

**mejores prácticas
sobre
redimensionamiento
empresarial**

FUNDIPE

Fundación para el desarrollo
de la función de Recursos Humanos
Moreto, 10 - bajo izqda. • 28014 Madrid
Tel. 914 200 612 • Fax 914 200 894
E-mail: fundipe@terra.es

Esta publicación ha sido patrocinada por:

MOA - Groupe BPI

Velázquez, 41 - esc. drcha. 3º • 28001 Madrid
Diagonal, 612 - 3º • 08021 Barcelona
Tel. 34 914 310 711 • 34 934 140 870
www.moa-bpi.com

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Factor 4, s.l.
Tel. 918 461 276

IMPRIME

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Tel. xxx xxx xxx

DEPÓSITO LEGAL

M-XXXXX-XXXX

Sumario

Carta de presentación	5
Prólogo	7
I. Principios y fundamentos	9
1. El proyecto de redimensionamiento de plantilla como proyecto de inversión	9
2. El proceso de despido como modelo metodológico de un proyecto de redimensionamiento de plantilla	11
II. Etapas cronológicas del proceso	15
1. El "antes": La preparación	17
2. La realización	24
3. El seguimiento	26
III. Tipología de soluciones y medidas alternativas	29
1. Las soluciones "empresariales"	29
2. La "cesión" de equipos	30
3. Gestión del empleo	30
4. Participación de los trabajadores en el capital	31
IV. Conclusión: Los doce mandamientos que definen la dimensión estratégica de un proceso de redimensionamiento de plantilla	33
V. Algunas reflexiones de Fundipe	37
Anexos	41
Ejemplos empresariales de buenas prácticas	41
ACCENTURE	43
ALLIANZ	47
CALSEG	51
DANONE	57
FRIGO	63
IRIZAR	67
LA SEDA DE BARCELONA	75
MARTINI – BACARDI	81
TECNIMAGEN	85
Marco jurídico sobre la extinción de la relación laboral ...	89

Querido lector:

El cambio empresarial, su reorganización, las reestructuraciones, los ajustes de plantilla, la redefinición de sus actividades, etc., ya no son fruto de acciones puntuales, sino de la conformación de la vida misma de la empresa. Ya no se pretende terminar la reestructuración y vivir tranquilos por unos años, sino que forma parte de la vida misma de la empresa. Está aquí y debemos convivir con ella.

La tensión que se vive alrededor de situaciones en donde hay cierta demanda de sacrificio social no sólo crea obsesiones, sino cierta ceguera sobre muchas de las prácticas y posibles soluciones que hoy se pueden tener en cuenta.

La solución fácil y popular adoptada por muchos empresarios es la de la indemnización vía Expediente de Regulación de Empleo, o el despido improcedente. Son soluciones costosas más en lo social que en lo económico, en muchos casos rápidas; pero sin entrar en demagogias, no es precisamente la que adoptarían muchos profesionales de recursos humanos si ellos se encontraran "al otro lado de la mesa".

Hoy contamos con el testimonio de muchísimas empresas y profesionales de recursos humanos, quienes antes de llegar a la solución de "pasar por caja" han tratado de minimizar el problema a base de un sinfín de recursos, tales como "asistencia para la búsqueda de empleo (*outplacement*)", formación para una más fácil recolocación, dentro y fuera de la empresa, externalización de servicios con contratos de garantía (*spin offs*), etc.

Conscientes de que ésta es una actividad que hoy ocupa a los empresarios y profesionales de recursos humanos, hemos acudido a MOA-Groupe BPI como los mejores expertos para la redacción de una publicación que aporte valor. Somos conscientes de que en esta publicación recogen "experiencias y recetas", cuando el éxito de cualquier acción depende del saber hacer, la confianza, la solidez de planteamientos y valores, así como la consistencia en la línea de actuación desde el principio hasta el fin. Éstos son valores que MOA-Groupe BPI puede aportar, pero que se recogen sólo implícitamente a lo largo de esta publicación.

Queremos aprovechar estas líneas para agradecer la aportación personal de Marion Suffert, Clotilde Lahuerta y nuestra Montserrat Luque, así como a los profesionales de las empresas que han colaborado con sus testimonios.

Desde aquí también queremos rendir homenaje a todas aquellas personas que sin alardear de sus esfuerzos, pero con su actitud, están haciendo lo posible para minimizar el problema personal y social que representa cualquier medida de reestructuración.

FUNDIPE

Con el presente estudio deseamos aportar una visión práctica y constructiva de los procesos de redimensionamiento de plantilla. Tratamos de contestar a preguntas claves, con herramientas sencillas y operativas, que permiten realizar una reflexión constructiva y estructurada sobre el porvenir y el “cómo” de los procesos de reorganizaciones empresariales.

Estas herramientas han sido identificadas a través de experiencias adquiridas en múltiples organizaciones. Permiten aprender de los éxitos y de los errores, que hoy día forman parte del conocimiento clave de la dirección empresarial.

Los procesos de redimensionamiento de plantilla deben ser considerados como difícilmente evitables. Forman parte intrínseca de la vida de las empresas, de los cambios imprevistos del mercado y de los procesos necesarios para asegurar la viabilidad de las organizaciones.

Trataremos de exponer brevemente diferentes casos ejemplares de proyectos de redimensionamiento de plantilla. Su ejemplaridad se basa siempre en la búsqueda de alternativas creativas, orientadas a la búsqueda de soluciones socialmente aceptables, acordes a los intereses económicos de las organizaciones. Estos casos no son nunca exitosos al 100%: permiten poner en relieve la importancia del desafío de semejantes proyectos y, a la vez, definir una serie de normas y procesos significativos para alcanzar el éxito del cambio organizativo.

El estudio de los diferentes casos presentados permite contemplar cuatro tipos de soluciones (véase Cuadro I). Cada uno de ellos puede suponer una gran diversidad de alternativas, la mayor parte de ellas ilustradas en estos casos prácticos.

Cada solución puede, por supuesto, abarcar múltiples alternativas, no todas ilustradas por estos casos. Sin lugar a dudas, existe un amplio margen de soluciones originales, propias a la idiosincrasia de cada empresa, y fruto de la imaginación empresarial y legal del responsable del proyecto.

Nuestro objetivo es fomentar la creación y el diseño futuro de nuevas alternativas que permitirán adelantarse y solucionar los problemas sociales, políticos, económicos y psicológicos inherentes a la gestión del cambio.

CUADRO 1
Cuatro tipos de soluciones

CASOS	TIPO DE SOLUCIÓN	ALTERNATIVAS
Technimagen Danone Calseg Frigo	Soluciones empresariales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Management Buy out ■ Spin-off ■ Reemprendedor ■ Reindustrialización
Martini-Bacardi	Cesión de equipos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Outsourcing ■ Cesión de equipos
Danone Allianz Accenture	Recolocación y gestión del empleo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Outplacement ■ Antena de empleo ■ Excedencia ■ Movilidad interna ■ Reorganización del tiempo de trabajo
La Seda de Barcelona Irizar	Participación de los trabajadores en el capital	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cooperativa ■ Colectivo de empleado accionista

La experiencia adquirida en múltiples proyectos de reorganización de plantilla permite identificar, por una parte, una serie de **principios y fundamentos** (Apartado I) que deberían regir cualquier proceso de reorganización empresarial, así como una serie de **etapas cronológicas** (Apartado II) intrínsecas a cualquier diseño y escenario de este tipo. Finalmente, y en conformidad con los presentes tipos de soluciones, trataremos de definir sucintamente algunos **tipos de soluciones y medidas alternativas** (Apartado III).

I. Principios y fundamentos

1. El proyecto de redimensionamiento de plantilla como proyecto de inversión

Saber dirigir y gestionar un proceso de redimensionamiento de plantilla y/o reorganización interna forma hoy parte de las competencias claves del empresario o directivo. Se trata de “gestionar el cambio” y/o el ciclo de vida normal de una organización empresarial. Se trata incluso de asegurar con ello la viabilidad, a través de la transformación, del proyecto de empresa.

Se trata de gestionar un proyecto de inversión.

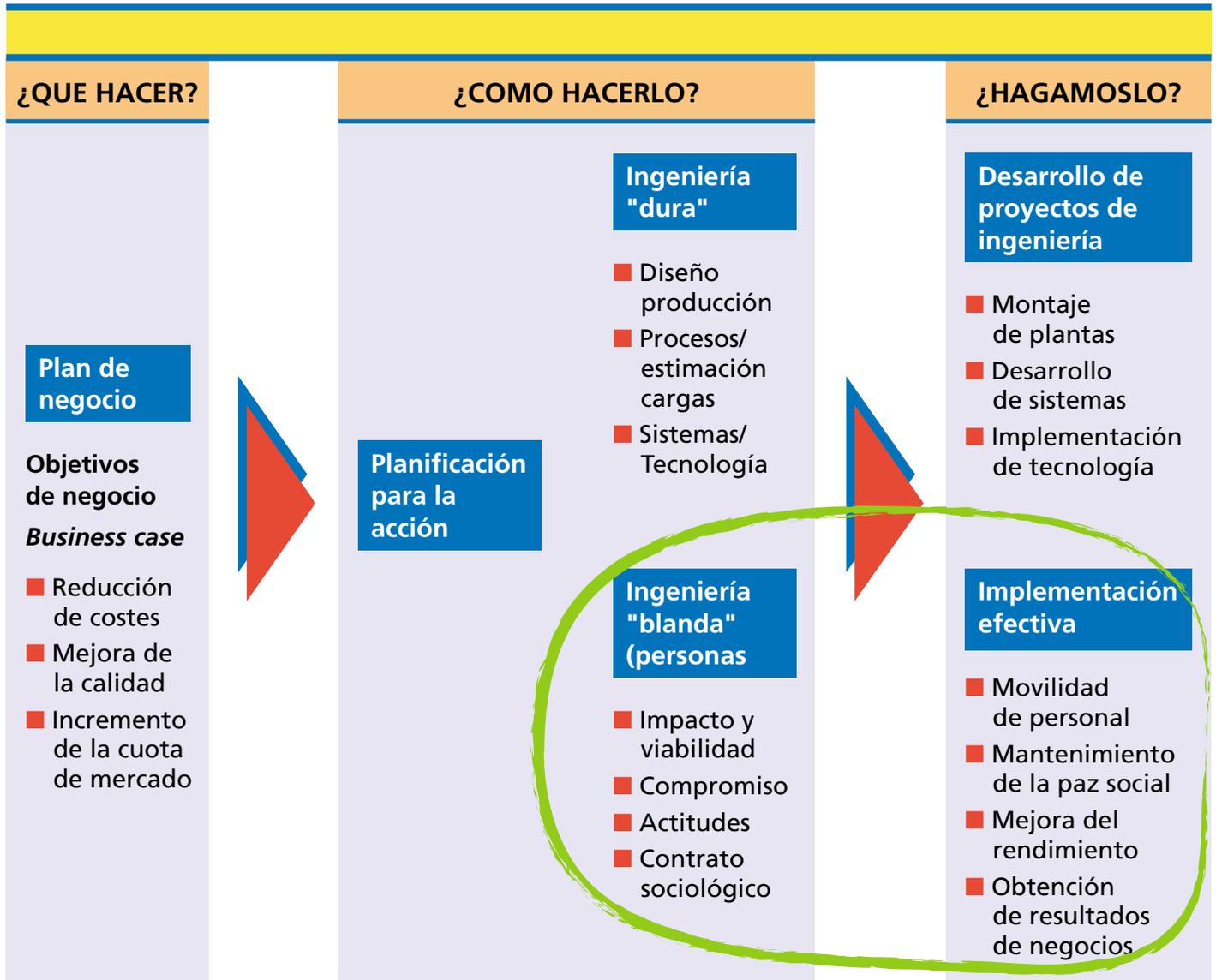
Un proyecto de inversión supone, ante todo, la toma de una decisión que considera, entre otras cosas, calcular el Retorno de la Inversión –ROI– (*Return of investment*), con la búsqueda de un beneficio a corto, medio o largo plazo. Incluye el coste de la maquinaria, las repercusiones operativas y de ingeniería, así como costes de implantación, transformación,

etc. Forma parte de los casos prácticos clásicos de formación de cualquier MBA: el empresario-emprendedor no duda en multiplicar el coste de su inversión si supone el acortamiento del ROI.

Los diferentes casos presentados a continuación demuestran la importancia de considerar cualquier proceso de redimensionamiento de plantilla como un proceso de inversión. La decisión debe ante todo basarse en un análisis profundo de su rentabilidad operativa y humana.

La mayor dificultad se centra siempre en la valoración del coste humano (ingeniería “blanda” e implementación efectiva). No se puede cuantificar dicho coste en términos de indemnización legal o negociada: las empresas suelen cuantificar el coste de la reestructuración en términos de negociación de las indemnizaciones; y en el caso de que sepan visualizar dicha operación como un proceso de inversión, tratan de anticipar el coste social, en términos de

La decisión se basará en su rentabilidad operativa y humana.



Puede ser un coste o una inversión según la preparación y el proceso.

impacto y viabilidad del cambio, adaptación de los comportamientos, paz social, comprensión y aceptación.

Los casos presentados a continuación demuestran claramente que un proyecto de redimensionamiento de plantilla puede ser un coste o una inversión, según la preparación y la propia gestión del proceso.

Nuestra experiencia como consultores nos demuestra que la decisión de un cierre o de una reestructuración siempre acaba llevándose a término: con más o menos tiempo (La Seda de Bar-

celona), más o menos dinero y más o menos conflictos sociales. Pero una vez finalizado el proceso, no siempre "las aguas vuelven a su cauce".

Deberíamos considerar también los casos en los cuales:

- Tras su absorción, una empresa necesita redimensionar su plantilla para adecuar sus recursos a la organización de la empresa compradora: la plusvalía adquirida puede "esfumarse" en un proceso llevado a cabo como un coste, que puede poner en peligro el capital humano e intelectual de la empresa adquirida.

- Tras reestructurarse, las debilidades y sensibilidades consecuentes de las heridas de la operación (...) dan lugar a su pérdida de competitividad e incluso a la absorción por un competidor.
- Tras reestructurarse, el clima interno y la confianza en los directivos quedan definitivamente dañados, y en algunos casos viven peor los que se quedan que los que se fueron.

La inversión en un proceso de redimensionamiento de plantilla debería prever su posible impacto global para la empresa, los trabajadores y el entorno socio-económico.

2. El proceso de despido como modelo metodológico de un proyecto de redimensionamiento de plantilla

La mayoría de nosotros solemos estar parcialmente preparados para “despe-

dir” a otros: con una preparación académica cada vez más competitiva, desarrollamos habilidades directivas y de liderazgo y adquirimos conocimientos de técnicas novedosas de gestión. Pero no nos preparamos para gestionar decisiones de ruptura y de crisis, para conducir emociones y temores, para decidir y comunicar el despido de un colaborador con el cual llevamos más de diez años compartiendo el día a día.

La vida de las empresas está llena de paradojas y contradicciones en cuanto a prioridades: perdemos mucho tiempo en proyectos cuyo impacto e importancia son relativos, o en cualquier caso corregibles con el tiempo. Y dejamos a la improvisación proyectos prioritarios o, en cualquier caso, con impacto determinante.

¿Cómo evitar o reducir estos impactos? O incluso, ¿cómo transformar una situación problemática en una oportunidad, un coste en una inversión?

¿Cómo transformar un problema en una oportunidad?

CUADRO 2 Impacto de los procesos de redimensionamiento de plantilla

■ Para la empresa:

- Coste social del proyecto
- Costes irre recuperables, derivados de la especificidad de los activos
- Deterioro de la imagen corporativa (interna y externa)
- Conflictividad laboral

■ Para los trabajadores:

- Pérdida del puesto de trabajo y de su capacidad de generar renta
- Impacto psicológico – autoestima.
- Pérdida de sentido – estabilidad de vida
- Deterioro de las relaciones familiares y de la imagen social

■ Para el entorno socio-económico:

- Pérdida de tejido industrial y empresarial (directo e inducido)
- Destrucción del empleo (directo e indirecto)
- Empobrecimiento de los territorios y riesgo de despoblación

Ante todo, es indispensable recordar la importancia psicológica y las dificultades derivadas de los aspectos humanos de los procesos de redimensionamiento de empresas: gestionar cambios organizativos es similar a gestionar un despido individual. La estrategia, las fases y las normas son las mismas: el conocimiento y respeto de dichas normas permite asegurar el éxito del proyecto, considerando como tal el éxito del nuevo proyecto empresarial. Para esto incidirá no solamente el impacto social de la reorganización, su coste y tiempo de gestión, sino también sus

repercusiones a medio largo plazo sobre la nueva organización.

