

La Reducción de Personal por Crisis Empresarial

PINKAS FLINT BLANCK

Doctor en Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
Doctor en Administración de empresas-ESADE(C).
Máster en Derecho de la Universidad de Harvard, Magister en Administración de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN y MBA por la Université du Québec à Montréal – UQAM.
Diplomado en Emprendimiento por Harvard Business School y en Alta Gerencia, Universidad de Oxford.
Actualmente profesor del Programa Magister de ESAN y del Programa de Maestría de Derecho Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Coordinador de la Maestría en Derecho de la Empresa de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
Profesor de la Universidad de Tarapacá.

SUMARIO:

- I. **Introducción.**
- II. **Rightizing:**
 1. **Restricción:**
 - 1.1. La reducción de la línea de productos;
 - 1.2. Técnicas de reducción de personal: de la separación conflictiva a la separación planificada:
 - 1.2.1. Auditoría Laboral;
 - 1.2.2. Análisis y rediseño de puestos de trabajo;
 - 1.2.3. Desarrollo de carrera;
 - 1.2.4. Capacitación.
 - 1.3. Separación no planificada de personal:
 - 1.3.1. Tácticas comunes de desgaste y hostigamiento de personal;
 - 1.3.2. Consecuencias de la falta de planificación estratégica.
 - 1.4. Separación planificada del personal:
 - 1.4.1. Creación de empresas de servicios;
 - 1.4.2. Subcontratación de servicios de outplacement;

1.4.2.1. Servicio de Outplacement individual;

1.4.2.2. El servicio de Outplacement colectivo.

III. Aspectos legales del cese colectivo por crisis empresarial:

1. Procedimiento:

1.1. Comunicación;

1.2. Negociaciones;

1.3. Declaración jurada y pericias;

1.4. Suspensión de labores;

1.5. Conciliación;

1.6. Resolución administrativa;

1.7. Recurso de apelación;

1.8. Recurso de revisión.

2. Consecuencia de la aprobación del cese colectivo.

IV. Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años hemos sido testigos que muchas empresas, tanto multinacionales como nacionales, han devenido en crisis, de las cuales la mayoría nunca llegó a recuperarse y que otras, lamentablemente son la minoría, han salido de esta situación, pero sin llegar a recuperar el cien por ciento de su capacidad de producción y/o competencia.

Actualmente, la amenaza de una crisis empresarial a nivel local está latente, por lo que conviene preguntarse cuáles son las causas de este problema. El sector del comercio se ve significativamente afectado por la actual crisis económica, con un acusado descenso de ventas y facturación respecto a años anteriores. La tasa de paro actual, entre otros factores, implica directamente la reducción del consumo, frenando la actividad comercial y provocando a su vez desempleo en el sector del comercio, abocando al cierre o reestructuración de establecimientos o empresas.

La crisis empresarial viene originada, en la mayoría de los casos, por una disminución en la demanda del producto o del servicio que se ofrece, con lo que la reacción inmediata es minimizar la productividad para reducir los stocks y con ello los costes. Esta situación genera como resultado

que puestos de trabajo no sean rentables al quedar sin contenido, y su inmediata reacción debe ser la amortización de los mismos. Haciendo un análisis de algunas empresas nacionales que están viviendo o vivieron una situación crítica, hemos encontrado algunos factores comunes que merecen mencionarse.

En primer lugar, se encuentran los llamados factores exógenos, entre los que destacan los cambios en las condiciones del mercado (globalización), la influencia de las políticas económicas y sociales y los cambios en la tecnología. No adaptarse a estos cambios y nuevos conceptos de mercado y tecnología y perder la flexibilidad de acomodarse a los nuevos escenarios de las políticas económicas y sociales ha significado, y significa todavía, el fracaso de la organización empresarial. Así, muchas organizaciones que, por ejemplo, tenían como única ventaja competitiva el proteccionismo estatal de los aranceles ya son parte de nuestra historia.

Por otro lado, de los múltiples factores endógenos que han ocasionado crisis empresarial, el que siempre está presente es la gestión ineficiente a través de sus múltiples facetas, como son: la mala asignación de recursos, los sobrecostos de operación, los cambios continuos en los objetivos y, sobre todo, la ineficiente administración de los recursos humanos.

También se nota, sobre todo en empresas manufactureras en crisis, factores estratégicos como, por ejemplo, la inadecuada diversificación en la oferta de productos o servicios o los cambios bruscos en la cultura empresarial.

Ante estas situaciones, las empresas en crisis se han preguntado: ¿y qué se puede hacer?, ¿por dónde comenzar? Y muchas veces, de ser unos generales de ofensiva, se han visto obligados a actuar como generales en retirada, con estrategias diferentes, dirigidas a evitar el colapso de la empresa.

Dentro de las recetas más recomendadas para que las empresas afronten la crisis, hemos encontrado las siguientes:

- Adoptar una política de gestión de caja. No hay nada tan precioso para una empresa en crisis como la liquidez. Por ello es indispensable un seguimiento cercano a los flujos de efectivo que genere la empresa.
- Fijar metas realistas. De nada sirve ahogar al personal con metas inalcanzables, que sólo lograrán desmotivarlo y disminuir su productividad.
- Crear un fondo de contingencia para invertir. Permitirá, a pesar de las dificultades, aprovechar oportunidades de negocio que se presenten durante el proceso de reestructuración.

Hemos encontrado que las recetas antes mencionadas, son aplicadas con relativa frecuencia en las empresas en crisis. Curiosamente, sin embargo, hay una receta de la que se escribe muy poco (al menos en nuestro medio), pero que siempre está presente, no sólo en todas las organizaciones empresariales en crisis, sino también en aquéllas que, sin estar en ella, están tratando de mejorar su situación para hacerse más competitivas. Nos referimos a la separación del personal o reducción de personal.

Efectivamente, tanto en nuestro medio y, tal vez con mucho mayor porcentaje en países desarrollados, la separación de personal en las

empresas es, hoy en día, una práctica común y a la que nos tendremos que acostumbrar, al menos, en el mediano plazo. Siendo así, creemos que es importante señalar algunas consideraciones para que cuando se tenga que realizar una separación de personal en la organización, ésta se realice en forma planificada.

Así pues, el presente artículo trata sobre los aspectos más importantes relacionados con el fenómeno de la separación colectiva del personal en las organizaciones empresariales. Sobre este tema, como ya lo mencionamos, se ha escrito muy poco en nuestro medio, a pesar que, en los últimos años, una regular cantidad de empresas están o han estado manejando programas de esta naturaleza.

En la primera parte damos una descripción sintetizada de los principales factores por los que las empresas están atravesando momentos difíciles, así como las recetas que algunas de estas organizaciones recomiendan para enfrentar esta situación. Asimismo, presentamos las prácticas administrativas comunes que se han encontrado en ellas que, por razones de crisis o de cambios para adaptarse al nuevo mundo competitivo, tuvieron que efectuar programas de separación, siendo éstos exitosos.

En la segunda y tercera parte se han sintetizado las tácticas y estrategias de las dos formas básicas que las organizaciones emplean para la separación colectiva de personal: la separación planificada y la separación no planificada. Sobre la primera, incluimos las estrategias más empleadas para enfrentar con éxito este proceso.

Finalmente trataremos la regulación normativa existente en nuestro país respecto al cese colectivo de personal y el procedimiento a seguir para llevar a cabo esto.

