



# LA GESTIÓ RESPONSABLE DELS REESTRUCTURACIONS

---

*Barcelona, 15 d'octubre de 2013*

# CONTINGUT DEL SEMINARI

1

## El disseny del procés

- Reflexió sobre **l'estratègia de reestructuració** i mesures creatives de caire social
- Identificació dels **riscos del projecte**
- **El pla de comunicació**
- La implicació dels **managers**

2

## El moment de l'anunci i la negociació

- La posada en marxa de la **comunicació interna i externa**
- Escenaris de **negociació**
- El rol de la **representació dels treballadors** i entesa del seu punt de vista
- Els **"stakeholders"** del projecte i la seva influència

3

## El moment de la desvinculació

- Com conduir els processos d'acomiadament: donis de la comunicació dels **entrevistes de desvinculació** fins el moment de la sortida del col·laborador de l'organització
- Aplicació de les **mesures del Pla Social: prejubilacions, recol·locació, formació, reindustrialització.**

4

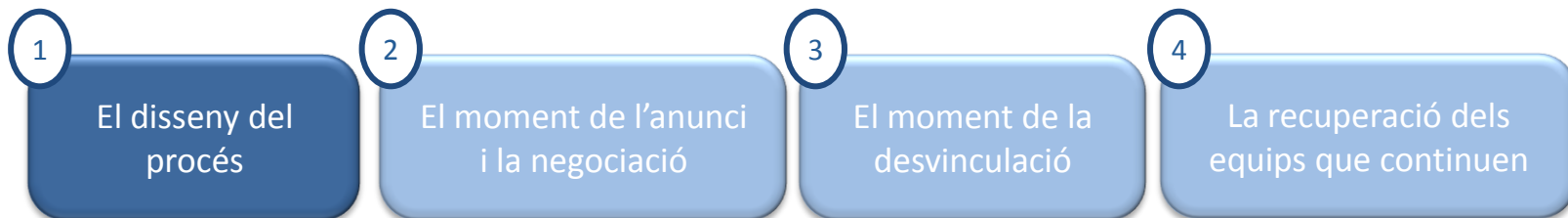
## La recuperació dels equips que continuen

- Com **treballar amb els equips que continuen** a l'empresa, generant credibilitat i implicant-los en el nou projecte de futur
- Com aplicar **"coaching de carreres professionals"** per garantir els canvis de rols i/o funcions que afectessin individualment a la majoria de personis que continuen a l'organització després de la reestructuració.

### OBJECTIUS:

Reducció del temps de negociació / Aconseguir de l'acord amb la representació social / Aprovació per part de l'Administració laboral / Minimització de la conflictivitat laboral / Reducció de l'impacte en l'organització / Reducció de l'impacte en l'ocupació / Reforçar del compromís amb les RSC de la companyia

# 01. EL DISSENY DEL PROCÉS



# EL DISSENY DEL PROCÉS

## L'estratègia de la reestructuració

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

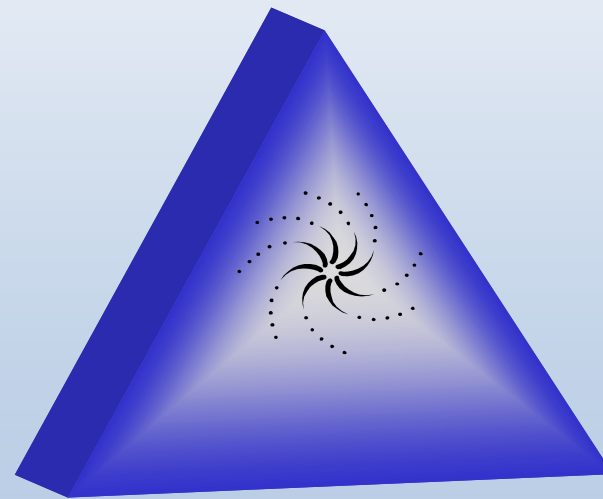
El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

L'objectiu és el d'aconseguir una reestructuració empresarial amb el mínim impacte social, en un termini de temps raonable i dins del pressupost previst

*Impacte social*



*Temps*

*Cost*

# EL DISSENY DEL PROCÉS

## El Pla Social

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

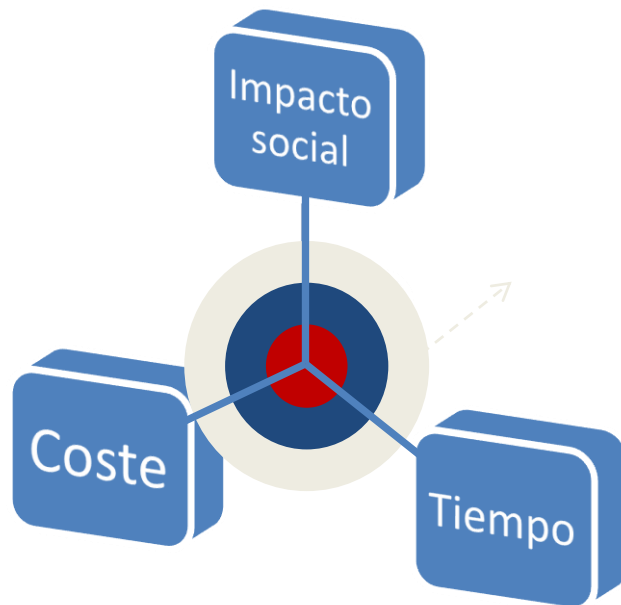
3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen

### Aspectes a valorar



### Principals tasques a realitzar



- ✓ Constitució de l'equip de projecte (PMO)
- ✓ Planificació del projecte
- ✓ Social Audit
  - ✓ Anàlisi de plantilla i empleabilitat
  - ✓ Anàlisi sociodinàmic
  - ✓ Estudi de l'entorn
  - ✓ Precedents i benchmarking d'altres projectes
- ✓ Pla social i escenaris de negociació
- ✓ Memòria tècnica
- ✓ Pla de comunicació intern i extern
- ✓ Pla de contingències
- ✓ Pla de fidelització de les persones clau

