

TEMA-3-y-10.pdf



elsabueno_



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



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

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

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

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

TEMA 3.- LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los puestos de trabajo tienen que contar con personal cualificado para desempeñarlos. Cubrir estas necesidades de personal requiere una planificación eficaz de los recursos humanos. La **planificación de recursos humanos** trata de anticiparse y prever el movimiento de personas hacia el interior de la empresa, dentro de esta y hacia fuera con el objetivo de lograr una gestión eficiente de los RRHH que ayude a alcanzar los objetivos de la organización.

La planificación de los RRHH no es solo una planificación de la plantilla, sino que se considera una tarea que pasa de tener un carácter administrativo a tener una relevancia estratégica. Por lo tanto, la **planificación de RRHH** es el proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesarias, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.

Para alcanzar el éxito, las empresas deben alinear estrechamente sus estrategias y programas de RRHH con las oportunidades del entorno, las estrategias de negocio y las competencias distintivas de la organización. La planificación de RRHH mejora:

- Los *procedimientos generales* de planificación empresarial.
- La *información general* sobre el personal.
- La *utilización del personal* (logra una gestión más eficiente al detectar las carencias y excesos).
- La *importancia que se concede* a tener una gestión eficiente de los RRHH.

Las empresas españolas, sobre todo las PYMES, están muy retrasadas en la integración de las políticas de RRHH con sus estrategias empresariales.

⇒ VENTAJAS:

- ☺ *Fomentar el comportamiento proactivo* frente al reactivo de la empresa. Se desarrolla una visión de “a dónde” quiere ir la empresa.
- ☺ Facilitar a la empresa *desarrollar un conjunto de objetivos estratégicos* sobre su know- how (talento y saber hacer real).
- ☺ *Estimular el pensamiento crítico* y el desarrollo de nuevas iniciativas dentro de un proceso continuo y flexible.
- ☺ Ayudar a identificar diferencias entre la posición actual y futura de la empresa, es decir, “donde estamos” y “donde queremos estar”.
- ☺ *Fomentar la participación* de todos los directivos y *crear vínculos* comunes que refuercen la cultura organizativa y fomentar valores.
- ☺ Identificar las *oportunidades y limitaciones* de los RRHH.

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.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La planificación de RRHH debe ser analizada como un proceso sistemático y como un conjunto de métodos y técnicas. El objetivo de la planificación de los RRHH es lograr que la plantilla de la organización sea en todo momento, cuantitativa y cualitativamente, la necesaria para conseguir las metas deseadas. Los elementos fundamentales del proceso son:

- Prever la demanda interna futura de recursos humanos.
- Analizar la oferta interna actual de recursos humanos.
- Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

El proceso de planificación de los RRHH se lleva a cabo a través de cuatro etapas:

1. Inicio del proceso de planificación.
2. Análisis de la situación laboral actual.
3. Estudio de los desajustes existentes entre oferta y demanda de personal.
4. Elaboración de planes de RRHH.

2.1. ETAPA I: INICIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

En la primera etapa, se **determinan los objetivos específicos** que se desean lograr en el área de RRHH para iniciar el proceso de planificación identificando la situación laboral deseable. Estos objetivos deben de estar en concordancia con los objetivos generales de la empresa y con las necesidades concretas del personal.

2.2. ETAPA II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN LABORAL ACTUAL.

En la segunda etapa se trata de **analizar la situación laboral actual**, tanto dentro como fuera de la empresa, es decir, la oferta y la demanda de personal.

DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS.

Un componente fundamental de la planificación de RRHH es determinar el número y tipo de trabajadores que la organización va a necesitar en el futuro para cumplir los objetivos de la organización. Dicha demanda puede estar determinada por **múltiples factores**:

- **FACTORES EXTERNOS**: son los cambios que ocurren en el entorno de la organización que son difíciles de predecir a corto plazo y de evaluar sus efectos a largo plazo. Son cambios tanto en el **entorno competitivo como en el entorno general** (factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos o factores competitivos).
- **FACTORES ORGANIZATIVOS**: la organización responde a los cambios que percibe del entorno **tomando decisiones** que modifican sus planes estratégicos y todas aquellas cuestiones asociadas a estos, como pueden ser los planes estratégicos, los presupuestos, ventas y producción, nuevas actividades o cambios organizativos.



