

# tema 10.pdf



apuntesgade



Dirección de Recursos Humanos I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada

**WUOLAH + BBVA**

Hazte **cliente de BBVA y...**  
**ahórrate 6 meses**  
**de suscripción**

**BOOM**

**1/6**

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

BBVA está adherido al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000 euros por la totalidad de los depósitos constituidos en BBVA por persona.

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

**NETFLIX**

**Spotify**

**HBOmax**

**Disney+**

**PlayStation Plus**

**DAZN**

Promoción solo para nuevos clientes de BBVA. Válida hasta el 30/06/2023. Estas empresas no colaboran en la promoción.

**Abre tu cuenta**





MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS  
Y ESCAQUÉATE  
DE TOMAR APUNTES HOY



## Tema 10. Los procesos sustractivos

### 1. Los procesos sustractivos

Un proceso sustractivo es cualquier actuación mediante la cual un empleado deja de ofrecer sus servicios a la organización. Es una decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado que puede originarse por razones disciplinarias, económicas o estratégicas. Independientemente de las causas que lo motiven, la función del departamento de recursos humanos es utilizar el mejor método para concluir el vínculo laboral con las mínimas dificultades tanto para la empresa como para el empleado que se va.

La salida del individuo de la empresa puede estar motivada por diversas razones: a veces es la empresa quien toma esta decisión, pero en otras ocasiones es el trabajador quien decide salir de manera voluntaria. Las empresas deben analizar su índice de rotación de personal para identificar y gestionar las causas que llevan a los empleados a dejar la empresa con el objetivo de minimizar los costes que suponen su reemplazo, en especial aquellos que ocupan puestos muy especializados y de difícil sustitución. Un índice de rotación excesivo en comparación con el estándar del sector suele ser un síntoma de que existen problemas organizativos. Pero si la tasa de rotación es excesivamente baja, la empresa está perdiendo la oportunidad de sustituir empleados poco rentables, de disponer mayor diversidad o permitir la entrada de personas que aporten mayor creatividad o innovación. Por ello, los procesos sustractivos pueden tener consecuencias positivas y negativas y lo importante es gestionar de forma adecuada estos procesos.

Los procesos sustractivos se pueden dar en dos variantes: suspensión del contrato de trabajo y extinción del contrato de trabajo que se conoce como ruptura laboral

SUSPENSIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO	-individual -Colectivo	--Excedencias --ERTE
RUPTURA LABORAL Extinción del contrato de trabajo	-Voluntaria -Involuntaria	--Despido individual --Despido colectivo. Reducciones de plantilla. ERE

La ruptura laboral supone la desvinculación permanente del empleado con la empresa, se produce, por tanto, una extinción del contrato de trabajo que puede afectar a un solo empleado o a un grupo, departamento o unidad de negocio. Cuando la desvinculación no es permanente nos encontramos ante una suspensión del contrato como es el caso de las excedencias, solicitada por el trabajador si cumple determinados requisitos y con la posibilidad de incorporarse a la organización transcurrido un tiempo y bajo ciertas condiciones, y el ERTe concedido a la empresa por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, que supone la suspensión del contrato de trabajo de los trabajadores afectadas hasta que cesen o mejoren las causas que lo provocaron.

La ruptura laboral puede ser voluntaria: la dimisión, la jubilación y la jubilación anticipada, o involuntaria que incluye los despidos individuales y los despidos colectivos o reducciones de plantilla

Aunque a veces se aprecia la ruptura laboral como un aspecto negativo, en ocasiones aporta beneficios a la empresa. Cuando las tasas de rotación son demasiado bajas, se centran pocos empleados nuevos y existen pocas posibilidades de promoción que pueden tener un efecto negativo sobre la productividad y moral de los empleados

Se debe planificar el flujo de salida de los empleados con políticas analizadas previamente teniendo en cuenta sus ventajas, pero también sus inconvenientes. Entre los inconvenientes destacan los costes que la empresa tienen que asumir si tiene que sustituir al empleado que se va. Estos son los costes de reclutamiento y selección del nuevo empleado; los costes de formación y adaptación al puesto tanto si la vacante se va a cubrir a través del reclutamiento interno externo; y los costes de la ruptura laboral como por ejemplo las indemnizaciones, finiquitos, prestaciones etc. Sin embargo, si la empresa decide amortizar el puesto a largo plazo puede suponer un ahorro de costes.