Asimismo, un profesional "bien despedido" tendrá un impacto positivo sobre el futuro de su ex empresa y sobre el compromiso de sus anteriores colaboradores. Y tardará menos tiempo en encontrar un nuevo trabajo.

La mayoría de los directivos españoles han participado, en algún momento de su vida profesional, en cursos de formación en *management skills*, que suelen incluir formación en "entrevis-

Todas las fases requieren tiempo y respeto.

El tiempo de las emociones



Las emociones y reacciones vividas por una persona despedida suelen seguir este proceso: ante la noticia del despido solemos sentir inicialmente un choque o "trauma", una sensación de dolor mezclada con incomprensión. Este trauma suele ser seguido rápidamente de una negación de la realidad ("...existirá una solución alternativa, será un error, lo habré entendido mal..."). Esta negación es sana, responde a un cierto instinto de supervivencia, la búsqueda de soluciones alternativas para evitar el fin.

La reacción posterior a la negación es ya en sí una aceptación o comprensión de la realidad. Comprensión supone reacción: cólera, depresión o incluso euforia. En cualquier caso, una emoción fuerte, perfectamente justificable y natural si se tiene en cuenta que estamos en este momento comprendiendo el prejuicio, percibiendo sus consecuencias.

Las fases de integración y de aceptación dependerán de la correcta transición de las fases anteriores.

Este proceso dibujado aquí en cinco fases sucesivas requiere un tiempo necesario e indispensable. No solamente debe ser respetado, sino también entendido y acompañado para reducir su impacto y facilitar su reparación.

tas de selección”, entrevistas de evaluación del desempeño, etc. Saben que un proceso de selección es importante, que es el inicio de un largo proceso de desarrollo de la persona en coherencia con los objetivos de la empresa. Se sienten valorados por esta responsabilidad y por lo tanto se implican en ella.

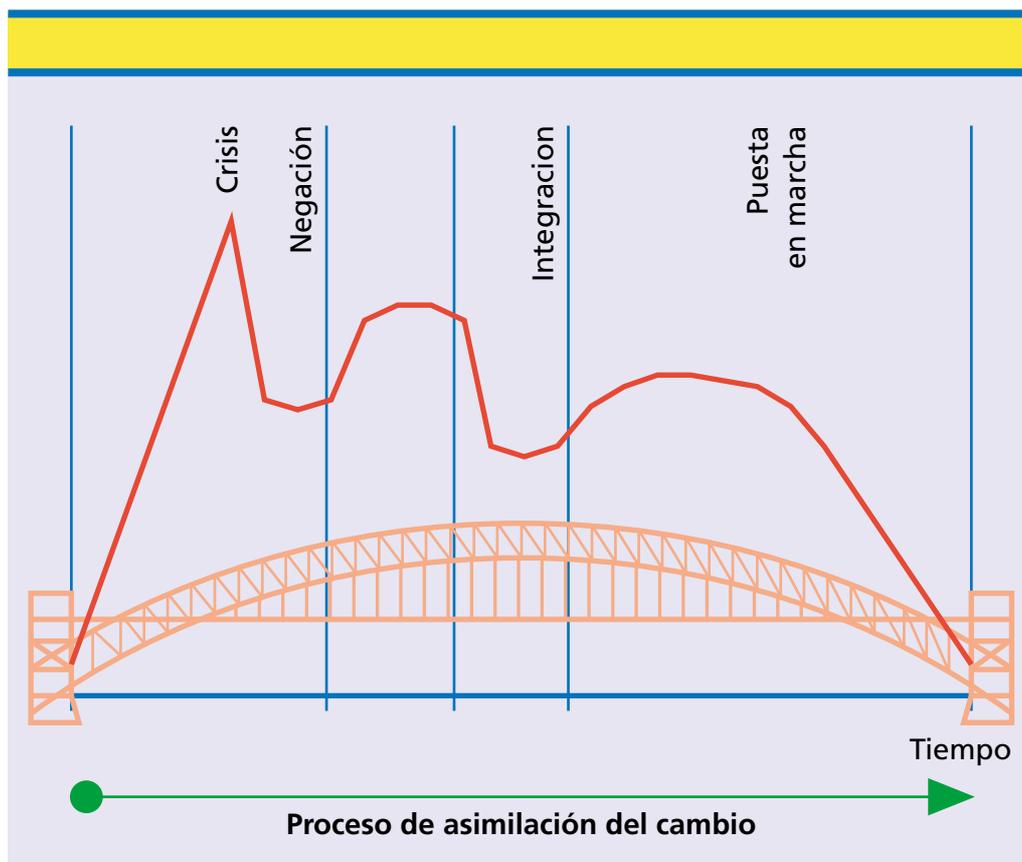
En cambio, el único consciente de la falta de preparación para la realización de un proceso de despido es el despedido. Los directivos no suelen estar preparados para despedir y/o para romper una relación profesional. En cualquier caso, no contemplan esta circunstancia como un proyecto, si bien desagradable, usual e intrínseco a la propia responsabilidad del directivo, cuya responsabilidad sobre las personas es “en las duras y en las maduras”. Un proyecto importante, con una fase de prepa-

ración, de ejecución y de seguimiento. La preparación, en cuanto a la toma de la decisión, en cuanto a la comunicación, en cuanto a sus riesgos en su proceso de realización, etc., y por supuesto en cuanto a sus consecuencias psicológicas sobre el sujeto y el resto de la organización.

El conocido “proceso de duelo” que supone cualquier cambio imprevisto en la vida de una persona es definido como un “proceso”: un choque inicial que debe seguir su curso psicológico, más o menos largo en función de la persona, pero en cualquier caso “gestionable” en el tiempo.

Los *managers* no aprenden a despedir. De manera general no aprenden a gestionar el cambio cuando éste supone tomar decisiones desagradables y ejecutarlas.

Muchos managers no saben ejecutar decisiones desagradables.



El “talante”
del enfoque
conlleva la
mitad de la
solución.

La ejecución de un proyecto de redimensionamiento de plantilla debe respetar, en su evolución cronológica, las etapas del proceso de duelo. El “trauma” o choque del anuncio y la necesaria preparación de las palabras que se habrán de utilizar, la necesaria fase de negación o incredulidad, la respuesta emocional de cada uno y/o de hundimiento ante una sensación de derrumbamiento, la rebeldía ante el cambio, que es en sí mismo el inicio de la fase de integración, y su correcto seguimiento, con respeto y paciencia hasta la aceptación del cambio.

Participar en el diseño, la ejecución y la realización de un proceso de reorganización y redimensionamiento de plantilla suele ser desagradable y parece poco gratificante.

Sin embargo, son proyectos claves en la vida actual de las organizaciones. Y es en estos proyectos cuando se pue-

den valorar la dimensión estratégica y el liderazgo de un directivo: coeficiente intelectual y emocional a la vez, puesto que el éxito del proyecto dependerá de múltiples factores que aúnan creatividad, planificación, visión estratégica y de largo plazo, capacidad de decisiones, equipo y, sobre todo, empatía e influencia sobre las personas.

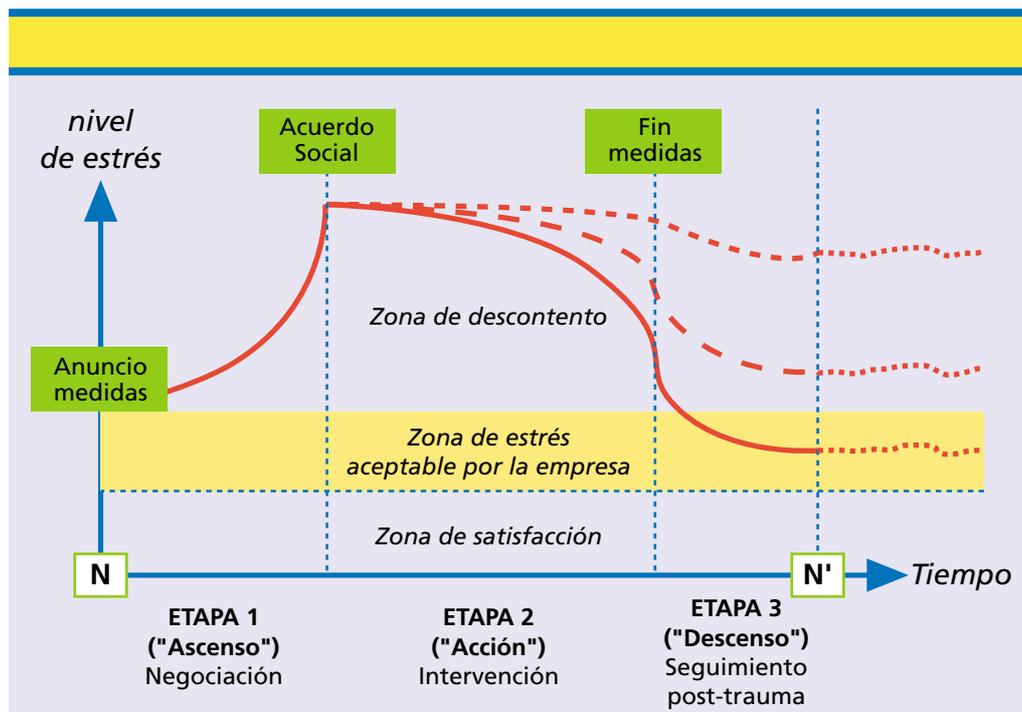
Gestionar el proceso de asimilación al cambio supone respetar el tiempo de las emociones, acompañándolas y catalizándolas a través de su entendimiento. Gestionar el tiempo, permitiendo partir de una situación estable para alcanzar otra situación estable.

Si bien no existen reglas de juego aplicables a todos los casos de reorganización y transformación de las organizaciones, los diferentes casos presentados a continuación permiten identificar etapas cronológicas y metodológicas que pueden facilitar el éxito del proyecto.

II. Etapas cronológicas del proceso

Tras la comparativa con el proceso de despido podemos considerar que un proceso de redimensionamiento de plantilla debe ante todo respetar el tiempo necesario a la asimilación del cambio.

Tratar de ganar tiempo y saltar etapas conlleva seguramente un riesgo de perder tiempo. Hay que respetar el ritmo de emociones "llamado duelo" y adecuar el proceso a ellas:



Respetar el ritmo de las emociones.

CUADRO 3

		ETAPAS CRONOLÓGICAS		
		Fase de preparación	Fase de realización	Fase de seguimiento
CONTENIDO	Definición	Conjunto de actividades necesarias para la preparación de la operación.	Gestión de las actividades de comunicación y negociación con los colectivos implicados.	Construcción del nuevo proyecto empresarial.
	Cuándo	Antes del anuncio oficial.	Desde el anuncio de la operación hasta alcanzar el acuerdo.	Después de alcanzar el acuerdo.
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hacer comprensibles las soluciones adaptadas para todos los implicados. ■ Prever los frenos y sus respuestas en términos de escenarios de negociación. ■ Preparar los documentos y dossiers técnicos en conformidad con los procedimientos legales. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comprobar la comprensión de las soluciones empresariales. ■ Alcanzar un acuerdo comprendido por los diferentes colectivos implicados. ■ Coordinar los procesos para el éxito operativo de dichos acuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Facilitar los procesos inherentes al funcionamiento de la nueva organización. ■ Asegurar la implicación de los que se quedan en el nuevo proyecto empresarial. ■ Consolidar los vínculos de relación con los círculos externos de la empresa.

El "cómo" y el "cuando" como claves del éxito.

El anuncio de un proceso de cambio provoca necesariamente una situación de tensión, un "shoc" que debe ser gestionado como tal. El "cómo" y el "cuándo" del anuncio deben ser considerados como factores claves del éxito: el primero que habla instala la "percepción" del proceso y, desde ya, se destaca la importancia de la comunicación como factor clave del proceso.

El proceso, por supuesto, no se inicia con el anuncio. Demasiado a menudo vemos a los directivos concentrados en la comprensión de los procedimientos legales y jurídicos y contenido de los documentos técnicos. Deciden con-

templar la comunicación una semana antes del anuncio, recordando en el último momento a los responsables políticos y administrativos de la zona.

Otros deciden abrir muy pronto el proyecto "comunicación", en paralelo con los aspectos técnicos y jurídicos, que se nutrirán de la propia comunicación (Danone).

Debemos destacar, por tanto, un "antes" y un "después", siendo el punto N el día del anuncio o "choque-trauma" que inicia el proceso de gestión del cambio. El "antes" es fundamental: el éxito del proyecto de redimensiona-

miento de plantilla depende principalmente de las etapas del “antes”.

A continuación describimos las etapas estándares del “antes” y del “después”, tratando de configurar las fases de cualquier proceso de redimensionamiento de plantilla.

Cada fase tiene sus propias reglas del juego. Suponen adaptaciones a las circunstancias e idiosincrasia de la organización, propias a la buena gestión de las emociones.

El contenido de dichas etapas debería ser definido en conformidad con la percepción de la situación de estrés, el respeto de su tiempo y de la asimilación del cambio. (Cuadro 3)

1. El “antes”: La preparación

En esta fase entendemos el conjunto de actividades de preparación de la operación hasta su **anuncio oficial**:

Todas y cada una de estas actividades son necesarias. Algunas de ellas son imprescindibles, tal como en un proceso de despido individual.

Corresponden a las siguientes preguntas:

A) La decisión

Hablar de “decisión de un proyecto de redimensionamiento de plantilla” supone considerar al menos tres decisiones (Cuadro 5).

Si conviene hacerlo o no

Cabe diferenciar y destacar claramente que un proceso de redimensionamiento de plantilla supone por definición el seguimiento del negocio. Se entiende que es una decisión “conveniente” para el negocio, y por tanto su planteamiento se define efectivamente en términos de inversión.

Los objetivos a alcanzar

La formulación de los objetivos a alcanzar facilitará la conducción del proceso y la identificación de las orientaciones que se habrán de tomar en los momentos de dudas. Facilitará la correcta gestión del tiempo. Permitirá evitar “la improvisación sobre la marcha”: aunque necesaria, puesto que forma parte de la actividad propia de un proceso de cambio, debe ser controlada y enfocada a objetivos claros.

Es preciso realizar una mención específica de los proyectos de redimensiona-

Se supone que la decisión es conveniente y necesaria.

CUADRO 4

RESPUESTA A LA PREGUNTA:	FASE DE PREPARACIÓN
¿Por qué? En cuánto tiempo y con qué rentabilidad?	Análisis de la decisión
¿Qué perjuicio causo y qué medida reparadora y provechosa puedo ofrecer?	Análisis de plantilla y plan social
¿Cómo lo comunico, a quién y en qué momento?	Plan de comunicación interno y externo

La convicción es fundamental.

CUADRO 5
Análisis de la decisión: El proyecto de negocio

PREGUNTA:	ELEMENTOS CLAVES DE RESPUESTA
¿Conviene a la organización realizar este proceso de redimensionamiento de plantilla?	Rentabilidad (<i>Return of investment</i>) del proyecto de negocio.
¿Cuáles son los objetivos prioritarios y secundarios a alcanzar?	Formulación de los objetivos como consecuencia de la "visión" del futuro negocio.
¿Qué diseño óptimo de organización supone el proyecto de negocio?	Diseño de la futura organización, en concertación con el equipo de dirección (apropiación *).

mientos de plantilla decididos "a distancia" por los *Head Quarters* (*Oficinas centrales o Casa madre*) de la multinacional: la reformulación por parte de los directivos locales de los objetivos a alcanzar facilitará la comunicación intercultural que viene a menudo a entorpecer la gestión de estos proyectos. "Objetivos a alcanzar" en cuanto al negocio internacional y a su implantación local, así como en cuanto a factibilidad del proceso en términos sociales, legales y económicos.

El diseño de la futura organización

En el caso AGF-ALLIANZ, el éxito del proyecto fue consecuencia, entre otras cosas, de la firmeza de las decisiones de puesta en marcha y definición de objetivos (protocolo de acuerdo).

La preparación de un proyecto de reorganización que incluye el redimensionamiento de la plantilla de la empresa supone, ante todo, una toma de decisión para su puesta en marcha clara e irrevocable. El proceso que se pondrá

en marcha no puede suponer vuelta atrás sin riesgo de perjudicar gravemente a la organización. No parece necesario insistir sobre este aspecto, aunque sí sobre la reflexión previa que requiere el diseño de la futura organización que deberá ser la línea directriz del proceso.

En muchos casos de reorganizaciones ejemplares constatamos que, si bien resulta el proyecto un éxito cuantitativo y cualitativo, el funcionamiento y los resultados de la nueva organización no alcanzan los resultados deseados, generalmente no formulados.