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**[Abre tu cuenta](#)

- **FACTORES DE LA FUERZA DE TRABAJO:** son los aspectos que podrían hacer que la demanda de recursos humanos sufra **variaciones temporales** (jubilaciones, renuncias, terminación de contratos, muertes o permisos no remunerados).

La previsión de la demanda de RRHH se puede llevar a cabo según una gran variedad de técnicas o métodos de previsión, que pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos:

- **MÉTODOS CUANTITATIVOS:** suponen el uso de **técnicas estadísticas o matemáticas**. Son métodos menos útiles, pues las empresas se enfrentan a entornos muy volátiles y dependen mucho de datos históricos, aunque se utilizan con mucha frecuencia.
 - + **Análisis de tendencias:** estudia cómo han ido variando las necesidades de empleo a lo largo del tiempo para pronosticar necesidades futuras mediante la extrapolación. Es un **método sencillo, pero poco exacto** y válido para periodos a corto plazo. Presupone que la demanda de empleo depende únicamente del tiempo, pero existen otros factores.
 - + **Análisis de razón:** permite hacer pronósticos teniendo en cuenta la **relación histórica entre dos variables**. Así, se pueden analizar ratios históricas relacionadas con el tamaño de la plantilla para predecir la demanda futura de RRHH. Es un método muy rígido.
 - + **Análisis de regresión:** se analiza la demanda futura de RRHH a través de una ecuación que predice la conducta de una variable a partir del conocimiento de otras variables, por lo que genera **previsiones de la demanda más precisas**.
 - + **Diagrama de dispersión:** **método gráfico** utilizado para encontrar la relación entre dos variables. Si ambos factores están relacionados, los datos tienden a formar una línea recta, estimando las necesidades futuras de personal.
- **MÉTODOS CUALITATIVOS:** tratan de **conciliar los intereses, capacidades y aspiraciones** de los empleados con las de la organización. Dependen de la valoración cualitativa de expertos. Son más flexibles y pueden incorporar más factores, pero son muy subjetivos.
 - + **Técnica de grupo nominal:** reunión cara a cara de un **grupo de expertos** en la que se discute la evolución de la oferta y la demanda de RRHH de forma abierta facilitando el intercambio de ideas. La discusión enriquece los resultados, pero **la presión del grupo** puede anular determinadas opiniones válidas.
 - + **Técnica Delphi:** intercambio de ideas de un **grupo de expertos a distancia** y anónimo. **No existe presión grupal** y además la opinión de los demás permite a los expertos reconsiderar sus previsiones y precisarlas mejor, pero puede presentar **problemas a la hora de integrar las opiniones** de los expertos.
 - + **Enfoque ascendente:** se recoge y pondera de forma subjetiva información para predecir la demanda de RRHH. El proceso puede ser de arriba-abajo o de abajo-arriba (los bajos directivos realizan las previsiones y la alta dirección evalúa), por lo que se puede obtener un **pronóstico agregado de las necesidades de personal en toda la organización**.

OFERTA DE RECURSOS HUMANOS.

El análisis de la demanda de personal es importante, pero también es necesario conocer y estudiar la oferta de trabajo, es decir, la **disponibilidad de trabajadores** con la cualificación necesaria para satisfacer la demanda de trabajo de la empresa. La determinación de la oferta exige el conocimiento tanto del mercado de trabajo interno como externo:

- **LA OFERTA INTERNA DE TRABAJO:** se compone de los **empleados actuales**. El primer paso para analizar esta oferta es llevar a cabo una **planificación de plantilla**, que se inicia con la información disponible sobre el número de personas que actualmente conforman la organización, su edad, el sexo, la antigüedad, distribución por puestos, categorías laborales, formación académica, la experiencia...

