principalmente porque tiene menos trabajo debido a cambios en el contrato con su cliente principal.

(Fuente: Cuenta PyG de los ejercicios 2022-2023)

## EBTIDA

El término anglosajón “EBTIDA” se refiere a los resultados obtenidos por la Sociedad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Se trata de uno de los indicadores que mejor refleja la generación del flujo de caja (tesorería) de una empresa. En este caso, el EBTIDA ha disminuido de forma alarmante en lo que ha transcurrido de ejercicio 2023. Es decir, que la actividad desarrollada por la sociedad genera necesidades de tesorería en vez de generar flujos positivos de caja, que sería uno de los fines de cualquier actividad mercantil.

A continuación, se muestran los datos:

- 2022: 41.566,27 €
- 2023: - 190.529, 45 €

(Fuente: Cuenta PyG de los ejercicios 2022-2023)

## Patrimonio Neto

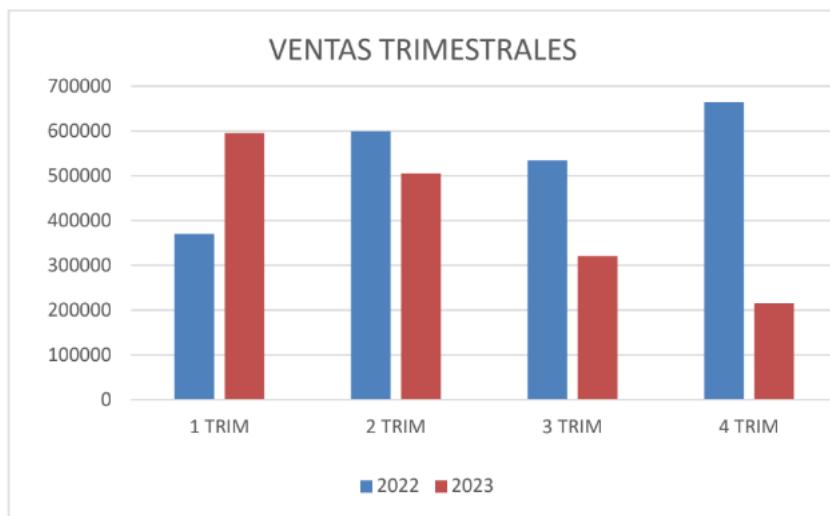
Cabe destacar que la empresa no ha repartido dividendos en los ejercicios analizados, lo que indica que sus beneficios no han sido realmente sólidos ni constantes. La acumulación de pérdidas impacta de forma directa en el patrimonio neto, reduciendo la capacidad de autofinanciación y la solvencia global de la compañía.

### ✓ Ventas

Como ya se ha puesto de manifiesto anteriormente, la sociedad lleva obteniendo pérdidas de manera recurrente los últimos trimestres de 2023, en comparación con los trimestres correspondientes del año anterior. La empresa tiene pérdidas porque la demanda es baja y esto hace que no vendan lo suficiente como para cubrir todos los costes, tanto los fijos como los variables.

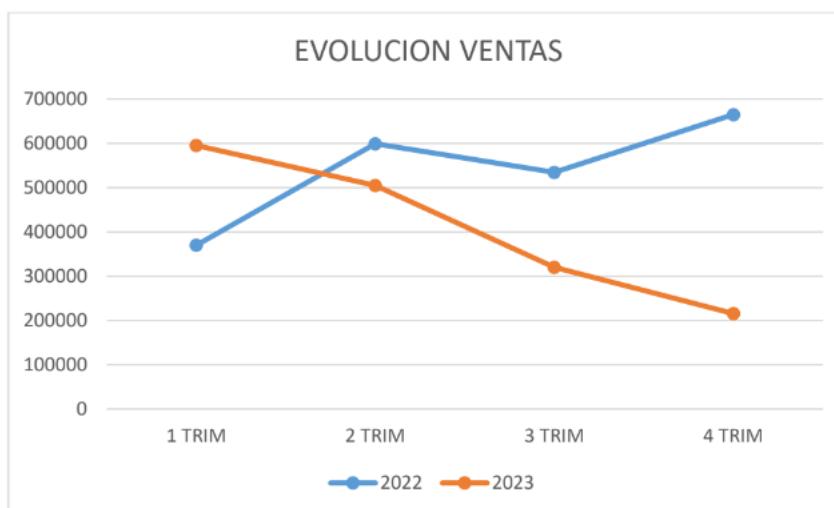
A continuación, en el Gráfico 10, se muestra la evolución de las ventas a lo largo de los trimestres del 2022 y 2023 (hasta 28/12/2023).

