

# Deje de Lado el Hacha



## Alternativas a los Despidos

## **Deje de Lado el Hacha: Alternativas a los Despidos**

Si bien los agudos problemas presupuestarios que han plagado a los gobiernos estatales y locales como resultado de la Gran Recesión están comenzando a ceder, muchas jurisdicciones todavía tienen menos dinero para satisfacer sus necesidades. Los políticos continúan proponiendo despidos, pero nuestra máxima prioridad —y la única solución real a este problema— es la asignación de un nivel de fondos adecuado para los servicios necesarios. Cualquier otra opción significa un perjuicio para los servicios públicos y dificultades para los trabajadores. Cuando los despidos se mantengan como una seria posibilidad, AFSCME debe estar lista para proponer alternativas.

### **El Reto**

Los presupuestos estatales se deterioraron rápidamente debido a la Gran Recesión. Según el recuento más reciente, 48 estados habían hecho frente a déficits desde 2009. Los gobiernos locales usualmente sobrellevan los ciclos económicos mejor que los estados. Pero esta vez, los ingresos por concepto de impuesto a la propiedad están desplomándose debido a la crisis de la vivienda. Los gobiernos también enfrentan revueltas impositivas que llevan a límites imprudentes para el impuesto a la vivienda que benefician más que nada a los ricos. Y finalmente, la presión fiscal estatal significa recortes en ayuda a las ciudades, los condados y las escuelas.

Como resultado, los gobiernos estatales y locales de todo el país han propuesto despidos que afectan a miles de trabajadores. Los despidos dejan atrás a una fuerza laboral cínica y crean dolores de cabeza administrativos para los empleadores. Destruyen la memoria institucional y fomentan la desconfianza del trabajador. Al evitar los despidos, puede mantenerse la calidad del servicio y pueden retomarse las operaciones normales más fácilmente cuando se recuperen los ingresos. En algunas situaciones, los despidos pueden evitarse recortando los costos o, mejor aún, involucrando a los trabajadores en cambiar cómo se realiza el trabajo.

### **Evitar Recortes en la Unidad de Negociación**

Cuando los tiempos son duros, hay medidas que pueden ayudar a ahorrar dinero sin arriesgar los empleos o recortar los servicios vitales.

#### **1. Viajes y Compras de Capital**

Restringir los viajes y posponer las compras de capital son estrategias comunes para ahorrar dinero durante condiciones fiscales adversas.

## **2. Exceso de Capacidad**

"Exceso de capacidad", por ejemplo edificios y equipo poco utilizados, es un gasto para los empleados públicos, pero pueden ser una fuente de ingreso. En vez de vender esos activos, los empleadores podrían generar ingresos y mantener esos activos en caso de que los necesiten en el futuro arrendando los espacios públicos o el equipo.

## **3. Fondos No Generales**

Los fondos de ingresos especiales para el transporte o los servicios públicos, por ejemplo, pueden estar bien financiados, mientras que los fondos generales a menudo pagan los salarios de los empleados que hacen el trabajo. Cuando se permita, pagar a esos empleados con los fondos especiales, o con dólares federales, puede liberar recursos del fondo general.

## **4. Contratación de Servicios**

Otro lugar donde es posible ahorrar son los servicios contratados. Los empleadores gastan mucho tercerizando, con muy poco rendimiento. Y a menudo, mientras que los miembros de la unidad de negociación están siendo despedidos, el gasto en contratos continúa aumentando. Restringir la tercerización es otra manera de ahorrar dinero a la vez que se mantienen los servicios y los empleos de la unidad de negociación.

## **5. Universidades, Institutos de Estudios Superiores y Otras Organizaciones sin Fines de Lucro**

Las ciudades podrían buscar un aumento de los ingresos mediante contribuciones de las universidades, los institutos de estudios superiores y otras organizaciones sin fines de lucro en la zona. Ellos se benefician de los servicios que proveen las ciudades. Vale la pena preguntar si estas instituciones pagan por estos servicios. En muchas zonas, se puede persuadir a estas instituciones para que paguen una contribución en lugar de impuestos, o PILOT. Las ciudades también podrían implementar un pequeño impuesto a la matrícula universitaria.