La evaluación de la oferta interna no es solo **analizar el número de empleado**, sino conocer su potencial. Para ello se utilizan las **“auditorías de recursos humanos”**, que ofrecen un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado:

- + El organigrama es una representación gráfica de todos los puestos de la organización, donde podemos incorporar el número de ocupantes de cada puesto y las necesidades futuras de personal.
 - + El análisis de Markov es un método que sirve para pronosticar la disponibilidad de candidatos internos para cubrir los puestos de trabajo (movimiento interno).
 - + Los inventarios de recursos humanos son fichas con la información de los trabajadores que tienen por objeto determinar la cualificación, potencial y otros aspectos cualitativos de cada empleado disponible.
 - + Las gráficas de reemplazo se plantean con la información recogida en los distintos métodos anteriores. Son registros de la empresa que describen el desempeño actual y la posibilidad de ascender que tienen los candidatos internos a puestos de mayor responsabilidad.
 - + La planificación de la sucesión es un proceso mediante el cual la dirección y el departamento de RRHH utilizan la información disponible para tomar decisiones sobre las promociones internas.
- **LA OFERTA EXTERNA DE TRABAJO:** hay ocasiones en las que no se pueden cubrir todas las vacantes con la oferta interna, por lo que la organización deberá buscar en el mercado de trabajo externo la persona adecuada para el puesto que desea cubrir, para lo que es necesario que conozca ese mercado. Para ello tendrá que llevar a cabo un análisis de los factores que puedan tener influencia en la oferta de trabajo:
 - + Cambios demográficos.
 - + Cambios en los valores sociales.
 - + Cambios económicos.
 - + Nivel de formación/especialización.
 - + Movilidad.
 - + Formas de contratación.
 - + Legislación laboral.

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

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

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

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

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.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

2.3. ETAPA III: ESTUDIO DE LOS DESAJUSTES EXISTENTES ENTRE OFERTA Y DEMANDA DE PERSONAL.

Una vez obtenida la información sobre las necesidades y las disponibilidades de RRHH, es **necesario realizar el ajuste entre ellas**, lo cual nos permitirá tomar medidas para resolver los posibles desajustes existentes. A partir de la comparación de la oferta y la demanda, se pueden plantear tres situaciones:

- **OFERTA MENOR QUE LA DEMANDA:** que haya defecto en la oferta implica que haya **menos trabajadores de los que necesitamos**. Si la empresa necesita más efectivos y no dispone de la oferta de personal adecuada o suficiente, podrá tomar algunas de las siguientes decisiones:
 - + Reclutamiento, selección, análisis de nuevos puestos y de movimientos internos.
 - + Subcontratación de trabajo a otras empresas.
 - + Contratar a trabajadores a tiempo parcial.
 - + Trabajadores temporales.
 - + Pagar horas extra a los empleados.
 - + Formación del personal con el objetivo de que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia, la capacitación y las habilidades necesarias para que puedan promocionar en un futuro.
 - + Planificación de la sucesión.
 - + Promoción interna.
- **OFERTA MAYOR QUE LA DEMANDA:** nos encontramos antes un exceso de oferta, es decir, **la empresa tiene más trabajadores de los necesarios**. Si la empresa tiene un excedente de trabajadores, puede tomar varias medidas para corregir el desequilibrio:
 - + La amortización de los puestos de trabajo, es decir, limitar la contratación de personal, sin cubrir jubilaciones, bajas por enfermedad...
 - + La reducción de horas de la jornada laboral, que tiene un mayor efecto sobre los trabajadores que reciben salarios por horas.
 - + La jubilación anticipada.
 - + Despidos, que suelen afectar en mayor medida a los trabajadores con menor antigüedad o con contratos temporales o a tiempo parcial.
 - + Recortes salariales.
 - + Reparto del trabajo.
 - + Incentivos a la salida.
 - + Transferencias entre sedes.
 - + Excedencias - años sabáticos.
- **OFERTA IGUAL A LA DEMANDA:** si existe un equilibrio entre la oferta y la demanda laboral la empresa solo tendrá que considerar aspectos como:
 - + Sustituciones de cese.
 - + Transferencias internas.
 - + Reajustes.

