

## TEMA 2: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA

### Competitividad y Gestión por competencias

El término competencia en el idioma español tiene diferentes acepciones, producto que la misma palabra se origina en verbos diferentes: competir y competir o ser competente.

Haciendo una pequeña referencia etimológica podemos señalar que "Competencia" deriva de la palabra latina *compētere*. En español existen dos verbos, "competere" y "competir" que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino *compētere*. Para Corominas<sup>1</sup>, competencia es una palabra tomada del latín *compētere* "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir", "ser adecuado, pertenecer", que a su vez deriva de *petēre*, "dirigirse a, pedir" y tiene el mismo origen que *competere*, "pertenecer, incumbir". Estos significados se remontan al siglo XV. Corominas incluye como derivados de *competir* las palabras *competente* "adecuado, apto" y *competencia*, desde fines del siglo XVI.

Pasando lo anterior a un lenguaje cotidiano, podríamos decir que la palabra competencia tiene que ver con competir cuando decimos que la empresa XX es nuestra "competencia" porque vende productos o servicios similares a los nuestros. En cambio, cuando decimos que el médico que nos atiende es "competente", nos estamos refiriendo a sus competencias profesionales. En este último caso, "las competencias" de las cuales se ocupa la Gestión por competencias.

Estos párrafos iniciales podrán parecerles muy simples a un lector especialista, sin embargo, aún en el presente, personas que saben del tema y a las cuales les expliqué las diferencias de los términos, los siguen confundiendo.

Por lo tanto y en un evidente juego de palabras, podemos decir, que si el médico del ejemplo es competente podrá competir con otros de su misma especialidad. En síntesis, podemos decir que para ser competitivos tenemos que ser competentes lo que sería igual que para ser competitivos debemos implementar Gestión por competencias.

Para ello sólo hay que recordar que:

- Dirección estratégica de Recursos Humanos por Competencias es un modelo de management que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

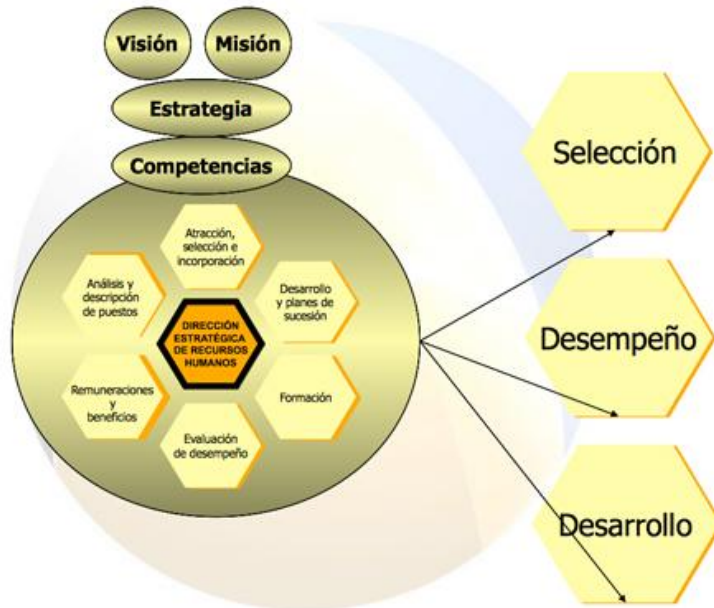
Donde la definición del término competencias es:

- Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

¿Cómo lograr que realmente un modelo de competencias logre "alinear a las personas con la estrategia" de modo que nos permita "ser competitivos"?

Parece sencillo pero no lo es. La mayoría de los modelos no responden a este principio básico, se pierde el objetivo central al diseñarse procedimientos burocráticos que no son ni de utilidad para la dirección ni de aplicación práctica para el cliente interno, verdadero usuario del sistema. Pero esto no es todo, hay algo más, muchos modelos no responden a la estrategia organizacional. Por lo tanto, las competencias no son las necesarias para alcanzar la estrategia y la Visión, por lo cual, no sólo no serán competitivos, tampoco se logrará el propósito de alinear a las personas en pos de los objetivos organizacionales.



Como se desprende del gráfico precedente, se debe partir de la Misión y Visión. Si éstas ya estuviesen definidas, habrá que asegurarse que están actualizadas o, en su defecto, hacerlo en este momento.

Luego, analizar los planes estratégicos y en función de éstos, definir las competencias cardinales (para toda la organización) y específicas (por áreas).

Cuando el modelo está "armado" se deben modificar los distintos subsistemas de recursos humanos o, si no cuenta con ellos, diseñarlos.

Como es casi obvio, según cuáles sean las competencias del modelo y, luego, de su correcta puesta en práctica, dependerá que Gestión por competencias permita o no, ser competitivos.

#### **Tendencias regionales**

- Un alto índice de implementaciones de G x C en todo tipo de organizaciones, desde religiosas hasta fuerzas armadas, y desde ya, las organizaciones empresariales.
- Revisión de implementaciones "viejas". Muchas empresas pusieron en marcha sus modelos hace más de cinco o diez años con concepciones ahora en desuso, y en la actualidad, rediseñan sus modelos a partir de la experiencia vivida.
- Preocupación (planes concretos) por alinear a las personas con la estrategia organizacional.
- Programas de cultura organizacional vinculados con Gestión por competencias.
- Aggiornamento de implementaciones a nuevas herramientas, especialmente, para la medición de competencias y para su desarrollo.
- Métodos de evaluación del desempeño combinando objetivos y competencias. Esto no es nuevo, pero sigue siendo el método preferido por todo tipo de organizaciones.
  - Objetivos: ligados a remuneración variable.
  - Competencias: en relación con desarrollo.
  - La cultura latina no ve con "buenos ojos" los variables (remuneración variable o bonus) en relación con competencias, en los casos se ha realizado de este modo, las personas involucradas cuestionan la herramienta de medición y aquello que debía ser un elemento motivador se transforma en "desmotivador".
- Planes de desarrollo de competencias a través de las tres vías: autodesarrollo, jefe entrenador y codesarrollo.
- Programas de desarrollo de habilidades gerenciales con dos ejes temáticos principales:
  - Rol del jefe. Es un concepto, no importa el nivel jerárquico. Todo jefe debe, además de cumplir sus objetivos, llevar adelante una serie de otras funciones en relación con las personas a su cargo.

- Jefe entrenador. Desarrollar en los jefes, cualquiera sea su nivel en la organización, la capacidad de acompañar a sus colaboradores en el desarrollo de sus competencias y en los conocimientos necesarios para ser mejores cada día en sus puestos de trabajo (actuales o futuros).
- Cada vez más, programas de formación para el cliente interno en materia de evaluación de desempeño con foco en la forma de evaluar (cómo observar comportamientos, etc.) además de lo ya más clásico, sobre cómo dar retroalimentación.

### **Competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo físico**

Es la habilidad para interactuar con el mundo físico tanto el natural como el generado por el ser humano.

Supone la aplicación del pensamiento científico-técnico para interpretar la información recibida y para tomar decisiones autónomas. Implica también la diferenciación y valoración del conocimiento científico al lado de otras formas de conocimiento así como la utilización de valores y criterios éticos asociados a la ciencia y al desarrollo tecnológico.