## **6. Basura versus Reciclaje**

Las tarifas por descarga de desechos en los vertederos pueden ser más altas que las tarifas por reciclaje. Cuando sea más barato, las ciudades podrían tomar medidas para alentar el reciclaje.

## **Recortar los Costos y Cambiar las Condiciones Laborales**

Estas y otras medidas similares quizás no alcancen para hacer frente a los profundos problemas presupuestarios, y los empleadores se vean obligados a recortar más los costos. Muchas opciones afectan las condiciones laborales y la participación de la unión es crucial.

## **1. Congelación de la Contratación y Disminución de Personal**

La congelación de la contratación es un paso común entre las autoridades cuando se enfrentan a déficits presupuestarios. Una congelación puede ser absoluta, no permitiendo ninguna contratación, o flexible, permitiendo el reemplazo de servicios esenciales.

Sin embargo, las congelaciones de la contratación tienen sus peligros. En algunos casos, una congelación de la contratación reduce la unidad de negociación mientras que los gerentes siguen siendo contratados. Para evitar que los empleadores aumenten una fuerza laboral reducida con empleados temporales, consultores, pasantes, empleados del programa de reinserción en la vida laboral, mano de obra de las prisiones y otros trabajadores, los acuerdos de negociación colectiva deben proteger el trabajo de la unidad de negociación y asegurar que las posiciones vacantes se llenen con empleados de la unidad de negociación cuando mejore la situación fiscal.

## **2. Restricción de Horas Extra**

Las restricciones de horas extra pueden ahorrar mucho dinero. Los costos de horas extra en algunas jurisdicciones constituyen más del 10% de la nómina. Si bien muchos miembros dependen del pago de horas extra, recortarlas temporalmente podría generar un ahorro suficiente para mantener a todos los miembros trabajando.

La restricción de horas extra tiene ciertas desventajas. A menudo las horas extra son necesarias debido a la escasez de personal. Restringirlas puede exacerbar los problemas relativos a la carga de trabajo. Recortar las horas extra en instituciones que funcionan las 24 horas puede ser especialmente problemático.

## **3. Transferencia/Recapitación de Trabajadores**

Trasladar trabajadores de puestos que se van a recortar a otros puestos puede mitigar la necesidad de los despidos y además aprovechar la experiencia de la fuerza laboral existente. Varios acuerdos de AFSCME incluyen disposiciones para las transferencias y la recapitación de los trabajadores. En lugar de despidos, el convenio entre el Condado de Multnomah (Oregón) y la Local 88 de AFSCME (Concilio 75), le permite a los trabajadores probar colocaciones de tres meses para demostrar su habilidad para desempeñar el nuevo trabajo.

## **4. Retrasos de Nómina o Almacenamiento de Licencias**

Los empleadores pueden lograr ahorros extendiendo los ciclos de nómina durante un período específico de tiempo. El Concilio 25 de AFSCME y la Local 5 de MSEA en Michigan evitaron despidos con un programa de "almacenamiento de licencias" en 2003. Cuatro horas de un período de pago de 80 horas se almacenaban como licencia paga para que los empleados la tomaran cuando ellos quisieran. Los empleados que se iban recibían el valor total de la licencia almacenada no utilizada depositada en sus planes de compensación diferida.

## **5. Jubilación Temprana**

Los programas de jubilación temprana relajan los requisitos de servicio de las pensiones u ofrecen incentivos para alentar la jubilación. Al igual que la congelación de las contrataciones, pueden aplicarse a todos los empleados a puestos específicos.