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

2.4. ETAPA IV: ELABORACIÓN DE PLANES DE RRHH.

Cuando se hayan analizado las necesidades y disponibilidades de personal y se hayan planteado las alternativas disponibles para resolver los desequilibrios, se procede a la **elaboración de planes de RRHH**, que sirven de guía fundamental para otras actuaciones, como el reclutamiento y la selección, la planificación de carreras y la formación.

Los planes de RRHH incluyen **pronósticos** realizados y las líneas de acción a realizar (definición de responsabilidades, temporalización de acciones, cómo llevar a cabo las actuaciones previstas y recursos necesarios para su puesta en marcha). Estos procesos se deben asimismo controlar y evaluar. Además, es necesario un **control y evaluación** de los planes de RRHH para determinar la efectividad de los mismos, como, por ejemplo:

- Nivel de personal existente frente a las necesidades establecidas de contratación.
- Niveles de productividad frente a los objetivos planteados.
- Programas implantados frente a planes de actuación.
- Resultados logrados frente a los resultados esperados.
- Coste de los programas frente a lo presupuestado.
- Relación beneficio/coste del programa.

Los planes de RRHH pueden ser a largo plazo, medio plazo, corto plazo y muy corto plazo:

- *Los planes estratégicos a L/P hay que materializarlos en planes a M/P y C/P.* Para ello se elaboran **planes funcionales**: acciones operativas a desarrollar para lograr el éxito del plan estratégico.
- Deben existir **planes alternativos** que cubran algunas de las situaciones que los planes a largo plazo no hayan podido predecir.

3. LOS PROCESOS SUTRACTIVOS.

Un **proceso sustractivo** es cualquier actuación mediante la cual un empleado deja de ofrecer sus servicios a la organización. Dicho proceso es una decisión unilateral, aunque puede existir consenso por ambas partes:

- *La empresa* es la que toma la decisión.
- *El propio trabajador* decide abandonar la empresa de forma voluntaria.

Las razones pueden ser múltiples: personales, disciplinarias, económicas o estratégicas. La función del departamento de RRHH es utilizar el mejor método para concluir el vínculo laboral con las mínimas dificultades. Hay dos variantes:

- *Suspensión laboral*: no se rompe el vínculo laboral. Es temporal.
- *Ruptura laboral*: es definitiva. Se rompe el vínculo laboral.

Sea cual sea el tipo de proceso sustractivo, se debe dar una 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.

LA TASA DE ROTACIÓN LABORAL.

La **tasa de rotación laboral** es un indicador del nivel de ruptura laboral en una organización que indica el nivel de abandono de los trabajadores de una organización. La empresa debe analizar dicha tasa con el fin de poder conocer los motivos por los que los trabajadores abandonan la empresa y poder minimizar los costes de su reemplazo:

- **ALTA:** si la tasa es alta se debe analizar y solventarla. Es un indicador de fallos en la empresa: malas condiciones laborales, problemas internos, selección de personal...
- **BAJA:** si la tasa es baja indica una rigidez en la empresa, es decir, existe una fuerte inmovilización de personal. Pocas posibilidades de promoción.

3.1. LA SUSPENSIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO.

La **suspensión del contrato de trabajo** se produce cuando se interrumpe temporalmente la prestación laboral y las obligaciones de ambas partes (trabajar y remunerar el trabajo), pero no se rompe el vínculo contractual empresa – trabajador. Puede ser una excedencia, un ERTE o por otras razones, como huelgas, formación, cárcel...

LA EXCEDENCIA.

