



Tema 6: Reducción de plantilla

III. AMPLIACIÓN Y DISMINUCIÓN DE PLANTILLAS

Objetivos

- Identificar los costes y beneficios asociados a la ruptura laboral
- Entender la diferencia entre rupturas voluntarias e involuntarias.
- Evitar los problemas en el diseño de las políticas de jubilación anticipada.
- Diseñar políticas de RH para reducir el tamaño de la organización: alternativas al despido y programas de despido eficaces y justos para todos.
- Comprender la importancia y el valor de los programas de colocación externa.

El drama de Bankia

- ¿Qué criterios debería utilizar RH para determinar quién será despedido?
- ¿Cuánta información debería darse a los despedidos?
- ¿Cómo se proporcionará seguridad a los empleados que se queden y se protegerá el negocio de los que se van?
- ¿Cómo se debería comunicar el despido a los que se van?
- ¿Cuándo deberían ser informados los medios de los despidos?
- ¿Cómo se sentirán los trabajadores “supervivientes” tras el despido?
- ¿Se puede hacer algo por los despedidos para ayudarles a encontrar otro empleo?



Índice

1. Concepto de ruptura laboral
2. Tipos de ruptura laboral
3. Prejubilación y jubilación anticipada
4. Gestión de la reducción de plantilla
5. Recolocación

Concepto de ruptura laboral

Ruptura laboral

Cuando un empleado deja de pertenecer a la organización

Tasa de rotación

Porcentaje de trabajadores que abandonan la organización en un periodo determinado



- Puede variar a lo largo del tiempo, entre empresas y sectores
- Puede ser útil dividirla en componentes para entenderla

$$TR = \frac{\text{N}^\circ \text{ empleados que dejan el PT}}{\text{N}^\circ \text{ medio de empleados en el periodo}} \times \frac{12}{\text{N}^\circ \text{ meses en el periodo}}$$

Fuente y tipo de rotación

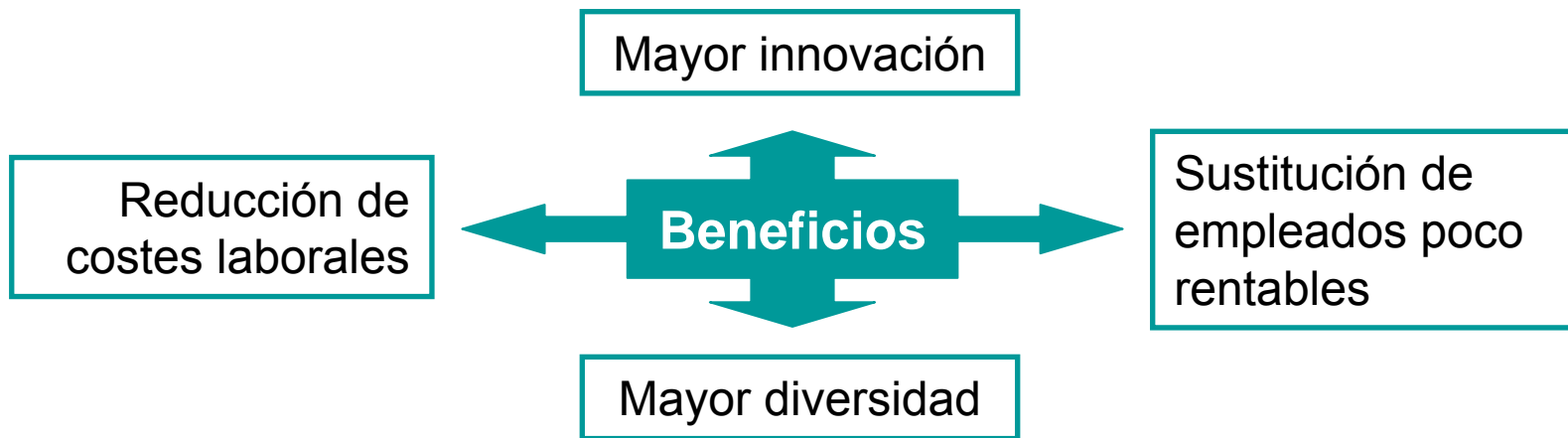
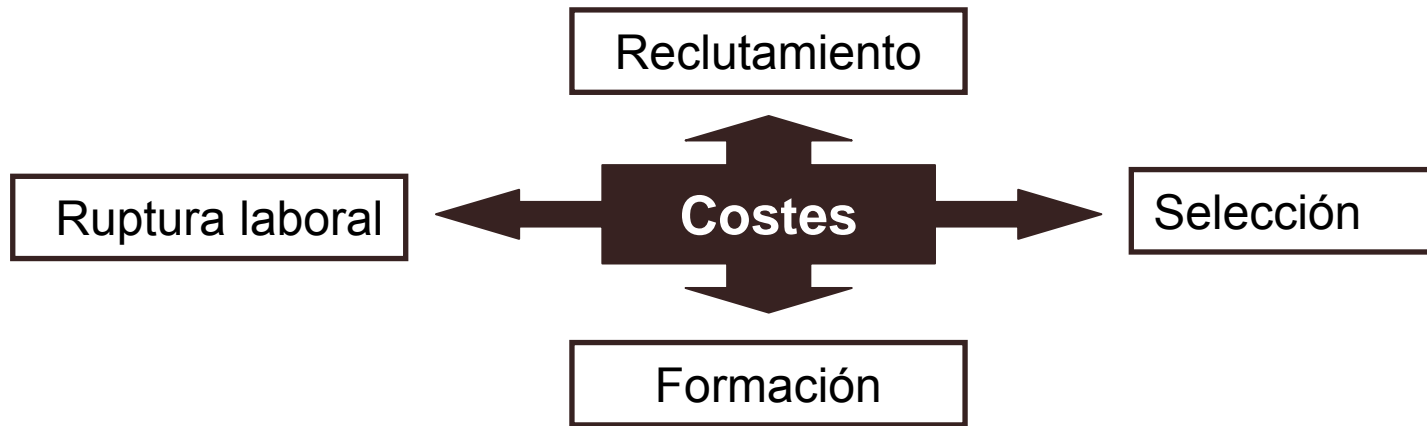
Una tasa de rotación excesivamente alta puede ser un síntoma de empresa con problemas

