

Despido



El despido de un empleado tiene implicaciones tanto de orden administrativo como legal. Aun cuando deba tomar acciones tan drásticas, un agricultor que siga los procedimientos descritos en este capítulo tanto como el anterior podrá dormir mejor de noche. Él sabe que dio al colaborador la oportunidad de comprender que su comportamiento era indeseable y las consecuencias de seguir actuando de esa manera, y aun así, el empleado no cambió su comportamiento.

El desahucio de un empleado es frecuentemente el último paso de un fracasado intento de ayudarlo a que se ajuste a las normas de trabajo de la empresa.

Una clara implicancia administrativa es el costo asociado con la selección y el entrenamiento de un nuevo trabajador. Una segunda, es el efecto que el despido tendrá en la moral del resto de los colaboradores. Una tercera, es la consecuencia en los costos del seguro de desempleo o de pagos de desahucio, según las leyes que lo afecten. Aunque cada país tiene sus diferencias en estas leyes, hay muchos aspectos en común en los códigos laborales o en el proceso de litigios.

El despido de personal ha sido llamado la “pena de muerte laboral”. Los empleados aceptan rápidamente el derecho del agricultor a seleccionar a quién va a emplear (mientras no ocurra

una discriminación ilegal). No obstante, una vez que han sido contratados, la mayoría de los empleados sienten que ahora también tienen derechos. Cuanto más tiempo se permite a una persona quedarse en el puesto, mayores son sus derechos al empleo.

Tal vez una analogía mejor sería apodarlo el “divorcio laboral”. Como en el divorcio, los afectados pueden escoger ser combativos o cordiales. Aunque es una equivocación llevar las analogías demasiado lejos, hay otros aspectos del matrimonio que ameritan una comparación: ambas partes comparten la responsabilidad de haberse escogido, y de lograr que la relación florezca y sea exitosa después.

Desde una perspectiva legal, despedir a un empleado puede llevar a un juicio o cargos de *despido sin causa justa*. En el pasado, la “doctrina de propia voluntad” (*at-will doctrine*) controlaba la mayoría de los despidos en los Estados Unidos. Por ejemplo, el Código del Trabajo de California establece que “un empleo, sin fecha de término específico, puede ser finalizado según sea la voluntad ya sea del empleador o del empleado...”.¹ Los empleadores tienen el derecho de despedir a un trabajador en cualquier momento o por casi cualquier razón. Igualmente, el empleado puede irse por su propia voluntad. Estos derechos de terminación “de propia voluntad” han sido limitados substancialmente, como resultado tanto de provisiones estatutarias como de casos judiciales.

Erosión de la doctrina “de propia voluntad”

Tanto los cambios en las leyes laborales como los juicios que llegan a sentar precedentes se han combinado para limitar la doctrina de “propia voluntad”. Algunos códigos laborales prohíben la disciplina y el despido de empleados basado en factores protegidos tales como suelen serlo el sexo, raza, y edad.

Por ejemplo, en Chile no se permite el despido de la mujer embarazada. Otras leyes ofrecen protección especial para aquellos empleados que han

denunciado (“soplones”) a sus empleadores por infracciones a las normas públicas.

Existen códigos laborales que protegen tanto a los colaboradores sindicalizados como a quienes no lo son, a ejercitar derechos a “la protección de la actividad concertada”. Cada vez que los empleados actúan en nombre de dos o más personas para solicitar mejores sueldos o condiciones de trabajo, están protegidos contra cualquier recriminación. Esto no significa que el agricultor esté obligado a cumplir con tales solicitudes, sin embargo.

Además, las promesas o declaraciones hechas a trabajadores cuando son contratados, en conversaciones con supervisores, y en manuales de empleados también pueden llegar a constituir protecciones especiales.

Algunos códigos laborales permiten el despido en forma más fácil cuando las personas no han trabajado mucho tiempo. Un período de prueba es una buena idea, *si es que* la empresa tiene una estructura montada para evaluar cuidadosamente el desempeño de un empleado nuevo antes de la expiración de tal período. El administrador agrícola no debe sentirse obligado a aprobar o no aprobar el cumplimiento del colaborador al fin del período de prueba. En cambio, es mejor *extender* el período de prueba cuando se justifique.