#### **Descriptor:**

- Interactuar con el mundo físico, tanto en sus aspectos naturales como en los generados por la acción humana, de
- Posibilitar la comprensión de sucesos, la predicción de consecuencias y la actividad dirigida a la mejora y preservación de las condiciones de vida propia, de las demás personas y del resto de los seres vivos.
- Desenvolverse adecuadamente, con autonomía e iniciativa personal en ámbitos de la vida y del conocimiento muy diversos (salud, actividad productiva, consumo, ciencia, procesos tecnológicos, etc.)
- Interpretar el mundo, lo que exige la aplicación de los conceptos y principios básicos que permiten el análisis de los fenómenos desde los diferentes campos de conocimiento científico involucrados.
- Percibir el espacio físico en el que se desarrollan la vida y la actividad humana, tanto a gran escala como en el entorno inmediato,
- Interactuar con el espacio circundante: moverse en él y resolver problemas en los que intervengan los objetos y su posición.
- Ser consciente de la influencia que tiene la presencia de las personas en el espacio, su asentamiento, su actividad, las modificaciones que introducen y los paisajes resultantes,
- Valorar la importancia de que todos los seres humanos se beneficien del desarrollo y de que éste procure la conservación de los recursos y la diversidad natural, y se mantenga la solidaridad global e intergeneracional.
- Demostrar espíritu crítico en la observación de la realidad y en el análisis de los mensajes informativos y publicitarios, así como unos hábitos de consumo responsable en la vida cotidiana.
- Argumentar racionalmente las consecuencias de unos u otros modos de vida,
- Adoptar una disposición a una vida física y mental saludable en un entorno natural y social también saludable.
- Considerar la doble dimensión –individual y colectiva- de la salud, y mostrar actitudes de responsabilidad y respeto hacia los demás y hacia uno mismo.
- Obtener conclusiones basadas en pruebas,
- Comprender y tomar decisiones sobre el mundo físico y sobre los cambios que la actividad humana produce sobre el medio ambiente, la salud y la calidad de vida de las personas
- Poner en práctica los procesos y actitudes propios del análisis sistemático y de indagación científica:
- Identificar y plantear problemas relevantes;
- Realizar observaciones directas e indirectas con conciencia del marco teórico o interpretativo que las dirige;
- Formular preguntas;
- Localizar, obtener, analizar y representar información cualitativa y cuantitativa;
- Plantear y contrastar soluciones tentativas o hipótesis; realizar predicciones e inferencias de distinto nivel de complejidad;

- Identificar el conocimiento disponible, (teórico y empírico) necesario para responder a las preguntas científicas, y para obtener, interpretar, evaluar y comunicar conclusiones en diversos contextos (académico, personal y social).
- Reconocer la naturaleza, fortalezas y límites de la actividad investigadora como construcción social del conocimiento a lo largo de la historia.
- Planificación y manejo de soluciones técnicas, siguiendo criterios de economía y eficacia, para satisfacer las necesidades de la vida cotidiana y del mundo laboral.
- Aplicar el pensamiento científico-técnico para interpretar la información que se recibe y para predecir y tomar decisiones con iniciativa y autonomía personal en un mundo en el que los avances que se van produciendo en los ámbitos científico y tecnológico tienen una influencia decisiva en la vida personal, la sociedad y el mundo natural.
- Usar responsablemente los recursos naturales, el cuidado del medio ambiente, el consumo racional y responsable, y la protección de la salud individual y colectiva como elementos clave de la calidad de vida de las personas

### **Competencias clave para líderes**

---

La línea de investigación en liderazgo retoma el término de competencias para integrar el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones, principios y valores con que cuenta el líder para su actuación.

Desde esta perspectiva, según la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario, se presenta el perfil del líder efectivo y las definiciones operacionales de cada competencia para la línea, así:

**Negociación y manejo de conflictos.** Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

**Visión prospectiva .** Competencia que el líder posee para visualizar el escenario futuro donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

**Conocimiento del entorno.** Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

**Pensamiento ético.** Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.

**Creatividad .** Es la competencia que el líder posee referida a la diversidad de ideas y soluciones ingeniosas que contribuyen a mejorar procesos, resolver problemas y cumplir con los objetivos empresariales, utilizando y enriqueciendo la información para generar ideas no convencionales que rompan paradigmas.

**Innovación .** Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y tecnología de punta.

**Espíritu emprendedor .** Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando

en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.

**Comunicación efectiva.** Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

**Relaciones interpersonales .** Es la competencia que le permite al líder reconocer que cada ser humano es diferente y se relaciona con otros individuos de acuerdo con sus motivaciones, principios y actitudes; así como la comprensión en las relaciones interpersonales que generan un ambiente de trabajo armónico, de colaboración y respeto, necesarios para el éxito empresarial.

**Manejo de la incertidumbre y la complejidad .** Es la competencia que tiene el líder para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.

**Confianza .** Es la competencia que posee el líder referida al conocimiento de sí mismo, su madurez, seguridad, credibilidad, convicción y seguridad que le transmite a sus colaboradores para el logro de objetivos comunes.

**Flexibilidad .** Es la competencia que posee el líder referida a la predisposición, versatilidad y mente abierta para reconocer y adaptarse a los cambios que se generan en el entorno que ayuden a dar soluciones oportunas a tácticas fallidas, sin perder el rumbo de lo originalmente establecido.

**Autodesarrollo .** Es la competencia que posee el líder relacionada con el crecimiento personal, el fortalecimiento de sus capacidades personales, comparando lo que se es versus lo que es capaz de hacer, en el proceso de búsqueda de la excelencia.

**Trabajo en equipo .** Es la competencia que posee el líder para reconocer e identificar las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo optimizando resultados y logrando un rendimiento excepcional con compromiso y confianza mutua.

**Pensamiento estratégico .** Es la competencia que le permite al líder determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.

**Administración del tiempo .** Es la competencia que tiene un líder para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

**Efectividad .** Es la competencia que tiene un líder para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

**Pensamiento sistémico .** Es la competencia que posee el líder referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.

**Tomar decisiones .** Es la competencia del líder que comprende la capacidad de juicio, el diagnóstico de una situación específica, la identificación del propósito de la decisión, la priorización de alternativas, la evaluación del objetivo y sus consecuencias y el discernimiento de la solución efectiva a un problema.

**Motivar equipos .** Es la competencia que posee el líder para que su grupo de colaboradores orienten todos sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos. El líder con su carisma es capaz

de generar en sus colaboradores la necesidad de logro y el deseo vehemente de contribuir con las metas del equipo.

NIVEL DE CONSECUCCIÓN DE COMPETENCIA	CONDUCTAS ESPECÍFICAS
--------------------------------------	-----------------------

**Interés por mantenerse actualizado** . Es la competencia que posee el líder referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.

El perfil del líder efectivo es integral: el actuar del líder involucra no sólo aspectos de sus competencias puntuales que requiere para ejercer influencia y motivación en otros, sino que también debe tener competencias que le permitan entender a sus colaboradores y saber leer en ellos potencialidades y debilidades para poder actuar en grupo y finalmente competencias que tienen que ver con el plan de empresa, el proceso estratégico, el entorno y la responsabilidad social.

### **TRABAJO EN EQUIPO**

El **trabajo en equipo** hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Las características del trabajo en equipo son:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. El trabajo en equipo significa que las personas que integren el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

Las personas que integran los equipos de trabajo deben de estar predispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de componentes del grupo.

Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Las **competencias** que las personas que trabajan en equipo tienen que tener desarrolladas son las de ser capaces de gestionar bien el tiempo, la responsabilidad y compromiso. Es necesario además, contar con capacidades como facilidad para la comunicación y de establecimiento de relaciones interpersonales.

<p><b>(NIVEL MEDIO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Capacidad de centrarse en los objetivos e incitar al grupo a realizar sus actividades, invitándolos a opinar, valorando sus ideas y experiencias y atendiendo y escuchando activamente a los demás.</li> <li>□ Capacidad de colaborar con sus compañeros, apoyando el desarrollo de sus tareas y compartiendo la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Tener los objetivos del equipo claro y aportar lo mejor de su trabajo para lograrlos.</li> <li>□ Escuchar con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construir soluciones a partir de ellas.</li> <li>□ Escuchar activamente aportando retroalimentación y analizando las ideas de los demás.</li> <li>□ Estimular la comunicación.</li> <li>□ Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas con los demás.</li> <li>□ Trabajar con los demás sin crear conflictos.</li> <li>□ Facilitar copia de los resultados obtenidos con el trabajo propio y que pueden ser importantes para el logro de objetivos del equipo.</li> <li>□ Intercambiar información con los miembros de equipo.</li> <li>□ Integrar a los nuevos compañeros para que se pongan al tanto de las actividades.</li> </ul>
---	--

### **Adaptabilidad a los cambios**

Hay muchas situaciones duras que se viven como técnico de recursos humanos. Una de ellas, es cuando comunicas a un empleado que debe cambiarse de lugar o de departamento, porque **su puesto de trabajo está en otro foro** dentro de la misma empresa. Cuando tienes que **argumentar el cambio**, para que lo entienda, acudes a las competencias profesionales y, concretamente, a la **competencia de adaptación al cambio**.