NO EXHAUSTIU

# EL DISSENY DEL PROCÉS

Project Manager Office

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

## Objectiu

- ❑ Assegurar la coordinació global del Projecte

## Accions a realitzar

1. Constitució de l'Equip de Projecte amb definició de tasques, rols, funcions i responsabilitats
2. Definició d'objectius i KPI's (*Key Performance Indicators*)
3. Planificació i disseny estratègic del Projecte
4. Elaboració i seguiment del Pla d'Acció
5. Gestió i supervisió global del Projecte



# EL DISSENY DEL PROCÉS

## Social Audit

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

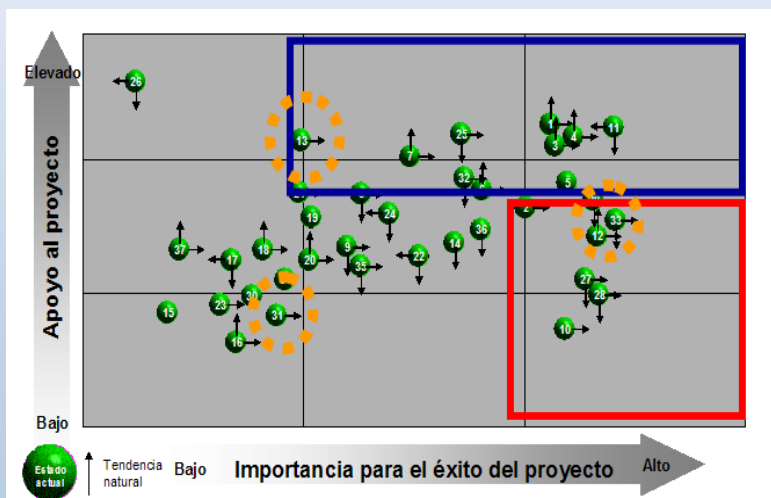
3

El moment de la desvinculació

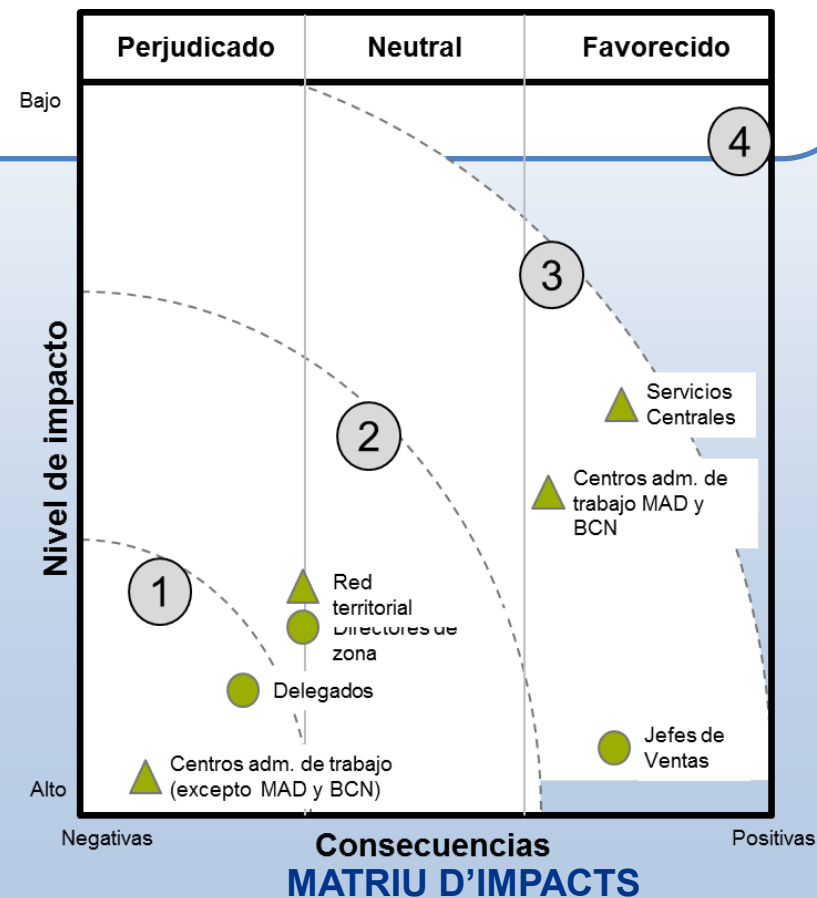
4

La recuperació dels equips que continuen

1. Anàlisi de Plantilla: Anàlisi del perfil personal i professional de les persones afectades
2. Anàlisi de l'impacte que generarà l'operació al teixit econòmic – industrial a la zona
3. Estudi del Mercat Laboral: Informe Soci-laboral del mercat de treball a la zona i estudi de les ofertes
4. Matriu de transferibilitat: Anàlisi de transferibilitat de les persones afectades a les vacants identificades
5. Anàlisi dels precedents a l'empresa, al sector, a l'entorn,....
6. Nivell de sindicalització, conflictivitat, ...



MATRIU DE POSICIONAMENT



MATRIU D'IMPACTS

# EL DISSENY DEL PROCÉS

## Assessment

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

### Objectiu

- Garantir l'objectivitat, transparència i independència en l'aplicació dels criteris d'afectació**

### Accions a realitzar

- 1. Definició, anàlisi i avaluació dels criteris d'afectació**
- 2. Definició de la metodologia d'avaluació, en funció de la naturalesa dels criteris d'afectació**
- 3. Anàlisi i avaluació de les persones susceptibles de ser incloses a l'ERE (anàlisi persona-lloc)**
- 4. Elaboració i presentació de l'Informe d'Avaluació**
- 5. Proposta de «llista d'afectats»**



# EL DISSENY DEL PROCÉS

## El Pla Social

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

### POSIBLES MESURES

- Baixes incentivades (Alerta sobre els nous criteris de la DGT)
- Prejubilacions (Alerta DGT)
- Modificacions Substancials de Condicions de Treball
  - Mobilitat funcional
  - Reduccions de jornades
- Traslats
- Traslats pont
- Reindustrialització
- Programes de recol·locació
  - Subvenció a la contractació (per lloc de treball, subvenció als períodes de prova...)
  - Programes de formació
- ...