II. RIGHTSIZING

Una de las primeras medidas que adopta una empresa en situaciones de crisis es reducir su personal. Esta medida puede aliviar temporalmente el gasto administrativo generando mayor capital de trabajo y liquidez, pero también

puede traer consecuencias negativas para la empresa que lo aplique. En vez de adoptar tal o cual medida es mejor fijar la atención sobre conceptos fundamentales como el *rightsizing*. El *rightsizing* permite evaluar el tamaño y estructura idónea de una empresa para alcanzar competitividad y eficiencia en sus labores, y presenta la perspectiva de la búsqueda de la creación de valor.

El proceso de *rightsizing* (tamaño correcto) se inicia con una etapa de ajuste a la realidad. Se determina la visión de la empresa para concluir finalmente con una organización que logre conseguir la eficiencia operativa. Asimismo, el *rightsizing* debe lograr el tamaño correcto para la organización y una estrategia positiva que considere los costos asociados a su implementación y las consecuencias asociadas a los cambios.

El enfoque del *rightsizing* ayuda a encontrar el tamaño ideal para la organización de acuerdo con sus necesidades actuales, así como su proyección estratégica, cuidando sus recursos humanos claves que representan el principal activo de toda organización. En otras palabras, si perdemos personal clave que nos ha costado mucho educar, perdemos en el largo plazo competitividad.

Existen una serie de definiciones que podemos agrupar en función a su naturaleza (ajuste, reconversión, salvataje, reflote), estrategia (*turnaround, retrenchment, repositioning*), estructura (*downsizing, demassing, reingeniería, wrongsizing*, entre otros) y programas de mejoras (reducción de costos, análisis de valor, mejora de productividad, círculos de calidad, calidad total, ISO 9000, satisfacción del cliente, mejoramiento continuo). Estas definiciones nos dan el marco y alcance del proceso de *rightsizing*. El motivo para la aplicación del *rightsizing* es que las empresas necesitan ajustes para mejorar su competitividad.

La competitividad de las empresas no se logra sólo reduciendo costos a través de un recorte de personal. Es más bien la búsqueda del tamaño adecuado para una empresa. Esta demanda nos puede llevar a la contratación de más personal. Por ello es necesario primero identificar la estrategia del negocio, la que debe ser compartida con la organización para que todos estén alineados y se pueda implantar una cultura de generación de valor.

1. Retrincheramiento

En crisis, las empresas deben reducir activos y costos. A esto se le conoce como retrincheramiento. Para ello seguiremos los lineamientos de Alexander en su ensayo *The death and burial of "sick" products*.¹

1.1. La reducción de la línea de productos

El producto puede ser entendido, en un sentido amplio, como todo aquello producido (trigo, carbón, un carro, una silla), o en un sentido más restringido como un artículo fabricado a partir de especificaciones únicas y creado para su venta bajo un nombre, marca o número de catálogo.

En un mercado cambiante es vital la creación de nuevos productos. Los productos viejos que han perdido presencia en el mercado representan una gran parte de órdenes improductivas, vía producción ineficiente, nula atención gerencial o requerimiento de capital de trabajo, el que debería usarse para otras inversiones.

La mayor parte de los costos resultantes de la ausencia de un efectivo sistema de eliminación de productos están ocultos pero deben aparecer con un cuidadoso análisis. Por su naturaleza de costos ocultos la gerencia no se percató de ellos. El descarte surge como una decisión de crisis. Los gerentes piensan que es algo que puede esperar a mañana.

1 ALEXANDER, R. S. *The death and burial of "sick" products*. En: *Journal of Marketing*. Vol. 28, 1964, pp.1-7.

Por ello es importante establecer autoridad y responsabilidad para eliminar productos sin rentabilidad.

1.2. Técnicas de reducción de personal: de la separación conflictiva a la separación planificada

En primer lugar, nos referiremos a los requisitos previos o prácticas administrativas que toda organización debe realizar para estar en mejores condiciones de enfrentar una posible reducción de personal. Estas son: la auditoría laboral, el análisis y rediseño de los puestos de trabajo, el desarrollo de carrera y la capacitación de personal.

1.2.1. Auditoría laboral

La auditoría laboral se entiende como un examen comprensivo y constructivo de la función de recursos humanos de una empresa en particular, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

1.2.2. Análisis y rediseño de puestos de trabajo

Los criterios tanto para separar como para asignar personas de sus puestos de trabajo se obtienen del análisis de puestos. A partir de este análisis se está en la capacidad de determinar conocimientos, cualidades y habilidades requeridos para un puesto.

Dado que las circunstancias actuales pueden haber modificado los contenidos y responsabilidades de un puesto cualquiera, es importante que el análisis que se realiza como base sea actualizado en sus correspondientes descripciones y especificaciones, para que éste sea un instrumento útil en la planeación, recolocación, desarrollo, evaluación y compensación y empleo equitativo de los recursos humanos.

El escenario de separación masiva de personal supone que la empresa está en la necesidad de reorientar el trabajo y lo que se espera de él en términos de resultados; y en términos prácticos implica tener mayor cantidad de tareas y res-

pensabilidades por cumplir y menos personas disponibles para hacerlo.

Rediseñar el puesto en estas circunstancias significa determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización.

Dado que la separación masiva es un golpe fuerte en la moral y clima de la organización, el rediseño tiene que estar centrado en el empleado. Se alienta a los empleados a que se incorporen en el rediseño de su trabajo para beneficiar tanto a la organización como a ellos mismos. Los trabajadores pueden proponer cambios en el diseño de su puesto para que éste sea más satisfactorio, pero también deben mostrar cómo esos cambios logran mejor las metas de toda la unidad. Con este enfoque se reconoce la contribución de cada empleado, mientras que al mismo tiempo el punto central sigue estando en el logro efectivo de la misión organizacional.

1.2.3. Desarrollo de carrera

La información respecto de opciones y oportunidades de carrera debe estar ahora más que nunca disponible para que las personas puedan comenzar a fijar objetivos realistas para su carrera. La forma de proporcionar esta información es el desarrollo de datos de ruta de carrera para cada puesto. Se puede desarrollar esta información a partir de la descripción de puestos, con base en las tendencias históricas dentro de la organización, o con base en similitudes de otros puestos en la misma familia de trabajos.

La información para la ruta de carrera es especialmente útil en estas circunstancias ya que los trabajadores actuales necesitan desarrollar un plan por el cual se considere que agregan valor a la organización, y que esta adición sirva para retener el puesto actual de una persona. Está claro que si un trabajador no puede agregar valor, la empresa no lo necesita y, a cambio de que sí lo haga, tiene el derecho de exigir trabajo interesante e importante, libertad y recursos para desempeñarlo bien, un pago que refleje

su contribución y la experiencia y capacitación necesarias.

1.2.4. Capacitación

La mayoría de empresas en el Perú no tienen planes de capacitación y líneas de carrera para sus empleados. Consideran que es un gasto, puesto que sobran personas en el mercado laboral a quienes contratar.

En los países más desarrollados del orbe, la inversión en capacitación es importante. Se exige por ley a las empresas que inviertan un porcentaje de sus ingresos en capacitación, libres de impuestos, entre otras medidas.