Una tendencia reciente ha sido la de establecer el arbitraje obligatorio para solucionar casos de despido. Las soluciones impuestas por el árbitro son de cumplimiento obligatorio para ambas partes. Las ventajas del arbitraje sobre juez y jurado incluyen: 1) decisiones más rápidas;² y 2) los costos pueden estar limitados a la *restitución de salarios e reincorporación*, mientras se evitan los *daños punitivos*.³ Otra tendencia muy popular, con mucha probabilidad de éxito, es el aumento del uso de *resoluciones alternativas de disputas*, donde se usan elementos y estrategias de mediación más que de arbitraje o litigio.

Un productor lechero confesó que media hora después de haber empleado a un ordeñador, era obvio que éste era el

colaborador más lento que había visto en su vida. El ordeñador había estado trabajando en la lechería por tres meses. ¡Y había vendido su hogar para mudarse a ese pueblo! Una simple prueba de habilidad durante el proceso de selección hubiese demostrado que ese ordeñador no debía ser contratado para esa tarea. El productor lechero se sintió lógicamente culpable al despedirlo y compartía la responsabilidad de haber contratado a tal individuo.

Para resumir este último punto, cuanto más se permite la permanencia de un empleado, mayor es la responsabilidad del administrador de la empresa agrícola por dicho empleado. En el caso de empresarios que toman empleados sin probarlos antes en sus respectivas tareas, y éstos resultan incapaces de cumplir, creo que es una buena práctica pagarles una indemnización, o regalía por cese de empleo, si es necesario despedirlos. Esto puede abarcar desde un monto simbólico para trabajadores de temporada que han laborado menos que unos días, a montos más substanciosos para empleados de planta que se han desempeñado en la empresa por un largo tiempo. Algunas leyes laborales requieren tales pagos de desahucio.

DESPIDO CON DIGNIDAD

La primera vez que despedió a alguien, un administrador⁴ cuenta que se demoró dos horas y el proceso fue penosamente doloroso tanto para él como para el empleado afectado. Al transcurrir el tiempo logró ponerse “tan bueno” para despedir a los empleados que lo hacía “en algún momento desde que entraban a su oficina y caminaban a través de ella para tomar asiento”. Le decía más o menos lo siguiente al personal por ser despedido: “Lo invitamos para conversar sobre algunos asuntos difíciles. Sabemos que no está feliz aquí; que no está feliz con su desempeño... . Nosotros tampoco estamos felices y pensamos que le puede ir mejor en otro lugar. Así es que vamos a romper relaciones y le vamos a desear buena suerte. Aquí tiene un cheque de regalía por cese de empleo y una carta de recomendación que queremos que

tenga, además de lo que le debemos. Queremos que tome el resto del día libre con gozo de pago, y aquí tiene dinero [le entrega una suma generosa] para que vaya a comer un rico almuerzo.”

“Lo que el hombre sembrare eso también segará” y este administrador cuenta que cuando le tocó que lo despidieran encontró “la caja” en su escritorio. Todos sabían que la temida caja se le daba a quienes pronto serían despedidos, para que la llenaran con sus efectos personales. Unos momentos después de entrar a su oficina y contemplar “la caja”, recibió una llamada telefónica de su encargado: “¿Ve esa caja en su escritorio? Busque sus efectos personales, preséntese a la oficina para recibir su pago... Lo llevaremos a su casa”.

Las palabras *despido* y *dignidad* escasamente pueden combinarse. Sin embargo, hay algunos principios que podemos recordar que nos ayudarán a preservarle una cierta fracción de dignidad a ese empleado que vamos a despedir.

Las personas que pierden sus puestos pasan por medio de predecibles etapas emocionales que pueden incluir disminución de la autoestima, desesperación, vergüenza, enojo, y sentimientos de rechazo. Lo mayor los sentimientos positivos que el empleado sentía hacia su supervisor, empresa agrícola o puesto, y lo más largo el

Las palabras despido y dignidad difícilmente se complementan. Sin embargo, podemos destacar algunos principios que le ayudarán a preservar una cierta cuota de dignidad a aquel empleado que estamos por despedir.





La decisión de despedir debe haberse hecho con mucho cuidado y no ser una sorpresa para el trabajador.

período de empleo, lo más intenso que pueden ser estos sentimientos.