B) Diseño del plan social

Como tal, nos referimos al diseño de las medidas reparadoras del perjuicio causado. Dicho diseño debe ser consecuente de un análisis profundo de las características personales y profesionales de cada uno de los afectados.

Supone, por tanto, contestar a las preguntas del Cuadro 6

El dinero raramente es una solución en

sí: se trata de identificar soluciones que no solamente sustituyan a la pérdida del puesto de trabajo y capacidad de generar renta por parte del empleado, sino también susceptible de ser beneficiosa para la empresa y/o para el entorno socio-económico.

En el caso FRIGO, con la externalización de las actividades comerciales

no solo mejoró la renta de sus empleados sino también los propios resultados de la organización.

Para ello resulta necesario identificar el colectivo afectado y analizarlo para poder diseñar ofertas adaptadas a cada persona.

CUADRO 6

PREGUNTA:	ELEMENTOS CLAVES DE RESPUESTA
¿Quién está afectado por el cambio?	<p>Dentro de la organización (directos / indirectos):</p> <ul style="list-style-type: none"> - en el centro afectado - en los otros centros <p>Fuera de la organización (directos / indirectos):</p> <ul style="list-style-type: none"> - relacionados con el negocio (clientes, proveedores, etc.) - no relacionados con el negocio (agentes locales, fuerzas vivas, etc.)
¿Qué perjuicio para qué colectivo?	Formulación del prejuicio principal de cada colectivo.
¿Qué medida para reparar cada perjuicio?	Diseño y cuantificación económica de diferentes escenarios "reparatorios" del perjuicio causado a cada colectivo.

El dinero raramente es una solución en sí.

Identificación de los colectivos afectados

En un proceso de reorganización se suele contemplar como afectados a las personas que deberán **abandonar la empresa**. En algunos casos se prevé también las implicaciones sobre las personas que **se quedarán** y que deberán vivir en una nueva organización, con

nuevas funciones orientadas a un nuevo proyecto.

Recientemente se suele considerar también a los **afectados indirectos**, sabiendo que generalmente no basta con negociar con las partes sociales, sino también con los agentes locales, las "fuerzas vivas" del pueblo, proveedores, vecinos de la empresa implicada,

La Unión Europea desea sustituir el concepto de “plan social” por el de “salvaguardia de empleo”.

Muchas personas son empresarios potenciales.

políticos y grupos con cualquier tipo de influencia en la zona.

En este sentido, cabe citar las recientes recomendaciones de la Unión Europea, orientadas a sustituir el concepto de “plan social” por el concepto de “salvaguardia del empleo”. Consciente de las crecientes limitaciones para las empresas en fase de reestructuración de casar sus intereses con los proyectos individuales de las personas, las nuevas leyes sociales tratan de identificar caminos alternativos a través de la creación de nuevos puestos de trabajo acordes con los cambios de actividades económicas.

El proyecto de Ulzama en el cierre de la fábrica de Danone fue vanguardista en este aspecto. Supo identificar posibilidades a través de un proceso de reindustrialización de la zona, de ir más allá de las meras medidas sociales para sus empleados. Igualmente, en el caso Calseg, la identificación de los colectivos afectados facilitó la identificación de soluciones económicamente responsables y beneficiosas para la misma empresa. En los contextos donde se pueden aplicar medidas de reindustrialización se puede conseguir no solamente compensar y reparar el perjuicio social y económico, sino sobre todo acompañar positivamente el proceso necesario de transformación económica de algunas zonas o sectores en fase de declive.

Análisis de la plantilla afectada

Por plantilla afectada nos referimos al conjunto de la plantilla, e incluso a los afectados indirectos mencionados anteriormente. Los que se irán, los que se

quedarán, el entorno económico y político, todos afectados por el cambio organizativo.

Un análisis cuantitativo y cualitativo, no solamente orientado a prever los costes de la operación, sino también a diagnosticar las reacciones, el grado de perjuicios y de reticencia al cambio y las alternativas de soluciones susceptibles de reparar o incluso mejorar situaciones individuales y colectivas.

El llamado “plan social”, de obligado cumplimiento en algunos países europeos, debe ofrecer medidas alternativas para solucionar el problema de las personas afectadas. Habitualmente contempla medidas de prejubilación, a veces recolocación, *outsourcing* (externalización de servicios), tiempo parcial... En muchos casos no basta con el diseño y la oferta de medidas creativas, adecuadas a las presuntas necesidades de las personas: se trata también de prever la aplicación operativa de las medidas.

Si bien es fácil identificar las personas prejubilables (...), hace falta una mayor preparación y reflexión para identificar las personas susceptibles de transformarse en empresarios, en los casos de *outsourcing* o externalización de actividad. Y más allá de acertar en la identificación de las personas con potencial para asumir este cambio de rol, cabe gestionar el proceso de decisión de cada uno de ellos para asegurar el éxito de cada uno de estos proyectos.

Hay que inscribir el éxito del proceso de externalización de los delegados comerciales de Frigo no solamente en cuanto a la identificación de las personas susceptibles de asumir un rol de empresario, sino también en cuanto a la comunicación, forma-

ción y convencimiento progresivo de las ventajas futuras del cambio, en correspondencia con el proceso clásico y progresivo de duelo descrito anteriormente. De modo similar, se puede citar el cambio de rol como accionistas de los trabajadores de La Seda de Barcelona, que supieron entender los nuevos retos del plan estratégico, al ser, como trabajadores y a la vez miembros del consejo, jueces y parte del proceso.

Medidas sociales

El análisis del colectivo afectado permite identificar tipos de soluciones adaptadas a las características de dicho colectivo. Sin embargo, cabe resaltar la importancia de un análisis caso por caso, que tenga en cuenta la realidad económica del entorno: no basta con decidir prejubilarse a cualquier empleado mayor de 57 años, u ofrecer un puesto alternativo a un ejecutivo de 35. Detrás del hombre de 57 puede existir un potencial emprendedor (véase el caso Frigo), y detrás del ejecutivo de 35, un proyecto de cambio de vida en proceso de generación...

La valoración económica de estas soluciones constituirá un elemento clave de la fase de negociación y de implantación, siempre y cuando se haya tenido en cuenta el conocimiento personal de cada individuo. Por esta razón el plan social debe prever una planificación estructurada y cuantificada de su implantación, respetando los plazos emocionales y de asimilación de las decisiones.

C) La comunicación

No se trata de entrar en generalidades sobre la importancia de la comunicación, sino sencillamente de entender sus exigencias prácticas, como elemento clave de la gestión de un proyecto de redimensionamiento de plantilla.

Por una parte, existen las exigencias de la ley (procedimiento del Expediente de Regulación de Empleo (ERE), etc.) y el orden del día de negociaciones previstas en términos de plazos y reuniones.

Por otra parte, existe la realidad vivencial, en la cual ambas partes, comité de trabajadores y dirección de la empresa, deberían considerar la comunicación como una prioridad (Cuadro 7).

La comunicación: elemento clave.

CUADRO 7 **Preparar la comunicación puede significar**

- Probar los mensajes claves.
- Asegurarse de los vínculos existentes con los diferentes interlocutores.
- Identificar los vínculos internos y/o externos de riesgo y tratar de remediarlos.
- Construir vínculos con los más implicados.
- Estar a la escucha de las expectativas internas.

El “respeto” y las “formas” base para la aceptación del “fondo”

Para los primeros, porque sacan su legitimidad de los empleados que representan.

Para los segundos, porque deben tratar de hacer comprensibles sus decisiones para los más directamente implicados por ellas.

La aceptación de la decisión y el plazo de la “fase de realización” dependerá únicamente de la comunicación. Constatamos cada día que los frenos y bloqueos ante estas decisiones proceden menos de las consecuencias que tendrán que afrontar después los afectados, que de haber sido avisados por sorpresa, tratados “sin respeto”. Para

el trabajador, ser poco informado es sinónimo de ser poco respetado.

O sea, considerar “las formas” como un elemento clave de aceptación del “fondo”.

Cuidar “las formas” supone planificar y preparar cada etapa de la comunicación. Una primera planificación de la estrategia de comunicación podría formularse de la manera que se muestra en el Cuadro 8.

Nuestra experiencia nos ha demostrado incluso que una buena comunicación puede permitir avisar a un colectivo de un cierre con un año de antelación,

CUADRO 8
Una planificación operativa de la comunicación

CUÁNDO (N = fecha anuncio)	QUIÉN	QUÉ
N-30 días	Equipo de proyecto.	Validación de los mensajes claves, identificación de objeciones, coherencia con los documentos, etc.
N-25 días	Afectados “fuera de la organización” indirectos (Agentes externos).	Reunión de sensibilización.
N-20 días	Afectados “fuera de la organización” directos (clientes, proveedores, etc.)	Documento de información del proyecto de futuro.
N-15 días	Comité de dirección.	Gestión del anuncio.
N-8 días	Agentes sociales.	Información informal del proyecto.
N-6 días	“Fuerzas vivas”.	Información de las líneas directrices del plan social.
N	Comité de empresa.	Anuncio.

pidiéndole su colaboración y su máximo desempeño durante este plazo, para asegurar el cumplimiento de los compromisos del proyecto. Todos y cada uno se comprometieron hasta el último día, trabajando día y noche, demostrando entre risas y bromas su implicación personal en el proyecto.

Es deseable que la dirección tenga y mantenga la iniciativa durante todo el proyecto. Pero esta iniciativa puede perderse con facilidad si se entra en improvisaciones, o bien en planteamientos que carecen de solidez. Es entonces cuando la dirección puede perder "credibilidad".

Corresponderá al equipo directivo asumir cuatro responsabilidades / acciones globales que resumen las acciones de comunicación en la fase de preparación:

1. Anticipar: Tomar la iniciativa de la comunicación para demostrar la determinación y la voluntad de transparencia de la dirección.

2. Dar sentido y visibilidad: Permitir a los empleados entender la finalidad del proyecto, y con ello percibir una visión de futuro que dará coherencia al proceso.

3. Controlar la difusión de la información: Coordinar los mensajes y las fuentes de informaciones internas, para asegurar que cada uno obtenga informaciones cuando las busca, y a la vez asegurarse de la transmisiones de las informaciones en el momento deseado.

4. Preparar las contingencias: Diseñar escenarios de crisis y estar preparado para posible objeciones.

Es necesario conservar la iniciativa pero también merecerla.

CUADRO 9

Difusión directa	Cascada jerárquica	A través de los agentes sociales
<p>Informaciones transmitidas a todos los empleados (boletines internos, carteles, correos).</p> <p>SUPONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Presencia física de la dirección. ■ Coherencia: los mismos mensajes para todos. ■ Reactividad. 	<p>Dirección ▼ Mandos superiores ▼ Mandos intermedios</p> <p>SUPONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Implicación de la línea de mando a través del: Management relacional. ■ Escucha y proximidad relacional. ■ Control de las devoluciones. 	<p>Información a los agentes sociales.</p> <p>SUPONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reuniones formales CE. ■ Intercambios informales.

El éxito depende del diagnóstico y de la escucha.

• Su ejecución:

No se trata solamente de prever el "qué", sino sobre todo el "cómo". Las personas habilitadas para informar, en qué orden y de qué manera.

2. La realización

Nos referimos al conjunto de actividades necesarias para llegar a un acuerdo. Es preciso diferenciar y a la vez relacionar la realidad operativa que incluye el anuncio de la decisión y el proceso de negociación de las obligaciones jurídico-legales que definen una serie de actividades y plazos a respetar en los casos de expedientes de regulación.

A) Anuncio:

Día N, puesto que marca el inicio de la puesta en marcha de un proceso cuya preparación puede, o debería, haber supuesto meses, a veces años, de trabajo. Fundamentado en la comunicación preparada en la fase anterior, su éxito depende principalmente del correcto diagnóstico preventivo realizado de las personas, y de la escucha y respeto de las reacciones de cada uno de los interlocutores.

B) Negociación

No se trata de elaborar una teoría sobre la negociación ganar / ganar o ganar / perder, igualmente aplicable a los proyectos de redimensionamiento de plantilla. Sino sencillamente recordar algunas reglas propias de la negociación quizás cercana a una situación de ruptura:

Para ello es bueno recordar que:

- Es la negociación de un proceso de ruptura.

- Supone siempre una diversidad de escenarios y de medidas reparadoras.
- Incluye la aplicación operativa de las medidas.
- Existen o crean precedentes.

Negociación y ruptura

Negociación y "duelo"

No existirá negociación win-win (ganar para ambas partes) si no se han respetado los plazos necesarios para la asimilación de la información de ruptura: nos referimos a las etapas del proceso de duelo (trauma, negación, reacción, integración y aceptación). Estas etapas están directamente relacionadas con la gestión de la comunicación, que debería haber facilitado la integración de la información por parte de personas claves.

Dinero y dolor

Difícilmente cuantificable en términos de dinero, el precio del dolor siempre será percibido como "barato" por el que sufre. Sin hablar del precio de la venganza.

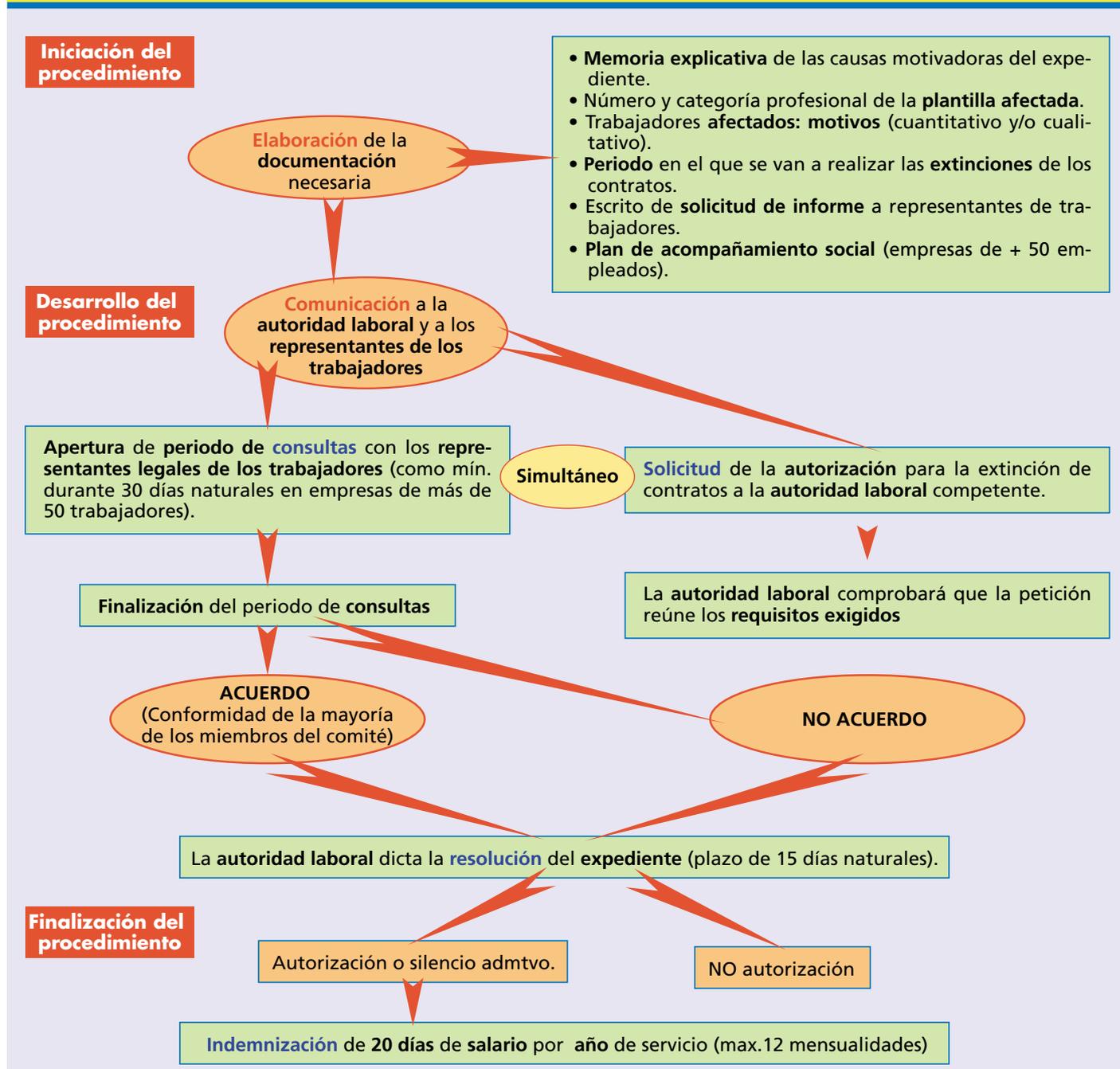
Sin embargo, el dolor debe ser reconocido y los miedos entendidos.