En los momentos en que vivimos en la actualidad, donde existen constantes reestructuraciones de plantilla, despidos e incluso cambios forzados, esta competencia laboral se hace más imprescindible que en otros tiempos, porque ante cualquier anomalía en la empresa, debes acudir a tu adaptación al cambio, para afrontar con buenos motivos los cambios que personalmente te afecten.

Nos permitimos trabajar esta adaptación al cambio, con la filmografía de unos de los más populares de Hollywood: **Tom Cruise** un protagonista de grandes películas, que ha interpretado muchos personajes, de muchos géneros diferentes y en muchos sitios distintos. **Tom Cruise** será el camino para hablar y entender nuestra adaptación al cambio en nuestro entorno laboral.

#### **Definición de la competencia: adaptación al cambio**

Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Esta competencia hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivos o en los sistemas de valores, expectativas o creencias.

### **Ejemplos prácticos**

*“Es la capacidad para adaptarse a los cambios...”*

Contemos los oficios que interpreta Tom Cruise durante el video. Militar, soldado, alpinista, jugador de futbol americano, gigoló, espía, vampiro, abogado, agente secreto y un largo etc. Y simplemente, es un actor, con estudios de interpretación.

No es ni mejor, ni peor que otros y tampoco que tú. Simplemente tiene una gran adaptación al cambio. Una gran capacidad para interpretar cualquier personaje diferente, sabe adaptarse a las circunstancias del oficio.

Nosotros, en primera persona, somos capaces de cambiar de departamento, de oficina, de localidad, de oficio y adaptarnos a las nuevas circunstancias. Es una competencia que habla de moldear la persona al puesto que ocupa en un momento determinado y que se adapta a sus circunstancias.

*“... modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos...”*

De joven quiso ser atleta y lo fue de diferentes disciplinas, algunas demostradas en sus películas de acción. En otras ha tenido personajes con difícil carácter personal para enfrentarse a jurados y en alguna ha sido una persona dócil y atractiva para conseguir sus objetivos seductores. En las imágenes y en los recuerdos de sus películas, podemos decantarnos por estos cambios profesionales.

En tu nuevo puesto de trabajo, quizás tengas que ponerte la máscara de la empresa para realizar tu actividad profesional. No siempre estamos de acuerdo con lo que hacemos, pero si es necesario hacerlo para continuar nuestra tarea diaria. Por ejemplo, aquel comercial de seguros que vende a sus clientes seguros de coche de todo riesgo, cuando el mismo no conduce. Debemos adaptarnos al puesto y al trabajo con independencia de nuestra situación personal.

*“la versatilidad en el comportamiento”*

Una de las películas más populares es “Misión imposible”, en ella le vemos como agente secreto, planificador, atrevido y osado, atractivo y ligón, ágil y valiente, solidario e independiente ¿versátil? Con el conjunto de estos elementos de su registro/personalidad, resuelve un personaje que pretende triunfar y ganar. Resuelve todas las posibilidades.

En el comportamiento, es básico, la versatilidad. Donde antes estabas enfocado a satisfacer las necesidades del cliente externo, en otros casos, debes satisfacer las necesidades del cliente interno. En ambos casos ayudas a las tareas productivas de tu negocio, pero con distinto carácter cuando intervienen los clientes: para uno todo son soluciones y para otras aportaciones.

*“no tanto a los cambios de tipo cognitivos o en los sistemas de valores, expectativas o creencias”.*

Tom Cruise es un actor y productor de cine. Hijo de una profesora y un ingeniero eléctrico, con dos hermanas. En su juventud quiso ser sacerdote y termino siendo un atleta de diferentes modalidades. Hoy casado y con hijos.

Como cualquier ciudadano. Sin embargo ha realizado decenas de películas, de diferentes estilos y personajes. Ha sido capaz de engañar, de subir rascacielos, de matar en la guerra, de defender su país, pero ha seguido siendo el hijo de una profesora y un electricista y con dos hermanas.

Se ha adaptado al cambio, menos, sus valores, expectativas y creencias personales, que siguen siendo las mismas, película tras película.

### **Competencias del innovador**

La tabla siguiente resume las principales competencias del innovador que se comentan a continuación.

#### **Autoconvicción y automotivación**

La experiencia y estudios especializados demuestran que para que una persona pueda realizar



aportaciones de valor en un proceso de innovación ha de estar convencida de que es capaz de ello. Es importante, por tanto, que las personas tengan automotivación y estén interesadas en generar propuestas creativas e innovadoras. Para ello requieren un entorno empresarial propicio que no reprima sus habilidades por el hecho de que muchas ideas innovadoras no puedan ponerse en marcha. Por el contrario, es importante que todos sean conscientes de que se requieren muchas ideas para dar con las más idóneas.

### **Inquietud, iniciativa y proactividad**

La inquietud hace que las personas nos hagamos preguntas sobre los temas que nos rodean o más nos preocupan. La iniciativa nos mueve a realizar determinadas actividades por el simple hecho de querer hacerlo. La proactividad nos fuerza a generar propuestas, adelantándonos a la solicitud de un tercero, simplemente porque consideramos que pueden ser útiles.

Todos los innovadores necesitan una combinación de estas competencias, aunque puede ser que alguna destaque por encima de las otras.

### **Pensamiento racional y lateral**

La configuración neuronal de nuestro cerebro puede limitar nuestra percepción del entorno. Por eso, aunque muchas veces lo que estamos buscando está frente a nosotros no conseguimos verlo.

Necesitamos combinar el pensamiento racional, lógico o “sentido común” que nos ayuda a cuestionar hechos, situaciones o resultados que podemos percibir como normales por el simple hecho de ser un hábito, una moda o ser algo frecuente; con el

pensamiento lateral que se hace preguntas fuera de la lógica habitual y permite poner en marcha conexiones o circuitos mentales que nos ayudan a encontrar nuevos puntos de vista y nuevas ideas.

### **Pensamiento analítico y capacidad de observación**

Esta competencia complementa a la anterior puesto que, para llegar soluciones o ideas bien fundamentadas suele ser necesario analizar en profundidad los datos y hechos disponibles. Por otro lado, observar la realidad y el entorno con detenimiento siempre ha sido una gran fuente de información e ideas. En todo caso, la capacidad de diferenciar entre los hechos y nuestra percepción, entre los datos objetivos y los subjetivos, resulta clave para realizar una interpretación correcta y llegar a conclusiones relevantes.

### **Intuición**

La intuición es una capacidad mental que permite a las personas establecer hipótesis o llegar a conclusiones aun careciendo de toda la información necesaria. La intuición requiere un conocimiento experto del entorno y la situación pero, además, exige ser capaces de proyectar ese conocimiento para obtener respuestas eficaces a problemas parcialmente conocidos. No todas las personas consideran oportuno “aventurarse” a realizar propuestas sin un conocimiento riguroso de la situación, pues se encontrarán inseguros o no tendrán el convencimiento de disponer de la suficiente experiencia para realizar determinadas afirmaciones. Sin embargo, la intuición puede constituir un punto de referencia para determinadas hipótesis o puede mostrar el camino adecuado.

### **Capacidad de asumir riesgos y gestionar el fracaso**

Los innovadores son emprendedores y, por definición, están dispuestos a afrontar nuevos caminos por el convencimiento que tienen de que pueden conseguir buenos resultados. Pero también asumen el riesgo de que no se obtengan e incluso la posibilidad de fracasar.

El fracaso forma parte del éxito y el éxito del fracaso, por lo tanto, las personas y organizaciones que deseen intensificar la dinámica de innovación deben prepararse para saber gestionar éxito y fracaso, evitando que ambas dinámicas limiten la competitividad a corto y medio plazo.