Antes de discutir los detalles de la entrevista de despido, necesitamos presumir que la decisión ya se ha hecho con mucho cuidado; que no será una sorpresa para el trabajador (es vital que el empleado haya recibido algo por escrito en el pasado, que muestre esta posibilidad); qué medidas apropiadas y debidamente documentadas hayan sido tomadas en cuanto a la disciplina, asesoramiento y entrenamiento personal; y que usted esté trabajando con un abogado calificado en asuntos laborales (hay un sinnúmero de preguntas de índole legal por contestar) y un especialista de recursos humanos.

Si queda claro que un empleado debe despedirse, ¿cuándo y cómo se le confronta para darle a saber las malas noticias? Unas cuantas decisiones deben llevarse a cabo antes de reunirse con el empleado. Esta es una de aquellas ocasiones que requiere una cuidadosa preparación.

Preparación necesaria antes de la reunión de despido

Hablando del despido después que haya sucedido. Una de las preocupaciones principales de los

individuos que son despedidos es el temor de lo que se dirá a sus espaldas. El compartir con terceras personas (tal como un posible empleador) los motivos relacionados con el despido puede resultar en un juicio contra la empresa. Lo mismo puede ocurrir si da referencias negativas. Los trabajadores que pierden su puesto y no pueden encontrar otro son los más propensos a presentar demandas.

Es una buena política reasegurarle a las personas que se despiden que —con la excepción del equipo administrativo involucrado en el despido y otras personas que necesiten saberlo— el asunto no será compartido con los empleados u otras personas.⁵ Se le puede sugerir al empleado, que tampoco hable con otros sobre el despido, pero dejar bien claro que eso queda a su criterio.

Es esencial que haya buena comunicación entre la administración y que no sólo eviten hablar sobre el caso con otros, sino que también deben evitar darle mensajes confusos al individuo que será despedido. Los supervisores, por ejemplo, deben evitar la tentación de decirle cosas al empleado que sólo entenderá más tarde, una vez que sepa que está siendo despedido.

Un empleado que no pudo encontrar un nuevo trabajo contrató un detective para determinar por qué había sido despedido. En la entrevista su ex jefe no ahorró palabras para expresar sus sentimientos negativos hacia el empleado. Equipado con la cinta grabada de la conversación, el trabajador despedido llevó al empleador a la corte, y el jurado le otorgó US\$ 1,9 millones.⁶

Recomendaciones. Existe la tentación de proveer cartas de recomendación a personas despedidas o casi por despedir (cuando se sabe que están buscando otros puestos), pero éstas pueden convertirse en munición contra la empresa más tarde, si contradicen los motivos del despido. Los agricultores están particularmente vulnerables cuando despiden a un empleado después de hacer comentarios positivos durante las evaluaciones de desempeño o en cartas de recomendación durante el tiempo del despido. En el evento que un

empresario agrícola sea enjuiciado, el abogado del empleado puede aprovecharse de tales declaraciones y preguntarle en la corte, “Bien, señor agricultor, ¿nos está mintiendo ahora o estaba mintiendo anteriormente?”

Una carta de despido puede mencionar los motivos que condujeron al desahucio del empleado. El tono y contenido de tal carta deberán mostrar el mismo tacto y cuidado que las amonestaciones escritas ya mencionadas. Es una buena idea mencionar los rasgos positivos del empleado —mientras no se extienda a áreas problemáticas relacionadas con el despido— y desearle prosperidad. Pídale a varias personas que lean el borrador antes de finalizarlo. Una carta separada que se ajuste a los hechos, tales como las faenas llevadas a cabo por el colaborador y tiempo de empleo, puede ser de utilidad al empleado, sin comprometer al agricultor. Una excepción puede involucrar el área de violencia laboral u otros comportamientos graves. Un empleador puede ser considerado culpable en algunos casos por no mencionar tales hechos si la persona llega a cometer alguna barbaridad relacionada en su próximo puesto, cuando fue contratado basado en su recomendación. Ya que no hay soluciones fáciles en estos casos, es conveniente consultar a un abogado.