Si las medidas sociales demuestran que se han entendido estos miedos, desaparecerá el precio de la venganza y, por supuesto, rebajaremos el coste del dolor.

Escenarios de negociación

El diseño preventivo de diferentes escenarios de negociación no debe limitarse a diferenciar presupuestos de indemnizaciones y coste global de la

CUADRO 10
Proceso de un expediente



operación: debe tener en cuenta las posibles prioridades y miedos identificados, para diseñar y valorar económicamente el coste de las medidas creativas susceptibles de reconocer el dolor y disminuir los miedos de los afectados. Así, el compromiso de realizar una

comunicación externa centrada sobre la profesionalización de los trabajadores de esta planta que cierra, y su compromiso profesional hasta el último día, pueden traducirse en un importante ahorro de tiempo y dinero en las negociaciones.

Los precedentes tienden a sellar el futuro.

Operatividad de las medidas

Resulta indispensable realizar una reflexión, quizás un *brainstorming*, alrededor de la operatividad y contingencias de las medidas diseñadas. En cualquier caso, si resulta necesario rediseñar el contenido de las mismas después de haber firmado el acuerdo, no es el momento de dar marcha atrás, sino sencillamente de corregir los efectos imprevistos e indeseables.

En algunos casos destacan las dificultades consecuentes de la aplicación práctica de las medidas y de los efectos “perversos” identificados por algunos implicados indirectos: aprovechando una oferta incentivada por la oferta de puestos, algunos empresarios supieron sacar provecho de las medidas, en detrimento de la empresa y de los trabajadores afectados. Igualmente, la reacción de los afectados ante ofertas planteadas antes de la fecha de cierre supuso un replanteamiento de las medidas acordadas.

Antecedentes

La negociación deberá necesariamente tener en cuenta antecedentes e históricos de la organización en cuanto a soluciones de problemas similares. Igualmente, será necesario considerar que con el proceso presente y el acuerdo consensuado se crea un precedente histórico para el futuro de la organización.

C) Entorno jurídico-legal

Si bien en el propósito de esta publicación es recoger soluciones que reduzcan la confrontación o la salida por caja; en el Anexo final se recoge un resumen de la diferente casuística legal que condiciona las distintas formas de ruptura en la relación laboral. En el Cuadro 10 se expone el mapa de procedimiento más común para los expedientes de regulación de empleo.

3. El seguimiento

Quizás sea fácil convencer de la importancia de la fase de preparación en cuanto al éxito de la operación. Se entiende que esta preparación tendrá

CUADRO 11 **Gestionar la fase de seguimiento puede significar**

- Controlar la aplicación operativa del plan social.
- Gestionar la puesta en marcha de los procesos inherentes al funcionamiento de la nueva organización.
- Asegurar la implicación de los que se quedan.
- Consolidar los vínculos relacionales creados en el proceso.
- Estar al tanto de las expectativas internas.

incluso consecuencias no solamente sobre el éxito, sino también sobre el plazo y el coste del proyecto. Más difícil es convencer de la importancia de la fase de seguimiento, al no poder medir claramente su repercusión en dinero y tiempo.

Sin embargo, si acordamos que el objetivo de esta fase es “construir el nuevo proyecto empresarial”, volvemos a plantearnos el proyecto de redimensionamiento de plantilla como un proyec-

to de inversión. Por tanto, supone ante todo la toma de una decisión que considera, entre otras cosas, calcular el ROI (Return of investment), con la búsqueda de un beneficio a corto, medio o largo plazo.

La fase de seguimiento deberá asegurar el alcance de los beneficios empresariales definidos inicialmente, sea a corto, medio o largo plazo. Deberá asegurar la rentabilidad operativa y humana del proceso.

III. Tipos de soluciones y medidas alternativas

Trataremos de definir y describir algunos tipos de soluciones y medidas alternativas, con sus modelos más representativos de aplicación en término de medida alternativa.

1. Las soluciones “empresariales”

En este grupo incluimos el conjunto de escenarios que suponen la creación o ampliación de otras unidades de negocio para devolver, e incluso incrementar, la plusvalía de los puestos que se eliminarán. Este tipo de soluciones es, quizás, la más satisfactoria conceptualmente: permiten casar los intereses económicos con los intereses sociales, añadiendo además intereses políticos e incluso psicológicos.

Concretamente, permiten sustituir el proceso de duelo consecuente de la pérdida del puesto de trabajo por un proceso de cambio. En la mayoría de los casos, la persona, además de conservar un puesto de trabajo, mantendrá

sus vínculos con el pasado, sea por seguir trabajando en el mismo lugar o con las mismas personas, a menudo las dos cosas a la vez.

Management Buy Out: Uno o varios directivos de la empresa original adquieren parte o la totalidad de los activos de la empresa, con o sin participación de esta última (caso Technimagen).

Spin off (externalización de actividades): Una parte de las actividades de la empresa se constituyen en unidades de negocio independiente que prestarán servicios a la empresa madre, ofreciendo sus servicios a otras empresas del mercado para adquirir progresivamente su autonomía con el desarrollo de su cartera de clientes (caso Frigo).

Ambas soluciones encuentran un punto común en el hecho que los actores de la o de las nuevas unidades de negocio son los propios empleados de la empresa reestructurada.

Las ideas preconcebidas limitan el horizonte.

La
imaginación
y la
innovación
práctica
como
soluciones.

Otro tipo de soluciones empresariales suponen la implicación de nuevos actores económicos. Se trata entonces de identificar los aspectos claves de la compañía, susceptibles de atraer empresas en fase de desarrollo. No cabe duda que dichas soluciones suponen una mayor complejidad en el proceso, y constituyen actualmente el tipo de soluciones más potenciado por las instituciones europeas, estatales y locales (casos Danone y Calseg).

Reemprendedor: Suponen la reconstrucción del entorno económico, tras localizar un nuevo emprendedor para adquirir los activos y reconducir y/o transformar la unidad de negocio.

Reindustrialización: Supone un plan de desarrollo económico en la zona afectada, orientado a atraer la creación e instalación de varias unidades de negocios que vendrán a compensar con su pluralidad la pérdida de recursos de la empresa redimensionada.

Estas soluciones no suelen cerrarse a alternativas que supondrían la recolocación de los empleados afectados. A menudo la transferibilidad de la personas de la antigua empresa al nuevo negocio no es totalmente factible. Incluso podría frenar el proceso de reconstrucción económica. Así lo entienden actualmente las instituciones europeas, favorables a este tipo de medida, en consonancia con los rápidos movimientos de transformaciones económicas.

2. La "cesión" de equipos

En este grupo incluimos el conjunto de escenarios que suponen la cesión o subrogación de equipos humanos a otra organización empresarial. Diferenciamos aquí el proceso de *outsourcing*

de la simple cesión de equipos (Martini-Bacardi).

Outsourcing: Consiste en ceder o subrogar los vínculos laborales de un equipo profesional de la empresa madre a una empresa proveedora de servicios. Concepto especialmente experimentado en cuanto a la cesión de departamentos de sistemas de información (Allianz). La especificidad del outsourcing radica en el hecho de que los antiguos colaboradores prestarán, desde fuera, sus servicios a la empresa madre.

Cesión de equipos: A diferencia del *outsourcing*, el equipo cedido se desvincula totalmente de su anterior empresa, ofreciendo a la organización empresarial compradora su know how y sobre todo la plusvalía de su pertenencia a un equipo acostumbrado a trabajar juntos, según unos procesos y modelos que determinan su plusvalía.

3. Gestión del empleo

Este tipo de soluciones se centran en la implantación de medidas para facilitar la recolocación interna de los empleados. Pueden parecer de entrada más fáciles de implantación que las acciones de recolocación externa. Sin embargo, suponen un desarrollado plan de gestión de previsión del empleo, a menudo considerado como difícilmente realizable en un entorno económico imprevisible.

Reorganización del tiempo de trabajo y adaptación al empleo estable: La reorganización del tiempo de trabajo con las consecuentes reducciones salariales puede constituir una solución temporal o definitiva ante la necesidad de redimensionar el número de puestos de trabajo.

Puede permitir reajustar temporalmente una plantilla, ante la expectativa de nuevos puestos de trabajos a crear internamente. En el caso de Allianz se trató de sustituir temporalmente empleos *full time* por empleos *part time*, contemplando la planificación de prejubilaciones como futuros puestos a cubrir prioritariamente por las personas en reducción de su tiempo de trabajo. O sea, modulando el tiempo de trabajo con la devolución del empleo estable.

Es preciso destacar que si bien son todavía de escasa implantación las medidas de recolocación externa (*outplacement* y antena de empleo), resulta más difícil encontrar soluciones operativas que supongan la gestión interna del empleo.

Outplacement y antena de empleo:

Ambas soluciones suponen la puesta en marcha de un dispositivo específico, orientado a recolocar a las personas afectadas por el proceso de redimensionamiento de plantilla. Suelen ser realizados por empresas de servicios y consultorías especializadas.

El *outplacement* está dirigido especialmente a mandos intermedios, superiores y directivos. Supone el seguimiento de una metodología específica, orientada por una parte a definir el propio sentido del trabajo del interesado, y por tanto su objetivo profesional. Por otra parte, incluye el diseño de una estrategia específica para alcanzar este objetivo, proporcionando al interesado un acompañamiento individual y los medios logísticos y humanos necesarios para la realización de dicho plan de acción.

La *antena de empleo* requiere la instalación en la empresa de los recursos

necesarios (logísticos y humanos) para la recolocación del colectivo afectado. Su metodología se basa en la identificación precisa del perfil de los afectados, con el fin de localizar puestos de trabajo adecuados a dichos perfiles. En este sentido destacan los casos de Allianz y Danone.

Excedencia: En un entorno económico-social donde las personas deben convivir con el creciente dilema de alcanzar una mayor independencia, y a la vez responder a un aumento de obligaciones consecuentes de sus compromisos sociales, se puede predecir un buen futuro a este tipo de medidas. Permite devolver temporalmente su independencia a la persona afectada, manteniendo durante un plazo definido (un año en el caso de Accenture) el derecho a la vuelta.

Permite al interesado “probar sus sueños” y redimensionar temporalmente o totalmente su plantilla.

4. Participación de los trabajadores en el capital

Cooperativas y participación del colectivo de empleados en la Junta General de accionistas

La implicación directa de los trabajadores en los resultados de la empresa puede parecer de entrada como la solución óptima en términos de responsabilidades y de enfoque social. Sin embargo, la dificultad intrínseca que supone la toma de decisiones compartidas no permite considerar esta solución como de fácil implantación.

Los ejemplos de Irizar y de La Seda demuestran que cualquier solución de este tipo supone un liderazgo indiscutible.

Las
personas
necesitan
seguridad.

IV. Conclusión:

Los diferentes casos estudiados, que se recogen en los Anexos, permiten identificar una serie de normas claves a la hora de asegurar el éxito de este tipo de operaciones. Estas normas no tienen por qué tener un orden de importancia, ni tampoco un orden cronológico.

Seguramente no son las únicas, pero en cualquier caso se desprende de la experiencia que son fundamentales en cualquier proyecto de redimensionamiento de plantilla.

Sencillamente, se trata de comprobar en las diferentes fases del proceso si se están respetando y si la estructura prevista para gestionar el cambio no ha prescindido de alguna de ellas.

En un entorno empresarial tan presionado por los resultados a corta plazo se

corren riesgos de improvisación. Como vemos, en todo proceso de redimensionamiento el diagnóstico y la preparación son casi más importantes que la ejecución.

Y por ende no olvidar que un proceso de este tipo no termina cuando se alcanza un acuerdo, sino que debe seguirse en todos los detalles hasta el final. Un buen trato final de todos los detalles evita malos precedentes o riesgos para el futuro.

En el Cuadro 12, de la página siguiente, se recoge un resumen de los mandamientos que definen la dimensión estratégica del proceso, pero sin olvidar que siempre nos hará falta una gran dosis de imaginación, determinación, paciencia y humanismo.

Hará falta:
imaginación,
determinación.
paciencia y
humanismo.

Los doce mandamientos que definen la dimensión estratégica de un proceso de redimensionamiento de plantilla

CUADRO 12

MANDAMIENTO	OBJETIVO
1. Entender la operación como un proyecto independiente del día a día, con una dirección única para coordinar todo el proceso.	Asegurar que un equipo se dedique 100% al proyecto.
2. Comunicar los objetivos y la situación de partida.	Responder a las dudas de los implicados e evitar la rumología.
3. Tomar en consideración las expectativas de los directivos.	Implicar personalmente a los líderes y asegurarse del funcionamiento de la nueva organización.
4. Identificar los círculos de influencia internos y externos.	No omitir a nadie en la comunicación.
5. Conocer bien a las personas.	Identificar medidas adecuadas a los miedos y necesidades de las personas.
6. Definir concretamente los procedimientos de cambio de poderes.	Prevenir los conflictos interpersonales e evitar tiempos de vacío de poder.
7. Contemplar el proyecto como un plan de inversión.	Planificar el proceso basándose en parámetros de rentabilidad.
8. Preparar un plan de contingencia.	Prever los posibles riesgos de conflictos para la empresa y las personas.
9. Dominar los aspectos administrativos y jurídicos.	Cumplir con los requisitos legales (plazos, procedimientos, informes...).
10. Implicar a los mandos intermedios.	Implicar personalmente a los mandos y responder a las necesidades de informaciones.
11. Controlar y dinamizar el proceso de comunicación durante el transcurso de la operación.	No dejar lugar a vacíos de comunicación.
12. Acompañar a los que se van y movilizar a los que se quedan.	Tratar con la misma importancia a los que se van y los que se quedan.

V. Algunas reflexiones, de Fundipe

1. Cuando se habla de un cierre o de una reestructuración, la primera pregunta que nos hacemos es el porqué, y la segunda es el soporte de la justificación. En la mayoría de los casos, tanto el porqué como el soporte obedecen a razones económicas, y entre ellas las de desarrollo tecnológico y de economías de escala.

¿Estamos seguros de las razones y justificaciones antes de emprender una acción de tal envergadura?

2. ¿Somos capaces de construir un mensaje corto, claro y transparente? Si no lo tenemos, quizás sea mejor repensarlo.

3. ¿Quién toma la decisión? En una empresa de corte familiar y local, los parámetros que condicionan la decisión son relativamente fáciles de conocer y medir, pero cuando se trata de una empresa con varios centros de trabajo o de carácter transnacional nos enfrentamos con un problema de prioridades o de saber cuáles son los colectivos o centros más favorecidos por la decisión, o los más penalizados. Otro extremo lo encontramos, por ejemplo, en una empresa transnacional. Cuando la decisión se toma por "razones estratégicas", no hay evidencia del soporte que la justifique y existe una falta de convicción en el equipo directivo que debe asumir la responsabilidad de tal medida.

4. Minimizar el problema es la primera ansiedad que gobierna este tipo de decisiones. Es una práctica muy sana y recomendable. Parcelar el problema es sano siempre que no se pierda de vista su totalidad. La continua amenaza de que podemos perder el puesto de trabajo, y más porque la dirección de la empresa no ha sido valiente o transparente en sus planteamientos, puede tener el efecto contrario, de "boomerang".

5. Entre los **riesgos de un trabajo bien hecho** está el del entusiasmo de algunos directores. Cuando afrontaron el problema quisieron limitarlo a lo mínimo necesario, y así lo hicieron, pero después de la operación, si esta ha resultado satisfactoria, tienen la tentación de continuar con otras. “Nunca segundas partes fueron buenas...”

6. Uno de los elementos que condicionan la decisión, más que la estrategia empresarial a largo plazo, es el del coste. No será la primera vez que hemos visto empresas internacionales cerrando plantas ahí donde el coste económico o de imagen empresarial primen sobre la conveniencia del negocio.

7. **¿Se trata de una inversión o de un coste?** Según sea una u otra nuestro enfoque será distinto. Nos atrevemos a predecir que en la mayoría de los casos se trata de una inversión para que la situación no vaya a peor. ¡Enfoquémoslo, pues, como una inversión! Las economías y, en ocasiones, a **las “cicaterías” pueden resultar en cierto descontrol** sobre la misma. Démosle a la inversión el valor estratégico que merece.

8. Y hablando de costes: hoy **“el coste del transporte está en competencia directa con el de la mano de obra”**. Gracias a las facilidades de transporte podemos concentrar producciones y perseguir economías de escala. Algunas demandas salariales o “exigencias” laborales han sido razón para que se considere el traslado o concentración de algunas fábricas.