		Fuente de rotación	
		<i>Voluntaria</i>	<i>Involuntaria</i>
Tipo de rotación	<i>Externa</i>		
	<i>Interna</i>		

“**Fuente de rotación**”: ¿El empleado decidió abandonar la empresa? (voluntaria) o ¿fue la empresa la que decidió terminar la relación contractual? (involuntaria).

“**Tipo de rotación**”: ¿Los trabajadores dejaron la empresa? (externa) o ¿dejaron el puesto para ocupar otro dentro de la empresa? (interna).

Costes y beneficios de la ruptura laboral



Tipos de ruptura laboral

■ Voluntaria

- El trabajador decide finalizar su contrato
 - motivos personales
 - motivos laborales
- Tipos
 - Dimisiones
 - Jubilaciones
 - Jubilación anticipada
 - Prejubilación

■ Involuntaria

- La empresa rescinde el contrato
 - Motivos económicos
 - Falta adecuación empleado-empresa
- Tipos
 - Despidos
 - Reducciones de plantilla

Rupturas laborales involuntarias

- Según el nº de trabajadores implicados:
 - Despido individual
 - Despido colectivo: amortización de puestos, “expedientes de regulación de empleo” (ERE)
- Según la justificación:
 - Disciplinarios (ejem. por robo)
 - Por causas objetivas (ejem. ineptitud del trabajador)

Reducción de plantilla, *downsizing* y *rightsizing*

- La **reducción de plantilla** se debe a causas técnicas, económicas, organizativas y/o de producción
- La **reducción del tamaño empresarial** (*downsizing*) supone reducir la escala y el alcance del negocio
- El **ajuste empresarial** (*rightsizing*) supone reorganizar a los empleados para aumentar la eficiencia. No tiene por qué suponer una reducción de plantilla



Prejubilación y jubilación anticipada

- Concepto
- Ingresos del trabajador
- Quién las financia
- Características y problemas de las políticas de prejubilación y jubilación anticipada

Concepto

Jubilación anticipada

- Trabajador de ≥ 60 años
- Percibe una pensión de jubilación de la Seguridad Social.
- Esta pensión se ha reducido respecto a la que hubiera percibido al llegar a los 65 años (67 a partir de la última reforma)
 - Por cada año que se adelanta la jubilación la pensión se reduce entre un 6% y un 8%

Prejubilación

- Generalmente, trabajador de < 60 años
- Cesa su actividad en la empresa
- Percibe ingresos de forma regular
- No se vuelve a incorporar al mercado de trabajo

Ingresos del trabajador

Jubilación anticipada

- Ingresos del trabajador
 - Pensión de la Seguridad Social (siempre)
 - Complemento de la empresa (no siempre)

Prejubilación

- Ingresos del trabajador
 - Subsidio de desempleo (no siempre)
 - Retribuciones de la empresa (siempre)
- Convenios especiales de cotización
 - El trabajador sigue cotizando a la Seguridad Social
 - Formalmente la cotización es abonada por el trabajador
 - Normalmente se las reembolsa la antigua empresa

Quién las financia

- Estado: *protección al desempleo*
- Consumidores: *mediante los precios*
- Accionistas: *menor dividendo / fondos propios*
- Trabajadores: *menores retribuciones*



Características y problemas de las políticas de...