### **Formular problemas**

De sobras es conocido que para llegar a resolver un problema lo primero es saber formularlo adecuadamente. Si solamente vemos una parte del problema o existen filtros que nos limitan difícilmente podremos generar la solución adecuada.

### **Generar alternativas**

Ante una determinada situación o problemática no existe una única alternativa, ya que aplicando nuevos criterios, recursos y procedimientos siempre es posible encontrar nuevos caminos. Sin embargo, con frecuencia, limitamos las opciones a las alternativas más fáciles y obvias, rechazando la posibilidad de imaginar o considerar otras alternativas que pueden ser factibles aunque no se hayan utilizado hasta el momento.

Aunque el ejercicio de generar alternativas implica un esfuerzo, puede constituir el punto de inflexión para conseguir la viabilidad de una idea o proyecto, o alcanzar el resultado esperado. Esta actitud o predisposición positiva a encontrar el camino más efectivo resulta fundamental para evitar que las nuevas ideas y proyectos se queden atascados.

### **Capacidad de trabajo en equipo**

Trabajar en equipo no se limita al propio equipo, sino que significa compartir, comprometerse con los demás, enriquecer el resultado común a base de aportaciones individuales. Un esfuerzo que en la actualidad

puede realizarse en red ya que para trabajar conjuntamente no es necesario encontrarse físicamente. Internet y las soluciones de trabajo colaborativo, los foros y blogs, entre otros, ofrecen alternativas eficientes y efectivas para trabajar en red. El conocimiento de estas herramientas constituye una palanca relevante para la innovación.

### **Métodos de evaluación de oportunidades, ideas y proyectos**

Como la innovación debe estar alineada con los objetivos de la empresa y los recursos son limitados, a lo largo del proceso de innovación es necesario evaluar y priorizar con acierto oportunidades, ideas y proyectos. Los criterios y las herramientas de evaluación deben adaptarse a cada fase del proceso sin perder una visión de conjunto. También es necesario evaluar los resultados de los proyectos de innovación, compararlos con los objetivos y extraer lecciones que nos ayuden a mejorar.

### **Gestión de proyectos**

Los proyectos son un paso clave para implantar las ideas y lograr que se conviertan en resultados para la empresa. Llegados a este punto se requiere capacidad de planificación y organización. Aspectos importantes son asegurar que todos los implicados conocen su papel y establecer una buena coordinación y comunicación entre los mismos.

## Responsabilidad

La responsabilidad es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren
- Asumen las posibles consecuencias de sus actos
- Se esfuerzan por dar más de lo que se les pide.

La responsabilidad es un valor de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos

El concepto de responsabilidad **va de la mano del concepto de libertad**, ya que sin esta no existiría la posibilidad de elegir hacerse cargo, responsable de una situación o persona

Otras **competencias** implicadas son creatividad, gestión del tiempo, planificación, compromiso.

<b>NIVEL DE CONSECUCCIÓN DE COMPETENCIAS</b>	<b>CONDUCTAS ESPECÍFICAS</b>
<p>(NIVEL MEDIO)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ Capacidad de desempeñar las tareas con dedicación, cumpliendo con los plazos y alcanzando el mejor resultado posible.</li><li>□ Habilidad para proporcionar apoyo, supervisión a las tareas que delega y responsabilizarse por los errores cometidos por su equipo de trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Cumplir con los objetivos fijados aunque estos tengan un grado alto de desempeño.</li><li>□ Modificar la organización de los tiempos para cumplir con las tareas encomendadas.</li><li>□ Identificar las tareas que requieren mayor dedicación.</li><li>□ Motivar a los demás a trabajar.</li><li>□ Corregir los errores que hay podido ocasionar el equipo de trabajo.</li><li>□ Proponer formas alternativas de llevar a cabo la tarea.</li><li>□ Dedicar tiempo extra para finalizar la labor encomendada.</li><li>□ Planificar diariamente su trabajo.</li><li>□ Dar cuenta de los resultados del equipo cuando se les pide.</li></ul>



## TEMA 3: CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

### NEGOCIACION COLECTIVA

#### CONCEPTO:

- Es el proceso a través del cual los representantes del sindicato y de los patrones, se reúnen y buscan negociar un contrato, el cual especificará la naturaleza de las relaciones obrero-patronales en un futuro previsto.

Colectivas: indica que los negociadores son representantes de grupos de personas.

- Es el proceso mediante el cual la empresa y el sindicato negocian las condiciones bajo las cuales los miembros que se encuentran en la unidad negociadora van a ser empleados.

#### EL PROCESO DE LAS CONVENCIONES COLECTIVAS

Este proceso es muy interesante a pesar de las diferentes formas que se pueden tomar. Existen ciertos mecanismos y etapas de acción que pueden considerarse:

##### 1) Escogencia de los negociadores

En toda negociación existen dos partes:

- La compañía: Pueden ser representados por cualquier persona como por ej. director de relaciones industriales, jefe área de producción, vicepresidente ejecutivo, abogado, etc. Algunas compañías nombran a un equipo de personas como negociadores. En la práctica se permite a los jefes de división y supervisores participar para desarrollar la gente en el área de comunicación y la educación.

El abogado tiene su lugar en el equipo, no es el único negociador, tiene su capacidad y habilidades para evaluar las premisas y documentos de compromisos con los representantes sindicales. En las negociaciones se debe tener un conocimiento total de las condiciones de trabajo y de las relaciones obrero-patronal con el fin de negociar exitosamente el contrato resultante del proceso.

- Sindicato: También se acostumbra a formar equipos negociadores.

##### 2) Fase negociadora

La organización sindical está comprometida en la protección y mejoramiento del estatus del empleado. La compañía tiene como objetivo relevante la producción y distribución de un bien económico.

La fase de negociación o arreglo directo es vital. Cuando un contrato para un período se firma, inmediatamente comienza la prenegociación para el siguiente. Por eso, la dirección debe mantener todo tipo de información de hechos y cifras en áreas importantes: salarios, horarios de trabajos, pensiones, etc.

Es conveniente que el representante de la compañía tenga conocimiento en la negociación, con que organización sindical está trabajando dicho convenio porque la misma está patrocinada por una gran Confederación. Esto es importante para que el directivo sepa a que atenerse en los convenios.

##### 3) Estrategia para negociar

Es esencial para la dirección diseñar un plan con estrategias y tácticas que sirvan como referencias durante el proceso del convenio. Las tácticas son acciones particulares que forman el bosquejo básico de la estrategia planeada.

El sindicato tendrá un plan estratégico que promoverá los objetivos sindicales. El personal clave en las negociaciones debe conocer a fondo las concesiones que puedan darse a las demandas sindicales .

A menudo, los sindicatos pasan un pliego de peticiones previo a una primera sesión, inclusive por ley en algunos países se presenta tal pliego antes de las sesiones de negociación. Trata de obtener concesiones relativas a promociones, transferencias, cambios en el procedimiento del trabajo, etc., que pueden verse y practicarse sólo mediante un mutuo acuerdo.

La compañía debe especificar y tomar nota en el plan estratégico de la aplicación del convenio poniendo especial atención en el paquete completo de peticiones.

La información sindical deber ser la más amplia posible con respecto a sus asociados, los trabajadores, si es necesario debe ponerse en conocimiento la opinión pública, el estudio de las negociaciones, particularmente cuando es eminente la posibilidad de una huelga.

#### 4) Tácticas para negociar

El proceso involucra mucha efectividad, acciones y prácticas encaminadas a despistar a la otra parte.

Se da el caso de empresas que ofrecen lo máximo que están dispuestas a conceder, pero una vez ofrecidos no retroceden. Puede darse que los líderes sindicales no insistan demasiado y negocien rápidamente. Otras tácticas sindicales es forzar a las directivas a comprometerse poco a poco. Pero las empresas deberán evitar tal tipo de convenio ya que no pueden descuidar el paquete completo.