La **excedencia** es una opción que tiene el trabajador para dejar su empleo de forma voluntaria y temporalmente bajo ciertas condiciones. Es una situación de suspensión del contrato de trabajo a solicitud del trabajador. **La excedencia es un derecho**, no una concesión voluntaria de la empresa. Existen excedencias de tres tipos:

- **EXCEDENCIA FORZOSA:** supone la concesión obligatoria para la empresa, supone conservación del puesto de trabajo y su periodo se tiene como trabajado a efectos del cómputo de antigüedad.
 - + Causas: designación o elección para un cargo público o la realización de funciones sindicales de ámbito provincial o superior.
- **EXCEDENCIA VOLUNTARIA:** requiere una antigüedad de 1 año en la empresa. **No se reserva el puesto, sino un derecho preferente de ingreso cuando haya vacantes.** Su duración suele ser de entre 4 meses y 5 años y podrá ser ejercido otra vez por el mismo trabajador si han transcurrido 4 años desde el final de la anterior excedencia.
no computa a efectos de antigüedad
- **EXCEDENCIA POR CUIDADO DE FAMILIARES:** tiene una duración máxima de 3 años para el cuidado de cada hijo, a contar desde la fecha de nacimiento, y de 2 años (negociación colectiva) para el cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad que no pueda valerse por sí mismo. El período en el que el trabajador permanezca en situación de excedencia, será periodo computable a efectos de antigüedad.

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 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.

 **EL ERTE.** lo gestiona una autoridad laboral, es temporal y se cobra de mientras por parte del estado

Los ERTEs (Expedientes De Regulación De Empleo Temporales) es la forma legislativa española de modificación o suspensión temporal del contrato de trabajo utilizado por las empresas para **reducir gastos** por causas económicas, técnicas, organizativas o productivas. Se debe comunicar previamente a la autoridad laboral. La empresa puede optar entre:

- *ERE de suspensión:* cuando la empresa suspende temporalmente la relación laboral con todos o parte de los trabajadores. El trabajador tiene derecho a percibir la prestación por desempleo durante el periodo de suspensión del contrato. No percibirá sueldo, pero el SEPE deberá ingresar su cuota menos la cuantía del paro si necesario.
- *ERE de reducción:* cuando la empresa reduce la jornada de trabajo de los trabajadores afectados. Dicha jornada se puede reducir entre un 10% y 70% y se elimina la posibilidad de hacer horas extra. Se puede contemplar la reducción de salario.

Normalmente, se asocia el término ERTE a situaciones de crisis económicas. Sin embargo, también se podrá aplicar esta situación de suspensión o reducción de jornada laboral en situaciones de fuerza mayor.

3.2. LA RUPTURA LABORAL.

La ruptura laboral hace referencia a la terminación de la relación laboral empresa-trabajador de forma voluntaria o involuntaria, es decir, la extinción del contrato de trabajo. Las causas son diversas:

- Mutuo acuerdo entre las partes.
- Causas consignadas válidamente en el contrato (secreto salarial Google).
- Finalización del periodo contratado o de la obra o servicio objeto de contrato.
- Muerte, jubilación o extinción de la personalidad jurídica del contratante.
- Jubilación o dimisión del trabajador.
- Muerte, incapacidad permanente o total.
- Fuerza mayor (incendio, inundación...).
- Despido colectivo fundado en causas principalmente económicas (acogerse a la normativa vigente).
- Voluntad del trabajador por causa justificada (incumplimiento de las condiciones del contrato por parte del contratante, falta de pagos...).
- Causas objetivas legalmente procedentes (ineptitud del trabajador, falta de adaptación al puesto...).
- Despido disciplinario (faltas al trabajo, acoso, robos, faltas de respeto...).

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

WUOLAH
+ BBVA

NETFLIX

Spotify

HBOmax

Disney+

PlayStation.Plus

DAZN

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

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

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.

RUPTURA LABORAL VOLUNTARIA.

La **ruptura laboral voluntaria** se produce cuando el empleado decide finalizar su relación con la empresa por razones personales o profesionales. Esta decisión puede ser:

- *Inevitables*: desplazamiento a otro país.
- *Evitables*: errores en la contratación que llevan a un mal ajuste entre el puesto de trabajo y el empleado.