■ **Características**

- Ofrecen incentivos económicos
- Tienen un plazo de caducidad

■ **Problemas**

- Se acogen demasiados
- Se van los que no queremos
- No pueden pensar que les obligamos

Gestión de la reducción de plantilla

Tipos de ruptura

Voluntarias

Involuntarias

Alternativas al despido

Políticas de empleo, cambios del diseño del puesto, políticas salariales y de prestaciones, formación, otras alternativas

Despido

Reducción de plantilla
-Amortización de PT
-ERE

Gestión de la reducción de plantilla

Notificación del despido, criterios para seleccionar a los despedidos, comunicación a los empleados despedidos, coordinación con los medios, cuidar la seguridad y fijar indemnizaciones

Alternativas a la reducción de plantilla

Política de RRHH	Alternativas al despido
Política de Empleo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Amortización de bajas espontáneas ■ Jubilación anticipada, prejubilación ■ Congelar contrataciones ■ No renovar contratos temporales
Diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traslados ■ Reducción del tiempo de trabajo ■ Trabajo compartido (empleo puente)
Política salarial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Congelación salarial ■ Eliminación de horas extraordinarias ■ Reducción salarial ■ Incremento del salario variable
Formación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formación continua
Otras alternativas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Management Buy Out (MBO) ■ Externalización de actividades (<i>spin off</i>) ■ Cesión de equipos ■ Recolocación externa con proveedores/clientes

Puesta en marcha de una reducción de plantilla



- Fases a seguir:
 - Notificación del despido
 - Criterios para seleccionar a los despedidos
 - Antigüedad o rendimiento
 - Comunicación a los empleados despedidos
 - Coordinación con los medios de comunicación
 - Mantenimiento de la seguridad
 - Fijar las indemnizaciones

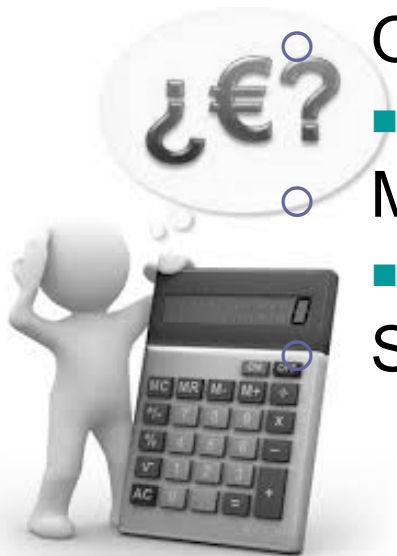
Comunicación del despido

- “Buenas prácticas”
 - No comunicar el despido en viernes, ni antes de unas vacaciones
 - Preparar la entrevista de despido
 - Responsables: el superior y un profesional de RH
 - Fases de la entrevista (+/- 15 minutos de duración)
 - Dar la noticia, entregar la carta de despido e indicar las siguientes líneas de actuación
 - El apoyo ofrecido a través de los paquetes compensatorios, cartas de recomendación,...
 - El cierre... Agradecer los servicios prestados y ¿alguna duda o pregunta?
 - Utilizar una sala de reuniones



Compensaciones por despido

- También se denomina “paquete compensatorio”
- Incluyen:
 - Indemnizaciones económicas establecidas por ley
 - Otras compensaciones económicas
 - Para incentivar las bajas voluntarias
 - Mantenimiento de las prestaciones sociales
 - Servicios sanitarios, planes de pensiones,...
 - Servicios de *outplacement* o recolocación



Recolocación o *outplacement*

- Servicio que aporta la empresa
 - Con sus propios medios o a través de consultores
 - Que consiste en el asesoramiento - formación
 - para conseguir otro trabajo
- Los objetivos de la recolocación
 - reducir problemas de los futuros despedidos
 - minimizar acciones legales contra la empresa
 - ayudar a los despedidos a encontrar empleo
- Servicios de recolocación
 - Apoyo emocional
 - Asistencia en la búsqueda de empleo



Efectos de los despidos

- El trabajo da sentido a la vida (identidad psicológica, status social, soporte económico)
- Daños a los **despedidos**
 - Pérdida salarial e inseguridad laboral
 - Problemas psicológicos y familiares
- Efectos en la **comunidad local** y el sistema de **seguridad social**
- Efectos en los **supervivientes**
 - Problemas psicológicos
 - Disminuye el compromiso, la satisfacción, la confianza, se entorpece la comunicación,...
 - Inseguridad en trabajo - Rendimiento

Resumen y conclusiones

- La ruptura laboral se produce cuando los empleados dejan de pertenecer a una organización.
- Las rupturas laborales tienen tanto ventajas como costes.
- Los empleados pueden abandonar la empresa voluntaria o involuntariamente. Las rupturas laborales voluntarias incluyen las dimisiones y las jubilaciones. Las involuntarias incluyen los despidos y las reducciones de plantilla.
- Las jubilaciones anticipadas y las prejubilaciones son una alternativa a la reducción de plantilla.
- Las reducciones de plantilla deberían utilizarse como último recurso.
- Siempre es una buena idea utilizar los servicios de colocación externa.