El negociador debe tener su cuota de buen actor, sin embargo no son buenas las sobre actuaciones.

En ocasiones, el sindicato puede mirar con suspicacia, inclusive puede parecerle que está exigiendo demasiado poco.

##### i. Contrato o pacto

Las directivas de las empresas buscan proteger su esfera de influencia mediante convenios, cuya redacción conlleve algo de ambigüedad en su interpretación, particularmente en los aspectos que requieren resguardo de la ingerencia sindical o gubernamental.

La mayoría de los pactos y convenciones laborales incluyen cláusulas sobre los siguientes aspectos.

2- Garantías sindicales.

3- Procedimiento para la ventilación de conflictos, que incluyen pasos, limitación de tiempo de cada paso y procedimientos a seguir dentro del arbitraje.

4- Aspectos relativos a promociones, transferencias, suspensiones, que cubren particularmente la naturaleza y el efecto de la antigüedad.

5- Salarios que incluyen reglamentación en cuanto a turnos y bonificaciones dominicales, ajustes por costo de vida y evaluación de cargos.

6- Horarios de trabajo, que involucran reglamentaciones relativas a ausentismo sobre tiempos, festivos y vacaciones.

7- Incentivos salariales y estudio de tiempos.

8- Aspectos sobre terminación del contrato de trabajo.

9- Seguridad y salud.

10- Responsabilidades de las directivas. Cláusulas diversas que cubren aspectos como derecho al retiro del empleado.

11- Consideraciones en torno a la suspensión del trabajo como consecuencia del servicio militar, y cláusulas de caución al cumplimiento de lo pactado.

#### RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los medios de solución a los conflictos son:

a) Negociación directa y voluntaria entre las partes, por procedimientos libres o reglados.

b) Intervención de un órgano de conciliación voluntaria u obligatoria de las partes.

c) Mediación entre las partes.

d) Arbitraje, por sometimiento voluntario u obligatorio.

e) Órganos jurisdiccionales.

f) Otros medios.

a) **NEGOCIACIÓN:** Es un procedimiento que puede ser:

- Directo: entre las partes, sin terceros intermediarios o sea obligatoria la concurrencia a ellas.

- Voluntario: procura que las partes por sí solas convengan en una solución al conflicto suscitado.

d) **CONCILIACIÓN:** Consiste en la intervención de un tercero, que, sin atribuciones de decidir, examina la situación junto con las partes y las exhorta a buscar y encontrar por sí la fórmula común de acuerdo que ponga fin al conflicto. Puede ser voluntaria u obligatoria.

e) **MEDIACIÓN:** Un tercero, llamado mediador, está revestido de un mayor poder o facultad de actuación, aún cuando no puede llegar a dar por sí solo la solución del conflicto. Tiene lugar también, cuando no es posible la conciliación.

En esta caso el mediador se reunirá separadamente con cada parte, transmitiéndole objetivamente la posición de la contraparte y aportará sus sugerencias personales. Puede ser voluntaria, cuando ambas partes estén convencidas, por ejemplo, de que por la vía de la conciliación o negociación no han de llegar a un acuerdo y acepten la mediación, y obligatoria cuando así lo disponga la ley.

f) **ARBITRAJE:** Es un procedimiento en el que la decisión de un tercero – árbitro- sustituye a la voluntad de las partes.

Consiste en un procedimiento de juicio, decisión o fallo acerca de cuestiones litigiosas.

Puede ser:

- Voluntario, o sea por compromiso por contrato, cuando nace de un pacto entre las partes que definen la materia controvertida, designan un árbitro o juez y se comprometen a respetar o dar cumplimiento a su fallo o laudo arbitral.

- Obligatorio: cuando se obliga a las partes a recurrir a este medio, en cuyo caso significaría indirectamente una prohibición u obstáculo para recurrir a la huelga.

La elección del árbitro es importante pues debe despertar una doble confianza:

- De carácter personal, en su ecuanimidad, equidistancia, independencia de criterio, para decidir con justicia

- De carácter técnico, por sus conocimientos legales, económicos y jurídicos, para apreciar y resolver adecuadamente la materia litigiosa.

g) **ORGANOS JURISDICCIONALES:** La intervención o conocimiento directo de los órganos o tribunales judiciales en la resolución de conflictos colectivos de trabajo.

Se admite con mayor intensidad la procedencia de esta competencia tratándose de conflictos de derecho, pues involucra a aquellos en que previamente existe una norma o derecho cuya aplicación, cumplimiento o interpretación se discute. No así en los denominados de intereses, que tienden a la creación de un derecho, absolutamente nuevo o resultante de la modificación de uno anterior.

Desventajas:

- una desviación de la función legal de los órganos judiciales al atribírseles el conocimiento y resolución de los conflictos de intereses

- la justicia carece en general de la rapidez requerida por estos conflictos, que precisamente se caracterizan por su dinámica, pudiendo ser graves los perjuicios que se derivarán de su prolongación innecesaria.

f) **OTROS MEDIOS:**

- **INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA:** La autoridad de aplicación está facultada para abocarse directamente al conocimiento y resolución del conflicto. No se utiliza el mismo para conflictos de derecho.

- **COMISIONES PARITARIAS:** Pueden funcionar no sólo para celebrar o renovar convenios colectivos de trabajo por un procedimiento reglado, sino que pueden actuar para dirimir problemas de derecho, que se susciten por aplicación o interpretación de cláusulas de dicho convenios o de interés.

- **ENCUESTA O INVESTIGACIÓN:** Se trata de la designación de una comisión especial que recibe las pruebas y alegatos de las partes, analiza los hechos y las pruebas y formula recomendaciones. Se limita a dar a conocer una opinión imparcial, técnica y fundada, sobre el litigio.

- **PUBLICIDAD DE HECHOS:** Consiste en dar a conocer a la opinión pública, suponiendo que ésta tenga preponderante influencia sobre las partes, toda la información significativa y relevante acerca del conflicto.

## TEMA 4: EL FIN DE LA RELACIÓN LABORAL: RENUNCIA. DESPIDOS. JUBILACIÓN

### EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO

#### 1-INTRODUCCIÓN:

La extinción del contrato de trabajo es su desaparición como tal y el cese, por ende, de los derechos y obligaciones que el mismo implicaba para el trabajador y el empleador, sin perjuicio de que puedan sobrevivir temporalmente algunos accesorios y de que, según sea el caso, por el hecho y el modo de la extinción puedan nacer incluso créditos a favor del trabajador o sus causahabientes o del empleador.

#### 2-FORMAS DE EXTINCIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO:

Las causas de extinción del contrato de trabajo están reguladas legalmente en forma precisa y el ppio gral. es que las partes no pueden disponer otras diferentes, con Excepción de Ley 24467. Enumeración:

El contrato de trabajo puede terminar por denuncia de alguna de las partes en los siguientes casos:

Por decisión del empresario:

Despido sin causa.

Despido con causa por injuria.

Despido por causas económicas, por falta de trabajo y fuerza mayor.

Despido por abandono de trabajo.

Despido por jubilación del trabajador.

Despido por incapacidad física o mental del trabajador.

Despido por el agotamiento del periodo de espera por enfermedad inculpable.

Despido por inhabilitación del trabajador.

Despido discriminatorio.

Por decisión del trabajador:

Renuncia.

Abandono del trabajo.

Despido indirecto por injurias.

Extinción porque la mujer no se reintegra al finalizar su licencia por maternidad.

Por decisión Conjunta:

Mutuo acuerdo.

Cumplimiento del plazo o tarea (en el contrato a plazo fijo y en el contrato eventual).

El contrato de trabajo puede terminar por causas ajenas a la voluntad de las partes, en los siguientes casos:

Muerte del trabajador.

Muerte del empleador.

Quiebra o concurso del Empleador.

Incapacidad Absoluta.

A continuación veremos los tipos de extinción más importantes:

I) Extinción por consentimiento de las partes (mutuo disenso):

Las partes pueden establecer condiciones para la duración del CT que serán válidas en tanto no violen la ley o contraríen el orden público.