9. Todo centro de trabajo tiene unos costes fijos y de estructura que serán más fácilmente soportables por la empresa cuanto mayor volumen o actividad genere aquel centro. En sentido contrario, y para entender situaciones de **“manipulación”**, en algunos casos de empresas con varios centros y con buenos rendimientos se ha perseguido la justificación del cierre de algún centro a base de reducir la actividad variable de aquel centro de manera que en el transcurrir del tiempo el soporte de los gastos fijos resulte “insoportable”.

10. Un aspecto que lubrica la facilidad para una reducción de plantilla es el de la no diferenciación con **soluciones igualitarias: “café para todos”**. El porqué yo y no mis compañeros, aunque esté sobradamente soportado por la incompetencia del sujeto, es muy difícil de defender en un entorno sindicalizado.

Éste es el precio pagado por muchas empresas que han perdido activos y profesionales muy valiosos. Socialmente hablando, se traduce en una tremenda injusticia hacia las personas que han aportado valor profesional a lo largo de su vida. El que “como usted ya tiene 52 años y jubilamos a todo el personal mayor de esta edad”, quizás resulta popular sindicalmente hablando o para salvar el prestigio de algunos, pero es **una enorme pérdida para nuestra sociedad**.

11. En todos los manuales que hablan de esta temática se insiste en la gran importancia que tiene la **Comunicación**, tanto en la puesta por escrito de los distintas reflexiones y razones que soportan la medida, como la transmisión de esta información a todos los colectivos interesados stakeholders (accionistas, representantes del personal, autoridades políticas y laborales, etc.

La comunicación precisa de una importante atención, en especial antes de que la decisión se publique. Es tan importante informar al personal como informar debidamente y con el calendario adecuado a cada uno de los representantes sociales que puedan estar interesados. Algo tan sencillo como preparar un **guión que contemple todas las preguntas y respuestas** que puedan hacernos es una práctica que se descuida mucho en nuestro país. Muchas veces las conversaciones de bar o restaurante priman sobre las formales.

12. En el entorno empresarial hay muchas partes interesadas, y normalmente, cuanto más alejada de la empresa estén las partes, más atención se deberá prestar a la posición política y justificación de aquélla. Nadie quiere problemas y todos, si pueden, quieren **“apuntarse el tanto”**, un aspecto éste que debemos considerar con mucha seriedad, tanto en el plan de acción, como en el de comunicación, y hasta quizás en la estrategia de la operación.

13. El preaviso es una herramienta más para la solución de los problemas. Cuando se toma una medida de este carácter, parece que hay muchas prisas en reducir el espacio de tiempo entre el día del anuncio y su formalización definitiva. Entre las razones se esgrimen la pérdida de producción, la inestabilidad social, reducir los “costes salariales de tramitación” o simplemente terminar cuanto antes con la incomodidad de la situación. Ha sido precisamente durante estos períodos de inestabilidad cuando se han alcanzado los mayores ratios de productividad en la empresa. Con la obsesión del tiempo tendemos a olvidarnos del factor humano. Las personas necesitan un preaviso para la solución de sus problemas, tanto la relacionada con la formación para su empleabilidad, como para la búsqueda de un empleo alternativo.

14. En el contexto del tiempo tampoco conviene olvidar el **“ritmo”** de la operación. En estas situaciones hay una tendencia hacia la dilatación en las fechas que puede convertirse en cierta relajación. Cuando esto ocurre, y durante estos períodos, los afectados no duermen pero tienden a olvidar...

15. Si gracias a nuestra experiencia fuera necesario transmitir un mensaje a los equipos directivos de las empresas afectadas, éste sería: “no empecéis la acción hasta que todo el equipo directivo esté convencido de sus razones y/o asuma el proyecto”. **Entre las competencias de un buen directivo está la de saber asumir todas las responsabilidades.**

16. Muchas de las reestructuraciones del pasado obedecían a que el personal había quedado profesionalmente obsoleto para poder atender a los requerimientos técnicos y profesionales de las empresas. Cuántas veces hemos oído aquella frase de “me sobran diez y me faltan cinco”, y naturalmente, estos cinco que se desea contratar serán personas con una preparación muy superior a las que dejan la empresa. Muchos despidos improcedentes han sido fruto de que ni la empresa ni los interesados han hecho nada durante décadas para actualizar los conocimientos, habilidades y destrezas de su personal.

17. Y además: **¿se prestó la atención necesaria cuando hicimos la selección?**

18. Parece que la aspiración empresarial de resultados a corto plazo está generando algunos tópicos o prácticas en el desarrollo de carreras de su personal. “Si tienes menos de 40 años y eres eficaz, promocionarás”. Pero a partir de los 45 años tu desarrollo ya está mucho más “plafonado” y resulta fácilmente superable por aquellos jóvenes que vienen detrás. Se olvidan que, si bien toda empresa necesita un equipo de personas brillantes, su supervivencia y desarrollo depende de los llamados “sólidos estables”. No olvidemos que nuestros clientes también son de la misma casta.

Y si queremos pensar en términos de excelencia: bueno sería analizar lo que hacemos o podríamos hacer para desarrollar la empleabilidad de nuestro personal no solo para nuestra empresa, sino para el exterior.

19. Está demostrado que todo lo que podamos hacer para fortalecer la **seguridad y confianza en sí** de las personas es la mejor inversión y lubricante para la solución de los problemas.

20. Cuanto más traumática sea la medida, más importante es pensar lo antes posible sobre **“el día después”**. En los que se quedan y en el plan empresarial. Todo un reto para el liderazgo, pero indispensable.

21. Una experiencia y paradoja de la que no podemos sustraernos, es que en muchos casos para que una empresa pueda renacer ha sido necesaria una reducción. Gracias a ello, con el tiempo, ha podido dar empleo a más personas de las que empleaba antes de la reestructuración. ¡Con lo fácil que sería hacer la transición sin tener que pasar por el trauma!

22. Como empresarios no podemos olvidar el **“efecto espejo”**. Nuestro personal –los que en esta ocasión quizás se queden– medirá nuestro liderazgo y credibilidad según el proceso y las “maneras” que hayamos desplegado.

Anexos: Ejemplos empresariales de buenas prácticas

- A - ACCENTURE**
- B - ALLIANZ**
- C - CALSEG**
- D - DANONE**
- E - FRIGO**
- F - IRIZAR**
- G - LA SEDA DE BARCELONA**
- H - MARTÍN – BACARDI**
- I - TECNIMAGEN**

Una vez más deseamos dejar testimonio de nuestro agradecimiento a las empresas que han colaborado con su aportación. Las entrevistas para la recopilación de los ejemplos se han efectuado a lo largo de los dos últimos años.

Se ha preferido conservar las valoraciones en Pesetas o en Euros, según como lo expresaron los interlocutores.

ACCENTURE

Flexleave Program

Empresa: Accenture

Actividad: Consultoría

Entrevista: Pilar Olondo. Directora de RRHH

I. Antecedentes e introducción

Accenture, empresa líder en el sector de la consultoría de negocios, tiene como eje de su política de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de un gran número de recién licenciados, sin experiencia laboral, que pasan a formar parte del equipo de Accenture con el fin de desarrollar una carrera profesional exitosa, ya sea dentro o fuera de la compañía.

Forma, por tanto, parte de la cultura de la Compañía, la asunción de un alto, aunque controlado, índice de rotación de los empleados, que son muy demandados por el mercado y esto les permite continuar su carrera profesional fuera de la compañía. Tradicionalmente, se ha considerado a la empresa y la reali-

dad se ha encargado de confirmarlo, como un gran trampolín para el desarrollo profesional de los empleados.

La estrategia derivada consiste en que estos profesionales puedan llegar a convertirse en clientes de Accenture desde las nuevas compañías que les han empleado.

Igualmente, y como se ha mencionado, la Compañía ofrece a todas las personas que se incorporan a la misma la posibilidad de desarrollar una carrera profesional dentro de la propia empresa, y que de modo genérico está compuesta por las siguientes categorías o escalafones profesionales:

- Los recién licenciados ingresan en la empresa como analistas.
- Pasados seis meses o un año, pasan a ser analistas experimentados.
- Pasados alrededor de dos o tres años, pasan a ser consultores.
- El siguiente paso es el de gerente.
- Gerentes experimentados.

- Director asociado, que constituye una rama con una mayor especialización funcional o técnica.
- Socios (en el momento actual existen en toda España más de 120 Socios).

En líneas generales, se podría decir que el tiempo que media entre uno y otro escalafón es de dos o tres años, aunque la antigüedad no es el criterio de decisión en dicha progresión, sino la valoración que merece cada persona a través de un sistema de evaluación. Sin embargo, es indiscutible que el tiempo y la experiencia que se va adquiriendo con los años ayudan, en términos generales, a la progresión dentro de la carrera profesional de una persona.

En cuanto al sistema de evaluación actualmente en vigor en la compañía, está basado en competencias, habilidades y conocimientos especializados.

Sin embargo, este método se encuentra actualmente en un proceso de cambio y mejora hacia un nuevo sistema de autoevaluación, en el que los individuos son los primeros responsables de su desarrollo profesional, y reciben todo el apoyo de sus superiores, mentores y de la compañía en su conjunto, que está dispuesta a ofrecerles todas las posibilidades e instrumentos para dicho desarrollo.

Volviendo al sistema de reclutamiento y selección, y a modo ilustrativo, como media en Accenture se suelen seleccionar de 1.000 a 1.500 personas al año. Esa cifra, sin embargo, durante el pasado curso 2000-2001 ascendió a 2.040 personas.

Dicho aumento en el número de personas seleccionadas estuvo motivado, entre otras cosas, por el aumento del negocio y la cantidad de proyectos vin-

culados a las empresas de telecomunicaciones, nuevas tecnologías o ".com".

En el momento actual, y probablemente derivado de la situación política y económica mundial, la empresa se ha encontrado con que la natural salida de personal que se venía produciendo, no se ha dado en las mismas condiciones que años anteriores, con lo cual se les comienza a plantear determinado sobredimensionamiento en algunos tramos de la pirámide, en relación con el volumen de negocio y los proyectos de trabajo existentes.

II. El proyecto

Como consecuencia de esta circunstancia puntual, en Estados Unidos la compañía comenzó a plantearse la posibilidad de desarrollar e implantar un nuevo programa denominado: "Flexleave Program", que en dicho país se puso en marcha en el mes de mayo del pasado año 2001.

En España, y a la vista del éxito que el programa ha obtenido en Estados Unidos, se planteó la posibilidad de incorporarlo a la política de recursos humanos y se puso en marcha el pasado mes de noviembre del 2001.

El "Flexleave Program" consiste en la concesión voluntaria de un año sabático remunerado. Se podría entender como una excedencia por un plazo máximo de doce meses, durante los cuales el solicitante percibe un 20% de su sueldo.

Se trata de un programa en todo momento voluntario para los empleados de la compañía, cuya duración es de doce meses durante los cuales no trabajan para la compañía y pueden dedicar el tiempo a cualquier tipo de

actividad (familia, formación, viajes, etc.), incluso pueden trabajar, pero se les impone la única condición de que no trabajen para una serie de empresas de la competencia.

Durante dichos meses, la compañía puede solicitar su regreso, pero la persona no está en ningún caso obligada a aceptar y reincorporarse.

Igualmente sucede si la persona solicita su reincorporación antes del transcurso de dicho año, en cuyo caso la empresa tampoco está obligada a aceptarlo.

Asimismo, puede suceder que durante el transcurso de dicho año, la persona que se encuentra en esta situación comience a trabajar en otra empresa y decida despedirse de Accenture, en cuyo caso no habría ningún problema.

Sin embargo, finalizado el plazo de doce meses, la empresa sí está obligada a reincorporar a dicho trabajador, con las mismas condiciones laborales que tenía antes de su salida.

Finalmente, la implantación de dicho programa está destinada únicamente al personal con las categorías de consultores a gerentes, que en términos generales están adscritos a proyectos de trabajo concretos.

No pueden solicitar este programa ni las categorías de analistas, ni los socios, ni el personal de administración. En este último caso es lógico, puesto que su salida implicaría necesariamente encontrar una persona que lo sustituyera.

Además, de momento el programa sólo se ha puesto en marcha en la empresa Accenture y no en otras empresas del grupo, como Coritel o BPM.

En cuanto a los límites en el número de personas que solicitan el programa o al momento de salida de las mismas, o incluso a la concesión del programa, no se han especificado límites como tales; sin embargo, dicha concesión sí está condicionada a la supervisión y visto bueno por parte de las personas responsables del área de negocio o industria en cuestión, así como a la existencia de proyectos de trabajo en los que se encuentran involucrados los solicitantes en el momento de su solicitud.

En ningún caso la concesión del permiso está sujeta a la valoración profesional del individuo, sino tan sólo a razones de negocio.

Es decir, en virtud del proyecto de trabajo en el que se encuentre el solicitante, o el número de personas de la misma área que solicitan el permiso, se puede negociar el momento de la salida, etc.

En líneas generales se podría decir que el programa surgió como medida de respuesta a unas circunstancias de mercado y economía coyunturales; sin embargo, en España no se plantea como un programa de carácter coyuntural, sino que pretende incorporarse al conjunto de programas propio de la política de recursos humanos de la Compañía.

En ningún caso se quiso que la implantación del programa pudiera ser interpretado como una medida de salida barata y discreta del personal, sino más bien como la posibilidad de adquirir una experiencia externa durante los meses de estancia fuera de la empresa.

Tampoco se quiso que se implantara formando parte del programa de "Great

Place to Work for Women” que la compañía tiene instituido dentro de su política de recursos humanos, con el fin de que no se identificara el proyecto como una medida exclusiva para mujeres y existiera dicha discriminación por razón de sexo.

De momento, en España no se tienen resultados visibles de la implantación del programa, puesto que se puso en marcha en el pasado mes de noviembre y todavía no se ha cumplido el plazo de un año desde la salida de los primeros solicitantes.

En España, la mayoría de las personas que se han acogido a este programa son madres con hijos pequeños, jóvenes solteros que quieren dedicar ese año a algún tipo de formación de posgrado o de algunas personas por circunstancias familiares.

En el caso de la Compañía en Estados Unidos, el programa fue recibido por los empleados con gran entusiasmo y fueron numerosas las solicitudes para incorporarse al Flexleave Program. De hecho, ellos están recibiendo ya a las primeras personas que se reincorporan, tras haber disfrutado de este permiso.

Quizás el programa haya tenido, de momento, más éxito en Estados Unidos, debido fundamentalmente a que llevan más tiempo desde su implantación y a un tema de carácter cultural, puesto que en España este concepto de año sabático no está tan incorporado a nuestra cultura y para la mayoría de las personas constituye una especie de paréntesis de su actividad laboral, que no es fácilmente aceptado.

ALLIANZ

Una fusión con el Comité y los Sindicatos como valedores

Empresa: Allianz

Actividad: Seguros

Entrevista: Jordi Manzanera. Director de RR.HH.

I. Antecedentes:

La compañía ALLIANZ adquiere en el año 1999 las empresas AGF Unión-Fénix y ATENA. Existían varios antecedentes de adquisiciones en AGF y en ALLIANZ. Con esta triple fusión, McKinsey estima que en España, sobre un total de 2.800 empleados, sobran cerca de 1.000 puestos de trabajo. Cabe añadir un factor importante de complejidad logística: con la central de Allianz en Barcelona y la de AGF y ATHENA en Madrid, se plantea en una primera fase mantener unidades en ambas ciudades. Sin embargo, si bien es factible para algunas operaciones, una parte importante de la estructura deberá centralizarse en uno u otro punto, y supone por lo tanto el traslado geográfico de múltiples funciones.

II La calidad del plan social:

En Agosto de 1999, en medio de las expectativas generadas por el anuncio de fusión, el equipo de Recursos Humanos de ALLIANZ acuerda con las secciones sindicales presentes en la empresa un protocolo de acuerdo sobre “el como” y “el cuanto”. Este protocolo servirá de fundamento a la hora de determinar las normas de funcionamiento y contenido del plan social.

Estos compromisos se mantuvieron hasta el final y cabe considerar este acuerdo como la piedra angular del éxito del proyecto.