Gráfica 10



Fuente: Informe comunicación de la empresa del inicio de periodo de consultas a los trabajadores.

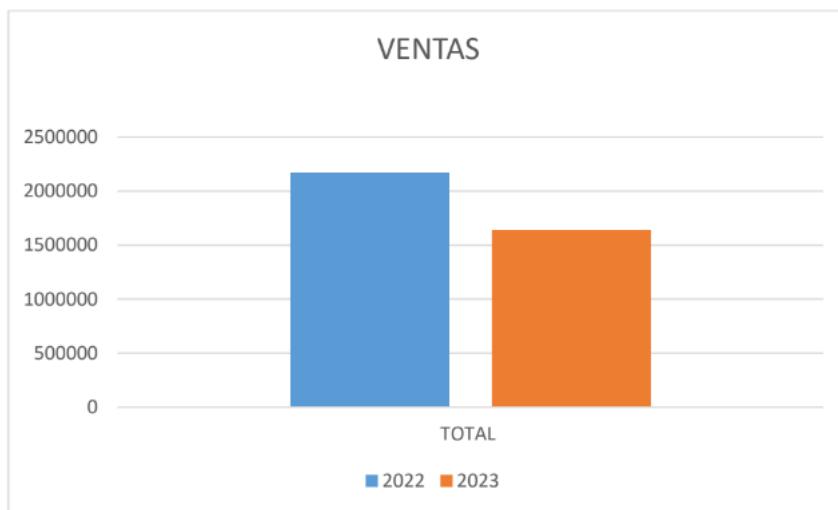
Gráfica 11



Fuente: Informe comunicación de la empresa del inicio de periodo de consultas a los trabajadores.

Y comparando las Ventas anuales (hasta 18/12/2023):

Gráfica 12



Fuente: *Informe comunicación de la empresa del inicio de periodo de consultas a los trabajadores*.

Según se observa en los gráficos presentados, a partir del segundo trimestre de 2023 se produce una notable caída en las ventas de la empresa. Mientras que en el primer trimestre se alcanzaron ingresos de 595.267,26 €, en el cuarto trimestre esta cifra se redujo drásticamente hasta los 215.684,89 €, lo que representa una disminución del 63,76% en la facturación entre ambos trimestres.

Este descenso progresivo en el volumen de ventas ha impedido que la empresa genere los ingresos necesarios para cubrir sus costes, tanto fijos como variables. Como resultado, la compañía ha entrado en una dinámica de pérdidas recurrentes.

En consecuencia, a pesar a los esfuerzos de la dirección por implementar medidas de ajuste y reducción de costes, dichas acciones no han sido suficientes para revertir la situación económica negativa derivada de la caída de la demanda y del volumen del trabajo.

De todo lo anterior podemos concluir que:

Como consecuencia de la evolución de la demanda del mercado en el que actúa la compañía en los últimos años y la previsión de su comportamiento en el próximo año 2024, las principales magnitudes económicas y financieras que se desprenden de la cuenta de resultados presentan cifras negativas, tal y como se resume a continuación:

- Obtención de pérdidas adicionales al cierre del ejercicio 2023.

- Evolución negativa del EBTIDA, generándose flujos negativos.
- Reducción significativa del Patrimonio neto, encontrándose en causa de disolución según lo establecido en el TRLSC (Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital).
- Evolución negativa de la situación de solvencia de la sociedad, que conllevaría una incertidumbre importante en cuanto a la posibilidad de continuar su actividad.

La estrategia de reducción de costes implementada por la dirección de la empresa en los últimos ejercicios no ha sido suficiente para revertir la situación de pérdidas continuadas. Esta circunstancia ha llevado a la dirección a tomar la decisión de iniciar un expediente de regulación de empleo de carácter colectivo, fundamentado en causas económicas y productivas, así como a proceder con una liquidación ordenada de la empresa, incluyendo la elaboración de un Plan de Desvinculación Colectiva (PDC), es decir, reducir el número de empleados de la empresa.

