



# 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

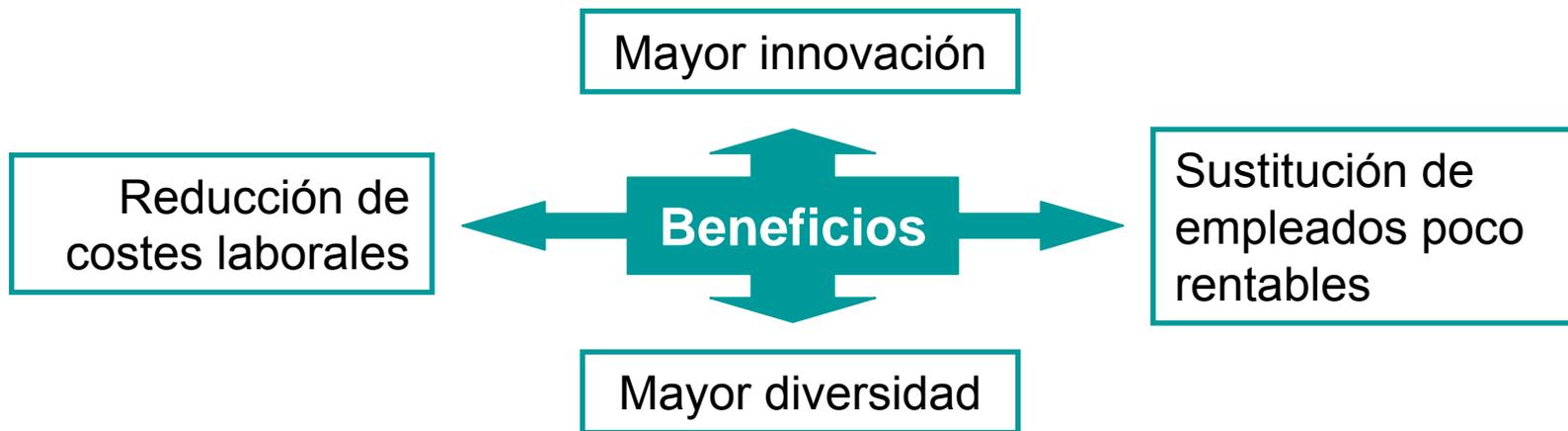
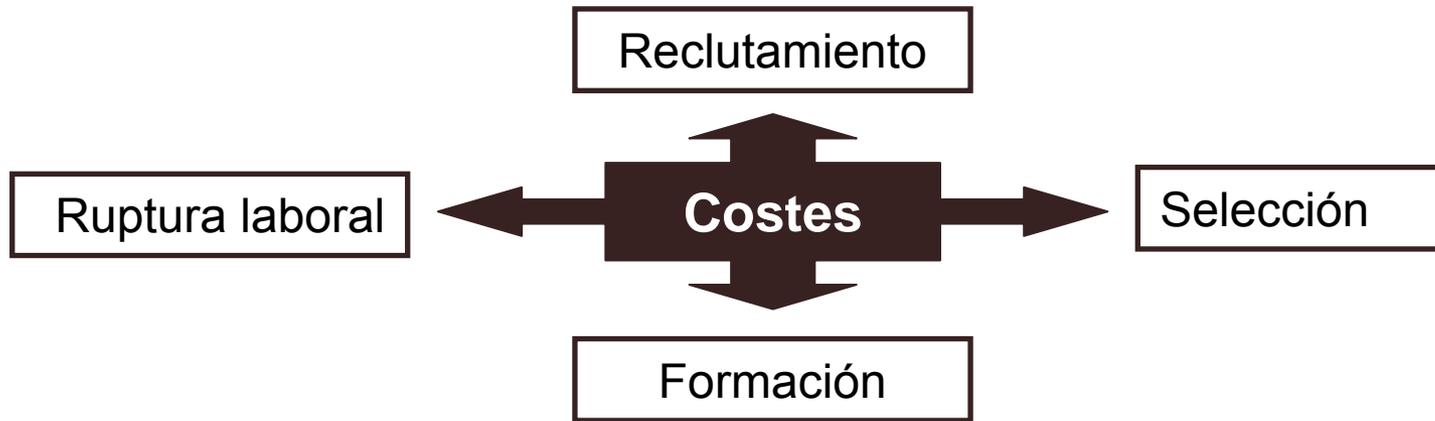
Una tasa de rotación excesivamente alta puede ser un síntoma de empresa con problemas

		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  $\geq 60$  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"> <li>■ Amortización de bajas espontáneas</li> <li>■ Jubilación anticipada, prejubilación</li> <li>■ Congelar contrataciones</li> <li>■ No renovar contratos temporales</li> </ul>
Diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Traslados</li> <li>■ Reducción del tiempo de trabajo</li> <li>■ Trabajo compartido (<b>empleo puente</b>)</li> </ul>
Política salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Congelación salarial</li> <li>■ Eliminación de horas extraordinarias</li> <li>■ Reducción salarial</li> <li>■ Incremento del salario variable</li> </ul>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formación continua</li> </ul>
Otras alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Management Buy Out (MBO)</li> <li>■ Externalización de actividades (<i>spin off</i>)</li> <li>■ Cesión de equipos</li> <li>■ Recolocación externa con proveedores/clientes</li> </ul>

# *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.