Es fácil ver por qué en la agricultura de temporada un agricultor puede preferir proteger los sentimientos de un trabajador y decirle que van a prescindir de él por falta de trabajo. Esto es especialmente verdad hacia el fin de la temporada. Los empleadores que ocultan a sus empleados la verdadera razón del despido, sin embargo, pueden enfrentar serios problemas. Pueden ser forzados a explicar por qué incorporaron a otra persona después de despedir a un empleado por falta de trabajo.

En contraste, los empleadores que utilizan el enfoque “lavaplatos de cocina” y mencionan cada instancia de mala conducta, pueden correr la misma suerte. En alguna instancia puede que tengan que comprobar cada acusación.⁷ Se ha sugerido, más aún, que los empleados que entablan un juicio contra

los empleadores en cuanto a su despido, en parte, lo hacen para averiguar el motivo de su despido, y en parte para ser escuchados por aquéllos.⁸

Renuncio o despido. Cuando se le da la opción a un empleado a renunciar o ser despedido (o se le dan faenas difíciles para que renuncie), esto se considera como un caso de “despido implícito”. Es equivalente a un despido, a no ser que exista un acuerdo de despido de por medio. La indemnización por despido, o regalía adicional por cese de empleo, puede ser especialmente efectiva cuando forma parte de un acuerdo de despido. *Los acuerdos de despido* pueden ser una medida para evitar cargos por despidos injustificados. Los agricultores pagan una suma de indemnización adicional por despido (p. ej. salarios de 3 a 12 meses dependiendo de la antigüedad del empleado y de las razones del despido) a cambio del acuerdo del empleado de renunciar y no iniciar juicio. Estos arreglos no son válidos en ciertas circunstancias, de manera que usted deberá consultar a su abogado. Estas indemnizaciones pueden ser muy útiles en aquellos casos en que la empresa comparte la culpa del mal desempeño del empleado —tal como cuando un empleado se ha desempeñado mal por años pero nunca se le ha exigido más, o un empleado ha sido contratado sin el uso de un examen práctico. Estos acuerdos, en los cuales el empleado se compromete a no entablar juicio en contra de la empresa son más útiles cuando la persona sabe que no se está desempeñando bien. Dichos empleados pueden agradecer la oportunidad de resignar al puesto con algunos meses de pago adicional y un moretón en su autoestima, pero sin ser heridos aun más al ser involucrados en un proceso disciplinario de larga duración.

Notificación de despido. Los empleadores esperan que sus trabajadores den aviso de dos semanas o más antes de retirarse del puesto. La misma cortesía se le debe al trabajador, aunque es mejor simplemente pagarles el tiempo como un pago de notificación y darle al empleado la oportunidad de buscar otro puesto. Es mejor “exonerar



Jack Kelly Clark

La administración puede intentar ayudarle a un empleado pero al final de cuentas, es el trabajador quien debe decidir si el puesto vale la pena y esfuerzo.

al empleado de sus responsabilidades excepto hacia sí mismo”.⁹ Al explicarle esta política al empleado, ponga énfasis en que se trata de darle tiempo para que se enfoque en sus necesidades, y que no se trata de un castigo adicional.

Cuando se le concede al empleado una regalía por despido (o la más formal indemnización por despido ya mencionada), se debe llevar a cabo después que se cumplan todas las formalidades, incluyendo cualquiera firma necesaria, devolución de la propiedad del predio tal como camionetas, radios, teléfonos, computadoras y contraseñas

correspondientes. Vale la pena tener una lista con todos estos detalles antemano.¹⁰ El cheque debe estar listo, eso sí, ya que el empleado puede estar preparado para cumplir con todos estos requisitos rápidamente.

El lugar de la reunión. Éste debe ser un lugar privado donde otras personas no puedan escuchar o ver la conversación. No debe haber interrupción telefónica o de otra índole. Se debe evitar lugares públicos tal como un restaurante. Algunos empleados no podrán controlar sus emociones y lágrimas, lo que los pondría en una posición difícil.

Momento oportuno. Aunque los despidos no siempre pueden esperar un momento oportuno, la sabiduría convencional sugiere que los empleados deben ser despedidos los primeros días de la semana y temprano en el día, y que el peor momento para una despedida es un día antes del fin de semana, un día festivo, o inicio de vacaciones.¹¹ Cuando estos principios son violados el empleado sólo puede sentarse y agitarse “a fuego lento” sin hacer algo positivo y tangible en cuanto a buscar otro puesto o hacer averiguaciones relacionadas con cualquier beneficio tal como el seguro de desempleo.