# EL DISSENY DEL PROCÉS

## La memòria tècnica

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

### CONTINGUT

- La memòria ha d'exposar de forma clara les causes de l'extinció.
- Si les causes són tècniques, organitzatives o productives la memòria haurà d'acompanyar-se d'un informe tècnic. D'igual forma si les causes són econòmiques però fonamentades en pèrdues previstes.
- També ha de justificar l'adequació de la mesura. Hi ha d'haver un equilibri entre les causes i les extincions proposades.
- Ha d'incloure també altres mesures que ja ha dut a terme l'empresa o que posarà en marxa paral·lelament amb l'acomiadament.
- Si l'empresa pertany a un grup empresarial o bé té l'obligació de consolidar balanços així ho ha d'explicar en la memòria.

# EL DISSENY DEL PROCÉS

## Pla de comunicació

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

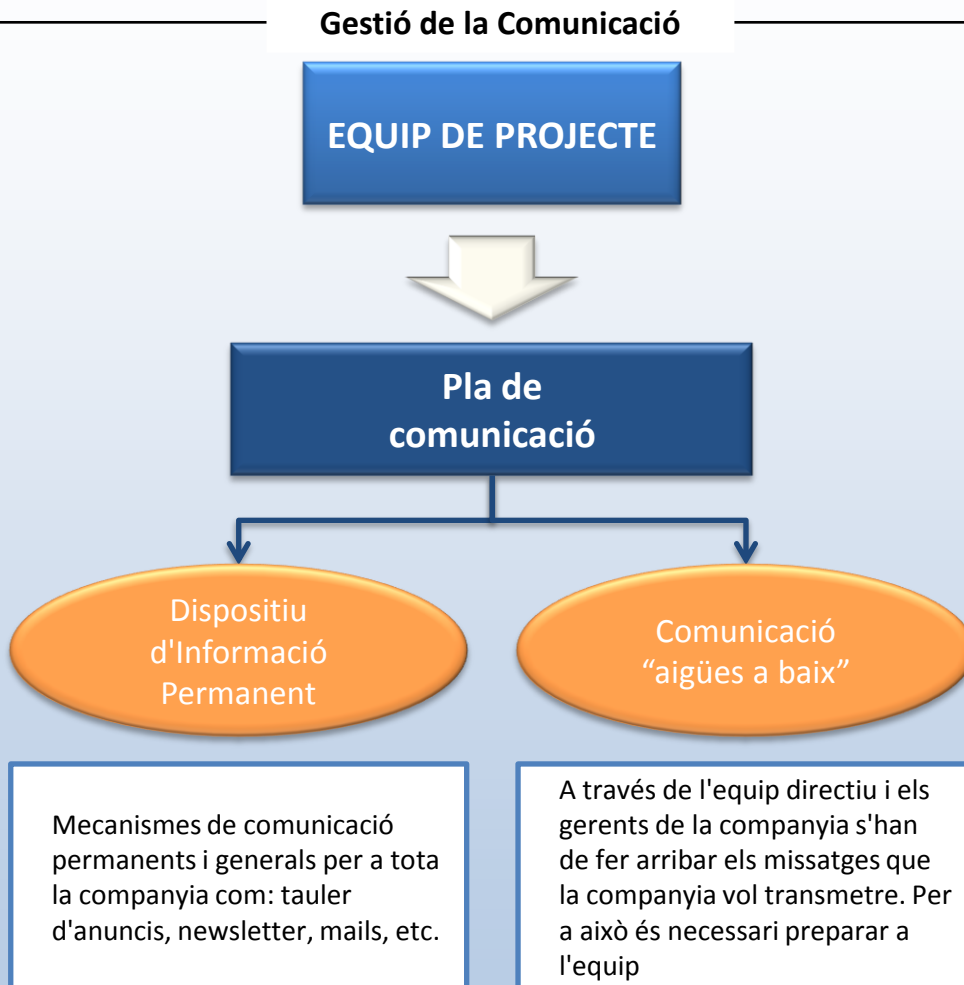
3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen

Són tan importants les decisions que es prenen, com la comunicació que es fa de les mateixes...



## Claus de la comunicació

1

**Què comunicar:** elaboració d'unes FAQ i preparació d'un catàleg unificat de missatges bàsics

2

**A qui comunicar:** la definició de l'emissor està definida. En el mapa d'audiències elaborat en el mapa de comunicació

3

**Qui ho comunica:** els principals canals per la comunicació a empleats seran els dispositius permanents d'informació i els gerents de la companyia

4

**Com ho comunica:** els portaveus de la companyia podran fer usos dels diferents suports per a la comunicació disponibles adaptant-se al missatge i les circumstàncies

5

**Quan ho comunica:** la comunicació ha d'estar alineada amb el cronograma previst i es deu adaptar a les contingències que puguin sorgir

...ja que una comunicació ineficaç pot impedir la consecució d'un acord



# EL DISSENY DEL PROCÉS

Pla de comunicació

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen

## Exemple canals de comunicació

### CARACTERÍSTIQUES DEL CANAL

NO EXHAUSTIU

CANALS	Rapidesa	Personalització	Eficàcia	Importància	Eficiència	Capillaritat
Reunions individuals	3	1	1	1	5	5
Reunions informals	2	2	3	4	2	4
Telèfon	2	1	2	2	3	5
Cartes	3	3	3	3	3	2
Butlletins	3	5	3	5	2	2
Pòsters	3	5	5	5	3	2
e-mail	1	3	4	3	1	1
Workshops	5	2	1	2	4	4
Demostracions	5	3	2	2	4	3
Cursos	5	3	2	2	3	4
Intranet	1	4	3	3	1	1
Team Breafings	4	1	1	1	4	4
SMS	1	2	3	3	3	1
Videoconferències	4	2	3	2	4	4