Cabe destacar el principio de voluntariedad del plan social anunciado en Agosto de 1999. Se abre una primera etapa de “salidas voluntarias” en la cual los empleados de ALLIANZ pueden, durante tres meses (de septiembre a diciembre) optar por las siguientes opciones:

- 1) Tiempo parcial MAEE (puestos de Modificación con Adaptación a Empleo Estable): Puestos con horario de 22 horas semanales, con garantía de retribución mínima de 65 % del salario anterior, con prioridad para los puestos a tiempo completo que se irán liberando con las medidas de prejubilación planificadas en el tiempo.
- 2) Baja voluntaria, con indemnización equivalente a 45 días de salarios por años trabajado + un complemento proporcional a antigüedad (de 750.000 a 4.500.000), y un máximo global de 25 M. de pesetas, con proceso de recolocación a través de una consultoría especializada (Antena de Empleo).
- 3) Movilidad geográfica: indemnización por erradicación – 1 M. Ptas. + gastos de mudanza + cantidad mensual durante 2 años de ayuda de vivienda + ayuda en la compra de piso.
- 4) Jubilación anticipada y prejubilación: 58 años – Complemento para llegar a 85% SALARIO.
- a partir de 52 años a la fecha del acuerdo, estarán afectado al plan de prejubilación (desvinculación progresiva), y por lo tanto tienen garantía de empleo hasta entonces.
- 5) Conversión de la relación laboral en mercantil (agentes, abogados, peritos, etc.): 50% de la indemnización de baja voluntaria + compensación salarial sobre las comisiones percibidas de la colaboración con la empresa - degresivo durante 4 años (1 año – 100 % / 4 año – 40%)
- 6) Bajas por incapacidad.
- 7) Externalización / outsourcing de los servicios informáticos a la empresa Debis.

Durante estos tres meses, se pone en marcha un plan de comunicación interna con la publicaciones de boletines informativos mensuales que explican cada una de las medidas, los avances de acogidas individuales, resultados, etc.. El plan de comunicación incluye sesiones grupales de información, así como entrevistas individuales para orientar a la personas en la elección de la medidas adecuadas a su situación personal y familiar. Esta fase de comunicación, así como el proceso progresivo de implantación de la medidas sociales están supervisadas por la comisión de seguimiento compuesta de los agentes sociales y responsables de recursos humanos.

Si bien costo inicialmente conseguir que se acercasen las personas a los puntos de información, cabe destacar algunos de los resultados mas sobresalientes de dicho plan social. Concretamente la oferta de puestos de trabajo a tiempo parcial (MAEE) así como la oferta de salidas incentivadas con outplacement.

III. Resultados

A) MAEE (puestos de Modificación con Adaptación a Empleo Estable): 600 personas

a) Una solución creativa...:

La adscripción a este sistema es voluntaria. Se trata de una de las medidas del plan por lo que el trabajador puede optar libremente.

Consiste en establecer puestos a desempeñar a tiempo parcial: 22 horas a la semana con una contrapartida salarial del 65% del salario, teniendo preferencia para volver a ocupar un puesto a tiempo completo cuando estos se vayan liberando mediante las prejubilaciones.

ciones. Se trata de liberar temporalmente puestos de trabajo que irán recuperándose progresivamente con las salidas por prejubilación. La empresa coge por lo tanto los siguientes compromisos:

- Ofrecer a cada trabajador a tiempo parcial, durante los 8 años siguientes, al menos 1 puesto a tiempo completo. El empleado puede rechazarlo y continuar en su situación a tiempo parcial, pero su negativa libera a la empresa de tener que realizarle otra oferta de estas características.
- Permite a cada trabajador en situación de contrato a tiempo parcial, y durante 4 años, coger la baja voluntaria, percibiendo en ese momento la indemnización correspondiente a los 45 días de salario.

b) ...con efectos complejos:

En enero de 2000, de los 800 excedentes 600 personas se acogieron a esta medida. Se forman así 300 MAEE.

600 sobre un total de 800 es un índice muy elevado. Cabe explicar el éxito de la medida por su componente psicológico de seguimiento en la empresa... En efecto, en enero 2000 expira el plazo voluntario dado por la empresa para que cada cual eligiese la medida del plan social que más le conviniese. A partir de este momento, y como estaba pactado, ALLIANZ puede poner en marcha el traslado o la baja forzosa. Los indecisos dejan pasar el tiempo, y al expirar los 3 meses, se acogen al tiempo parcial para seguir en la empresa. Después... ya se verá.

La reorganización consecuente de las 600 personas en situación de contratación a tiempo parcial es compleja. Supone la implantación de trabajo por

turno en las delegaciones, así como en varios departamento de central (Call centers)...

Es cierto que 2 años después, el 30% del personal afectado se ha reincorporado a un puesto de jornada completa (full time), por las prejubilaciones previstas, pero también porqué el crecimiento de la Compañía en determinadas zonas ha deparado esta posibilidad. No obstante son destacables las dificultades encontradas en la distribución de los turnos. Cabe señalar también la escasa predisposición del personal a permanecer indefinidamente en este tipo de situación a tiempo parcial.

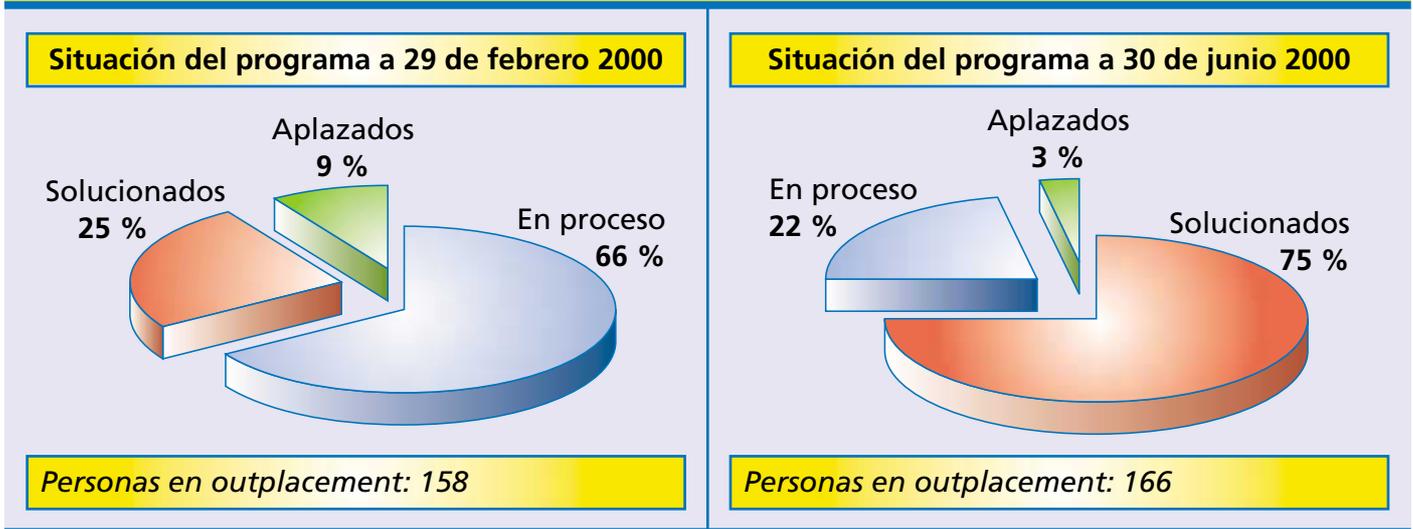
Se puede inscribir por lo tanto esta medida como una idea creativa por parte de los sindicatos y de recursos humanos, considerándola sin embargo más como un factor de paz social que como una medida beneficiosa en términos de estructura organizacional.

B) Salidas incentivadas y recolocación: 166 personas

A pesar de la amplia participación a las sesiones informativas incluidas en el programa de comunicación interna, es con una evidente desconfianza que las personas se apuntaron voluntariamente al plan de salida incentivada. Sin embargo, cabe presentar esta medida como una de las soluciones exitosas del plan social por sus resultados registrados por la comisión de seguimiento, Grafico 1.

Al 30 de junio de 2.000, 75% de las personas que eligieron la opción de salida incentivada con outplacement habían encontrado un nuevo trabajo, a través de contactos, de ofertas en prensa y de puestos de trabajo identifi-

GRAFICO 1
Resultados registrados mensualmente por la comisión de seguimiento



cados por los servicios de prospección de la antena de empleo.

Mas de 50% de estas recolocaciones fueron en sectores diferentes al sector asegurador (Gráfico 2).

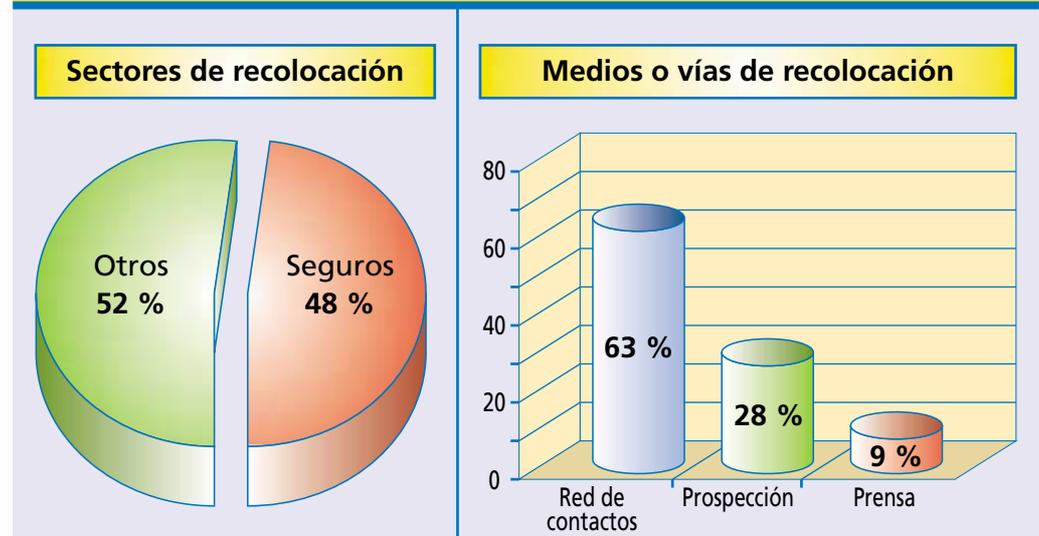
IV. Conclusiones

El proceso de redimensionamiento de plantilla de la fusión AGF-ATHENA-ALLIANZ destaca por sus puntos fuer-

tes en cuanto a la planificación y ejemplaridad de su plan social.

La implicación de los sindicatos, el respeto de los principios pactados desde el inicio en el protocolo de acuerdo, así como la búsqueda conjunta y progresiva con los responsable de recursos humanos de soluciones socialmente aceptables, facilitó sin duda, la implantación de medidas sociales originales que permitieron garantizar la paz social.

GRAFICO 2



CALSEG

La seguridad, paso a paso

Empresa: Calseg, S.A. (perteneciente al Grupo Financiero CVC Capital Partners)

Actividad: Fabricación de calzado de seguridad

Entrevista: José Miguel Sesma. Director Gerente

I. Introducción

Artajona es un pueblecito situado a 15 km de Pamplona y que parece ajeno al vaivén de los tiempos que corren: globalización, sinergias empresariales, costes de productividad y de oportunidad... Desde el taxi preguntamos por la empresa a un lugareño muy mayor apoyado en su bastón.

"¡Pero si Calseg está cerrada!", nos responde extrañado. Y no es para menos. Porque era una fábrica floreciente que daba razonables beneficios.

II. Antecedentes

Calseg, S.A., nace en 1977 de la expansión en España del grupo francés

Jallatte, dedicado a la fabricación de calzado profesional y de seguridad. En estos 24 años la empresa experimenta una evolución ascendente tanto en número de trabajadores (empezaron con 30 y llegaron a los 140 en febrero del 2001), como en facturación y beneficios.

En este período el grupo francés cambia de dueños, cada vez más alejados de su origen empresarial. Desde el fundador, Pierre Jallatte, a una empresa de comercialización de diferentes productos, zapatos sí, pero ropa también, pasando por el grupo Etex, de construcción pero aún industrial, hasta llegar hace cuatro años a la venta por el grupo Etex de Jallatte a CVC Capital Partners, grupo financiero británico y empresa de capital riesgo.

La estrategia de CVC es incrementar el margen de beneficios vía el aumento del volumen de negocio: bien comprando otra empresa de fabricación de productos de seguridad (gafas, cas-

cos...), bien otro grupo de calzado, con el fin de obtener sinergias. ¿Solución adoptada? La segunda. En agosto del 2000 CVC compra Almar (grupo italiano especialista en calzado de seguridad). Los italianos tienen en mente el traslado de toda la producción de Italia a Túnez: Un coste salarial 10 veces inferior y el factor ubicación en zona franca (0% en Impuestos sobre Sociedades frente al 35% en España).

A principios de Enero del 2001 el presidente anterior del grupo Jallatte anuncia durante una cena a José Miguel Sesma, director gerente de Calseg, S. A., la reestructuración del grupo Jallatte. Las fábricas de España, Italia, Alemania y Francia se ven afectadas. Una cena que José Miguel Sesma nunca olvidará.

III. La crisis. Un proceso lento y con pies de plomo

Lo que se comunica a Sesma es la reestructuración, parcial o total, de Calseg, S. A.

La empresa tiene beneficios, y el impacto sobre el entorno de esta decisión es indudable. En efecto, Calseg es el pulmón industrial y económico del pueblo. Emplea casi al 10% de los 1.600 habitantes de la villa de El Cerco (Artajona). El otro foco de empleo lo constituye una granja dedicada a la cría del porcino en la que trabajan 30 personas, sin que el negocio dé para ofrecer trabajo al personal de Calseg. Y, además de los 140 puestos de trabajo directos, la desaparición de la factoría afectaría a un grupo de otras 40 personas, de los pueblos vecinos, encargadas del cosido de los zapatos o de la limpieza y el mantenimiento. Lo que atañería a un colectivo ya de por sí sensible, casi el 100% de estos empleos indirectos correspon-

diendo a mujeres con una calificación profesional "limitada".

Por otra parte están los factores políticos y su vertiente económica: la devolución de las subvenciones facilitadas a la empresa para su implantación...

Estas y otras cuestiones son las que tiene Sesma en la cabeza. Propone realizar un informe en el que se aborden estos aspectos y se analice el coste de la decisión.

Sesma comienza a moverse, contacta con el Gobierno de Navarra, con otros grupos industriales, etc. Con la ayuda de unos abogados se redacta el informe y a finales de enero (2001) se presenta al presidente de Jallatte. En éste, Sesma propone una alternativa a la reestructuración, ya sea parcial o total: la compra de Calseg por los directivos de la misma (MBO) con el soporte económico del Gobierno navarro y de otros socios industriales. ¿Respuesta?.... Ya se verá. Nuevo golpe de timón: el antiguo presidente de Jallatte se marcha. Entra Jean Charles Poilleux, persona externa al grupo y contratada ad hoc para solventar la situación. Se promete una respuesta en marzo.

En esta tesitura, y ante la incertidumbre del momento, Sesma reúne a los trabajadores (a diferencia del silencio que se guarda en los otros países afectados: Alemania, Francia e Italia) y les informa de que los rumores sobre la reestructuración de la empresa son ciertos. Comenta igualmente la propuesta de compra. Ya están todos en el mismo barco, se trata de ver lo que hace el grupo.

El mes de febrero continúa sin cambios. Prosiguen las reuniones dirección-

comité. En marzo las expectativas son muchas, se acerca el momento de la respuesta del grupo. El 30 de ese mes Poilleux se reúne en Pamplona con la consejera de Industria del Gobierno de Navarra. Seguidamente lo hace con el comité y los sindicatos. A todos les comenta lo mismo: la situación es difícil, la competencia es dura, el coste de la materia prima ha aumentado, él acaba de llegar al grupo... Total, que se producirá una comunicación oficial en julio. Y se va. La decepción en todos los frentes es grande. El tiempo pasa y... ¡es lo único que parece avanzar!

En abril se recurre a otros abogados, éstos de la zona. La idea es agilizar el proceso, preparar las bases de una negociación. Por estas fechas se desvela una primera incógnita. El grupo rechaza el Management Buy Out. No desean tener una competencia, por pequeña que sea, con el riesgo de que Calseg sea posteriormente comprado por otros. La suerte está echada.

En mayo la consejera de Industria viaja a París para reunirse con la subdirectora del Ministerio de Empleo y Solidaridad francés para consensuar medidas ante el cierre de diversas plantas de la multinacional Jallatte.

IV. Las soluciones. A paso de gigante.

1. Antes del plan social

En Artajona, tras varias reuniones de Sesma y los abogados a dos bandas, Poilleux-comité-Sindicatos, se ofrece la primera medida; bajas incentivadas para todo aquel que ante la incertidumbre de la envergadura de la reestructuración (parcial o total) decida dejar la empresa. Se estipula una cuantía de 60 días por año trabajado, con

un máximo de 36 mensualidades. La respuesta de los trabajadores no deja lugar a dudas y hace bueno el refrán "más vale pájaro en mano...". Entre mayo y el 17 de septiembre, 85 de las 140 personas afectadas se acogerán a esta solución. Paralelamente se sigue negociando un plan social. No hay incidentes ni huelgas y la fábrica sigue en funcionamiento.