Existen dos tipos de ruptura laboral voluntaria:

I. LA DIMISIÓN.

La **dimisión** se produce cuando el empleado abandona la organización porque está insatisfecho en su puesto de trabajo o entorno laboral o porque tiene una alternativa más atractiva fuera de la empresa.

Las empresas están preocupadas por la “**retención del talento**”, ya que son los empleados más cualificados los que tienen a cambiar más frecuentemente de empresa, llevándose consigo la inversión en ellos realizada y la información relevante para la competencia. Por ello, muchas empresas deciden llevar a cabo una entrevista de salida para analizar las verdaderas razones por las que el empleado abandona la empresa y poder reducir la rotación.

II. LA JUBILACIÓN.

La **jubilación** es por iniciativa propia del empleado y se suele producirse al final de la carrera del empleado (entre los 60 y 67 años) y como resultado el empleado recibe prestaciones por parte de la empresa y de la SS. El departamento de RRHH es el encargado de facilitar al empleado los trámites del proceso.

La mayoría de los empleados pospone su jubilación hasta que se acercan a la edad máxima de jubilación, pero cada vez son más comunes las **jubilaciones anticipadas**. Estas jubilaciones se utilizan como alternativas a los despidos porque se considera una forma menos drástica de reducir el tamaño empresarial. Las políticas de jubilación anticipada tienen dos características:

- Son *paquetes de incentivos financieros* que hacen que a los empleados con más antigüedad les resulte atractiva la jubilación antes de lo que habían planeado.
- *Limita la posibilidad de ser elegido para salir* de la empresa durante un determinado periodo de tiempo.

Una adecuada gestión de la jubilación anticipada evitará:

- La *salida de la empresa de varios empleados* que ocupen cargos importantes.
- Los trabajadores se sientan obligados a salir, *siendo discriminados por razón de edad*.

Para retener el talento y mantener a estas personas valiosas, existen ciertas cláusulas que permitan volver a contratar a empleados jubilados como asesores temporales.



Abre tu cuenta



WUOLAH
+ BBVA

RUPTURA LABORAL INVOLUNTARIA.

La **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. Existen dos tipos de ruptura laboral involuntaria:

I. DESPIDOS.

Los **despidos** se producen de forma unilateral cuando la empresa decide que el empleado no se ajusta a la organización o tiene un mal desempeño, sea por resultado de un mal rendimiento laboral o por comportamientos NO aceptables. El despido es un momento difícil, por lo que existe un procedimiento a seguir:

- a. Hacerse personalmente (por parte del que despide).
- b. Discurso breve y sin tono acusatorio.
- c. No profundizar en la razón del despido.
- d. El procedimiento de salida ha de realizarlo otra persona.

El despido es con frecuencia la solución cuando una persona no puede desempeñar su puesto de manera satisfactoria, aunque en ocasiones se utiliza **el descenso de categoría como alternativa**. Este descenso de categoría es el proceso de trasladar a un trabajador a un nivel inferior de deberes y responsabilidades, que suele implicar una reducción de la remuneración. Se suele dar especialmente con empleados con más antigüedad. Si se elige la degradación al despido, se deben hacer esfuerzos para conservar la autoestima del individuo y proyectar una imagen positiva del valor del empleado en la compañía.

II. LA REDUCCIÓN DE PLANTILLA.

La **reducción de plantilla** se debe a un cambio en la empresa, que fuerza la reducción de personal para optimizar los costes de la organización. Esta reducción de la plantilla supone la pérdida de empleo y puede afectar a la moral de los trabajadores que permanecen en la empresa. Los factores principales son:

- Competencia global.
- Reducciones de la demanda del producto.
- Cambios tecnológicos que favorecen la mecanización del trabajo.
- Fusiones y adquisiciones.

El **ERE (Expediente De Regulación De Empleo)** es un despido colectivo que consiste en la extinción del contrato laboral de un número relevante de trabajadores en el mismo momento. El hecho de ser definitivo es lo que lo diferencia del ERTE. Los supuestos válidos para el despido colectivo son:

- Para empresas de *menos de 100 trabajadores*, el despido simultáneo de 10 de ellos.
- En las *empresas entre 100 y 300*, el despido simultáneo del 10% de la plantilla.
- En *mayores de 300 trabajadores*, el despido de 30 trabajadores simultáneamente.
- *Despido de todos los trabajadores* si la empresa tiene más de 5 trabajadores.