Dice la LCT en su art. 241: "Las partes, por mutuo acuerdo, podrán extinguir el contrato de trabajo. El acto deberá formalizarse mediante escritura pública o ante la autoridad judicial o administrativa del trabajo" bajo pena de nulidad (DISENSO EXPRESO). Mediante esta forma para el mutuo disenso expreso, la ley busca evitar el fraude, pues impide que el trabajador realice un acto voluntario por medio de engaños. "Se considerará igualmente que la relación laboral ha quedado extinguida por voluntad

concurrente de las partes, si ello resultase del comportamiento concluyente y recíproco de las mismas, que traduzca inequívocamente el abandono de la relación" (DISENSO TÁCITO).

Efectos del mutuo disenso:

- Desde el punto de vista de la extinción del CT, el trabajador NO tiene ningún derecho indemnizatorio.

- Pero como todo contrato, sí da lugar al derecho del trabajador de recibir el correspondiente



certificado de trabajo y aportes previsionales, así como también el SAC proporcional y las remuneraciones adeudadas.

II) Extinción por decisión unilateral de las partes:

a) RENUNCIA:

Es un acto unilateral, voluntario y recepticio (es decir, que queda perfeccionado y tiene efecto desde que entra en conocimiento del empleador). La renuncia al empleo no se presume y no debe estar afectada por ningún vicio de consentimiento, o sea error, dolo, violencia, fraude o simulación.

Establece la LCT en su art. 240: "La extinción del contrato de trabajo por renuncia del trabajador, medie o no preaviso, como requisito para su validez, deberá formalizarse mediante despacho telegráfico colacionado cursado personalmente por el trabajador a su empleador o ante la autoridad administrativa del trabajo (Ministerio de Trabajo)".

Por lo tanto, si la renuncia se formaliza bajo cualquier otra forma (por ejemplo ante escribano público, ante la comisaría o por cualquier otro medio privado), no se considerará válida.

• Efectos de la renuncia:

a) El trabajador pierde el derecho a las indemnizaciones por despido y preaviso, y se rige como una extensión de la liquidación FINAL.

b) El trabajador que no diere preaviso de su renuncia al empleador, deberá abonar a éste una indemnización igual a la indemnización sustitutiva de preaviso que cobran los trabajadores.

b) DESPIDO:

Respecto de la extinción de contrato de trabajo, por medio del Despido, podemos decir que nuestro país adopta en el ámbito privado un régimen de Estabilidad en el Empleo Relativa. En este régimen, el trabajador puede ser despedido con o sin causa a cambio del pago de determinadas indemnizaciones.

• Si el empleador despide al trabajador sin causa, el despido es válido pero genera la obligación de abonarle al trabajador las indemnizaciones por antigüedad y sustitutiva de preaviso correspondientes (se protege la permanencia a través de las indemnizaciones).

La Indemnización por Despido sin causa: corresponde a todos los trabajadores por tiempo indeterminado. En los casos de despido dispuesto por el empleador sin justa causa, habiendo o no mediado preaviso, éste deberá abonar al trabajador una indemnización equivalente a un (1) mes de sueldo por cada año de servicio o fracción mayor de tres (3) meses, tomando como base la mejor remuneración mensual, normal y habitual, percibida durante el último año o durante el tiempo de prestación de servicios si éste fuera menor.

Dicha base no podrá exceder el equivalente de tres (3) veces el importe mensual de la suma que resulta del promedio de todas las remuneraciones previstas en el convenio colectivo de trabajo aplicable al trabajador al momento del despido por la jornada legal o convencional, excluida la antigüedad. Al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social le corresponderá fijar y publicar el monto que corresponda juntamente con las escalas salariales de cada Convenio Colectivo de Trabajo. Para aquellos trabajadores no amparados por Convenios Colectivos de Trabajo el tope establecido en el párrafo anterior será el que corresponda al Convenio de Actividad aplicable al establecimiento donde preste servicio o el convenio más favorable, en el caso de que hubiera más de uno.

Para aquellos trabajadores remunerados a comisión o con remuneraciones variables, será de aplicación el Convenio de la actividad a la que pertenezcan o aquel que se aplique en la empresa o establecimiento donde preste servicios, si éste fuere más favorable.

El importe de esta indemnización en ningún caso podrá ser inferior a dos (2) meses del sueldo calculados en base al sistema del primer párrafo.

• Si lo despide en forma justificada el efecto no es indemnizatorio sino de extinción.

Este sistema se encuentra consagrado, por la "protección contra el despido arbitrario" en el ámbito privado ; insita en el art.14 bis de nuestra CN.

Asimismo Fernandez Madrid , califica a nuestro sistema como de "Flexibilidad de salida", porque si bien el despido es un ilícito contractual, no es nulo y sólo genera la obligación de indemnizar.

Por otra parte, en el ámbito público, existe una estabilidad en el empleo propiamente dicha (art. 14 bis CN), pues el empleado público sólo puede ser despedido con justa causa y en el marco de un sumario investigativo llevado a cabo por la Administración Pública.

Concepto DESPIDO: Es el acto voluntario unilateral y recepticio mediante el cual el empleador extingue el vínculo jurídico creado por el contrato de trabajo. Debe ser notificado por escrito, mediante CD o TCL, es eficaz cuando es conocido por el destinatario.

Efectos:

Pone fin al contrato.

Si corresponde, confiere al trabajador el derecho de ser indemnizado.

Es irrevocable, solo se retracta con el acuerdo de la otra parte.

Puede ser:

a) Indirecto: cuando el trabajador se ve obligado a denunciar el contrato a consecuencia de actitudes arbitrarias del empleador que configuran una injuria laboral (ver explicación abajo).

Cuando el trabajador se considere despedido debe notificarlo por escrito a su empleador explicitando las causales por las cuales ha tomado tal decisión. La ley no establece otros requisitos que esta notificación, pero hay algunas excepciones:

a) Supuesto de suspensiones: Si el trabajador es suspendido (por decisión de su empleador), no efectúa impugnación alguna, y se considera despedido, ese despido indirecto no es válido; pues primero debe intimar al empleador e impugnar la suspensión, y justificar los perjuicios que ésta le ocasiona.

b) Atraso o falta de pago de los salarios: en estos casos, para que la injuria se configure, el trabajador debe intimar al pago a su empleador; Si éste no paga, recién entonces el trabajador podrá considerarse despedido (este supuesto ha sido establecido por la jurisprudencia, no por la ley).

c) Incumplimiento de los deberes de seguridad e higiene: si el empleador no cumple con las medidas de seguridad e higiene previstas por ley, el trabajador puede considerarse despedido previa intimación como en los casos anteriores.

b) Directo: cuando se debe a una manifestación expresa del empleador. Puede ser "justificado" o "injustificado".

DESPIDO JUSTIFICADO:

La norma rectora de este tipo de despido es el art. 242 de la LCT:

Art. 242. —Justa causa.

Una de las partes podrá hacer denuncia del contrato de trabajo en caso de incumplimientos por parte de la otra de las obligaciones resultantes del mismo que configuren injuria y que, por su gravedad, no consienta la prosecución de la relación. La valoración deberá ser hecha prudencialmente por los jueces, teniendo en consideración el carácter de las relaciones que resulta de un contrato de trabajo, según lo dispuesto en la presente ley, y las modalidades y circunstancias personales en cada caso.

Los incumplimientos a los que se refiere la ley deben afectar intereses patrimoniales o morales de los afectados, legítimamente protegidos por las leyes.

La INJURIA es una causal genérica de carácter recíproco, es decir juega a favor de cualquiera de los contratantes que se considere injuriado.

Situaciones en las que se configura injuria y el trabajador puede considerarse despedido:

- suspensión mayor de 90 días;
- exceso del empleador en el ejercicio del ius variandi;
- transferencia del establecimiento injuriosa para el trabajador, etc.

\* Estas causales son sólo ejemplificativas.