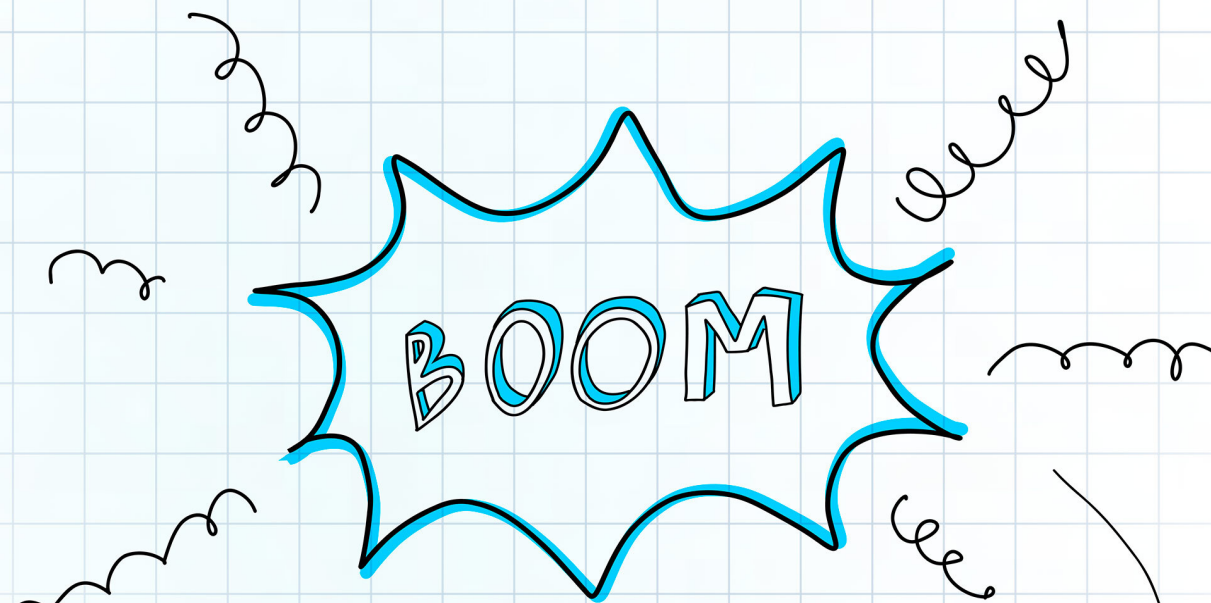
Siempre es importante que la ruptura laboral este bien gestionada tanto si es voluntaria como involuntaria. En el caso de la ruptura laboral involuntaria, ya sea un despido individual o colectivo, se deben establecer claramente sus criterios y es fundamental establecer las pautas para comunicar el despido. Además. Se debe dar seguridad a los empleados que se queden y considerar la posibilidad de ofrecer servicios a los trabajadores despedidos para ayudarles a encontrar otro trabajo a través de la recolocación.

## 2. La suspensión del contrato de trabajo. La excedencia

La suspensión del contrato de trabajo se produce cuando se interrumpe temporalmente la prestación laboral sin quedar roto el vínculo contractual entre empresa y trabajador, pero quedando sin efectos las obligaciones de ambas partes: trabajar y remunerar el trabajo. Cuando se trata de una suspensión del contrato de trabajo individual se trata de una excedencia, mientras que el ERTE afecta a un colectivo de trabajadores.