El 31 de julio, Jallatte informa oficialmente a las autoridades locales y autonómica del cierre total de Calseg, S. A, previsto para el 31 de octubre del 2001. En estos momentos el plan social está listo y se firma. A las 55 personas que se adhieren al proyecto se les ofrece:

2. Medidas del plan social

Buscar una solución al cierre de Calseg, debe tener como objetivo la reconstrucción del empleo destruido. Las oportunidades de recolocación de los empleados afectados son escasas en la zona, y algunos de los negocios de proximidad están directamente afectados por el cierre de Calseg. El plan social tiene, por tanto, dos objetivos claros: recolocar a los trabajadores que se adhieren a éste y revitalizar las actividades económicas de la zona.

– **En materia de recolocación.** Una consultoría especializada se hará cargo de la recolocación de las personas, entendiendo que el nuevo puesto de trabajo deberá reunir los tres requisitos siguientes:

- Ser un contrato indefinido.
- Conllevar una retribución superior o igual a los 2,2 millones de pesetas brutas anuales (unos 13.222 euros).
- Estar ubicado a menos de 35 km de distancia de su domicilio (el 70% de

los empleados acogidos al plan viven en Artajona).

La indemnización para los que eligen la búsqueda de un nuevo puesto de trabajo es de 45 días por año trabajado, con un tope de 36 mensualidades. En el caso de que transcurran 6 meses sin que el trabajador haya sido reubicado, Jallatte aportará 500.000 pesetas (3.005,06 euros) que completarán el 100% del subsidio de desempleo. Si transcurrido un año, la persona sigue sin empleo, recibirá una cantidad compensatoria, correspondiente a 15 días por año trabajado, alcanzando los 60 días de la oferta global.

Jallatte ofrece una prima de 300.000 pesetas (1803,04 euros) a la recolocación, que podrá ser utilizada como indemnización en caso de despido, o entregada al empresario empleador como un incentivo de contratación.

El trabajador puede rechazar una oferta de trabajo. Ante una segunda negativa quedaría excluido del plan social, por lo que únicamente tendría derecho a percibir la prestación de desempleo.

– **Reindustrialización de la zona.** La consultoría se hará cargo de buscar grupos empresariales interesados en reinvertir en la zona. Para ello, Jallatte ofrece la cesión de sus instalaciones y de los terrenos de la factoría (valorados en 200 millones de pesetas, 1,20 millones de euros). La nueva actividad industrial que se instale no deberá enmarcarse dentro del sector del calzado.

Se crea una Fundación compuesta por todos los actores que tienen intereses en el proyecto. La Fundación Artajona tiene su primera reunión en noviembre y está constituida por seis personas, un representante de:

- El Ayuntamiento de Artajona (el alcalde).
- El Gobierno de Navarra.
- La empresa (un abogado).
- De cada sindicato (UGT, LAB y la Confederación de Cuadros).

La consultoría reporta a la Fundación, quien tiene también como misión gestionar las ayudas aportadas por Jallatte.

Entre septiembre, fecha de inicio de la actuación de la consultora, y principios de diciembre se producen seis recolocaciones. Pero a la vez se localiza a una empresa que, reuniendo todos los requisitos, quiere instalarse en la nave de Calseg. Esta empresa de automatización contempla una inversión de 800 millones de pesetas y la creación inicial de 50 empleos, pudiendo llegar a medio plazo a crear 150 empleos...

V. Conclusión

A la espera de que se formalice la opción del nuevo empleador, Sesma comenta, con una sonrisa indudable de satisfacción: "Si en febrero me hubiesen dicho que esto iba a terminar así, hubiese preguntado ¿dónde hay que firmar?".

En efecto, atrás parece quedar el difícil período de incertidumbre y de negro futuro. ¿Las claves del éxito? Responde Sesma: "ser constructivo y negociar, negociar y negociar". También señala el buen talante tanto de los abogados como de los sindicatos. Desde el principio, LAB se sentó con UGT y la Confederación de Cuadros para ver soluciones, " el comité quería soluciones, no un contencioso político". Por otra parte, también considera que el problema ha sido resuelto y vivido por los de dentro.

No se puede olvidar la personalidad del presidente de la compañía inversora Tracoinsa. ¿Cuántos directivos atienden a llamadas a puerta fría, escuchando y prestando atención a la oferta de una prospectora, si bien diligente, sin referencias ni padrinos? No solamente supo identificar una oportunidad de negocio, sino que además

confió en sus interlocutores y superó las dificultades de gestión propias a cualquier proyecto complejo. Tuvo en cuenta no solamente consideraciones económicas, sino también aspectos sociales de trabajadores y personas desconocidas. Una historia con aspecto de cuento de hadas y con su príncipe valiente...

DANONE

“Un cierre de película”

Empresa: Danone

Actividad: Fabricación y comercialización de productos de gran consumo (productos lácteos)

Entrevista: Francesc Martínez Rius

I. Introducción

A la vuelta de las vacaciones de verano de 1994, Francesc Martínez Rius, director de relaciones humanas de Danone, S.A., recibió la convocatoria para la reunión ordinaria del comité de dirección. El orden del día incluía un punto que rezaba simplemente “Proyecto de concentración de la actividad productiva”. Martínez Rius sabía que ese lacónico título encerraba un asunto de gran importancia para la empresa: la posibilidad de que una fábrica debiera cerrarse.

Un reciente informe del departamento industrial demostraba el grave exceso de capacidad de que adolecía Danone. Era necesario cerrar una de las fábricas para poder concentrar la producción,

reducir costes fijos y poder así ajustar los precios a la presión del mercado. Por razones objetivas, tanto de tipo económico como industrial y social, la fábrica que proponía el informe era la de Ulzama, en Navarra.

Martínez Rius acudió con preocupación a la reunión, consciente de las dificultades que planteaba una operación de este tipo. Durante sus más de veinte años como responsable de los recursos humanos había vivido experiencias similares. Pero este caso era especial, tanto por la relevancia de la marca Danone en España y en todo el mundo, como por la ausencia de antecedentes de cierres traumáticos en la empresa y por la ubicación potencialmente conflictiva de la fábrica, en la Navarra norte.

II. La preparación del plan de cierre

La plantilla de la fábrica de Ulzama estaba integrada por 175 trabajadores,

casi todos ellos navarros. Los operarios representaban el 85% de la plantilla, siendo el resto mandos intermedios. Los hombres eran mayoría, con casi un 80%, y la media de edad superaba ligeramente los 41 años.

1. Principios claves

Tras una primera reflexión se definieron tres principios claves para la preparación de la intervención:

- Una dirección única para todo el proyecto

Este principio tenía en cuenta el necesario cuidado de la operación, por sus riesgos de perjuicio a la marca, su claro impacto económico social e incluso las posibilidades de politización del cierre. Permitía asegurar la máxima discreción hasta el anuncio del cierre con una coordinación óptima del equipo de proyecto, constituida por pocas personas cuidadosamente elegidas.

- Constitución de un equipo de proyecto

La elección del equipo de proyecto era fundamental, no solamente en cuanto a garantías de confidencialidad, sino también para no descuidar las tareas del "día a día". Fue la razón fundamental por la cual se decidió implicar a consultores externos, quizás menos conocedores de la idiosincrasia de Danone, pero concentrados en las tareas inherentes al proyecto.

- Evitar una estrategia de "talonario"

Parecía el planteamiento más fácil... Sin embargo, dos razones motivaron la búsqueda de soluciones alternativas: la primera, un presupuesto corto que no permitía exceder los 45 días por año

trabajado. Y la segunda, tratar de seguir una cierta "corriente de opiniones" que tendía a reducir los montantes de las indemnizaciones, otorgando a Danone un papel de líder y de pionero en este tipo de operaciones, en conformidad con su principio "económico-social".

2. Riesgos y oportunidades

La preparación del plan de cierre pasaba por analizar los riesgos y las oportunidades no solamente de la estrategia jurídica y económica, sino también en cuanto a imagen de marca y conflictos sociales. Todo ello suponía tener en cuenta no solamente el impacto sobre los trabajadores afectados, sino también sobre el entorno local.

- Estrategia jurídica y económica

La vía legal del procedimiento de traslado colectivo aparecía como posible. Era una vía con pocos antecedentes y, como tal, arriesgada. Sin embargo, parecía factible en la medida en que no cesaba totalmente la actividad empresarial. Pervivía, pero desarrollándose en otra ubicación geográfica. En cualquier caso, los antecedentes de cierres de plantas de empresas multinacionales en situación de beneficios no eran muy alentadores. En términos económicos, los costes excedían sistemáticamente el módulo legal de "cuarenta y cinco días" que se había configurado entre los sindicatos como la cantidad mínima a obtener para las indemnizaciones en este tipo de operaciones.

- Imagen de la marca

Había que considerar el coste del impacto del cierre en los medios de comunicación. En caso de conflicto colectivo, Danone era una diana per-

fecta para periodistas buscadores de este tipo de acontecimientos. Por otra parte, si bien no está demostrada la correlación entre la presencia en los medios y el rechazo del consumidor, siempre es deseable realizar estas tareas con la mayor discreción posible.

- Relaciones sociales

Las relaciones laborales en la fábrica eran correctas, aunque existía un precedente de conflicto colectivo que se remontaba más de siete años en el pasado. Se habían producido incidentes violentos y atentados contra la propiedad durante una huelga de veinte días de duración.

El comité de empresa estaba compuesto por cuatro delegados de ELA-STV, tres de LAB, uno de UGT y uno de CC.OO. ELA-STV es un sindicato nacionalista y católico propenso a lograr acuerdos por la vía de las mutuas concesiones. El sindicato LAB, cercano a la coalición Herri Batasuna, es conocido por mantener posiciones negociadoras poco flexibles, pero también por la coherencia de sus planteamientos. Danone mantenía excelentes relaciones con los sindicatos UGT y CC.OO., que dominaban el resto de los comités de empresa.

- Entorno local y autonómico

La contribución de Danone a la economía del valle era muy importante. Aparte de dar empleo directo a 68 de sus habitantes y del empleo indirecto generado por la actividad fabril, Danone proporcionaba una aportación significativa a las arcas municipales. Pero por otra parte, la Comunidad de Navarra registraba el menor índice de paro de España (13%) y disponía de siste-

mas de promoción de la industria y del empleo, ágiles y eficientes.

El resumen del análisis previo vino a resaltar un escenario de alto riesgo:

En primer lugar, riesgo de conflicto laboral, tanto por la idiosincrasia de los sindicatos dominantes en el comité, como por los precedentes de conflicto. Luego, riesgo de politización del cierre por la ubicación geográfica de la fábrica y el elevado número de personas directa o indirectamente afectadas potencialmente por el cierre. Todos estos riesgos se podían concretar en una prolongación indefinida de la operación de cierre, en una repercusión exagerada en los medios, en la contaminación del clima social de los otros centros y, en caso extremo, en el activismo con objetivos industriales o incluso personales.

3. Estrategia

Los tres ejes de trabajo del equipo fueron definidos de la manera siguiente:

- Liderazgo del proceso de comunicación interna y externa.
- Diseño de un plan social destinado a la gestión de los traslados y de las bajas, para su negociación con la representación social.
- Preparación de un plan para la industrialización del valle de Ulzama, para someterlo a la consideración de las autoridades y los sindicatos.
- Comunicación interna y externa

El equipo se planteó la necesidad de amortiguar la reacción al anuncio del cierre. Convenía evitar una respuesta sindical inmediata en forma de paro, huelga o acciones que perjudicaran la producción, así como minimizar el ries-

go de que otros centros se solidarizaran con la plantilla de la fábrica. El objetivo era lograr que el personal del resto de la empresa comprendiera el porqué y el cómo de la operación, y no comenzara a albergar temores infundados acerca de su propio futuro.

La comunicación externa debería limitarse a informar correctamente a los públicos interesados, pero no a extender la noticia más allá de lo estrictamente imprescindible.

Estos objetivos fueron trasladados a un plan de comunicación integral, encargado a un gabinete especialista en gestionar la comunicación en circunstancias de crisis.

- Diseño del plan social

El plan social que se diseñó diferenció entre los trabajadores que aceptaran el traslado y los que lo rechazaran. Los primeros recibirían un apoyo para la adaptación al nuevo puesto y a la instalación en el nuevo lugar de residencia, así como asistencia para su familia, pudiendo optar por un período de prueba antes de decidirse definitivamente. Los otros ingresarían a una antena de empleo, donde podrían optar por diferentes soluciones: la prejubilación (a partir de los cincuenta y dos años de edad), un “empleo puente” dentro o fuera de la empresa hasta la edad de prejubilación (mayores de cuarenta y nueve años), la recolocación exterior o el autoempleo. Estas últimas opciones vendrían apoyadas, además de por una asistencia profesional, por un paquete de medidas tales como una anualidad en concepto de salario riesgo y complementos a la prestación por desempleo hasta el momento de la reintegración laboral. En caso de recolocación exterior se añadía un comple-

mento al nuevo sueldo; en caso de autoempleo se añadía un capital de arranque para la actividad. Se añadía un compromiso de apoyo permanente a quienes lo necesitaran durante tres años.

- Plan para la industrialización del valle de Ulzama

A pesar de las iniciales dudas en cuanto a la implantación de un plan de este tipo, varios factores hicieron inclinar la balanza hacia la puesta en marcha de un plan de reindustrialización: cabe resaltar principalmente necesidades de tipo político, no solamente para asegurarse la neutralidad del Gobierno de Navarra, sino sobre todo como respuesta a las previsibles reacciones de los sectores más nacionalistas en contra de la “huida” de una multinacional con la táctica de “tierra quemada”.

Las principales decisiones tomadas en relación con el entorno local fueron dos:

En primer lugar, asegurar a los ganaderos la voluntad de la empresa de seguir adquiriendo su leche, e incluso potenciar las compras manteniendo el centro de recogida ubicado dentro del recinto industrial. Este compromiso limitaba de entrada el concepto extensivo de afectados indirectos, y sobre todo facilitaba el diálogo con los diferentes interlocutores políticos mencionados.

En segundo lugar, alcanzar el objetivo de regenerar el empleo destruido a través de un plan de reindustrialización de la zona. El compromiso alcanzaba la creación, en un plazo de tres años, de cerca de 150 puestos de trabajo. Para ello, se contemplaba la cesión de las instalaciones de la fábrica a posibles inversores, y sobre todo la creación de una agencia de desarrollo económico

para el inicio de la urbanización de un polígono industrial municipal. Las negociaciones posteriores que especificaron los puntos clave del plan permitieron la creación de una fundación de interés social en la que actuaban como gestores el Gobierno de Navarra y Danone, con la colaboración del Ayuntamiento de Ulzama y de los sindicatos.

La colaboración de los diferentes agentes locales para el desarrollo del proyecto de reindustrialización facilitó la creación de vínculos personales entre cada uno de ellos, concentrados en un mismo objetivo: regenerar el entorno económico. Estrategia de reconducción cognitiva, dirían los psicólogos, al centrar la atención sobre un proyecto común y constructivo, en vez de concentrarse sobre la búsqueda de frenos al proyecto de cierre. Lo cierto es que este objetivo común de construir permitió superar los obstáculos...

III. Realización de la operación

Conforme al plan diseñado, la operación se planteó como un traslado colectivo de toda la plantilla del centro. Durante el período de consultas se mantuvo la producción con total normalidad, salvo dos días no consecutivos de huelga no violenta. Uno de estos días fue empleado por los trabajadores en tratar de captar la solidaridad de los otros centros de trabajo. A pesar de una excursión organizada a la sede central, el conocimiento previo de los trabajadores de los otros centros acerca de las propuestas de la empresa no permitió implicarles en las reivindicaciones de los trabajadores de Ulzama.

Tres meses después del anuncio se firmaba el acuerdo social que regiría el traslado. Además de la consecución de

un acuerdo en un plazo ejemplar, es preciso destacar algunos de los resultados de las acciones emprendidas; resultados parciales en cuanto al plan social, y resultados más que positivos en cuanto al alcance de la comunicación, y sobre todo del plan de reindustrialización.