El despido que se lleva a cabo temprano en el día tiene la ventaja, además, en que todos los involucrados están más descansados y menos tensos. Por lo tanto están mejor capacitados para abordar desafíos interpersonales de índole emocional.¹² En un estudio informal encontré que la mayoría de los empleados prefieren ser despedidos cuando puedan recolectar sus efectos personales en privado, sin tener que enfrentar a sus colegas. Despedir a un trabajador temprano en el día y en privado es más fácil cuando se trata de personal que se desempeña en el campo y no en la oficina. Con personal de oficina muchas veces la única opción práctica es la de esperar hasta que ya llegue la hora de cerrar. Si esto no es posible, en vez de obligar a los empleados a que encaren a sus compañeros, usted les puede dar la opción de enviarles sus efectos personales más tarde, cuando no sea tan obvio. Si el empleado elige esta opción, dos personas¹³ deberían estar presentes cuando se coleccionen los efectos personales para evitar recriminaciones de falta de honradez.

En el momento de la despedida, dependiendo de la situación, quienes deseen despedirse de sus colegas pueden ser animados, hasta cierto punto, a que llamen o aun planificar una visita más tarde. Aunque son pocos los empleados que querrán aprovechar tal oferta, esta política puede ayudarles a aliviar sentimientos de rechazo y pérdida relacionados con el despido. Por supuesto, existen circunstancias en las

cuales los empleados previos no serían bienvenidos (p. ej. aquellos despedidos en relación con hostigamiento sexual, amenazas violentas, hurto), pero para la mayoría de los empleados no hay necesidad de crear más barreras artificiales al clasificarlos como *personas non grata*.

Una vez que ya se haya tomado la decisión de despedir, es bueno proceder relativamente rápido. Algunos empleadores tratan de justificar el retraso del despido hasta después de la temporada si necesitan mano de obra. Lo más tiempo que el colaborador se quede en el puesto después que deba haber sido despedido, no obstante, lo más que puede existir la implicación que los problemas de desempeño se han superado. Más importante aún, el empleado que no está trabajando bien seguramente estará algo distraído y fácilmente puede involucrarse en una equivocación seria o un accidente grave. Además, pueden surgir asuntos de índole legal cuando un empleado es despedido poco después de sufrir un accidente.

¿Quién debería despedir al empleado? El despido de un colaborador causa tensión y requiere eficacia en asuntos interpersonales. Existe la tentación de delegar los despidos a una persona que no sea el supervisor directo del individuo. Lo ideal, no obstante, es que el supervisor inmediato hable con el colaborador. Vale la pena tener un segundo miembro de la administración para: 1) mostrar que hay un frente unido respecto a la decisión; 2) tener un testigo; 3) disponer de otra persona que pueda tener habilidades interpersonales; y 4) reducir las posibilidades de una erupción de hostilidades.

Después de la reunión de despedida, se puede delegar papeleo y preguntas que serán mejor contestadas por otra persona. La administración puede ofrecer asesoramiento o servicios de empleo a algunos empleados, dependiendo de su antigüedad en la empresa.

Pago y papeleo. El pago que se adeude, incluyendo cualquier incentivo, beneficio o regalía ganado por el empleado, debe cancelarse en el momento del despido. En casos donde el

individuo ha ganado parte de un bono es importante calcularlo y pagárselo. Es preferible errar, en estos casos, por ser generoso. Cualquier papeleo que requiera la firma del empleado debe estar listo. Si no es posible hacerlo al instante, es mejor llevarlo a cabo por correo antes que incomodar al trabajador y obligarlo a presentarse en persona. En caso de una *suspensión exploratoria* que resulte en el despido (véase el Capítulo 14), se le debe pagar¹⁴ al empleado por el día que se presentó para la entrevista de despido.