La curva de experiencia es un activo a valorar. En empresas organizadas, una persona que entra a un puesto de trabajo operativo puede ser entrenada para que domine la técnica y esté al 100% de su rendimiento en dos semanas. Esto implica un ahorro importantísimo en la productividad del negocio.

Pero, la pregunta clave es, ¿conocemos realmente a nuestro personal, sus aptitudes y actitudes, su potencial de desarrollo? Lo normal es que se cuente con un departamento de personal que cumpla con sus funciones de planillas, vacaciones, etc., pero no se preocupe del desarrollo de personal. Por citar un ejemplo, las personas que utilizan software de computación a nivel usuario sin conocimientos tardan hasta siete veces más para optimizar el uso de los paquetes. Sin duda, el ratio de productividad no es el mejor en la mayoría de los casos.

El ratio costo-beneficio de invertir en capacitación a jóvenes es más alto que el de invertir en adultos. Los requerimientos a tener en cuenta en la educación y la capacitación son la amplitud y la profundidad del aprendizaje. El balance ideal debe considerar aptitudes, conocimiento y comprensión. Las competencias técnicas no son suficientes para alcanzar estos objetivos, porque deben estar basadas en conocimientos. Por ello, sugerimos dar énfasis a una capacitación básica, que incluya los siguientes elementos: valores y ética, técnicas de comunicación, aplicaciones

numéricas, aplicaciones tecnológicas, comprensión del mundo laboral, habilidades personales e interpersonales, resolución de problemas.

Como mencionamos anteriormente, la práctica de estas actividades nos coloca en mejor condición de enfrentar una separación del personal. La auditoría laboral y el análisis y rediseño de puestos permiten definir la cantidad y calidad de personas que la organización requiere incorporar para la mejor productividad, mientras que el desarrollo de carrera y la capacitación nos permiten definir quiénes son los ejecutivos y/o empleados que deben permanecer en la empresa, en caso de necesidad de reducirlos. Incluso, una adecuada capacitación podría aminorar el trauma de la separación de quienes deben dejar el trabajo.

1.3. Separación no planificada de personal

Una de las decisiones más difíciles de llevar a cabo es la separación colectiva de personal. De acuerdo con las experiencias vividas por organizaciones, hemos encontrado que hay dos formas en que éstas se han llevado a cabo: separación planificada (generalmente empresas que han tenido éxito) y separación no planificada o improvisada (generalmente empresas que han fracasado o han hecho más crítica su situación). Primero analizaremos brevemente cuáles son las tácticas más comunes de la separación colectiva no planificada y algunas de sus consecuencias.

1.3.1. Tácticas comunes de desgaste y hostigamiento de personal

- Disminuir el presupuesto y los recursos asignados a los ejecutivos para el desempeño de sus funciones (retirar los celulares y beepers, eliminar los viáticos por alimentación, movilidad, gasolina, etc.).
- Reducir o limitar las responsabilidades de las personas y dárselas a otras de menor nivel.
- Transferencia a otro puesto no adecuado al perfil de la persona o de menor nivel que el anterior.

- d) Congelar los sueldos, cancelar comisiones por venta o premios por producción.
- e) Evaluaciones del desempeño muy negativas.
- f) Capacitaciones fantasma con el fin de hacer una posterior evaluación del desempeño negativa.
- g) Fijar metas irrealizables.

1.3.2. Consecuencias de la falta de planificación estratégica

- a) Generalmente los primeros que se retiran de estas empresas son los más profesionales y talentosos, aquellos que no tendrán dificultades en conseguir un nuevo empleo por sus capacidades. De esta manera, estas organizaciones van perdiendo lo más valioso de su patrimonio.
- b) Las organizaciones que optan por el desgaste y hostigamiento pierden demasiado tiempo y dinero por mantener personal que no necesitan.
- c) Reducir personal es un rubro que disminuye costos fijos mensuales, pero si no va acompañado de inversión en innovación tecnológica o mejoramiento en el rediseño de los procesos, la empresa está condenada a la improductividad, al fracaso o a la supervivencia con bajos márgenes, cuando no pérdidas irre recuperables.
- d) Las separaciones de personal con el único fin de reducir el número de empleados, a menudo generan beneficios en el corto plazo, pero las utilidades no mejoran.
- e) Aumenta enormemente el riesgo de confrontaciones legales relacionadas con la separación.
- f) Aumenta el riesgo de robo industrial. Es bien conocido que personas cesadas aprovechan la oportunidad para llevarse material confidencial y perjudicar de esta manera a la empresa,

ya sea vendiendo la información o utilizándola para crear empresas competidoras.

- g) Desánimo, pérdida de confianza en la dirección, desinterés por el trabajo en equipo, alergia a la innovación y a asumir riesgos, y un gran aumento en la lucha interna de los que se quedan, tratando de protegerse en la toma de decisiones y del poder.
- h) Proyecta un impacto desfavorable en la moral interna. Los empleados no se identifican con la compañía y tienden a no apoyar a la dirección en los términos de la decisión si es que sienten que el despido ha sido realizado con injusticia.
 - i) El desánimo entre los empleados que sobreviven puede minar en gran parte el beneficio previsto. Al mismo tiempo, resulta evidente que el método de una empresa para separar personal crea un efecto onda que perdura en la empresa durante meses e, incluso, años.
 - j) La baja productividad es una consecuencia natural del recargo de trabajo que se produce en los que se quedan tras la separación no planificada de personal, justo el efecto contrario buscado.
 - k) Una política de gestión de los recursos humanos injusta e irresponsable debilita la imagen externa de la empresa. Puede repercutir en menores contratos de clientes, aumento del poder de negociación de los proveedores, trabas para conseguir nuevo personal calificado, entre otros.
 - l) Repercusiones en las personas cesadas. No debemos olvidar que las empresas tienen una responsabilidad social con los empleados, sobre todo con aquellos que fueron leales a la empresa en su desarrollo.
 - Se produce un trauma por la separación.
 - Resquebrajamiento de la moral y de la autoestima.
 - La angustia lleva a aceptar lo primero que venga, aunque sea inadecuado.

- El tiempo de transición de un puesto a otro es incierto.
- Se debilita la imagen social familiar.
- Ruptura de su carrera y desarrollo personal.
- Sentimientos de hostilidad contra su antiguo empleador.

1.4 Separación planificada del personal

Muchas empresas que decidieron cambiar, ya sea por estar inmersos en una crisis, por razones de modernización o por causas de redimensionamiento, que se han visto en la necesidad de separar personal en forma colectiva y lo han hecho de forma exitosa, generalmente, han realizado las siguientes acciones:

- i. Definir claramente cuáles son los objetivos del cambio de la organización.
- ii. Analizar detalladamente los procesos productivos y administrativos que serán afectados.
- iii. Definir un plazo concreto para realizar el cambio (fecha de inicio y término).
- iv. Seleccionar al personal que se queda en la organización.
- v. Definir estrategias para la separación colectiva de personal.

De esta manera, la separación del personal resulta ser una consecuencia del cambio empresarial y no la razón fundamental del cambio; por otro lado, el control de la separación necesaria del personal está, como debe ser, en manos de los directivos y no se deja éste al azar o en manos de los trabajadores.

Hemos encontrado dos formas interesantes de realizar una separación colectiva planificada del personal.