El periodo previsto para la realización de los despidos será el comprendido entre los 30 días siguientes al inicio del periodo de consultas y los tres meses siguientes a dicha fecha, tal y como contempla el artículo 51.4 del ET.

La comunicación del despido a los trabajadores incluye, además, una memoria explicativa de las causas del despido colectivo y de los aspectos clave ya mencionados. También se remite una copia de esta notificación a la autoridad laboral para que se solicite, como exige la ley, un informe de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Igualmente, se notificará a la representación legal de los trabajadores en cumplimiento del artículo 51.2 del ET.

Según el artículo 51.1 del ET, existen causas económicas cuando la empresa presenta pérdidas actuales o previstas, o una caída continuada de ingresos o ventas. Esta reducción se considera persistente si durante tres trimestres consecutivos los ingresos o ventas de cada uno son inferiores a los del mismo periodo del año anterior. De la misma forma, concurren causas productivas cuando se produzcan cambios, entre otros, en la demanda de los productos o servicios que la empresa pretende colocar en el mercado.

Ambas definiciones reflejan la situación actual de la empresa, que ha sufrido en el

último año una evidente disminución de la demanda que le ha arrastrado a una situación de pérdidas recurrentes, motivo por el que la Dirección de la Compañía se ve en la necesidad de adoptar la decisión de iniciar este Expediente de Regulación de Empleo de naturaleza colectiva que afecta a la totalidad de la plantilla y, en consecuencia, a todos los centros de trabajo afectados por esta medida.

En cuanto al periodo de consultas, paso fundamental en el procedimiento de despido colectivo, se llevó a cabo en tres sesiones.

El 26 de diciembre tuvo lugar la primera reunión, en la que se puede concluir que la cifra de ventas obtenida por la sociedad en los últimos trimestres no le permite soportar la totalidad de los costes fijos y variables que suponen el desarrollo de su actividad, obteniéndose, en consecuencia, pérdidas de manera recurrente.

La cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al cierre provisional del ejercicio 2023 refleja que las pérdidas antes de impuestos ascienden a – 216.266,62 €. Resultado negativo que, junto con la caída constante de ventas, hacen inevitable las medidas de despido colectivo, proponiendo una indemnización de 20 días por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año y con un máximo de doce mensualidades. En el caso de que exista tesorería esta indemnización será puesta a disposición de los trabajadores en el momento en que se les comunique el despido.

En el caso de que no exista tesorería, la empresa emitirá los documentos necesarios para que los trabajadores puedan cobrar de El Fondo de Garantía Salarial (FOGASA). Se trata de un organismo público que paga a los trabajadores parte de las indemnizaciones y los salarios que no han podido cobrar, ya que su empresa se encuentra en quiebra, concurso de acreedores o no tiene dinero para abonarles la cantidad correspondiente. Existe el plazo de un año para reclamar a este organismo. En este caso, como la empresa es declarada insolvente, el plazo de un año comienza desde la resolución judicial firme que acredite esta condición. Es decir, no se cuenta desde la fecha del despido ni del impago.

Por parte de la empresa se pregunta a la Comisión Negociadora, si necesitan más documentación para acreditar las causas económicas y productivas que motivan el despido colectivo. A lo que manifiestan que no, que con la documentación aportada ya se acreditan las causas, siendo conscientes que desde el año 2023 se ha producido un

importante descenso de ventas.

Por parte de la representación de los trabajadores se solicita información sobre cuáles son los acreedores de la empresa y sobre la resolución del contrato con el cliente principal. Se explica que los acreedores son fundamentalmente entidades bancarias, algún proveedor y que a fecha de esta sesión (26 de diciembre de 2023), no existen grandes deudas con organismos públicos, pero hay una parte aplazada a la que va a ser difícil hacer frente.