La principal causa que se alega para poder realizar un ERE suele ser que la empresa está en pérdidas o una caída de los ingresos durante tres o más trimestres de forma consecutiva. La indemnización es de 20 días de salario por año trabajado, con un máximo de 12 mensualidades.

3.3. LA RECOLOCACIÓN O EL OUTPLACEMENT.

La **recolocación o outplacement** se puede definir como un programa de RRHH 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. El coste del programa corre a cargo de la empresa que despide (al margen de la indemnización por despido).

Este programa contiene herramientas que permitirán encontrar una salida laboral acorde a las capacidades del despedido lo más rápido posible (cuenta propia o ajena). Los motivos por los que se pueden dar estos programas son crisis económicas, deslocalizaciones, reestructuraciones (fusiones y adquisiciones) ... Tanto la duración como las características dependen del perfil del candidato.

Las actividades de recolocación suelen realizarlas empresas de asesoría contratadas por la organización, es decir, **es un tipo de subcontratación**. Los objetivos del programa de colocación externa son:

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

Los servicios más comunes son:

- *El apoyo emocional* para ayudar a los empleados a superar los sentimientos asociados con la pérdida del puesto de trabajo.
- *Enseñar a los empleados despedidos la cualificación* que van a necesitar para encontrar otro trabajo. Existen varias fases para reorientar la carrera profesional:
 - a. Balance de competencias.
 - b. Elaboración y validación del proyecto.
 - c. Elaboración de un plan de acción o modo de implementar el proyecto profesional.
 - d. Campaña de búsqueda (integración en la nueva actividad profesional).
 - e. Construcción y puesta en marcha de las gestiones de búsqueda, elección y negociación de la nueva actividad.

La recolocación aporta también ventajas para las empresas que mejoran su *employer branding* promoviendo una imagen positiva de la compañía y minimizando el impacto negativo de la reducción de personal. El outplacement se basa en cinco elementos básicos:

1. **APOYO:** gestionar con éxito su nueva situación con un experto o compartiendo experiencias con otras personas.
2. **EVALUACIÓN:** inventario de las competencias personales y profesionales, innatas o adquiridas, desarrolladas todas a lo largo de la trayectoria profesional (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.
4. **RECICLAJE:** se enseña a cambiar de actitud (regeneración interna).
5. **RECOLOCACIÓN:** contactar y gestionar la red para abrir puertas a la recolocación.

4. EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los **Sistemas de Información de Recursos Humanos** son aquellos utilizados para recopilar, registrar, almacenar y recuperar datos relativos a los recursos informatizados. Estos sistemas deben ofrecer datos concretos sobre múltiples aspectos de los empleados para que facilite al departamento de RRHH el logro de sus objetivos. Además, deben tener la capacidad de ofrecer información válida a nivel operativo y también a nivel estratégico.

Un SIRH contiene **hardware y aplicaciones de software** que contribuyen a ayudar a los directivos a tomar decisiones sobre recursos humanos. Suelen incluir:

- *Una base de datos* con información básica de los empleados.
- *Un programa para el seguimiento de candidatos* a un puesto que permita acceder a la información para evaluar a los candidatos.
- *Un inventario de cualificación* de los empleados para identificar el potencial de los mismos.
- *Un programa de nóminas* capaz de calcular el resultado del sueldo bruto y neto, los impuestos, las cotizaciones a la SS...
- *Un programa de administración de prestaciones.*
- *Un programa de gestión del tiempo* empleado que controla la asistencia, puntualidad y absentismo del empleado.

Es imprescindible **garantizar la seguridad y confidencialidad** de los registros de SIRH a partir de políticas y directrices de uso de la información en cuanto a codificación y acceso limitado a esta, al mismo tiempo que se permita al empleado verificar y corregir sus registros personales.