Canals més idonis  
 1 Valor relatiu màxim  
 5 Valor relatiu mínim

# EL DISSENY DEL PROCÉS

## Risk Assesment i Pla de contingències

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

### Objectiu

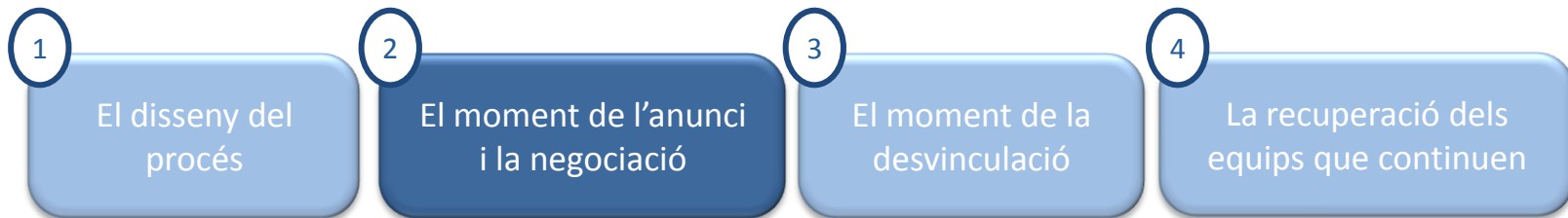
- ❑ Identificar i gestionar de forma eficaç els riscos inherents al Projecte

### Accions a realitzar

1. Identificar els riscos inherents a l'operació i agrupar-los per famílies (legal, social, comunicació, comercial, producció, seguretat, etc.)
2. Estimar la seva «probabilitat» i «impacte» sobre el procés
3. Ponderar cada risc en funció de la seva «probabilitat» i «impacte»
4. Identificar els «riscos crítics» i assignar un responsable per a cadascun d'ells
5. Dissenyar un pla de contingència per a cada «risc crític»
6. Assegurar l'aplicació i el compliment del Pla de Contingències



# 02. L'ANUNCI I LA NEGOCIACIÓ





# L'ANUNCI I LA NEGOCIACIÓ

Aspectes clau el DIA D

1

El disseny del procés

2

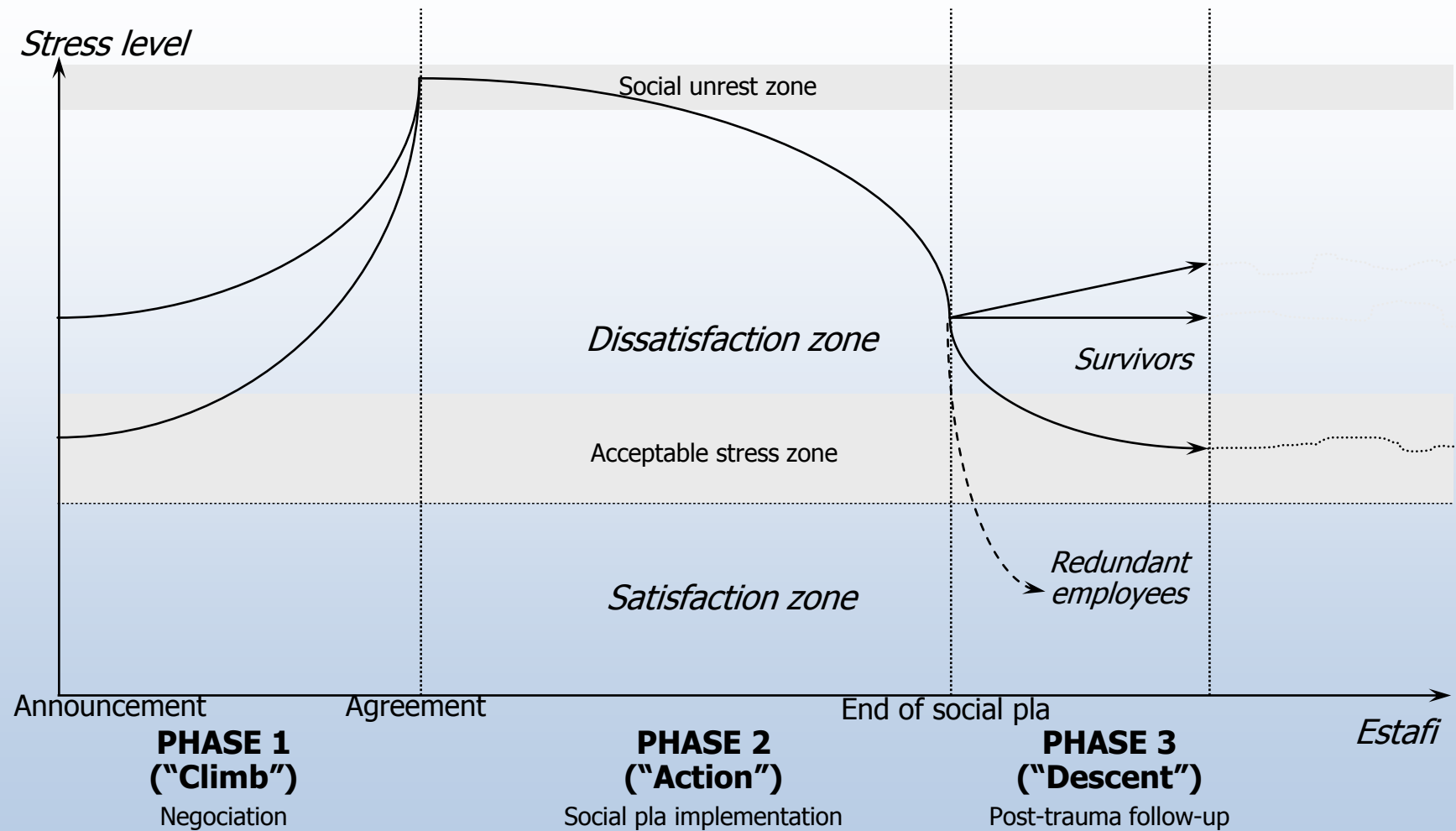
El moment de l'anunci i la negociació

3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen



# L'ANUNCI I LA NEGOCIACIÓ

## Aspectes clau el DIA D

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

### ASPECTES FORMALS

- Després dels primeres Sentències per part dels TSJ i l'AN posteriors a la Reforma Laboral de l'any 2012, els aspectes formals han esdevingut fonamentals.
- S'ha de fer lliurament de la documentació prevista en els articles 3, 4, 5 i 9 del Reial Decret 1483/2012. La seva omisió pot comportar la nul·litat dels acomiadaments.
- En la mesura del possible s'ha de facilitar també aquella documentació sol·licitada pels representants legals dels treballadors -sempre que aquesta pugui ajudar en el procés-, doncs la negativa de l'empresa pot ser interpretada com mala fe en la negociació.
- Especial rellevància de la documentació referida als grups d'empresa. Comptes entre empreses vinculades o comptes consolidats empresarial o bé si té l'obligació de consolidar balanços així ho ha d'explicar en la memòria.