La excedencia es una opción que tiene el trabajador de dejar su empleo de forma voluntaria y temporalmente bajo ciertas condiciones. Suele pedirse para trabajar de forma temporal en otra empresa, institución o proyecto; para el cuidado de familiares o dedicar tiempo a la formación. Puede ser de 3 tipos:

1. Excedencia forzosa: supone la concesión obligatoria para la empresa y comporta la conservación del puesto de trabajo y su periodo se tiene como trabajado a efectos del cómputo de antigüedad. Las causas que llevan a una excedencia forzosa son la designación o elección para un cargo público o la realización funciones sindicales de ámbito provincial o superior.
2. Excedencia voluntaria requiere una antigüedad de un año en la empresa y no se reconoce el derecho a reserva del puesto, sino un derecho preferente de



# Hazte cliente de BBVA y ... **ahórrate 6 meses** **de suscripción**

Ahora, si te abres una Cuenta Online en BBVA, te reembolsamos una de estas suscripciones durante 6 meses (hasta 9,99€/mes) al pagarla con tu tarjeta Aqua Débito

**NETFLIX****HBOmax** **Spotify** **PlayStation.Plus**[Abre tu cuenta](#)



ingreso cuando haya vacantes. Su duración puede ser entre cuatro meses y cinco años. Este derecho solo podrá ser ejercido otra vez por el mismo trabajador si se han transcurrido cuatro años desde el final de la anterior excedencia

3. **ÑA excedencia por cuidado de familiares** tiene una duración máxima de tres años para el cuidado de cada hijo. Tanto cuando lo sea por naturaleza como por adopción, o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como preadoptivo, aunque estos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento, o en cuyo caso de la resolución judicial o administrativa. También tendrá derecho a una excedencia de duración no superior a dos años, salvo que por negociación colectiva se amplié, para el cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, quien por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por si mismo y no desempeñe una actividad retribuida. El periodo en que el trabajador permanezca en situación de excedencia será computable a efectos de antigüedad y tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación profesional. A cuya participación deberá ser convocado por su empresa, especialmente con ocasión de su reincorporación.

Además de los que aquí se indica, por convenio colectivo puede preverse otros supuestos de excedencia, estándose entonces a lo pactado en cuanto a causa, régimen y efectos.

La excedencia laboral solo asegura al trabajador un derecho preferente a reincorporarse en la empresa en caso de quedar una vacante de su puesto o de su categoría similar. Para regresar, el trabajador deberá solicitarlo previamente a la empresa, que podrá ofrecerle cualquier puesto y localización que hubiese sido susceptible de ocupar cuando estaba en activo. Si a pesar de existir puestos que se puedan ocupar, la empresa se negase a reincorporar al empleado se consideraría un despido.

El ERTE es la forma legislativa española de modificación o suspensión temporal del contrato de trabajo a iniciativa de la empresa por causas económicas, técnicas, organizativas, de producción o derivadas de fuerza mayor. Se debe comunicar previamente a la autoridad laboral e ir precedida de un periodo de consultas con los representantes de los trabajadores de duración no superior a quince días. Por tanto, son medidas que se toman a raíz de una crisis en la empresa que se contempla como una situación temporal con lo que, pasado el plazo, el trabajador puede reincorporarse en su trabajo. El trabajador tiene derecho a percibir la prestación, por desempleo, cuando cumpla los requisitos que exige esta prestación, mientras su contrato este suspendido.

### 3. La ruptura laboral

La ruptura laboral puede ser voluntaria o involuntaria. Dentro de la voluntaria se incluye la dimisión y la jubilación, así como la jubilación anticipada. La ruptura laboral

involuntaria puede ser despido individual o despido colectivo basado en una reducción de plantilla

En ambos casos, supone la extinción del contrato de trabajo que significa la terminación de la relación laboral entre empresa y trabajador y sus causas pueden ser diversas:

- Mutuo acuerdo entre las partes
- Causas que se establezcan en el contrato
- Terminación del periodo contratado o de la realización de la obra o servicio objeto de contrato
- Para contratos de interinidad, las causas pueden ser: reincorporación del trabajador sustituido, finalización del plazo legal o establecido para la reincorporación, extinción de la causa que dio lugar a la reserva del puesto de trabajo o el transcurso del plazo de tres meses en los procesos de selección o promoción para la provisión definitiva de puestos de trabajo o del plazo que resulte de aplicación en los procesos de selección en las Administraciones públicas
- Muerte, gran invalidez o incapacidad permanente, total o absoluta, del trabajador, dimisión o jubilación.
- Muerte, gran invalidez o incapacidad permanente, total o absoluta, del trabajador, dimisión o jubilación.
- Muerte, jubilación o extinción de la personalidad jurídica del contratante
- Jubilación o dimisión del trabajador
- Por fuerza mayor. Se debe a hechos extraordinarios imprevisibles o inevitables que hacen imposible el desarrollo del trabajo. En este caso, se solicita a la autoridad competente un expediente de regulación de empleo que extinga los contratos de trabajo
- Despido colectivo argumentando causas económicas, técnicas, organizativas o de producción y respetando las condiciones recogidas en la normativa vigente
- Voluntad del trabajador por causa justificada como modificación sustancial de las condiciones de trabajo que redunden en perjuicio de su formación profesional o en menoscabo de su dignidad; la falta de pago o retrasos continuados en el abono del salario pactado, o cualquier otro incumplimiento grave de las obligaciones por parte del empresario, salvo los supuestos de fuerza mayor y otras excepciones
- Causas objetivas legalmente procedentes como ineptitud del trabajador, falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas en el puesto de trabajo, amortización de puestos, faltas de asistencia al trabajo, insuficiencia de consignación presupuestaria para la ejecución de planes y programas públicos
- Despido disciplinario. El empresario toma la decisión de extinguir el contrato de trabajo por un incumplimiento grave y culpable de las obligaciones del trabajador. Entre los motivos están: faltas repetidas o injustificadas de asistencia o puntualidad, indisciplina o desobediencia, ofensas verbales o físicas



# MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



al empresario, a las personas que trabajan en la empresa o a los familiares que convivan con ellos ...

## 1. Ruptura laboral voluntaria

Se produce cuando es el empleado quien decide finalizar su relación con la empresa por razones personales o profesionales. Esta decisión puede estar motivada por causas que la empresa no puede evitar como la posibilidad de acceder a un empleo mejor, cambio de profesión, dedicación a la familia etc. Aunque en otras ocasiones la ruptura podría ser evitada como por ejemplo por insatisfacción en el puesto actual, por un mal ambiente de trabajo y de relaciones entre compañeros o jefe, o que el empleado se sienta infravalorado y con escasas posibilidades de desarrollo.

La mayoría de las rupturas laborales voluntarias se deben a errores en la contratación y se podrían evitar. Existen dos tipos de ruptura laboral voluntaria: la dimisión y jubilación

- a) La dimisión se produce cuando el empleado abandona la organización porque esta insatisfecho en su puesto de trabajo o en el entorno laboral o por que tiene una alternativa mas atractiva fuera de la empresa. En este sentido, y aun cuando no esta obligado por ley a entregar una carta de dimisión supone un gesto de profesionalidad del trabajador.

En ocasiones son las propias empresas las que utilizan planes de ceses o bajas voluntarias para reducir el tamaño de su fuerza laboral y evitar así los factores negativos asociados al despido, para ello se incentiva al trabajador con importantes indemnizaciones en función de su antigüedad y del diseño del plan de incentivos

- b) La jubilación que también se inicia por iniciativa del empleado suele producirse al final de su carrera profesional y como resultado este recibe de la empresa pagos por jubilación y prestaciones de la seguridad social

Las empresas, normalmente planifican las jubilaciones con antelación. El departamento de RR.HH. es el encargado de facilitar al empleado los tramites de este proceso. La mayoría del empleado pospone su jubilación hasta que se acercan a la edad máxima de jubilación porque esta es la edad en la que pueden recibir todas las prestaciones medicas y de la seguridad social del Gobierno. Sin embargo, cada vez son mas comunes las jubilaciones anticipadas que junto con los planes de cese voluntario, se utilizan como alternativas a los despidos con los planes de cese voluntario, se utilizan como alternativas a los despidos porque se consideran una forma menos drástica de reducir el tamaño empresarial

Las políticas de jubilación anticipada tienen dos características:

- Son un paquete de incentivos financieros que hacen que a los empleados con más antigüedad les resulte atractiva la jubilación antes de lo que habían planificado