Se solicita igualmente por parte de los trabajadores que se les informe del importe de las indemnizaciones correspondientes por los despidos, así como de las cantidades pendientes de pago, sea por salarios o por atrasos. La empresa se compromete a enviar a cada trabajador esas cantidades, así como a comprobar la existencia, en su caso, de atrasos que estén pendientes de abono.

La empresa aclara que dada su situación es absolutamente imposible ofrecer ninguna mejora en cuanto a las indemnizaciones, pues como consta en la información facilitada, la situación económica en la que se encuentra hace imposible poner a disposición de los trabajadores más allá de las indemnizaciones correspondientes. Tampoco será posible que alguno de los trabajadores pudiera pasar a trabajar en alguna otra empresa que tenga relación con aquella. La empresa explica que en ningún caso existe grupo de empresas ni laboral ni mercantil, pues cada una tiene su plantilla, su órgano de dirección, su toma de decisiones, sus clientes, incluso ámbitos geográficos de actuación distintos y que en ninguna de las empresas existen vacantes que cubrir.

Un trabajador solicita información sobre cuál será su trabajo a partir del día 1 de enero de 2024, dado que el día 31 de diciembre de 2023 se terminará el trabajo para la empresa. La empresa explica que una vez se hayan devuelto las furgonetas, recopilado y puesto a su disposición todo el material de las mismas y no existiendo otro trabajo por realizar, se concederá a los trabajadores un permiso retribuido para que los trabajadores busquen un nuevo empleo hasta que los despidos sean efectivos, no poniendo la empresa ningún impedimento.

El 29 de diciembre tiene lugar la segunda reunión, en la que la empresa manifiesta que ha entregado a la Comisión Negociadora toda la documentación legalmente requerida. En concreto: La comunicación de la extinción del contrato con el cliente principal, las

indemnizaciones previstas para cada trabajador y las cantidades previstas que se les adeudan al finalizar los contratos.

Se informa igualmente que su cliente principal no ha cerrado el ejercicio el día 28 como suelen hacer, manifestando que esperará a terminar el año, por lo que se desconoce si van a abonar la factura del mes de diciembre, con lo que eso supondría para la tesorería de la empresa, que va a tener que dejar más cosas sin pagar y le va a hacer imposible abonar las indemnizaciones a tiempo.

La intención de la empresa es presentar de forma inmediata el concurso de acreedores con solicitud de liquidación, ya que se ha quedado sin actividad. La empresa tiene la intención de presentar el concurso a la mayor brevedad posible a partir del día 8 de enero, haciendo lo posible para que sea declarado antes de la fecha efectiva de los despidos.

Sobre las vacaciones pendientes, la empresa explica que quedarán todas fijadas en la liquidación correspondiente. Los representantes de los trabajadores solicitan que se intente abonar por la empresa antes de los despidos las cantidades pendientes en concepto de atrasos. Por parte de la empresa se manifiesta que se estudiará y se hará lo posible, dada la situación, para abonar dichas cantidades.

Se consulta una vez más sobre las fechas previstas para los despidos. La empresa manifiesta que su intención es cerrar hoy (29 de diciembre) el periodo de consultas y notificar los despidos el día 5 de enero, con fecha de efectos el día 20, por lo que a partir del día 21 los trabajadores podrían ir al SEPE, salvo los que tengan vacaciones pendientes de disfrute. Se acuerda convocar una última reunión con el único fin de comunicar si se cierra la negociación con o sin acuerdo.

Por último, en la última sesión, el 3 de enero, se informa de que el cliente sigue sin cerrar el ejercicio. La empresa pregunta una vez más si necesitan más documentación para acreditar tales causas, a lo que la comisión negociadora manifiesta que con la documentación aportada ya se acredita la situación económica y productiva.

En conclusión, la empresa propone despedir a toda la plantilla con fecha efectiva del 20 de enero, abonando la indemnización legal de 20 días por año trabajado, con un máximo de 12 mensualidades y concediendo un permiso retribuido para buscar trabajo hasta esa fecha, permitiendo que los empleados trabajen por cuenta propia o ajena durante ese tiempo. Los trabajadores solicitan el pago de atrasos y un calendario

detallado; la empresa promete intentar abonar los atrasos antes de los despidos y explica los pasos siguientes: cierre del periodo de consultas, notificación a la autoridad laboral y envío de cartas de despido, además de la solicitud del concurso de acreedores.