# L'ANUNCI I LA NEGOCIACIÓ

Aspectes clau el DIA D

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

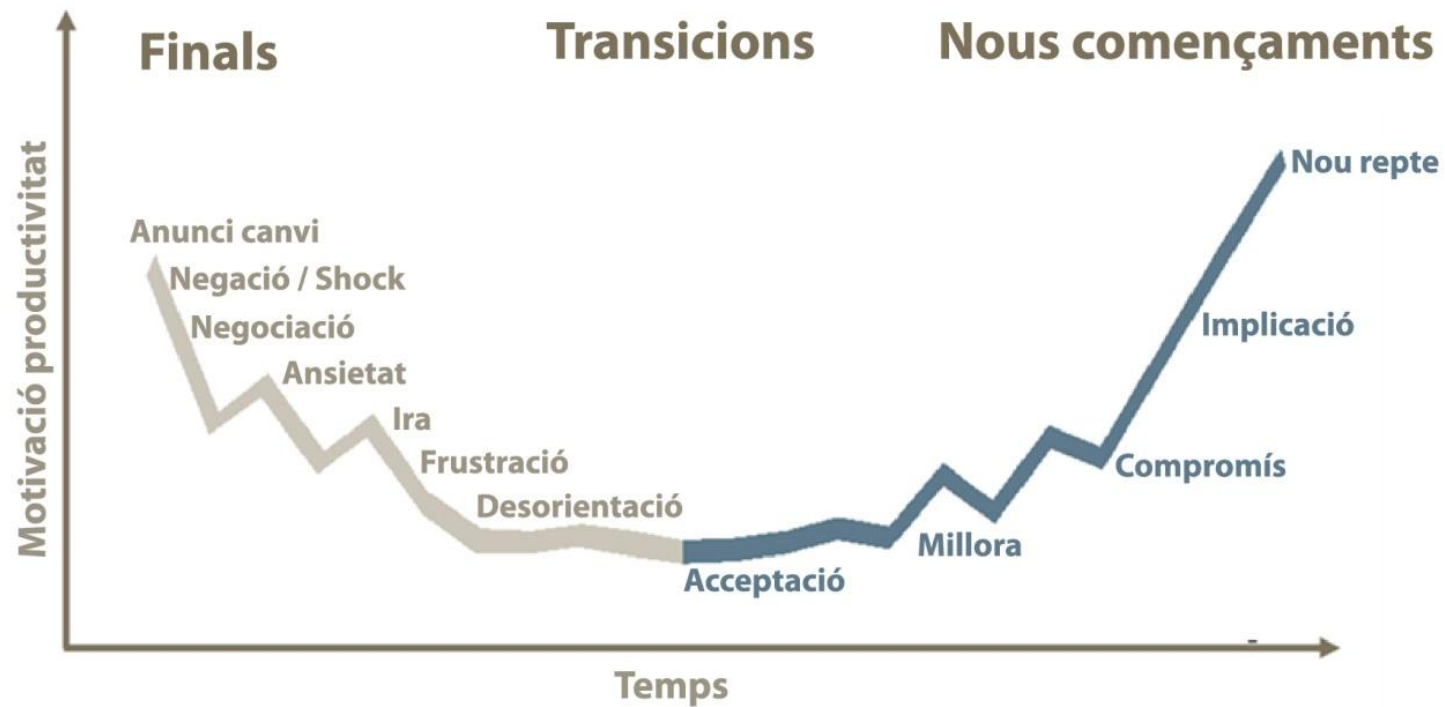
3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen

## Evolució Emocional



ASPECTES PESONALS

# L'ANUNCI I LA NEGOCIACIÓ

## Aspectes clau el DIA D

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen

## LA NEGOCIACIÓ

- Les parts legitimades són l'empresa i els legals representants dels treballadors. En absència d'aquests últims escollir una comissió negociadora "ad hoc" o Sindicats més representatius. Problemàtica si no es crea la Comissió.
- Legitimació dels parts.
- Nova regulació, donis del 2 d'agost de 2013. Preavis de 15 o 7 dies.
- Comissió de 3 integrants amb un màxim de 13.
- Diferents centres i negociació global.
- Període de negociació màxim de 15 (-50 treballadors) o 30 dies.
- Particularitats dels Grups d'Empreses.
- Importància dels actes dels sessions negociadors.
- Exigència de calendari. Mínim de 2 o 3 reunions.
- Propostes i contrapropostes.
- És pot sol·licitar medicació o arbitratge

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

### EL ROL de la Representació Legal del Treballadors en el procés

- Canvi històric en les Relacions Laborals com a conseqüència de la Reforma del 2012. Impugnació Individual. Temors Sindicals.
- Majories.
- Comitès/Delegats de Personal. Comissions "ad hoc". Sindicats més Representatius.
- Canvi de mentalitat Indemnització/Mesuris alternatives (recol·locació, formació, reindustrialització, etc.).

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

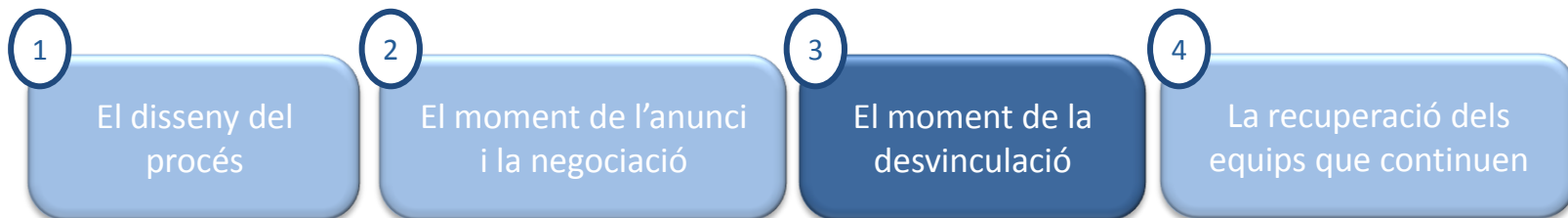
4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

## Els stakeholders i la seva influència en el projecte.

- La Direcció General de Relacions Laborals vs Altres Autoritats.
- Comunicació prèvia als Sindicats amb representació a l'empresa

# 03. LA DESVINCULACIÓ



1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

## Els aspectes legals de l'acomiadament

### 1. Amb acord

- Aplicació de la mesura per part de l'empresa
- Possibilitats d'impugnació. Jurisdicció Competent.