En lo que respecta al despido decidido por el empleador pueden citarse entre otras las siguientes causales:

a) daños causados a los intereses del empleador por dolo o culpa en el ejercicio de sus funciones (ejemplo: destrucción de materiales de la empresa).

b) Divulgación de secretos de la empresa

c) Faltas reiteradas e injustificadas de asistencia o puntualidad

d) Los actos de indisciplina tales como: dormir durante las horas de servicio, agresiones verbales o físicas a superiores o compañeros, no acatar órdenes legítimas del empleador, violación a reglamentos internos válidos de la empresa, etc.

e) Despido por Abandono del trabajo: "El abandono del trabajo como acto de incumplimiento del trabajador sólo se configurará previa constitución en mora, mediante intimación hecha en forma fehaciente a que se reintegre al trabajo". NO se puede despedir a un trabajador por abandono

del trabajo si antes no se hizo la intimación antes mencionada.

Es importante recordar que el art. 243 de la LCT establece que tanto en el despido por justa causa dispuesto por el empleador como en la denuncia del contrato de trabajo fundada en justa causa que hiciera el trabajador, deberán comunicarse por escrito, con expresión suficientemente clara de los motivos en que se funda la ruptura del contrato.

Por otra parte, una vez enviada la notificación no se admitirá la modificación de la causal de despido consignada en ella.

III. Falta o disminución de trabajo y fuerza mayor:

Estas situaciones pueden justificar tanto suspensiones como cesantías del CT.

Requisitos:

- Falta o disminución del trabajo.
- Que no sea por culpa del empresario.
- Que haya actuado con diligencia.
- Que sea una situación que perdura en el tiempo.
- Notificación por escrito.

La fuerza mayor es todo hecho natural o acto de gobierno imprevisible e inevitable que compromete la continuación de la empresa. Por otra parte, la falta o disminución de trabajo comprende la crisis económica de la empresa.

En ambos casos el trabajador tiene derecho a recibir la indemnización correspondiente (la del art. 247 de la LCT), debiendo el empleador despedir a su personal empezando por el menos antiguo siempre dentro de cada especialidad.

En tales casos el despido deberá comenzar por el personal menos antiguo dentro de cada especialidad.

Respecto del personal ingresado en un mismo semestre, deberá comenzarse por el que tuviese menos cargas de familia, aunque con ello se alterara el orden de antigüedad.

IV. Muerte del trabajador:

En este caso, la familia del trabajador tiene derecho a percibir una indemnización igual a la prevista en el artículo 247 de la LCT. La ley también extiende este derecho a la mujer que hubiera vivido en aparente matrimonio (concubina) con un trabajador soltero o viudo durante por lo menos 2 años con anterioridad a su muerte.

Si el trabajador era casado y se encontraba en convivencia con otra mujer al momento del fallecimiento, para que ésta tenga derecho a la indemnización, la convivencia debe haber sido de por lo menos 5 años, y el trabajador debía estar separado de hecho de su esposa "sin culpa del trabajador".

V. Muerte del empleador:

- Si con la muerte del empleador la empresa de la cual es titular sigue en marcha, el contrato de trabajo continúa vigente.
- Si, por el contrario, la muerte del empleador produce el cierre de la empresa, el contrato de trabajo se extingue, y el trabajador tiene derecho a cobrar una indemnización reducida (247 LCT)

VI. Quiebra:

Si la quiebra origina la extinción del contrato de trabajo el juez en lo laboral deberá determinar si dicha falencia se debió a causas imputables al empleador. En tal supuesto el trabajador tiene derecho a percibir la indemnización prevista por el art. 245 de la LCT. En caso contrario, la prevista por el art. 247 y no corresponde preaviso.

VII. Inhabilitación:

Cuando se requiera alguna habilitación o título profesional para el desempeño de la tarea (ejemplo: registro de conductor) y se produjere su pérdida el CT se extingue, y el trabajador tiene derecho a percibir una indemnización por despido reducida, 247, salvo que la inhabilitación provenga de dolo o culpa grave e inexcusable de su parte.

VIII. Incapacidad absoluta y permanente del trabajador:

En este caso el CT se extingue y el trabajador tiene derecho a la indemnización prevista en el art. 245 de la LCT. Este beneficio no es incompatible y se acumula con los que los estatutos especiales o convenios colectivos puedan disponer para tal supuesto.

IX. Jubilación:

Dice el art. 252 de la LCT:

"Cuando el trabajador reuniera los requisitos necesarios para jubilarse, el empleador podrá

intimarlo a que inicie los trámites pertinentes extendiéndole los certificados de servicios y demás documentación necesaria a esos fines. A partir de ese momento el empleador deberá mantener la relación de trabajo hasta que el trabajador obtenga el beneficio y por un plazo máximo de un año”.

“Concedido el beneficio, o vencido dicho plazo, el contrato de trabajo quedará extinguido sin obligación para el empleador del pago de la indemnización por antigüedad que prevean las leyes o estatutos profesionales.”

La intimación mencionada implica la notificación del preaviso.

### 3- EL PREAVISO

Concepto: El preaviso es la obligación que tienen ambas partes (trabajador y empleador) de avisar con anticipación su decisión de discontinuar el contrato de trabajo. Este deber es consecuencia del deber de obrar de buena fe que ambos tienen. Jurídicamente marca la fecha de la disolución del CT.

Características:

- Unilateral.
- Recepticio.
- Una vez realizado, no puede ser retractado, salvo acuerdo de partes.

Finalidad del preaviso:

- Por el lado del trabajador: darle tiempo para que consiga nuevo empleo.
- Por el lado del empleador: que disponga de un plazo razonable para encontrar un nuevo empleado.

Requisito de antigüedad:

“La obligación de preavisar del empleador (o el derecho de ser preavisado del trabajador) se adquiere luego de finalizado el período de prueba del trabajador”.

Plazo:

El preaviso, cuando las partes no lo fijan en un término mayor, deberá darse con la anticipación siguiente: a) por el trabajador, de QUINCE (15) días; b) por el empleador, de QUINCE (15) días cuando el trabajador se encuentre en período de prueba; de UN (1) mes cuando el trabajador tuviese una antigüedad en el empleo que no exceda de CINCO (5) años y de DOS (2) meses cuando fuere superior.

Estos plazos correrán a partir del primer día del mes siguiente al de la notificación del preaviso.

Por ejemplo: supongamos un trabajador con más de cinco años de antigüedad que es notificado de su despido el día 14 de noviembre. Este trabajador será despedido el 31 de Enero, pues tiene 2 meses de preaviso que se cuentan a partir del 1° de diciembre, es decir “el 1er día al mes siguiente de la notificación”.

Siguiendo el mismo ejemplo, si el trabajador fuese despedido el 14 de noviembre sin antes haber sido preavisado tendrá derecho a una indemnización substitutiva del preaviso, y además el empleador deberá abonarle una suma “integración del mes de despido”, esto es, el salario correspondiente al período que falta para completar el mes (del 14 al 30 de noviembre). Ver art. 233 LCT último párrafo.

Régimen especial para PYMES:

- El plazo de preaviso es SIEMPRE de 1 mes y comienza a contarse a partir del día siguiente de la notificación.

Régimen en el contrato a plazo fijo:

La notificación del preaviso debe hacerse como mínimo un mes antes de la finalización del CT, y como máximo dos meses antes. En caso de omitirse el preaviso, se entiende que el CT continúa como de tiempo indeterminado, salvo pacto en contrario de las partes fijando un nuevo término.

Forma y prueba del preaviso:

- La notificación del preaviso deberá probarse por escrito (CD o TCL)

Omisión u otorgamiento insuficiente:

En este caso el despido es igualmente válido, pero la parte que omita el preaviso o lo otorgue de modo insuficiente deberá abonar a la otra una indemnización substitutiva equivalente a la remuneración que correspondería al trabajador durante los plazos indicados más arriba. Para calcular esta indemnización no existen “topes” máximos; y debe calcularse el SAC proporcional sobre el período de preaviso.