La representación de los trabajadores comunica su acuerdo unánime con la propuesta. Por tanto, se da por finalizado el periodo de consultas con acuerdo entre las partes.

De este caso práctico se puede extraer un procedimiento de despido colectivo completo y bien ejecutado, con la correspondiente información a los representantes de los trabajadores y el correspondiente proceso de negociación o periodo de consultas. Se ha hecho referencia a la indemnización legal correspondiente por despido colectivo, a las causas del mismo y al concurso de acreedores. Recordemos que el concurso de acreedores forma parte de la reestructuración concursal, que se produce cuando la empresa se encuentra en una situación crítica o cerca de quebrar. Cuando una empresa no es capaz de pagar sus deudas, facturas, impuestos, sueldos, etc., entra en una especie de “protección judicial” para evitar el cierre.

Además de seguir todo el procedimiento legal, este caso representa una buena comunicación entre la empresa y los trabajadores. Aunque se trata de despedir a toda la plantilla, el hecho de que ambas partes colaboren y lleguen a un acuerdo facilita las cosas y evita problemas mayores. En definitiva, se trata de un ejemplo real de cómo gestionar bien una situación de despido difícil.

## 9. CONCLUSIONES

La extinción del contrato de trabajo es una realidad que está presente en el día a día de las empresas y trabajadores, y constituye uno de los procesos más complejos y delicados en el ámbito de las relaciones laborales. En este trabajo se ha profundizado en las diferentes formas en que puede terminar una relación laboral, las normas que regulan este proceso, sus consecuencias, y también las formas de gestionarlo mejor desde la perspectiva de Recursos Humanos.

Una de las principales conclusiones que se extraen es que la extinción del contrato de trabajo no es un proceso simple ni automático. No basta con tomar la decisión de despedir a un trabajador, sino que hay que seguir un procedimiento legal detallado que lleva su tiempo. Existen varias causas por las que un contrato puede llegar a su fin: desde motivos personales del trabajador, como la dimisión o la jubilación, hasta causas ajenas a este como la muerte o la incapacidad. Sin embargo, el foco principal del trabajo ha sido el despido, especialmente por su impacto legal, económico y emocional.

Una idea muy importante que se repite en todos los tipos de despido analizados es la necesidad de cumplir unos requisitos legales concretos. Sin embargo, la normativa laboral no basta por sí sola, es decir, la ley por sí sola no resuelve todos los casos. La actuación de las empresas y trabajadores, y la interpretación de los tribunales son factores clave en el proceso. Esto demuestra que el Derecho laboral no es rígido y que necesita adaptación a cada situación concreta.

En cuanto al marco legal actual en España, principalmente regulado por el Estatuto de los Trabajadores, busca proteger a ambas partes en la relación laboral, es decir, al empresario y al trabajador, aunque pone un especial interés en garantizar los derechos del trabajador, dado que está considerada la parte más vulnerable. En este sentido, se valora mucho que se respeten los procedimientos, que haya pruebas que justifiquen el despido y que no se discrimine al trabajador por ningún motivo. No basta con despedir a alguien, hay que justificarlo, explicarlo por escrito, respetar ciertos plazos y, en la mayoría de los casos, pagar una indemnización.

Una de las conclusiones más importantes del trabajo es que el despido no debe entenderse solo como un proceso legal, sino también como un proceso humano. Por eso, es importante aplicar buenas prácticas en su gestión. Más allá de gestionar el

despido cuando ya es inevitable, Recursos Humanos debería tener un rol preventivo, detectando conflictos o ineficiencias que puedan evitar despidos futuros. La gestión del despido afecta al clima laboral, a la cultura de la empresa y al compromiso de los empleados. Por lo tanto, la forma en que se despide comunica valores por parte de la empresa.

La extinción del contrato refleja la salud de la organización. Cuando en una empresa hay despidos frecuentes, mal gestionados o masivos, puede deberse a problemas estructurales. En este sentido, estudiar los despidos puede ayudar a diagnosticar la salud interna de una organización.