- Son una ventana abierta que limita la posibilidad de ser elegido para salir de la empresa durante cierto periodo de tiempo. Cuando la ventana se cierra, los incentivos ya no están disponibles

Una adecuada gestión de la jubilación anticipada evitara, por un lado, que salgan de la empresa demasiados empleados que pueden estar ocupando puestos clave y por otro, que otros empleados puedan sentirse obligados a salir, siendo discriminados por razón de edad, lo que los puede llevar a interponer una demanda. Para retener el talento y mantener a este personal valiosos para la organización, la empresa pueda establecer ciertas cláusulas que permitan volver a contratar a empleados jubilados como asesores temporales hasta que este preparado el sustituto al puesto.

## 2. Ruptura laboral involuntaria

Se produce cuando la empresa decide finalizar su relación con un empleado debido a necesidades económicas o a un mal ajuste entre el empleado y la organización. Se debe diferenciar entre el despido individual y el despido colectivo o una reducción de plantilla, que suele ser consecuencia de una reestructuración empresarial

- a) El despido se produce de forma unilateral por parte de la empresa por lo general por razones de productividad o de disciplina como por ejemplo como resultado de un mal rendimiento laboral, un comportamiento inaceptable del empleado que se ha tratado de corregir previamente o un mal ajuste a la organización. Los directivos que deciden despedir a un empleado tienen que asegurarse de que siguen los procedimientos disciplinarios establecidos por la empresa

El despido es un momento difícil para el despedido, pero también para el encargado de despedir. Por ello, el que despido debe seguir ciertos pasos en el proceso de terminación de una relación laboral: debe hacer el despido personalmente, el proceso de despido debe ser breve y hacerse con un lenguaje no acusatorio que se debe profundizar en la razón de despido ni responder a preguntas sobre la decisión. Por último, debe ser otra persona quien establezca el procedimiento de salida como a la entrega del finiquito y que material puede llevarse de la empresa.

El despido con frecuencia es la solución cuando una persona no puede desempeñar su puesto de manera satisfactoria. Sin embargo, en ocasiones, se utiliza el descenso de categoría como una alternativa al despido, especialmente cuando se trata de un empleado con mucha antigüedad. El descenso de categoría supone trasladar a un empleado a un nivel inferior de deberes y responsabilidades que suele implicar una reducción de la remuneración.

- b) La reducción de plantilla se debe a cambio del entorno de la empresa o cambio de estrategia, que fuerza a la reducción de personal para optimizar los costes de la organización. La competencia global, las reducciones de la demanda del



producto, los cambios tecnológicos que favorecen la mecanización del trabajo, y las fusiones y adquisiciones son los factores principales subyacentes en la mayoría de las reducciones de plantilla.

El ERE es el procedimiento que se adopta para la extinción de los contratos de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción. El hecho de ser definitivo es lo que lo diferencia de un ERTE.

La reducción de plantilla, aunque no es lo mismo que un despido, tiene para el trabajador el mismo efecto: pierde su empleo. Pero tiene también un fuerte impacto sobre la organización: puede afectar a la moral de los empleados que se quedan en la empresa y que pueden temer perder sus trabajadores en el futuro. Por ello, y aunque normalmente una empresa decide realizar una reducción de plantilla cuando no puede reducir los costes laborales de otra forma, antes de ellos, las empresas pueden llevar a cabo ciertas alternativas menos dramáticas que les permiten aumentar la rentabilidad sin necesidad de hacer despidos masivos.