Los programas de jubilación temprana no ahorran dinero si todos los puestos vacantes se llenan inmediatamente. Los empleadores del sector público pueden ahorrar dinero cuando los puestos se mantienen abiertos por uno o dos años, por ejemplo, o cuando sólo una fracción de los puestos se llenan inmediatamente, tal como una contratación cada dos jubilaciones.

Muchos paquetes de "retiro temprano" subsidian el costo de los beneficios de la salud. Otros incluyen una bonificación de monto fijo u otros incentivos. El Estado de Iowa ofreció un programa de jubilación temprana en 2010 que pagó \$1,000 por año por cada año de servicio hasta 25 años de servicio y proporcionó seguro de salud por 5 años.

Los planes de jubilación temprana también pueden ser contraproducentes. Cuando un estado ofreció una propuesta generosa de retiro voluntario, muchísimos empleados se jubilaron temprano, elevando el costo del sistema de jubilación, y los miembros de AFSCME en algunos departamentos se vieron frente a una seria falta de personal. Cualquier plan de retiro voluntario debe planearse cuidadosamente para lograr el número de participantes deseado. Se vuelven a llenar las posiciones esenciales.

## **6. Licencias sin Sueldo Voluntarias y Semanas Laborales Reducidas**

Las licencias sin sueldo voluntarias son períodos temporales de estatus de sin trabajo/sin pago, tales como un día libre sin pago por mes o por período de pago. Los horarios semanales reducidos sustituyen una semana laboral de 40 horas con una de 32 horas, por ejemplo, con un recorte de sueldo correspondiente. Muchos empleadores públicos han implementado licencias sin sueldo y horarios semanales reducidos en años recientes.

Las licencias sin sueldo pueden ser obligatorias u opcionales basadas en la antigüedad. El empleador puede mantener los beneficios de salud y aceptar no cuestionar las solicitudes por seguro de desempleo presentadas por los empleados con licencia sin sueldo.

Una manera de reducir el impacto de la licencia sin sueldo es repartir el recorte de sueldo a lo largo de varios períodos de pago (por ejemplo, un año fiscal), para que sólo se quiten pequeños montos de los cheques de pago de los empleados en vez de un día entero de trabajo de un solo cheque de pago, por ejemplo. El empleador igual tiene los ahorros al final del período especificado mientras que los empleados sienten el efecto de esos recortes en un grado menor a lo largo del tiempo.

La unión debe asegurar que se protegen la antigüedad, la acumulación de licencia y los beneficios de los empleados con licencia sin sueldo u horario reducido. El lenguaje del convenio también puede evitar que las personas que no son miembros de la unidad de negociación desempeñen el trabajo regularmente realizado por los que están con horario reducido.

Una variación de esta semana laboral reducida es el programa de trabajo compartido o programa de compensación por reducción del horario. En vez de despedir a los empleados, se reducen sus horarios de trabajo y cobran Seguro por Desempleo para compensar parte de su salario perdido. Actualmente, 23 estados y el Distrito de Columbia permiten esos programas, cada uno con sus propias normas y reglamentos. Las oficinas estatales de desempleo cuentan con información detallada.

## **Rediseño del Trabajo**

Rediseñar como se realiza el trabajo para mejorar la calidad y reducir los costos es una posible solución a largo plazo para los problemas fiscales. El rediseño también puede reducir el riesgo de privatización. El Concilio 31 de AFSCME en Illinois evitó la privatización y los recortes de puestos en el Distrito Escolar Glen Ellyn reformando el trabajo de limpieza y mantenimiento. Si bien esta reforma requería grupos de trabajo con menos personal, salvó trabajos haciendo que el costo sea competitivo frente a ofertas de contratistas.

### **1. Reducir las Jerarquías de Gobierno**

Los trabajadores de primera línea saben que las capas de gestión intermedia a menudo contribuyen poco al trabajo que realizamos. La reducción de niveles en la estructura de gestión es un resultado común del rediseño del trabajo. Varias jurisdicciones han aprobado leyes especificando el alcance del control, o la proporción de gerentes por trabajadores.