Este trabajo ha permitido comprender mejor cómo y por qué puede terminar una relación laboral entre una empresa y un trabajador, algo que, aunque parece fácil, está lleno de matices y requiere seguir muchos pasos legales.

La clave de todo está en encontrar un equilibrio: permitir que las empresas puedan adaptarse a los cambios, pero sin dejar de proteger a las personas que trabajan en ellas, buscando minimizar siempre el impacto negativo.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvaro, A. M. (9 de Junio de 2017). Outplacement: una vía alternativa al despido convencional. *Trabajo Fin de Grado*. Palencia.
- Atauri, P. G. (2014). *El coste económico de la extinción del contrato de trabajo*. Madrid.
- Bohle, S. A. (2007). Efectos Individuales del Despido y la Resiliencia como facilitador en la búsqueda de empleo. *Panorama Socioeconómico Año 25, Nº 35*, 168-173.
- Bohle, S. A. (2009). *ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DEL DESPIDO EN LOS TRABAJADORES: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN*. Chile: Facultad de Administración y Economía. Facultad de Santiago.
- Boletín Oficial del Estado, núm. 255. (23 de Octubre de 2015). *Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores*. España: BOE-A-2015-11430.
- Boletín Oficial del Estado, núm. 36. (11 de Febrero de 2012). *Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*. BOE-A-2012-2076.
- Bustillo, A. (8 de Marzo de 2013). Cuánto cuesta la recolocación. *Expansión*.
- Caso Meta Gestión. (s.f.). *Narre el contexto la crisis de despidos que atravesaron las grandes empresas tecnológicas en los años 2022-2023. ¿Cuáles fueron las causas?* Universidad Tecnológica del Perú: Asignatura: Gestión General.
- Falgueroso, F., García-Pérez, J. I., & Jansen, M. (2018). *LA CONTRATACIÓN TEMPORAL EN ESPAÑA: NUEVAS TENDENCIAS, NUEVOS RETOS*. *Papeles de Economía Española*, 47-61.
- Fernández, D. M. (2021). *Cuadernos prácticos de derecho laboral. 2ª edición*. Laborum.
- García, C. H. (2004). Aula de Formación. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 3.
- Garrido, M. E. (2024). Las empresas no pueden proceder a un despido disciplinario, sin antes llevar a cabo el procedimiento de audiencia previa de la persona trabajadora. *Revista justicia & trabajo*, 5-10.
- Jiménez, C. J., & Laguna, J. L. (2006). Impacto psicosocial del Downsizing sobre los trabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 22, núm 1, 5-23.
- López, S. A. (2007). Efectos Individuales del Despido y la Resiliencia como Facilitador en la Búsqueda de Empleo. *Panorama Socioeconómico Año 25, Nº35*, 168-163.
- López-Mena, L. (1997). La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile Vol. VI*, 49-67.

- Lozano, P. G. (2018). *El despido disciplinario*. Granada.
- Medrano, E., Santillán, L., & Castro, R. (2018). Outplacement, una necesidad dentro de la política organizacional de una empresa. *IMPACTO CIENTÍFICO. Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo LUZ- Costa Oriental del Lago*. Vol.13. N°2, 229-240.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2023). *Estadística de Despidos y su Coste*. Gobierno de España.
- Moreno, I. R. (2021). *Cuadernos Prácticos de Derecho Laboral. 2ª Edición*. Laborum.
- Novelo, M. O., González, I. S., & Lorente, J. D. (2009). Downsizing y su efecto en los resultados en la gran empresa española. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 13-28.
- Organización Internacional del Trabajo. (1982). *Convenio sobre la terminación de la relación de trabajo por iniciativa del empleador* (núm. 158). Ginebra: OIT.
- Rabago, M. E., & Félix, M. L. (1996). El factor humano y las relaciones laborales en las estrategias organizativas de downsizing. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales* - n.º 1, 77-95.
- Randstad. (14 de Abril de 2023). El outplacement, una herramienta clave para una rápida vuelta al mercado laboral y proteger la reputación de la marca empleadora.
- Suárez-González, I. (2002). *Estrategias de reestructuración corporativa y creación de valor*. Universidad de Salamanca.
- Twain, M. (2011). *Unidad de Conocimiento - Outplacement*. Fundació Factor Humà.