1.4.1. Creación de empresas de servicios

Esta estrategia es una de las mejores formas de separar al personal de la organización. Básicamente, consiste en lo siguiente. Durante los cambios, las empresas deciden cerrar algunos procesos o giros que para la empresa en sí resultan que no son estratégicos ni pro-

ductivos, pero que potencialmente podrían dar buenos resultados como negocios independientes.

Según estos procesos o giros se contempla la creación de empresas de servicios que cumplan dos funciones básicas:

- Obtener servicios de *outsourcing* en áreas en las cuales por estrategia la empresa desea dejar de operar.
- Proveer a los trabajadores excedentes una alternativa viable de colocación en áreas que conocen y que, previa capacitación y eventual financiamiento inicial, pueden gestionar exitosamente.

Esta estrategia permitirá lograr dos objetivos:

- a) Dirigir y optimizar los esfuerzos de la empresa a las áreas generadoras de liquidez y rentabilidad (*core business*) cruciales para el reforzamiento de la empresa con el fin de no distraer recursos y personal.
- b) Facilita el proceso de reducción del personal al reducir el trauma de la separación de la empresa (al darle al personal la tranquilidad de continuidad laboral).

En los últimos años esta práctica se ha presentado frecuentemente en nuestro medio, entre la que podríamos destacar a una empresa del sector producción y distribución de aceites y jabones, que redujo drásticamente su división de comercialización, la cual llegaba hasta el último punto de venta y un aparato logístico bastante grande.

Internacionalmente, una conocida empresa de telecomunicaciones externalizó su departamento de informática a nivel mundial, con éxitos comprobados. Mejoró el servicio que brindaban al tiempo que crecieron las nuevas empresas con nuevas contrataciones. Los antiguos empleados tuvieron la oportunidad de actualizar sus conocimientos ante los nuevos retos que se les presentaron.

1.4.2. Subcontratación de servicios de *Outplacement*

En nuestro medio, esta estrategia, que es menos empleada, consiste en ayudar en la búsqueda de trabajo al personal cesado, asistidos por otra empresa. Se trata de escoger una consultoría especializada en la gestión de la reorientación profesional que ofrezca un apoyo permanente a las personas en la búsqueda de empleo. Es importante resaltar algunos aspectos de la naturaleza de este trabajo. No son *headhunters* (cazatalentos), ni consultorías de selección de personal ni agencias de empleo. Asimismo, no ofrecen una garantía formal de que la persona encontrará un trabajo o la búsqueda de empleo para la persona. Estos servicios son de dos tipos:

1.4.2.1. Servicio de *Outplacement individual*

Consiste en recibir apoyo logístico, es decir, un lugar de trabajo, teléfono, fax, PC, Internet, servicio secretarial, fotocopias, etc.; apoyo psicológico de un consultor dentro de un grupo de búsqueda de empleo, un programa de desarrollo personal y un método de búsqueda en el mercado oculto de trabajo; y apoyo táctico en el aprendizaje de técnicas de comunicación e investigación de empresas. La duración del servicio es ilimitada hasta que la persona encuentre una salida laboral. Ofrece una garantía de seis meses con el fin de comprobar su adecuación a la nueva situación.

1.4.2.2. El servicio de *Outplacement colectivo*

Consiste en la impartición de seminarios para los trabajadores de calificación similar, donde se les enseña técnicas para empezar una búsqueda de trabajo con éxito. Los objetivos del seminario son ayudar a los participantes a:

- Reconocer sus sentimientos y adoptar una actitud optimista.
- Afrontar efectivamente el éxito y el fracaso.
- Desarrollar el sentido de la realidad del mercado de trabajo.

- Evaluar sus habilidades, intereses, logros, etc.
- Utilizar todos los recursos disponibles para encontrar un trabajo, i. e. consultorías de selección (si fuera aplicable), agencias, anuncios, contactos personales, teléfono, cartas, etc.
- Considerar oportunidades de empleo alternativas y/o traslado de localidad.
- Preparar un plan para la búsqueda de trabajo.
- Preparar un curriculum vitae, listo para ser editado.
- Establecer referencias.
- Prepararse para hacer entrevistas efectivas.
- Evaluar ofertas y negociar con éxito.
- Controlar la situación y sentirse a gusto,

Asimismo, es conveniente complementar estos seminarios con un servicio de antena de empleo durante un periodo de tiempo.

III. ASPECTOS LEGALES DEL CESE COLECTIVO POR CRISIS EMPRESARIAL

La crisis financiera global ha concentrado la atención de muchas empresas en los ceses colectivos por causas objetivas. Los ceses colectivos por causas objetivas son un mecanismo de terminación de los contratos de trabajo, al que se puede recurrir si se presenta una causa económica, tecnológica u organizativa.

Ahora bien, a diferencia de lo que ocurre en el despido, en que la causa tiene que relacionarse con la conducta o la capacidad del trabajador, las causas objetivas de terminación de una relación de trabajo no han de ser imputables ni al trabajador ni al empleador.

Cortés Carcelén² define las causas objetivas que justifican un cese colectivo como aquellas circunstancias mediante las cuales puede extinguirse la relación laboral por acontecimientos ajenos a la voluntad de las partes, vinculados al

2 CORTÉS CARCELÉN, Juan Carlos. *¿El cese colectivo por causas objetivas puede ser considerado como despido?* En: *As et Ventus*. Año VII, No. 12, jun. 1996, p. 81.

funcionamiento de la empresa y que involucran una pluralidad de individuos.

En este sentido, la jurisprudencia nacional ha señalado que *"El cese colectivo por causas objetivas es una forma de extinción del contrato de trabajo motivada por factores externos, el cual tiene, entre otros propósitos, dejar sin efecto diversos puestos de trabajo que no resultan necesarios para el empleador. Los trabajadores cesados por esta modalidad gozan de derecho de preferencia para su readmisión en el empleo, en caso el empleador decidiera contratar nuevo personal. Se debe entender que la finalidad de dicha norma es garantizar la prioridad del empleo al trabajador estable que fue cesado por causas objetivas; sin embargo, la procedencia de la readmisión es una facultad discrecional y no una obligación para el empleador"* (Casación N° 1058-2001- Junín, *El Peruano*, 02 de febrero de 2002).³

Nuestra legislación prevé el cese colectivo en el artículo 46 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo No. 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo No. 003-97-TR (en adelante, LPCL), en el cual se señala que son causas objetivas para la terminación colectiva de los contratos de trabajo:

- El caso fortuito y la fuerza mayor.⁴
- Los motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos.
- La disolución y liquidación de la empresa, y la quiebra.

- La reestructuración patrimonial.

Nos centraremos en analizar el segundo rubro que contempla la ley, el cual se refiere a la extinción de la relación laboral por motivos económicos, tecnológicos, estructurales o análogos, puesto que dicho motivo está relacionado a las circunstancias por las que puede atravesar una empresa que enfrenta una crisis. Así, tales causas están referidas básicamente a la marcha de la empresa, y a fin de diferenciarlas debemos describir cada una de ellas:

1. Motivos económicos: Apuntan a situaciones de incumplimiento en el pago de las obligaciones de la empresa o de crisis financiera, que justifiquen una reducción de personal.

2. Motivos tecnológicos: Relacionados con los cambios de instrumentos, equipos, técnicas productivas y, en general, todas aquellas innovaciones técnicas que determinen un requerimiento menor de trabajadores para el desarrollo del proceso productivo.