Acompañamiento del empleado. Cuando llega el momento en que el empleado entregue la propiedad que le pertenece al predio, algunos administradores acompañan a éstos a sus puestos de trabajo. En casos que involucran materiales estratégicos o la posibilidad de sabotaje, esta política no sólo protege a la empresa sino también al empleado. Es parte de la naturaleza humana culpar a otros, especialmente al despedido, de haber causado cualquier problema alrededor del tiempo de su despido. Por supuesto, se le debe explicar esto al empleado. En caso de una suspensión exploratoria se pueden tomar las mismas medidas y en caso que no haya un despido se le puede devolver las cosas al empleado.

Vale la pena darles una prueba a los trabajadores para ver si pueden desempeñarse en el puesto. Una vez contratados, cuanto más se permite la permanencia de un empleado, mayor es la responsabilidad de la empresa por dicho empleado.

La decisión de despedir, ¿es terminante? Debe prepararse para confrontar a aquellos empleados que intenten convencerlo que pueden desempeñar sus puestos —que usted debe darles otra oportunidad. La decisión de despedir a un empleado no es algo que se puede hacer a la ligera. Es importante tomar esta decisión con cuidado y estar preparado para defenderla.

Actúe el papel. Es difícil saber qué decir y cómo reaccionar en una entrevista de despido. El encargado puede tomar el papel correspondiente y recibir consejo y retroalimentación al respecto. Puede preparar algunos puntos principales por escrito en término de ideas que querrá compartir más que en algo que vaya a leerle al empleado.

LA REUNIÓN DE DESPEDIDA

El tono establecido por la administración debería ser uno de cordialidad y empatía. En algunos casos, la mejor manera de iniciar la reunión es diciendo algo tal como: “Seguramente no será sorpresa para usted averiguar que las cosas no marchan bien”.

Las malas noticias se pueden dar enseguida. Si existe *cualquier* posibilidad que el empleado no comprenda por qué está siendo despedido, los motivos se deben explicar ahora. Esto se debe hacer calmadamente y con empatía, sin un placer malicioso. Éste no es el momento para entrar en grandes detalles, o culpar, fomentar sentimientos de culpabilidad, compartir todo lo malo que el empleado ha hecho, o de dilatarse más de lo necesario en los motivos del despido. En este momento, menos es mejor que más. El supervisor que ha seguido el proceso disciplinario tendrá poco que añadir en este momento —pero puede fomentar preguntas. Si no hay un motivo principal por el cual se está despidiendo al empleado, mas una combinación de motivos, un breve comentario al respecto puede ser útil.

Dos faltas comunes al llegar a este punto son: 1) el ser tan vago que el empleado no sabe que ha sido despedido; y 2) el hablar demasiado. El silencio puede hacernos incómodos en



Agrogestión, Fundación Chile

relaciones interpersonales, y en un esfuerzo por rellenar el silencio, el encargado fácilmente puede decir más de lo que debería.

Por preparado que pueda estar el empleado para el despido, cuando llegue el momento seguramente será desconcertante. El individuo puede llenarse de sentimientos de incredulidad, aturdimiento y varias otras emociones. La persona está propensa a no sintonizar con lo que se le está diciendo ya que otros pensamientos chocan contra su mente. ¿Cómo se lo diré a mi familia y amistades? ¿Cómo voy a cumplir con mis gastos y necesidades? ¿Qué dirán de mí cuando no esté?

Hasta cierto punto, el encargado debería darle la oportunidad al empleado a vocalizar sus sentimientos. El supervisor puede ayudarle al empleado a hablar preguntándole algo como, “Estoy seguro que tiene mucho en su mente. ¿Hay algunos sentimientos o preguntas que quiera compartir conmigo en este momento?” Si el empleado no contesta de inmediato, el encargado debería resistir la tentación de saltar a otro tema. Unos pocos segundos pueden parecer una eternidad, más todavía una pausa suficientemente larga para estar seguro que el empleado pueda formular una respuesta si así lo desea.

Cuando el colaborador hable, el supervisor debe controlar la tendencia a interrumpir, defenderse, o contradecir (aun en aquellos casos cuando piense que la perspectiva del empleado esté totalmente distorsionada). Aunque no se trata de mantener un silencio estoico que fácilmente pudiera causar una sensación contraproducente, el supervisor debería recordar que ésta es la oportunidad para que el empleado hable y se desahogue. Se le debe escuchar al trabajador en una forma que muestre empatía y agradecerle por compartir su perspectiva.