### 2. Sense acord

- Aplicació de l'acord
- Possibilitats d'impugnació



# LA DESVINCULACIÓ

## El moment de la desvinculació

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

### L'ACOMIADAMENT

- El rol dels managers
- Qui acomiada?
- Quin és el millor dia?
- A on?
- Com?

## L'entrevista d'acomiadament

# LA DESVINCULACIÓ

## El moment de la desvinculació

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen

### Punt d'Informació i Atenció a l'Empleat (PIAE)

- ❑ Informar als treballadors sobre el procés
- ❑ Presentar als treballadors l'abast i contingut del Pla Social i del Pla de Recol·locació Externa
- ❑ Assessorar als treballadors sobre les seves alternatives professionals:
  - Recol·locació externa
  - Recol·locació interna
  - Traslats
  - Formació
  - ...
- ❑ Informar sobre les oportunitats d'ocupació a la zona i sobre l'oferta formativa existent
- ❑ Recolzar als managers com a dinamitzadors del canvi

Àrees	Posició 1	Posició 2	Posició 3	Posició 4	Posició 5
<b>Empleados</b>					
Empleado 1	■		■	■	
Empleado 2		■			
Empleado 3			■		
Empleado 4		■		■	
Empleado 5					■

DISPONIBILIDAD GEOGRÁFICA



# LA DESVINCULACIÓ

## El Pla de Recol.locació

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

- L'amortització de llocs de treball a través del **procediment d'acomiadament col·lectiu** està subjecte al *RD 1483/2012, de 29 d'octubre, pel qual s'aprova el Reglament dels procediments d'acomiadament col·lectiu i de suspensió de contractes i reducció de jornada*
- En aquest sentit, l'article 9 del RD 1483/2012, estableix que les empreses que duguin a terme un **acomiadament col·lectiu de més de cinquanta treballadors** hauran d'incloure un **pla de recol·locació externa** per als treballadors afectats per **un període mínim de sis** mesos, a través d'empreses **de recol·locació autoritzades**
- El pla de recol·locació haurà de contenir **mesures efectives** adequades a la seva finalitat en les matèries de:
  - a) **Intermediació**, consistents en la posada en contacte de les ofertes de treball existents amb els treballadors afectats.
  - b) **Orientació professional**, destinades a la identificació del perfil professional dels treballadors per a la cobertura de llocs de treball existents.
  - c) **Formació professional**, dirigides a la capacitació dels treballadors per a l'acompliment de les activitats laborals en els llocs existents.
  - d) **Atenció personalitzada** respecte de tots els aspectes relacionats amb la seva recol·locació, especialment, respecte de la cerca activa d'ocupació.

# LA DESVINCULACIÓ

## El Pla de Recol.locació

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

Els Programes de Recol.locació han de donar resposta a les necessitats dels treballadors a l'hora d'afrontar la seva transició professional, a través d'un conjunt d'eines que els permetin:

- *Definir el seu perfil professional i identificar alternatives professionals, realistes i viables en el context actual del mercat laboral.*
- *Dissenyar un itinerari personalitzat en la recerca d'una nova feina i adquirir les competències necessàries per a l'èxit del procés.*
- *Facilitar l'accés a les ofertes de treball existents i ajustades al perfil de cada treballador.*
- *Reduir el temps de reincorporació al mercat laboral i incrementar la qualitat de les col.locacions.*
- *Millorar el seu empleabilitat a través d'accions que millorin la seva capacitat.*
- *Atenuar l'impacte psicològic que suposa la pèrdua del lloc de treball.*

A més,

- *Complir la legalitat i executar l'acord social que es derivi de l'expedient de regulació d'ocupació.*
- *Facilitar el procés negociador amb la representació legal dels treballadors i obtenir un informe favorable per part de la Inspecció de Treball.*
- *Minimitzar l'impacte sobre la imatge corporativa, tant a nivell intern com a extern, convertint-se en referent de bona pràctica.*