Alternativas a la reducción de plantilla:

1. Política de empleo

- > No cubrir las vacantes que genera la rotación
- > No contratar a nuevos empleados y no renovar contratos que finalicen
- > Eliminar puestos temporales, a tiempo parcial, estudiantes en prácticas o empleados subcontratados
- > Disminuir el número de horas trabajadas y por tanto el número de horas que la empresa tiene que pagar a sus empleados subcontratados
- > Disminuir el número de horas trabajadas y por tanto el número de horas que la empresa tiene que pagar a sus empleados
- > Incentivar a los empleados a que voluntariamente tomen excedencias

2. Cambios del diseño de puestos de trabajo

- + Transferencias o reasignación a otras unidades de negocio.
- + Bumping. Consiste en permitir a un empleado mas antiguo, cuyo puesto de trabajo ha sido suprimido, ocupar un puesto de un empleado con menor antigüedad en otra unidad de la empresa
- + Puesto compartido. Configurar un puesto de trabajo para que se transforme en dos puestos a tiempo parcial
- + Degradación a un puesto inferior con un salario menos con la idea de recolocarlo en un puesto de su nivel a primera oportunidad, para retener el talento

3. Política de pagas y prestaciones

- \* Congelación o reducción salarial
- \* Eliminación de horas extras
- \* Utilizar días libres y de vacaciones
- \* Política salarial basada en beneficios compartidos (los empleados participan en los beneficios de la empresa) o salario variable que dependen de

determinados objetivos de rendimiento. Así cuando el ciclo económico alcanza un mínimo, la empresa reduce el coste laboral y los empleados se mantienen como su parte fija de la remuneración

#### 4. Formación

- Reciclaje de trabajadores hacia nuevos puestos vacantes

### 4.La reconciliación/ outplacement

La reconciliación se define como un programa de recursos humanos creado para ayudar a los empleados despedidos a superar el estrés emocional producido por la pérdida de su trabajo y ofrecerles apoyo para encontrar uno nuevo. La empresa que despide asume el coste del programa que se considera al margen de la indemnización por despido que le pertenece al trabajador que sale de la compañía

El interés de las empresas por contratar programas de outplacement o recolocación han aumentado en los últimos tiempos, motivado no solo por la crisis económica, sino también por las deslocalizaciones y reestructuraciones de la empresa debido a fusiones y adquisiciones

El servicio de recolocación suele ser subcontratado con empresas especializadas que cobran sus servicios en función del número de empleados que acuden al programa de recolocación y en ocasiones en función del número de empleados que encuentran un nuevo empleo. Las empresas suelen estar dispuestas a asumir este coste porque se reducen algunos de los riesgos asociados a las reducciones de plantilla.

Los objetivos de la reconciliación son:

- Reducir los problemas de moral del empleado que van a ser despedidos para que sigan siendo productivos hasta el momento en que se vayan
- Minimizar las demandas judiciales que puedan interponer a los trabajadores despedidos
- Ayudar a los empleados despedidos a encontrar un puesto de trabajo similar lo antes posible.

Para la ANEPRE el outplacement se basa en cinco elementos básicos:

- 1) Apoyo: se trata de proporcionar al candidato asesoría y apoyo para gestionar con éxito su nueva situación y búsqueda de empleo. Se cuenta tanto con la ayuda de un experto como de otras personas que ya han pasado por la misma situación. Una parte importante del apoyo recibido es la posibilidad de compartir estas experiencias y aprender como otras personas las gestionaron con éxito
- 2) Evaluación: consiste en hacer un inventario de las competencias personales y profesionales, innatas unas, adquiridas otras, desarrolladas todas a lo largo de la trayectoria profesional. Este conjunto de competencias, as lo aprendido de los éxitos y errores, constituye el bagaje profesional de la persona
- 3) Reorientación: se reconsidera el futuro ofreciendo la posibilidad de emprender nuevos caminos acordes con las capacidades, pero también con las ilusiones. Y



# MÁNCHATE LOS DEDOS CON CHEETOS Y ESCAQUÉATE DE TOMAR APUNTES HOY



todo ello, a pesar de que la vida profesional anterior del candidato haya ido por unos derroteros completamente diferentes

- 4) Reciclaje: se enseña a cambiar de actitud. Es una especie de regeneración interna con la que se trata de finalizar una etapa para empezar otra nueva desde cero, desligándose de cualquier idea preconcebida
- 5) Recolocación: es el principal objetivo de la persona que realiza el programa después de meses de trabajo diario de la persona con el equipo de consultoría. En este sentido, los contactos y como gestionar esa red para abrir puertas suele ser uno de los puntos en los que mas se incide a la hora de intentar materializar la gran esperada recolocación.