El agradecerle al empleado tanto por lo bueno que ha hecho como por sus buenas cualidades *siempre* es de buen gusto. La sinceridad o falta de ella será fácilmente detectada por el empleado. El supervisor debe encontrar el momento propicio para hacer estas observaciones. Éstas no deberían compartirse cuando pueda parecerle al empleado que lo

están tratando de apaciguar, o mientras está llorando. Además, si lo positivo se menciona demasiado temprano en la reunión, existe el peligro que el empleado pueda malinterpretar el motivo de la reunión —y pensar que lo han citado para elogiarlo— o pensar que lo puede convencer a que le dé otra oportunidad. Un supervisor contó que el momento más propicio para estos comentarios llegó naturalmente, cuando encaminó al empleado despedido a su camioneta.

Tal vez una forma propicia de comenzar es algo así como, “Antes que se vaya, quisiera agradecerle... y aplaudirlo por... .” Algunas palabras que indiquen que el empleado seguramente podrá destacarse en otra empresa, a pesar de la falta de encaje en este predio, pueden ser ofrecidas si se dicen en una forma sincera.

Cualquier cosa que reduzca la totalidad de la separación seguramente será apreciada por el empleado despedido. Dependiendo del grado de amistad que se ha desarrollado a través del tiempo, una pequeña nota o llamada telefónica de vez en cuando, puede ayudarle a afrontar esta difícil transición.

RESUMEN

El despido de un empleado es frecuentemente el último intento para ayudar al colaborador a ajustarse a las normas laborales de la empresa. El despido de un empleado tiene implicaciones legales y administrativas. Cuando el empleador comparte la culpa por la falta de desempeño de un trabajador, un acuerdo de despido puede ser una herramienta útil.

CAPÍTULO 15—OBRAS DE CONSULTA

1. *California Labor Code* (Article 4, Section 2922)
2. Jory, J. Law offices of Jory, Peterson, and Sagaser, Fresno, California. Using Mediation and Arbitration as an Alternative to Disputes, University of California Agricultural Extension seminar, Merced, California, 17-III-1994.

3. Sagaser, H. A. Law offices of Jory, Peterson, and Sagaser, Fresno, California. Conversación telefónica, 21-XI-1989, y Mesnier, J. E. Law offices of Cronic, Moskovitz, Tidemann, y Girard, Sacramento, California. Conversación telefónica, 21-XI-1989.
4. Scott, R. T. (1999, August). Personal communication. Business Consultant.
5. Schlei, B. L., & Grossman, P. *Employment Discrimination Law*. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc., 1983, p. 607.
6. Stricharchuk, G. Fired Employees Turn the Reason for Dismissal Into a Legal Weapon. *Wall Street Journal*, 2-X-1986.
7. Schlei, B. L., & Grossman, P. *Employment Discrimination Law*. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc., 1983, p. 607.
8. "What to do at a termination meeting" CCH Inc. Go Business, Business Owner's Toolkit. Linked from Carter McNamara, Free Management Library, <http://www.mapnp.org/library/>
9. Davis, A. (1999, August 23). Personal communication. HRnet forum.
10. "Parting Ways: Effective Termination Techniques" Preparing for a Termination, Online Women's Business Center, www.onlinewbc.gov/Docs/manage/terminations.html
11. "Setting up the termination meeting" www.hrtools.com/HREssentials/P05_8321.asp, CCH Inc. Go Business, Business Owner's Toolkit.
12. "Parting Ways: Effective Termination Techniques" Preparing for a Termination, Online Women's Business Center, www.onlinewbc.gov/Docs/manage/terminations.html
13. "Managing people: How to fire an employee," www.businesstown.com/people/firing-howto.asp. BusinessTown.com.
14. Billikopf, G. Suspend Before You Fire. *The Dairyman*, August 1993, pp. 24-25. Por ejemplo, el Código Laboral de California requiere que los empleados sean pagados al instante de ser despedidos (Cal. Labor Code, Sec. 201). Este monto final debería incluir todo salario que se le debe al empleado, tanto como horas extraordinarias, pago por presentarse a trabajar y pago prorata por vacaciones no tomadas.