3. Motivos estructurales: Se refieren a las modificaciones de la estructura organizativa de la empresa y la distribución y clasificación del personal para el funcionamiento eficiente de sus diferentes áreas productivas o administrativas, que impliquen la reducción del personal.

Ahora bien, importante es indicar que la extinción de la relación laboral debido a causas objetivas, de ninguna manera da origen a algún

3 AREVALO VELA, Javier y ÁVALOS JARA, Owal. *Causas y efectos de la extinción del contrato de trabajo*. Grijley, Perú, 2007, p. 96.

4 Es importante indicar que la doctrina laboral española inserta en este punto una posición interesante. Alonso Olea, distingue dos tipos de fuerza mayor, como causa de extinción de la relación laboral, claramente diferenciados entre sí por su naturaleza y origen:
a) Fuerza mayor propia: es el acontecimiento extraordinario que las partes no han podido prever o que previsto no han podido evitar; el hecho o acaecimiento catastrófico que exorbita por completo la voluntad y la conducta de las partes, por ejemplo un incendio.
b) Fuerza mayor impropia: las "causas" o "motivos" económicos o tecnológicos son asimismo supuestos de fuerza mayor, distintos de los propios en cuanto que en ellos puede de alguna forma haber jugado un papel decisivo la actividad o conducta del empresario. (ALONSO OLEA, Manuel. *Derecho del trabajo*. 7ª ed., Universidad de Madrid, Madrid, 1981, p. 308).

tipo de indemnización especial; ello en razón de la especial naturaleza que tienen las causas que originan tal extinción.⁵

1. Procedimiento

El artículo 48 de la LPCL somete la acreditación de las necesidades empresariales a que se refiere al literal b) del artículo 46 de la LPCL a un procedimiento administrativo. La Autoridad de Trabajo realiza un control previo a la resolución del vínculo laboral, a efectos de evitar el comportamiento abusivo y arbitrario del empleador. Realizado el análisis de cada una de las causas alegadas, sólo se admitirán los despidos colectivos que respeten el principio de causalidad del despido.

Para que se produzca un cese colectivo por causas objetivas es necesario que la medida que afecta a la empresa comprenda al menos al 10% de trabajadores y que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo –a través de uno de sus órganos competente– determine la veracidad de la causa invocada y autorice los despidos.

Las principales etapas de éste procedimiento administrativo son:

1.1. Comunicación

La empresa tiene el deber de comunicar sobre la terminación del contrato laboral tanto a los trabajadores como a la autoridad pertinente.

Respecto a los primeros, la empresa proporcionará al sindicato, o a falta de éste a los trabajadores, o sus representantes autorizados en caso de no existir aquél, la información pertinente indicando con precisión los motivos que invoca y la nómina de los trabajadores afectados.

En el segundo caso, la empresa o el empleador debe dar cuenta de este trámite a la Autoridad de Trabajo, debiendo proporcionar para ello todos los documentos entregados a los trabajadores para la formación del expediente correspondiente.

En una reciente Resolución (Expediente No. 276098-2008-MTPE/2/12.210) en la que se resuelve una solicitud de cese por causa económica y estructural, la Dirección de Prevención y Solución de Conflictos ha resumido las pautas básicas para la tramitación de las solicitudes. En la resolución la Dirección resaltó que, para su tramitación, toda solicitud debe contener:

- i. La sustentación de la causa invocada.
- ii. La constancia de recepción por los trabajadores afectados de la información proporcionada por el empleador, indicándose con precisión los motivos invocados y la nómina de los trabajadores afectados.
- iii. Indicar el número total de trabajadores de la empresa a fin de verificar si los trabajadores comprendidos en la medida representan al menos el 10% de trabajadores de la empresa.
- iv. Nómina y domicilio de los trabajadores afectados, señalando expresamente que constituyen al menos el 10% de trabajadores de la empresa.
- v. Acompañar número de copias de la solicitud y documentación anexa equivalente al número de trabajadores afectados con la medida.
- vi. Presentar una declaración jurada⁶ señalando estar incurso en una causa objetiva, acompañando la versión original de la pericia de parte que acredita tal situación, y un documento que acredite la reunión de negociación directa que se haya tenido con los trabajadores o una constancia notarial de asistencia.

5. Muestra de los que afirmamos es la Casación No. 789-98; Resolución de la Sala Constitucional y Social de fecha 14/9/1999; analizada por RENDÓN VÁSQUEZ, Jorge. *Derecho del Trabajo. Relaciones Individuales en la actividad privada*. Ediciones EDIAL, Lima, 2001, p. 536.

6. El primer y tercer párrafo del literal c) del artículo 48 de la LPCL señalan que en forma simultánea o sucesiva, en caso que el trato directo entre empleador y trabajadores no haya prosperado, el empleador presentará ante la Autoridad Administrativa de Trabajo una declaración jurada señalando la existencia de la causa objetiva invocada, en el presente caso se tendrá que alegar que el motivo del despido es económico, tecnológico, estructural o análogo,

tipo de indemnización especial; ello en razón de la especial naturaleza que tienen las causas que originan tal extinción.⁵

1. Procedimiento

El artículo 48 de la LPCL somete la acreditación de las necesidades empresariales a que se refiere al literal b) del artículo 46 de la LPCL a un procedimiento administrativo. La Autoridad de Trabajo realiza un control previo a la resolución del vínculo laboral, a efectos de evitar el comportamiento abusivo y arbitrario del empleador. Realizado el análisis de cada una de las causas alegadas, sólo se admitirán los despidos colectivos que respeten el principio de causalidad del despido.

Para que se produzca un cese colectivo por causas objetivas es necesario que la medida que afecta a la empresa comprenda al menos al 10% de trabajadores y que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo –a través de uno de sus órganos competente– determine la veracidad de la causa invocada y autorice los despidos.

Las principales etapas de éste procedimiento administrativo son:

1.1. Comunicación

La empresa tiene el deber de comunicar sobre la terminación del contrato laboral tanto a los trabajadores como a la autoridad pertinente.

Respecto a los primeros, la empresa proporcionará al sindicato, o a falta de éste a los trabajadores, o sus representantes autorizados en caso de no existir aquél, la información pertinente indicando con precisión los motivos que invoca y la nómina de los trabajadores afectados.

En el segundo caso, la empresa o el empleador debe dar cuenta de este trámite a la Autoridad de Trabajo, debiendo proporcionar para ello todos los documentos entregados a los trabajadores para la formación del expediente correspondiente.

En una reciente Resolución (Expediente No. 276098-2008-MTPE/2/12.210) en la que se resuelve una solicitud de cese por causa económica y estructural, la Dirección de Prevención y Solución de Conflictos ha resumido las pautas básicas para la tramitación de las solicitudes. En la resolución la Dirección resaltó que, para su tramitación, toda solicitud debe contener:

- i. La sustentación de la causa invocada.
- ii. La constancia de recepción por los trabajadores afectados de la información proporcionada por el empleador, indicándose con precisión los motivos invocados y la nómina de los trabajadores afectados.
- iii. Indicar el número total de trabajadores de la empresa a fin de verificar si los trabajadores comprendidos en la medida representan al menos el 10% de trabajadores de la empresa.
- iv. Nómina y domicilio de los trabajadores afectados, señalando expresamente que constituyen al menos el 10% de trabajadores de la empresa.
- v. Acompañar número de copias de la solicitud y documentación anexa equivalente al número de trabajadores afectados con la medida.
- vi. Presentar una declaración jurada⁶ señalando estar incurso en una causa objetiva, acompañando la versión original de la pericia de parte que acredita tal situación, y un documento que acredite la reunión de negociación directa que se haya tenido con los trabajadores o una constancia notarial de asistencia.