Renuncia al plazo faltante:

Cuando el preaviso hubiera sido otorgado por el empleador, el trabajador podrá renunciar antes del vencimiento del plazo, sin derecho a la remuneración por el período faltante del preaviso, pero conservará el derecho a percibir la indemnización que le corresponda en virtud del despido. Dicha renuncia debe formalizarse mediante telegrama colacionado.

Eximición de la obligación de prestar servicios: El empleador puede relevar al trabajador de la obligación de prestar servicios durante el plazo de preaviso pagándole los salarios correspondientes. Esto es poco habitual en la realidad.

Licencia diaria:

Dice el art. 237 de la LCT: "(...) durante el plazo del preaviso el trabajador tendrá derecho, sin reducción de su salario, a gozar de una licencia de dos horas diarias dentro de la jornada legal de trabajo, pudiendo optar por las dos primeras o las dos últimas de la jornada. El trabajador podrá igualmente optar por acumular las horas de licencia en una o más jornadas íntegras".

Obligaciones de las partes:

Durante el transcurso del preaviso subsistirán las obligaciones emergentes del contrato de trabajo (deberes de prestación y conducta).

Es importante saber que no hay obligación de preavisar en los siguientes supuestos de despido:

- despido con justa causa.
- despido por jubilación.
- despido por fallecimiento.
- despido por Quiebra.
- despido por incapacidad absoluta.

#### 4- DESPIDOS CON INDEMNIZACIÓN AGRAVADA

Estas indemnizaciones agravadas se cumplen en tres supuestos:

- a) Despido del dirigente gremial.
- b) Despido por embarazo.
- c) Despido por matrimonio.

A. Despido del dirigente gremial:

Consideramos "Dirigente Gremial" a aquel trabajador que desempeña un cargo en alguna asociación profesional de trabajadores con personería gremial o bien en las centrales obreras. Incluimos dentro de este concepto también al delegado gremial que es aquel trabajador que se desempeña como delegado de personal dentro de la empresa.

Los trabajadores que se desempeñan como dirigentes gremiales poseen la llamada GARANTÍA SINDICAL, que implica que no pueden ser sancionados, sus condiciones de contrato de trabajo no pueden ser modificadas, y mucho menos pueden ser despedidos sin que antes se inicie un juicio sumarísimo para que el juez exima de dicha garantía sindical al empleador.

Si no se hace este juicio sumarísimo, y el trabajador es despedido aún con causa, éste tendrá derecho a recibir la indemnización del art. 245 LCT, más la substitutiva de preaviso (si corresponde) más los salarios correspondientes hasta el fin de su mandato y un año más.

B. Despido por embarazo: en este caso la trabajadora tendrá derecho a percibir además de la indemnización por antigüedad del art. 245 LCT, una indemnización equivalente a un año de remuneraciones.

C. Despido por matrimonio: en este caso también corresponde al trabajador percibir además de la indemnización por antigüedad del art. 245 LCT, una indemnización equivalente a un año de remuneraciones.

## EFFECTOS PSICOLOGICOS DE LA EXTINCION DE LA RELACION LABORAL

### El despido del trabajo y sus consecuencias psicológicas

Teniendo en cuenta el clima actual, donde la palabra "**crisis**" suena por todos lados y a todas horas, no es de extrañar que **el despido** sea una preocupación muy presente para aquellas personas que están trabajando en la actualidad. Resulta realmente difícil encontrar a alguien que, hoy en día, no haya pasado por esta situación o no tenga cerca a alguien que la haya vivido. Pero, ¿cuáles son los **efectos del despido sobre la salud y el bienestar** de las personas? ¿Qué diría un **psicólogo** acerca de esta situación?

En muchas ocasiones, cuando se produce el despido, éste viene antecedido por un clima de **crisis, tensión y angustia**, que en ocasiones puede haberse prolongado durante varios meses.

Esa tensión y angustia acumuladas pueden transformarse en **estrés** (los psicólogos bien lo saben), esto es, en **alteraciones del estado de ánimo, falta de concentración, nerviosismo...** Pueden aparecer también **dificultades para dormir** (ya sea al conciliar el sueño, despertarse muy temprano o tener pesadillas y sueños agitados), irritabilidad, falta de apetito,...

Pero más allá de las consecuencias físicas, el despido del trabajo puede tener consecuencias sobre el **bienestar psicológico** de la persona: desde falta de **autoestima** (“si me han despedido, será porque no valgo”, “me han despedido a mí porque lo hago peor que los demás”) hasta el bajo **estado de ánimo y la apatía**. Adaptarse a la nueva situación suele conllevar mucho esfuerzo y energía: se pasa de tener una ocupación fija durante un número importante de horas a tener por delante una larga jornada que no se sabe muy bien cómo llenar. Esto puede llevar a la desesperanza, la desilusión o incluso al enfado. En muchas ocasiones esta situación termina por desesperar no sólo a la persona que la padece, sino también a los de su alrededor, que posiblemente harán lo posible por ayudar a la persona en esta situación pero que en muchas ocasiones no sabrán cómo hacerlo... Pero, ¿es necesario acudir a **psicoterapia** para evitar dicho estado anímico?

Si el bajo estado de ánimo, la irritabilidad, las dificultades para dormir y el resto de aspectos vistos anteriormente se extienden durante un largo periodo de tiempo, y las personas afectadas y familiares sienten que no pueden manejar conflictos por sí mismos, quizás sea el momento de **consultar a un psicoterapeuta**. De esta forma, la persona con esta problemática podrá pensar sobre su situación y **trabajar con un especialista**, alguien ajeno a su entorno, con el fin de poder manejarla de forma más adaptativa y menos dolorosa

Jubilación, cómo afrontarla

El fin de la vida laboral es un respiro para unos, pero para otros puede ser el comienzo de una etapa difícil, donde no se sienten útiles ni valorados. Nuestra psicóloga te aconseja cómo adaptarte y sacarle partido.

Impacto emocional de la jubilación

### **El impacto emocional de la jubilación**

Para hacer una correcta valoración de lo que nos espera en la etapa de la jubilación y tener así unas expectativas adecuadas, es importante conocer las consecuencias buenas y malas que pueden depararnos diferentes circunstancias de nuestra vida. Algunos de los *efectos secundarios* más o menos frecuentes de la jubilación son los que se describen a continuación:

- Consecuencias negativas: estrés asociado al cambio de hábitos y a la reducción de ingresos económicos, cierta tristeza acompañada de apatía asociada a la melancolía de lo que queda atrás y que en algunos casos puede ser similar a la sintomatología depresiva (soledad, reducción de la autoestima...), sensación de pérdida de valía personal, cambios (generalmente reducción) de las relaciones sociales, desgana producida por el aburrimiento. A estos cambios, en algunos casos se le unen los problemas de salud física lo que hace que, junto a la dificultad para disfrutar de tareas fuera del trabajo, la persona jubilada sienta que no tiene control de su propia vida ni del mundo que le rodea.
- Consecuencias positivas: llega por fin la tranquilidad y descanso tan deseado y merecido. El mayor tiempo libre permite disfrutar realizando diferentes actividades, dedicar más tiempo a la familia, etcétera. Aumenta el bienestar físico y emocional. Por otro lado, diferentes estudios sostienen que la jubilación aumenta los lazos de unión con la pareja, siempre que ambos miembros ya se llevasen bien antes de la jubilación.

### **Factores de riesgo para una mala jubilación**

Existen algunas variables que pueden aumentar la probabilidad de una mala adaptación a la jubilación:

- Una actitud negativa y expectativas inadecuadas.
- La presencia de varios estresores presentes en el momento de jubilarse: problemas de salud, económicos, mala relación de pareja, mala relación con los hijos, personas dependientes a su cargo, etcétera.
- Que haya sido una jubilación forzada y no anticipada.

- Tener una baja red de apoyo social y disminución de las relaciones sociales tras la jubilación.
- La inactividad y falta de tareas en las que ocupar el tiempo.
- Estar viudo, soltero o divorciado. Las personas casadas se adaptan mejor.
- Bajo nivel educativo; existe una mejor adaptación cuánto mayor es el nivel educativo.