En 2010, el Concilio 61 de AFSCME Iowa puso presión, y la legislatura aprobó, un requisito mínimo de amplitud de control de 15 funcionarios por cada supervisor para los empleados estatales. Las agencias que no pueden satisfacer el requisito deben hacer frente a un panel de revisión, que incluye representación de la unión. Los supervisores cuyas posiciones son recortadas no pueden desplazar miembros unionados de sus trabajos.

### **2. Recuperar Trabajo Tercerizado**

Además de examinar las nuevas propuestas para privatizar trabajo, las afiliadas de AFSCME han luchado para recuperar trabajo que actualmente se terceriza. En Portland, Maine, la Local 481 de AFSCME (Concilio 93) y la ciudad han forjado una sociedad entre la gerencia y los trabajadores que identifica trabajo privatizado que puede realizarse de manera más costo efectiva internamente. En muchas jurisdicciones en todo el país, el trabajo de limpieza, servicios de alimentos, tratamiento del agua y tecnología de la información, por nombrar algunos solamente, han sido reabsorbidos para realizarse internamente dado que los ahorros prometidos por la privatización no se materializaron y, de hecho, a menudo aumentaron los costos.

### **3. Formalizar las Sociedades**

Las sociedades entre la gerencia y los trabajadores se han formalizado en muchos lugares, de manera que la creatividad y los cambios que generen sean continuos. En algunas jurisdicciones, los trabajadores y los gerentes forman equipos para mejorar los procesos e

implementar las innovaciones. Tales programas pueden ahorrar millones de dólares a la vez que conservan empleos.

## **Lenguaje de Convenio Efectivo**

A pesar de una variedad de alternativas, muchas locales de AFSCME todavía podrían hacer frente a despidos. Las siguientes disposiciones de convenios pueden darle a la unión cierta flexibilidad:

- Notificación – Antes de cualquier acción de despido, el empleador debe darle un aviso con anticipación a la unión. Es preferible 90 días, pero 30 días es el mínimo.
- Contrapropuesta – La unión debe tener la oportunidad de analizar la situación con el empleador antes del aviso de despido, y ofrecer maneras alternativas de ahorrar dinero.
- Antigüedad – Los despidos deben proceder en orden inverso a la antigüedad, y todos los empleados temporales, provisionales y estacionales deben ser despedidos primero. El último en ser despedido debe ser el primero en ser llamado al trabajo, sin que se contrate a personal nuevo hasta que todos los empleados hayan sido llamados de nuevo al empleo. Las evaluaciones del desempeño no deben ser un factor en los despidos.
- Querellas – La unión debe tener el derecho de radicar querellas por los despidos.

## **Hacer Frente al Reto**

Financiar adecuadamente los servicios estatales y locales es un reto continuo. Los miembros de AFSCME han pasado por crisis fiscales anteriores y encontrado maneras de sacar provecho de una mala situación. Esas estrategias podrían ser necesarias otra vez. Para reducir al mínimo las posibilidades de despidos futuros, quizás éste sea también el momento de crear sociedades efectivas para cambiar permanentemente la manera en que se realiza el trabajo.

Para obtener más información sobre cuestiones de política estatal y local,

- Centro de Presupuesto y Políticas Prioritarias ([www.cbpp.org](http://www.cbpp.org))
- Instituto de Política Económica ([www.epi.org](http://www.epi.org))
- Oficina de Responsabilidad Gubernamental de los Estados Unidos. Perspectivas Fiscales de los Gobiernos Estatales y Locales.  
<http://www.gao.gov/special.pubs/longterm/state/index.html>

Para más información sobre cómo aumentar los ingresos de los gobiernos locales, vea “Rastreado Dólares” en [www.afscme.org](http://www.afscme.org).

Departamento de Investigación y Servicios de negociación Colectiva de AFSCME  
Septiembre de 2012