5. Muestra de los que afirmamos es la Casación No. 789-98; Resolución de la Sala Constitucional y Social de fecha 14/9/1999; analizada por RENDÓN VÁSQUEZ, Jorge. *Derecho del Trabajo. Relaciones Individuales en la actividad privada*. Ediciones EDIAL, Lima, 2001, p. 536.

6. El primer y tercer párrafo del literal c) del artículo 48 de la LPCL señalan que en forma simultánea o sucesiva, en caso que el trato directo entre empleador y trabajadores no haya prosperado, el empleador presentará ante la Autoridad Administrativa de Trabajo una declaración jurada señalando la existencia de la causa objetiva invocada, en el presente caso se tendrá que alegar que el motivo del despido es económico, tecnológico, estructural o análogo.

- vii. Indicar si los trabajadores afectados son sindicalizados debiendo indicar expresamente quiénes lo son o quiénes no lo son.
viii. Acreditar el pago de la tasa correspondiente.

Solo de cumplirse estos requisitos formales, el funcionario competente podrá realizar el análisis de fondo, destinado a verificar si realmente existe la causa objetiva invocada y si esta tiene aptitud suficiente para justificar los ceses de los trabajadores.

En la resolución comentada resalta un criterio muy importante. Se indica que a pesar que el procedimiento no requiere que se indique en la solicitud si los trabajadores afectados son sindicalizados o no, el cumplimiento de este requisito fluye de la ley, puesto que esta exige que los trabajadores afectados con la medida de cese hayan sido notificados y esta notificación puede darse a través de la organización sindical o, a falta de esta, a cada trabajador afectado. La resolución precisa que el hecho que exista un sindicato mayoritario (que afilia a más de la mitad de los trabajadores del ámbito) no exime a la empresa de notificar a los trabajadores no afiliados puesto que la facultad de los sindicatos mayoritarios de representar a todos los trabajadores del ámbito solo es aplicable a efectos de la negociación colectiva pero no para el procedimiento de cese colectivo. Bajo este criterio, la indicación de si los trabajadores afectados son sindicalizados resultaría necesaria pues serviría para verificar que los trabajadores afectados hayan sido debidamente notificados.

1.2. Negociaciones

Se llevan a cabo con el fin de acordar las condiciones de la terminación de los contratos de trabajo o las medidas que puedan adoptarse para evitar o limitar el cese de personal.

Así, la empresa con el sindicato o en su defecto con los trabajadores afectados o sus representantes, entablará negociaciones para acordar las condiciones de la terminación de los contratos de trabajo o las medidas que puedan adoptarse para evitar o limitar el cese de personal. El acuerdo al que se pudiera llegar tiene fuerza vinculante entre las partes y pone fin al proceso de cese colectivo, no siendo necesario pronunciamiento alguno de la Autoridad Administrativa de Trabajo.⁷

Entre tales medidas alternativas tenemos:

- La suspensión temporal de labores en forma total o parcial.
- La disminución de turnos o días u horas de trabajo.
- La modificación de las condiciones de trabajo.
- La revisión de los pactos colectivos vigentes.

1.3. Declaración jurada y pericias

El primer y tercer párrafo del literal c) del artículo 48 de la LPCL señalan que en forma simultánea o sucesiva, en caso que el trato directo entre empleador y trabajadores no haya prosperado, el empleador presentará ante la Autoridad Administrativa de Trabajo una declaración jurada señalando la existencia de la causa objetiva invocada, en el presente caso se tendrá que alegar que el motivo del despido es económico, tecnológico, estructural o análogo, acompañando una pericia de parte que lo acredite, elaborada por una empresa auditora autorizada por la Contraloría General de la República.

Tal pericia es puesta en conocimiento de la parte laboral con la solicitud de reducción de personal dentro de las 48 horas de presentada, para que

acompañando una pericia de parte que lo acredite, elaborada por una empresa auditora autorizada por la Contraloría General de la República.

Tal pericia es puesta en conocimiento de la parte laboral con la solicitud de reducción de personal dentro de las 48 horas de presentada, para que ésta pueda presentar pericias adicionales hasta los 15 días posteriores al conocimiento de la pericia del empleador.

7 DOLORIER TORRES, Javier R. *Derecho laboral empresarial*. Gaceta Jurídica, Lima, 2001, p. 262.

ésta pueda presentar pericias adicionales hasta los 15 días posteriores al conocimiento de la pericia del empleador.

1.4. Suspensión de labores

La empresa empleadora puede solicitar también la suspensión de labores sin pago de remuneraciones mientras dure el proceso de cese colectivo. Su solicitud se tiene por aprobada con la sola presentación⁸ ante la Autoridad Administrativa de Trabajo, pudiendo ésta verificar posteriormente la real necesidad de la suspensión.

No obstante, por Resolución Ministerial No. 055-2009-TR del 20 de febrero de 2009, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, como parte de las medidas anticrisis en materia laboral, aprobó ocho Directivas Nacionales, referidas a inspección de trabajo, ceses colectivos y derechos sindicales.

De las Directivas emitidas, la Directiva Nacional No. 001-2009-MTPE/2/11.1⁹, genera algunas complicaciones para el cese colectivo de los trabajadores. Dicha Directiva establece que, en los casos de cese colectivos en los cuales el

empleador solicite la suspensión perfecta de labores –es decir, sin pago de remuneración a los trabajadores–, la Autoridad Administrativa de Trabajo podrá ordenar la reanudación de las labores considerando que la suspensión no es razonable o proporcional, y dicha orden de reanudación será independiente del pronunciamiento posterior sobre la procedencia o no del cese colectivo.

En tal sentido, el empleador ya no podrá confiar en que su solicitud ha sido aprobada automáticamente, de acuerdo a lo establecido en la ley, sino que estará sujeto a la opinión del Ministerio respecto al sustento de su solicitud.