# LA DESVINCULACIÓ

## El Pla de Recol·locació

1

El disseny del procés

2

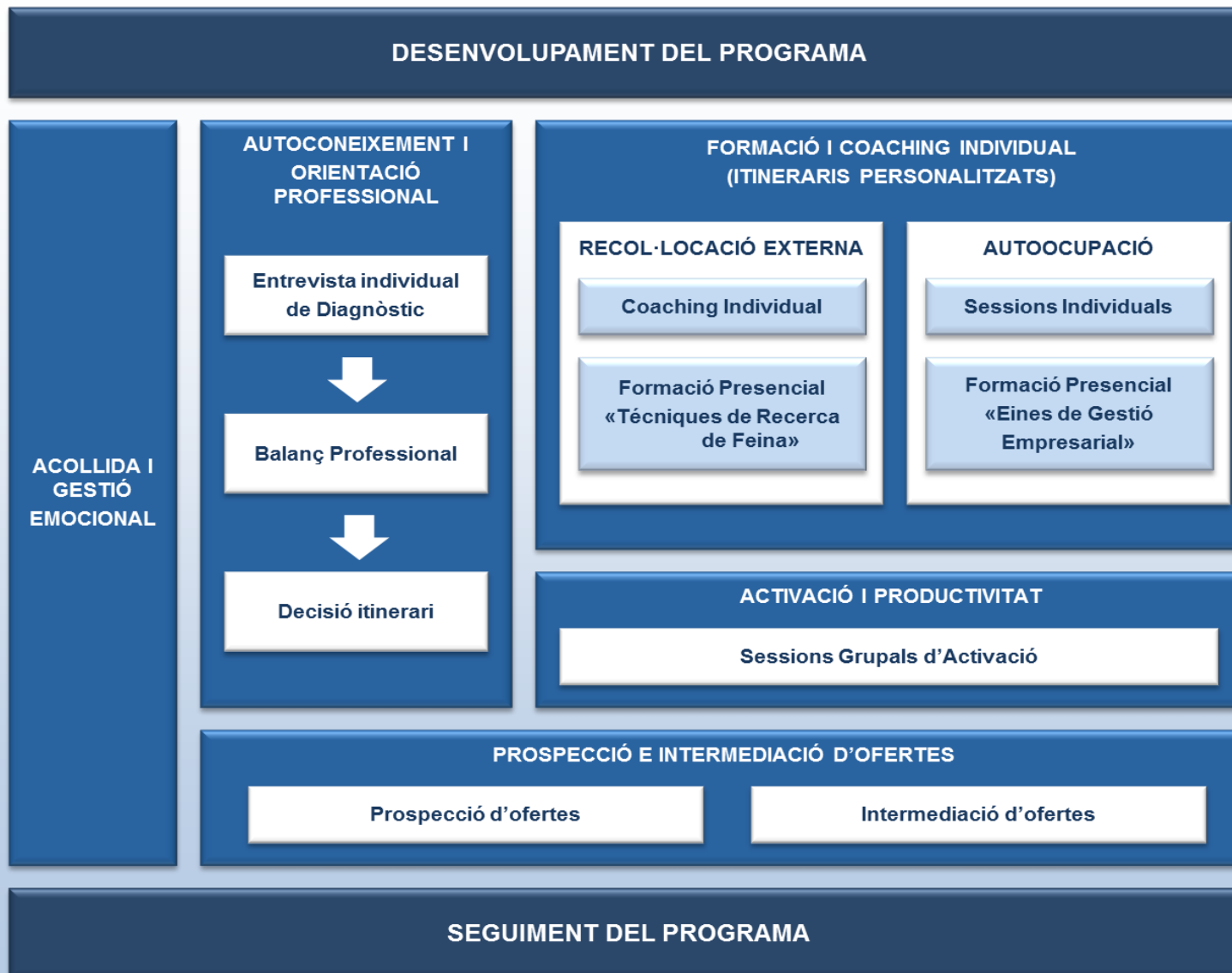
El moment de l'anunci i la negociació

3

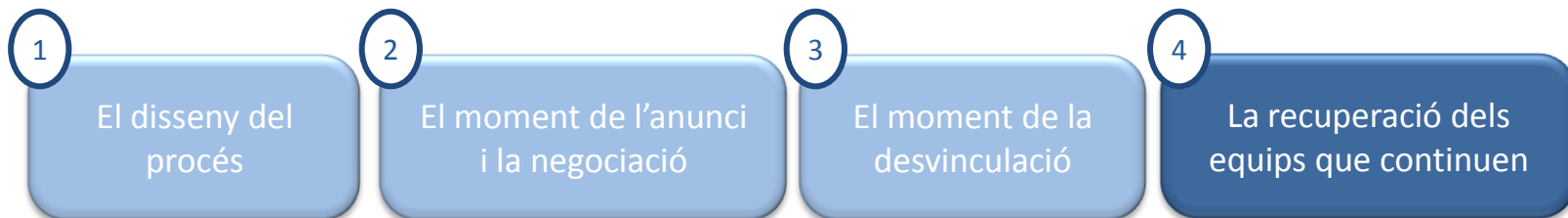
El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen



# 04. ELS EQUIPS QUE CONTINUEN



# ELS EQUIPS QUE CONTINUEN

1

El disseny del procés

2

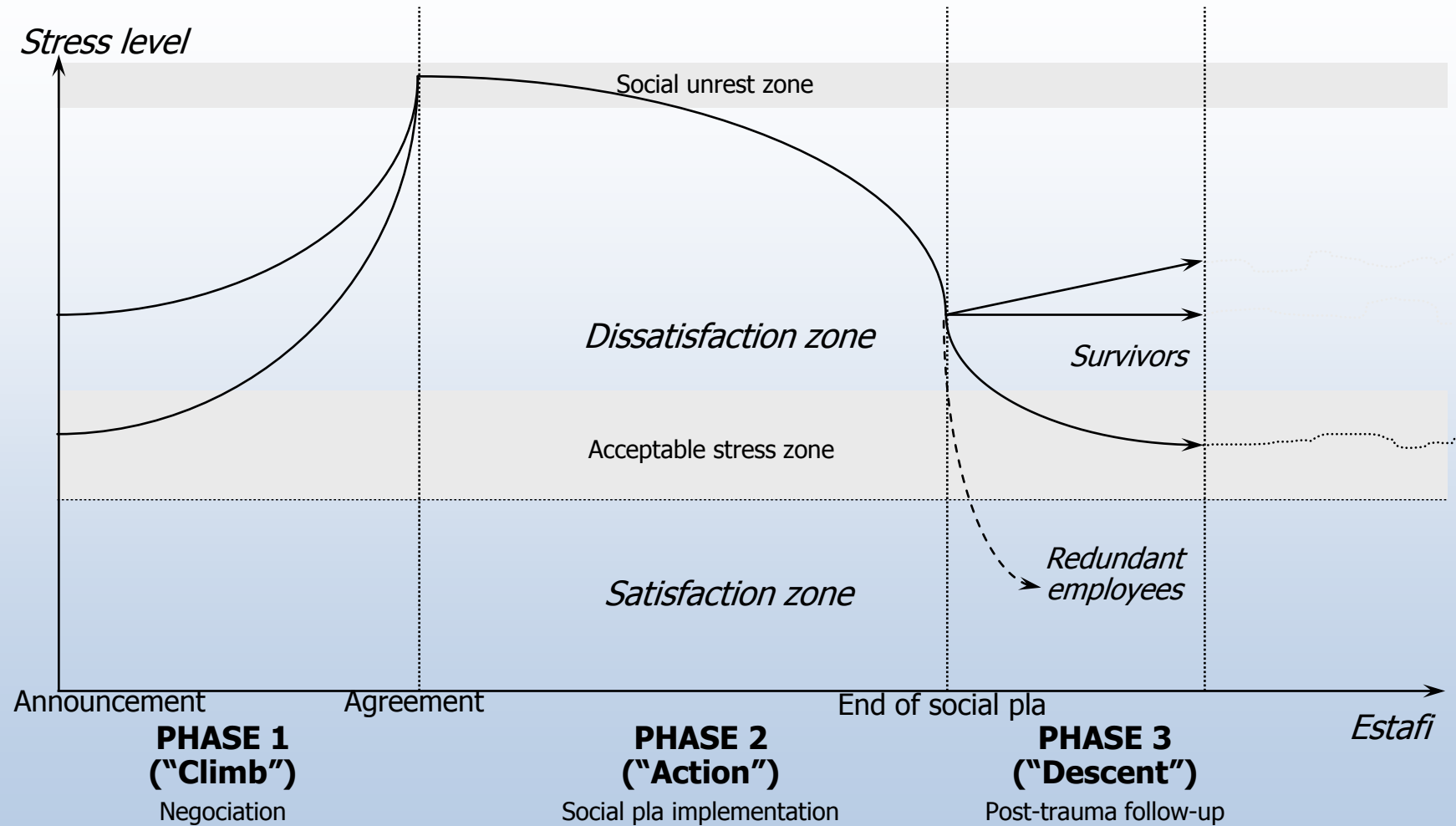
El moment de l'anunci i la negociació

3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen



# ELS EQUIPS QUE CONTINUEN

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

... de gestionar les emocions

es tracta ...

... de la gestió de les emocions en un procés de canvi

... de treballar la resiliència de les persones

... de gestionar la incertesa

... de donar eines als managers per a conduir la situació

... de comunicar el que sabem i transmetre el que està pendent

... de controlar la rumorologia

... de detectar els líders naturals

... d'avançar-nos als possibles impactes

... d'identificar els aliats, neutrals i radicals

...



# ELS EQUIPS QUE CONTINUEN

## Objectius

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen

### OBJECTIUS A ACONSEGUIR



1

**Millora de la receptivitat** per part de les persones i àrees impactades, respecte a les accions previstes de canvi que són causades pel projecte de reestructuració.

2

**Minimitzar les incerteses i resistències al canvi** de l'organització a la implantació previstes.

3

**Adaptació de les noves persones als nous reptes professionals.**

4

**Coordinar** a tots els integrants del projecte i fomentar la comunicació entre els mateixos.

5

**Fidelitzar** a les persones clau i d'alt potencial que es troben dins de l'organització.

# ELS EQUIPS QUE CONTINUEN

## Riscos en les persones davant un procés de canvi

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen

El canvi genera "a priori" un **trastorn en les persones** basat en **les percepcions** individuals i col·lectives respecte a la nova situació



# ELS EQUIPS QUE CONTINUEN

## Efectes del canvi a gestionar

1

El disseny del  
procés

2

El moment de  
l'anunci i la  
negociació

3

El moment de la  
desvinculació

4

La recuperació dels  
equips que  
continuen

No gestionar el canvi de rol facilita la creació de **resistències i respostes** a les mateixes ...



**Pèrdua de poder/status**

**Sensació d'incompetència**

**Incertesa**

**Pèrdua d'identitat**



**Negació**

**«Amb mi no va»**

**Suport**

**Protesta**

**Acceptació**

...però gestionar les resistències i posicionament enfront del canvi requereix d'un procés planificat en el qual **la comunicació és condició necessària, però no suficient**

Per gestionar-les amb èxit és imprescindible abordar el procés amb un **perspectiva sistèmica** ...



**Visió compartida**

**Comunicació**

**Role modelling**

**Reconeixement d'avanços i assoliments**



**Lideratge de l'equip directiu**

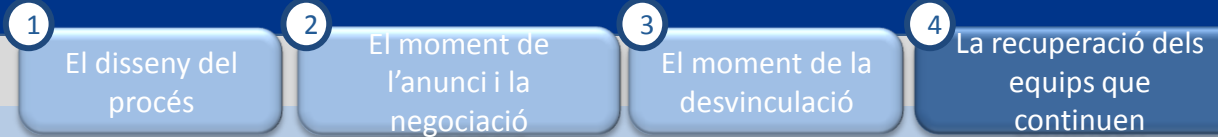
**Compromís dels comandaments intermedis**

**Formació**

**Involucració de tots els agents**

# ELS EQUIPS QUE CONTINUEN

Visió integral



*La gestió del canvi no només s'ha de centrar en els elements tangibles i en els valors, sinó també en els elements menys visibles, ja que aquests recolzen o inhibeixen en gran manera les accions de canvi que s'esperen de les persones.*

# ELS EQUIPS QUE CONTINUEN

## Els rols i les percepcions

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen

Els processos de transformació suposen canvis en el rol de les persones de l'organització. El canvi de rol és un procés que ha de passar inexorablement per quatre fases, saltar-nos alguna etapa condueix a una alta probabilitat de fracàs



Gran part dels fracassos en els processos de canvi es produeixen al saltar-se la tercera fase i donar per fet que n'hi ha prou amb comunicar per consolidar el canvi de rol

# ELS EQUIPS QUE CONTINUEN

Algunes eines

1

El disseny del procés

2

El moment de l'anunci i la negociació

3

El moment de la desvinculació

4

La recuperació dels equips que continuen



**ANÀLISI SOCIODINÀMICO**



**PROGRAMA PER MANAGERS**



**COACHING DE CARRERES PROFESSIONALS**



**CENTRE DE GESTIÓ DE CARRERES**



**PLA DE COMUNICACIÓ INTERN**

## **Cristian Rodríguez-Ferrera. Director de Recursos Humans a Vueling**

Anteriorment, director de Recursos Humans de BIMBO i DANONE. És professor d'ESADE en matèria de RH i Coach certificat CPCC

*cristian.rodriguez@vueling.com*



## **Miquel Queralt. Soci de PwC**

Anteriorment, soci del Departament Laboral de Gomez-Acebo & Pombo, responsable del Departament Laboral de Cuatrecasas, cap de Relacions Laborals de Caixa Catalunya i soci de Rodés & Sala

*miquel.queralt.cabeza@es.pwc.com*



## **Mercedes Fernández. Directora a**

GRI Anteriorment, directora d'organització i personis a everis, consultora interna a Sara Lee per al procés de reestructuració i directora a MOA. És experta en processos de reestructuració, *outplacement* i Coach Certificada per l'EEC

*mfernandez.bcn@e-gri.com*