La aplicación de esta Directiva podría llevar al absurdo que una suspensión sea considerada irracional por la Autoridad Administrativa de Trabajo, se ordene el reinicio de labores (con el respectivo pago de remuneraciones a los trabajadores) y que luego el cese colectivo sea procedente. Lo cual generaría que un empleador que por motivos económicos requería realizar el cese de un grupo de sus trabajadores, a causa de la reanudación de labores y consecuente pago de remuneraciones, termine en una situación

8 "En su demanda, el actor sostiene haber sido objeto de un despido encubierto y arbitrario el 28 de febrero de 1997, pretendiendo demostrarlo con la instrumental de fojas 13; Segundo: que dicha instrumental de fecha 28 de febrero de 1997 resulta ser una comunicación que hace la empleadora al actor de que a partir del 1 de marzo de 1997 se produjo la suspensión de las actividades de los trabajadores comprendidos en la medida de cese colectivo por causas objetivas, no evidenciando tal documento despido alguno por cuanto en primer lugar tenía conocimiento desde el 27 de enero de 1997 de que su empleadora había iniciado un procedimiento de cese colectivo de trabajadores y que se encontraba comprendido en la nómina de los trabajadores afectados y en segundo lugar por cuanto en el mismo documento se le cita al actor a una reunión para el 5 de marzo a efectos de proseguir con el procedimiento lo que no hace sino demostrar la inexistencia del despido alegado; Tercero: que, de haber considerado legal la suspensión perfecta de labores, el accionante debió de ejercitar su derecho ante la Autoridad Administrativa de Trabajo que conocía del procedimiento y ante su propia empleadora ocurriendo a exponer sus razones a la reunión propuesta por ella, antes de colocarse en situación de despido; Cuarto: que, el inciso c) del artículo 82 del Decreto Supremo No. 65-95-TR modificado por el Decreto Legislativo No. 855, señala en su segundo párrafo que el empleador podrá solicitar la suspensión perfecta de labores durante el período que dure el procedimiento lo mismo que se considerará aprobada con la sola recepción de dicha comunicación no indiciándose en esta norma legal que dicho pedido procede cuando la solicitud de cese se ha admitido a trámite, es más, resulta claro al expresarse que su aprobación es automática, en tal sentido y amparándose en este dispositivo legal es que la empleadora remitió al actor la carta de fojas 13; que, en el caso submaterna, los instrumentales de fojas 21 a 38 demuestran que la demandada dio inicio al procedimiento señalado en el Texto Único de la Ley de Fomento al Empleo (artículo 82 inciso a), en consecuencia la solicitud presentada ante la Subdirección de Negociaciones Colectivas el 28 de febrero de 1997 (fojas 41) se encontraba dentro de los alcances de la norma legal citada; Quinto: que, habiéndose considerado sin derecho en situación de despido no procede la indemnización especial que se reclama en razón a que la suspensión tenía amparo legal [...]" (RSL, Exp. 6432-97-DM/S, dic. 03/97, V. P. De La Haza).

9 Directiva Nacional No. 001-2009-MTPE/2/11.1, sobre verificación de cumplimiento del sustento de la suspensión en el caso de las solicitudes de cese colectivo.

económica peor a la que tenía al iniciar el trámite de cese colectivo y requiera cesar a un mayor número de trabajadores.

1.5. Conciliación

Al día siguiente de vencido el plazo para que los trabajadores presenten las pericias adicionales que estimen pertinentes, la Autoridad Administrativa de Trabajo convoca a reuniones de conciliación, las que se llevarán a cabo dentro de los 3 días siguientes al de la notificación de la convocatoria a conciliación.

Si no se logra la conciliación, vencidos estos plazos, la Autoridad Administrativa de Trabajo está obligada a dictar resolución dentro de los 5 días hábiles siguientes, si no existiera resolución se entiende por aprobada la solicitud.

1.6. Resolución administrativa

La Autoridad de Trabajo competente en primera instancia es la Dirección de Prevención y Solución de Conflictos. Aquella está obligada a resolver dentro de los 5 días hábiles siguientes, si no emite resolución se entiende por aprobada la solicitud. Se admite el silencio administrativo positivo. Cabe recurso de apelación ante la resolución expresa o ficta, el mismo que deberá ser resuelta dentro de los 5 días hábiles siguientes, vencido el término, si no hubiera resolución, se entiende que la apelada ha sido confirmada.

1.7. Recurso de apelación

Contra la resolución expresa o ficta cabe interponer recurso de apelación en un plazo no mayor de 3 días hábiles. Ente plazo se computa desde que las partes fueron notificadas con la resolución expresa, o desde que venció el plazo para emitir resolución en el caso de la resolución ficta. La instancia superior debe resolver la apelación en un plazo máximo de 5 días útiles, vencidos los cuales sin que emita nueva resolución se tiene por confirmada la resolución apelada.

Este último plazo se computa desde el día siguiente a aquel en que fue recepcionado el

expediente administrativo en la dependencia competente. La autoridad que resuelve el recurso administrativo de apelación en segunda instancia es la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

1.8. Recurso de revisión

Excepcionalmente, manteniendo así una pauta ya existente en el Perú, podrá contarse con un recurso administrativo que permita impugnar (y como consecuencia de ello, eventualmente modificar, revocar, sustituir o confirmar) un acto ya conocido por dos entidades de la Administración que no son de competencia nacional.

Con este recurso, al cual en nuestro país se le denomina recurso de revisión, una autoridad o instancia con competencia nacional unifica la comprensión a darle a ciertos temas que por su naturaleza pueden presentarse en muchas de las entidades de carácter descentralizado (y eventualmente las de carácter desconcentrado) hasta hoy existentes en diversos puntos del país. Es por ello que este medio impugnatorio no es opcional, sino de obligatoria interposición para agotar la vía administrativa si nos encontramos ante una estructura descentralizada, pero todavía sujeta a la tutela de la Administración Estatal central o nacional.

De acuerdo con el artículo 210 de la Ley 27444, una vez resuelta la apelación que se haya considerado oportuno plantear, quien recurre en revisión deberá dirigirse a la misma autoridad que emitió el acto que impugna para dicho funcionario o funcionarios eleven a su vez todo lo actuado a su superior jerárquico, dentro de las pautas aquí ya descritas.

En nuestro caso, cualquiera de las partes tendrá 5 días hábiles para plantear este recurso. La autoridad nacional que resuelve el recurso administrativo de revisión es la Dirección Nacional de Relaciones de Trabajo, la cual contará con 5 días hábiles para resolver, teniendo que emitir una resolución expresa.

Ahora bien, debemos señalar que la supuesta nulidad de las resoluciones recaídas en un pro-

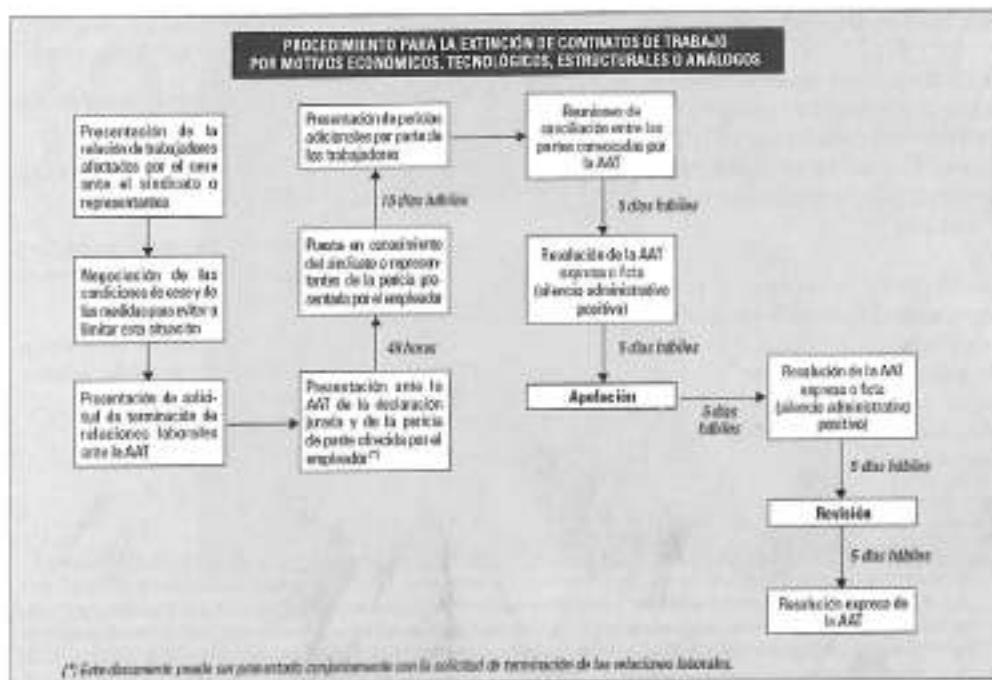
cedimiento de cese colectivo deben plantearse en la vía contencioso administrativa.¹⁰

2. Consecuencia de la aprobación del cese colectivo

Una vez aprobada la reducción de personal, la empresa empleadora debe poner en conocimiento de los trabajadores afectados la implementación de tal medida, precisándoles

la fecha de su cese y poniendo a su disposición los beneficios sociales a que hubiere lugar. En tal sentido, es importante señalar que la jurisprudencia nacional ha señalado que procede el cese por causas objetivas aun cuando el trabajador se encontrase enfermo al momento de recibir la comunicación.¹¹

Ahora bien, como lo señalamos en el párrafo anterior, el empleador deberá comunicar al



10. "El actor por la presente vía demanda la indemnización por despido injustificado, fundamentando su pretensión en el hecho de haber sido objeto de un cese ilegal por la empleadora a través de un proceso administrativo de cese colectivo en el que se habrían producido graves vicios de nulidad insolvables, por lo que las resoluciones administrativas dictadas en ese proceso y al amparo de las cuales la empresa dispuso su cese, carecen de eficacia legal y con ello el despido resulta intempestivo e improcedente; que, conforme al artículo 240 de la Constitución Política del Perú de 1979 vigente a la fecha de interposición de la acción y que se encuentra recogido en el artículo 148 de la actual Carta Magna, concordante con el artículo 23 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, las resoluciones o actos administrativos que causan estado son susceptibles de impugnación mediante la acción contencioso administrativa, en concordancia con la cual la validez de los resoluciones que amparan el cese del actor y que corren en copia de fojas 28 a fojas 37 no pueden declararse en el presente proceso sino en la acción a que se refieren las normas preñadas [...]". (R.S., 2da Sala, Exp. 2657-94-05(S), may. 03/95, V. P. Beltrán Quiroga).

11. "El punto controvertido en el caso sub iudice se centra en que, de un lado el demandante solicita la nulidad de la carta de cese y por ende la reposición en su centro de trabajo y, de otro lado, la empleadora sostiene que el actor en ningún

trabajador la autorización de la autoridad administrativa competente, entendiéndose que a partir de dicho acto de comunicación quedará extinguida la relación laboral. Sin embargo, si dicha formalidad no se cumple, esto no invalidará el procedimiento de terminación de la relación laboral, sino que tornará el cese en un despido arbitrario.¹²

Por otro lado, el empleador deberá acreditar el pago íntegro de la C.T.S. de los trabajadores cesados en el plazo de 48 horas de producida la terminación de sus vínculos laborales.

Los trabajadores cesados tienen el mismo derecho preferencial a la reconstrucción que los trabajadores cesados por caso fortuito o fuerza mayor, en caso se empleador requiera nuevo personal para la cobertura de puestos iguales o similares.¹³

Como puede advertirse, la autorización que otorgue la Autoridad Administrativa de Trabajo es esencial y, por ello, observar el procedimiento y conocer los criterios que se aplican para resolver las solicitudes de cese colectivos por causas objetivas es muy importante.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, R. S. *The death and burial of 'sick' products*. En: *Journal of Marketing*, Vol. 28, 1964, pp.1-7.
- ALONSO OLEA, Manuel. *Derecho del trabajo*. 7ª ed., Universidad de Madrid, Madrid, 1981.
- ARÉVALO VELA, Javier y ÁVALOS JARA, Oxal. *Causas y efectos de la extinción del contrato de trabajo*. Grijley, 2007.
- CORTÉS CARCELÉN, Juan Carlos. *¿El cese colectivo por causas objetivas puede ser considerado como despido?* En: *Ius et Veritas*. Año VII, No. 12, jun. 1996.
- DOLORIER TORRES, Javier R. *Derecho laboral empresarial*. Gaceta Jurídica, Lima, 2001.
- FLINT, Pinkas. *Gestión de empresas en crisis*. Bolivia Dos Mil, La Paz, 2001.
- FLINT, Pinkas. *Reflotamiento. Aspectos económicos y financieros aplicables a la gestión de empresas en crisis*. Grijley, Lima, 2004.
- RENDÓN VÁSQUEZ, Jorge. *Derecho del Trabajo. Relaciones Individuales en la actividad privada*. Ediciones EDIAL, Lima, 2001.

momento fue objeto de despido sino fue cesado luego de haberse seguido un procedimiento administrativo regular; que las partes han convenido en la existencia de la Resolución Directoral No. 170-92-DR-Lim que autorizó a la demandada el cese del reclamante, entre otros trabajadores de la empresa; que siendo esto así, está claramente establecido que el actor no fue despedido de su centro de labores sino cesada por causas objetivas para la terminación del contrato de trabajo, en observancia de lo previsto en el artículo 86 del Decreto Legislativo 728; que no resulta sostenible el argumento del actor de que en la fecha en que se le cursó la carta notarial de cese (el 23 de setiembre de 1992) aquél se encontraba con descanso médico y que por ello la carta en mención resulta nula, puesto que ésta no constituyó el acto mismo del cese sino la consecuencia del trámite administrativo previamente seguido por la empleadora, resultando intrascendente jurídicamente que el actor haya o no recepcionado personalmente la tantas veces mencionada carta notarial, puesto que la extinción de la relación laboral quedó legalmente aprobada por la Autoridad Administrativa de Trabajo [...] (RSL, Exp. No. 310-96-RIS), 27 de setiembre de 1996, V. P. Ampuero de Fuentes).

12 Véase la Casación No. 1368-2000-Lima, 22 de noviembre de 2000.

13 La demandante fue cesada en virtud de haber sido considerada como personal excedente en el proceso de racionalización de personal aprobado por la Primera Subdirección de Negociaciones Colectivas en Exp. 363-93-INEC, que dicho procedimiento era de cese colectivo previsto en los artículos 86 y 85 del Decreto Legislativo 728, habiéndose simplificado en su trámite por imperio de lo dispuesto en el inciso a) del artículo 7º del Decreto Ley 26120; que en tal sentido, la empleadora no puede eludir las consecuencias establecidas en el artículo 95 del referido decreto legislativo para el caso de contratar nuevo personal; que la racionalización de personal es por definición un proceso de reestructuración, por lo que debe considerarse como un motivo estructural para la terminación de los contratos de trabajo, comprendida en el inciso b) del artículo 86 del Decreto Legislativo 728; que esa medida se adopta, como lo señala la empleadora, cuando existe personal excedente, lo que significa que se va a reducir las plazas y no se va a necesitar nuevo personal; que es por ello que la ley concede el derecho de preferencia a los trabajadores cesados cuando la empresa decide cubrir nuevamente sus plazas [...] (RSL, 2da Sala, Exp. 2393-95-RIS), ene. 19/96 V. P. Beltrán Quiroga)