El plan social diseñado por el equipo de proyecto permitió que, a finales de 1995, el 90% de las bajas estuviesen tramitadas. Un buen resultado desde el punto de vista económico del proyecto, pero moderado en cuanto a soluciones individuales: traslado (10%), recolocación (17%), autoempleo (6%), prejubilación (13%), empleo puente (4%) e incapacidad (2%). El resto (48%) optó por la opción más parecida a una indemnización simple, el "proyecto personal". Independientemente de la voluntad real de una parte importante de este último colectivo compuesto por mujeres, cabe explicar este resultado como consecuencia de tres factores: la confianza ante la afluencia de nuevos puestos a través del plan de reindustrialización, el desconocimiento y la desconfianza ante las posibilidades de recolocación.

El plan de reindustrialización fue el punto clave del éxito del proyecto. Al cabo de un año de su inicio ya se habían asegurado 127 puestos ligados a dos proyectos industriales confirmados. Aprovechando la oferta de la fundación de interés social para la inversión industrial, estas empresas supieron aprovechar las ventajas competitivas del plan para su puesta en marcha e ampliación en Ulzama. Es importante tener en cuenta que nunca se exigió a estas empresas la absorción de trabajadores de Danone: esto habría limitado mucho el alcance del plan de desarrollo. Uno de los principios fundamenta-

les del plan fue su independencia del plan social.

Tres años después del cierre, más de 430 puestos de trabajo habían sido creados en el valle bajo la égida del plan.

Si bien el cierre de Ulzama tuvo amplia repercusión informativa en Navarra, su impacto en el País Vasco fue menor, y

sobre todo casi nulo en el resto de España. No poder plantear el cierre desde el punto de vista del conflicto y el “abuso del poderoso sobre el débil” disminuyó el interés noticioso del cierre...

Por el contrario, un medio económico líder de difusión nacional llegó incluso a calificar en titulares la operación como “un cierre de película”.

FRIGO

“La atención a las personas”

Empresa: Frigo (Grupo Unilever)

Actividad: Helados

Entrevista: Fernando García Durán, ex Director Gerente, y Alberto Colomer, ex Director de Personal

I. Antecedentes

Frigo se reestructuró en los años 70 y centró sus actividades en el mercado de los helados. Esto dio lugar a una serie de medidas materializadas en unos proyectos originales, máxime tratándose de aquellos años, que más tarde serían incorporados por el Grupo Unilever y exportados a otras áreas geográficas como Portugal y Brasil. Una gran dosis de creatividad con una puesta en marcha pulcra y bien medida son los puntales de este caso, ilustrativo de que lo que bien se piensa, bien acaba.

II. Los proyectos

1. Varias experiencias con un mismo telón de fondo

Cuatro momentos en los que se tuvo que ajustar la plantilla y cuatro tipos de

medidas o proyectos aunque con una misma idea de fondo, como nos comenta Fernando García Durán, Director Gerente de Frigo durante 10 años, actualmente jubilado: *“Ahorrar dinero para los accionistas pero minimizando el coste social”*. *“Pensando en la gente, conociéndola”*, añade Alberto Colomer, ex Director de Personal, *“se les puede ofrecer alternativas individualmente que les interesen, aunque siempre sin permitir agravios económicos entre ellos. Un mismo paquete pero flexibilizando la solución”*.

En efecto, los cuatro casos comentados supusieron:

- Cierre de la fábrica de yogur, en 1976, que afectó a unos 200 trabajadores a los que se les ofreció dinero, única y exclusivamente para financiar la creación de pequeñas empresas o negocios: heladerías, taxis, bares...
- Reducción de puestos de trabajo en la fábrica de Sevilla. Al equipo frigorista no se le ofreció dinero, sino contratos de mantenimiento de las neveras para toda España por un determinado

número de años prorrogables. “Les fue muy bien...”, nos comentan los entrevistados.

- Exceso de capacidad de la fábrica de Madrid. La medida afectó a unos 200 empleados. En este caso se les garantizó el trabajo en la fábrica de Barcelona. De las 75 personas que accedieron al traslado sólo regresaron cinco.
- Necesidad de variabilización de los costes en una actividad empresarial que la importancia del factor clima convierte en estacional. Tampoco en este caso se ofrece dinero, sino el traspaso de una parte del negocio: la venta directa mediante la creación de concesionarios para la distribución de productos, en un primer momento en exclusiva, de la empresa. “Hoy día, casi 20 años después, muchos de esos concesionarios continúan activos, y con muy buenos rendimientos”.

En todos los casos se actuó de forma muy similar, según nos cuentan Colomer y Durán:

- Un enfoque y una práctica muy personalizados e individualizados. La relación se establece fundamentalmente entre la empresa, un equipo directivo muy involucrado y el personal, hablando personalmente con cada uno de los trabajadores afectados.
- Decisión pensada, medidas elaboradas en función del conocimiento que se adquiere de la gente. Es sorprendente constatar lo que las personas pueden aportar, como soluciones. Lo importante es hablar con ellas con espíritu de minimizar su problema y buscar vías de solución. Evitar agravios, también los económicos. Una puesta en marcha impecable: acompañamiento de los trabajadores sin caer en la tutela. Firmeza y seriedad

en la decisión, pero flexibilidad en las formas.

2. Un caso concreto y ejemplar: el “spin-off” (externalización con el propio personal) de la distribución

La empresa necesitaba variabilizar costes, por lo que se ofreció a una serie de trabajadores la venta directa de los productos de la empresa en una zona geográfica determinada durante un mínimo de cinco años. La empresa les ofrecía el fondo de comercio de la clientela de la zona en cuestión y facilidades para devolver el dinero que solicitasen para la compra de los camiones. Todo lo demás corría por cuenta del empleado. Se traspasaba una parte del negocio con todo lo que éste contenía: actividad empresarial y las personas necesarias para hacerlo funcionar. Cada nuevo empresario elegía a su equipo de entre sus compañeros. Al traspasarse el negocio se traspasaba la gente con su antigüedad.

La relación entre Frigo y el nuevo concesionario era del tipo “franquicia-franquiciador” con varias particularidades. Por ejemplo, si durante los cinco primeros años de explotación del nuevo negocio el concesionario se viese en la obligación de despedir a alguien, Frigo lo reabsorbía. Por otra parte, cada mes el jefe de Ventas de la empresa pasaba para ver cómo iba el negocio: las ventas, los impagados, revisar las cuentas, ver cómo iba la relación con los clientes... pero todo ello sin caer en la subsidiariedad. Según García Durán: “Tenían que espabilarse y tenían que pagar la deuda contraída con la empresa para pagar los activos comprados: camiones, neveras, stocks... Se les dejaba. Sólo se intervenía cuando existían problemas”. “Y legalmente -añá-

de Colomer- tenían que operar como entidades autónomas evitando intervencionismos para que no nos acusasen de subsidiariedad”.

Entre 1982 y 1985 se crearon 55 concesionarios.

Con este sistema la empresa duplicó las ventas... y se aumentó en un 10% el número de puestos de trabajo. Donde antes había problemas, reticencias y escasez (los trabajadores por cuenta ajena realizaban mal que bien el reparto de las 7.00 a las 14.00 horas), una vez convertidos en trabajadores por cuenta propia trabajaban de las 7.00 a las 24.00 horas. ¡Y todos los miembros de la familia se involucraban en el negocio!... Con razón se incrementaron las ventas de la empresa de esa forma tan espectacular.

El éxito del proyecto fue tal que Unilever decidió “exportar” esta medida a

otros países. Fernando García Durán fue también el encargado de implantar este sistema en Brasil y Portugal.

Hoy, casi 20 años después, continúa funcionando.

III. Conclusión

¿Las razones del éxito? García Durán nos responde:

- “Estar” en la compañía, es decir, conocer la empresa y conocer a la gente.
- “Adelantarse” a las decisiones impuestas por la matriz.
- Mantener la decisión con firmeza y rigor pero procurando hacer que ésta suponga un mal menor para los afectados.
- Involucración del equipo directivo.
- Y sobre todo y por encima de todo, *“no hacer nunca nada de lo que luego uno pueda avergonzarse”*.

IRIZAR

Una solución cooperativista

Empresa: Irizar Sociedad Cooperativa (Grupo MCC)

Actividad: Fabricación de autobuses de lujo

Entrevista: Koldo Sarachaga

I. Introducción

El ejemplo de Irizar ilustra cómo una organización, que atraviesa un momento de crisis muy grave, decide replantearse su proceso productivo y organizacional contando con el esfuerzo y la participación de todas las personas que en ella trabajan. Con la rapidez en las decisiones tomadas y la implantación de una nueva cultura de cambio progresivo se consigue dar un vuelco a la situación y afrontar el futuro con solidez.

II. Antecedentes: 1889-1991

Irizar nace en 1889. Se dedica a la fabricación de elegantes carruajes y diligencias. En el siglo XX, la empresa se centra en la fabricación de autobuses destinados a recorridos locales o nacionales. En

1963 se convierte en Sociedad Cooperativa y se integra en MCC por iniciativa propia. Durante estos años se posiciona como líder del mercado nacional con una cuota del 25%, hasta los años 1990 -1991.

En ese momento, la caída del mercado les obliga a reducir su actividad productiva pasando de fabricar 1.600 unidades de lujo a 630 en el año 1991. Ante esta situación se toman una serie de medidas para afrontar una crisis que les está llevando prácticamente a la quiebra. Se acumulan unas pérdidas por valor de 1.000 millones de pesetas, con una producción que apenas sobrepasaba un autocar por día, y sin posibilidad de inyecciones financieras externas.

III. El viraje: 1991

La primera de estas medidas fue cambiar la dirección, incorporando a Koldo Sarachaga, hoy responsable coordinador general del proyecto. Se trata de un profesional proveniente de MCC

(Mondragón Corporación Cooperativa) con experiencia en la revitalización de empresas en crisis.

Se instaura un proceso de liderazgo compartido en el que, mediante asamblea y con la participación de absolutamente todos los empleados (300 personas), se deciden los pasos que se han de seguir. En la primera Asamblea General se pone de manifiesto la seriedad de la situación, así como la convicción de que la única vía de solución pasa por un extraordinario esfuerzo colectivo y con la vista puesta en el cliente.

- Los ejes de actuación

Tras 6 horas de discusión se toman las siguientes decisiones:

- Medidas de ajuste salarial. Reducción del 15% del salario de todos los empleados.
- Medidas de redimensionamiento de la plantilla. Reubicación de 75 personas en otras cooperativas del Grupo Mondragón, quedando así una plantilla de 225 personas.
- Medidas estratégicas. Al contrario que sus competidores, deciden centrar su actividad en un solo producto: autocares de lujo diseñados y fabricados de acuerdo con las especificaciones del cliente. Igualmente, apuestan por la internacionalización y diversificación de sus mercados.

IV. ¡En marcha!: 1992-1996/1996-2000

Estas medidas, unidas a la capacidad de esfuerzo y sacrificio, surten efecto y la empresa obtiene los primeros resultados positivos en el año 92.

Una vez superada la crisis, se inicia una reflexión que conduce a definir el plan

estratégico para los años 1993-1996. Su objetivo, en el marco de la internacionalización de la compañía, era duplicar la producción para diciembre de 1996, pasando de fabricar 1 unidad/día a 2 unidades/día. Algo que consiguen en 1994, convirtiéndose ese año en la cooperativa más rentable de MCC.

En 1994 se hace necesaria una revisión estratégica. El equipo director, actual equipo coordinador, plantea llegar a fabricar 4 autocares/día, pero sin concretar plazos. La estrategia a seguir es "servir y ayudar al cliente". Los cinco ejes de actuación del plan estratégico se definen de la manera siguiente:

- El motor: la reingeniería de empresa
- El conductor: 1 piloto y su equipo
- El chasis: rediseño de la estructura organizacional
- El combustible: la comunicación y la participación
- Otear el horizonte: el benchmarking

1. El motor: la reingeniería de empresa

Irizar se enfrentaba a una situación de cambio cuyo objetivo es implantar un modelo de reingeniería, definido en términos no solamente de rediseño de los procesos industriales, sino también de recursos utilizados y cultura empresarial. Con el apoyo del Centro de I+D de MCC, se empiezan a redefinir los procesos industriales, así como el análisis de todos los puestos de trabajo en relación con el proceso principal.

A partir de ahí empiezan a cuestionarse todo:

- Lo que no añade valor para dejar de hacerlo

CUADRO 13 Significado de la reingeniería en Irizar

- Reingeniería supone volver a empezar. Es la revisión de los procesos para lograr grandes mejoras en las cuatro claves del negocio: calidad, costes, servicio e innovación.
- Comprime los procesos horizontal y verticalmente, confiando tareas múltiples a personas o equipos que actúan autónomamente y que antes acudían al superior jerárquico.
- La toma de decisiones forma parte del proceso.
- Sólo interesa aquello que añade valor. Las personas de la organización son más generalistas y menos especialistas, y tienen una mayor sensación de desarrollo y realización. Se comparten los retos y objetivos y la meta es el cliente.

- Lo que se hace a medias para corregirlo
- Lo que se hace bien para intentar mejorarlo

El proceso concluye en 1996. En él participa todo el personal directo. Se implanta un modelo de gestión basado en el Cuadro 14.

Antes de poner en marcha el proyecto, éste se somete a la validación de las personas afectadas por los cambios. *"A las personas afectadas no sólo se les comunica los cambios y se les forma, sino que intervienen previamente en la toma de decisión del cambio y en el método para implantarlo"*. Asimismo se crean mecanismos estimuladores del cambio.

2. El conductor: 1 piloto y su equipo

Koldo Sarachaga, como nuevo director, es el dinamizador del cambio. Procedente de MCC, ya aportaba experiencia en otras cooperativas que tenían este tipo de dificultades. Aplica la fórmula de contar con las personas de la organización para buscar soluciones.

3. El chasis: rediseño de la estructura organizacional

Se implanta un modelo organizacional "basado en un proyecto y liderazgo compartidos". Rompe con los métodos tradicionales de gestión jerárquico-funcional orientada de arriba abajo.

CUADRO 14

Estrategia	Claves	Modelo de gestión	Medición
Servir y añadir valor al cliente	Calidad / Servicio / Costes / Innovación	Reingeniería	Modelo EFQM

El objetivo es instaurar una nueva forma de gestión por procesos, basado en las personas. El trabajo en equipo debe permitir generar empleo y riqueza, y llevarlas a la mejora continua incrementada.

"Es liderar, no gestionar. Los gestores trabajan por estructuras formales, sistemas, procedimientos, reglas: influyen en las herramientas, no en la cultura" (Jon Kotter).

Si quieren influir en la organización, tienen que intervenir en los resultados a través de la cultura corporativa. Así, empiezan a desarrollar una cultura focalizada en el cliente y en la mejora, donde la actividad es llevada a cabo por equipos multidisciplinares autónomos.

- Eliminación progresiva de barreras horizontales y reducción de niveles verticales a fin de lograr una organización por procesos. Sarachaga cuenta con el apoyo en cascada del equipo coordinador hacia los otros líderes, y de los líderes a las demás personas.
- Desaparecen los mandos. Los jefes dejan de ser supervisiones y pasan a ser "entrenadores". Su misión se convierte en motivar a las personas, mantenerlas formadas, estimular su creatividad. Entre estos mandos hay trabajadores a pocos años de la jubilación, otros que se trasladan al departamento de calidad y garantías, o bien se convierten en personal directo: son ellos los que eligen, de manera que el cambio se produce de forma no traumática.
- Se forman equipos de personas que trabajan juntas. Son actividades más generalistas que suponen un trabajo

más enriquecedor en el que los trabajadores tienen una mayor sensación de desarrollo y realización.

Paulatinamente se incrementa y rejuvenece la plantilla (se pasa de una media de edad de 45 años en 1991 a 33 en la actualidad). El plan de acogida para el personal nuevo incluye un tutor durante dos meses. Después de tres años pueden hacerse socios tras superar una evaluación

- Se habla de liderazgo compartido, donde cada equipo tiene un líder. Además, éste va rotando a lo largo del tiempo, de manera que todos lleguen a asumir el liderazgo, cada uno en su nivel.
- Se trabaja por objetivos. Cada una de las unidades organiza su trabajo (métodos, plazos, horarios...). Cada persona comprende cómo su actuación influye en su equipo y cómo los logros de éste contribuyen a los objetivos colectivos del proyecto Irizar, sin perder de vista el objetivo último, lograr la satisfacción del cliente interno o externo. Desde enero de 1997 no hay ningún control de entrada o salida. Cada persona ejerce su autocontrol, en coherencia con su responsabilidad hacia sus clientes internos / externos del proceso en el que participa.
- Se eliminan las barreras físicas, de manera que actualmente la separación entre oficinas y planta es sólo una puerta. Son espacios totalmente abiertos.
- El reconocimiento formal o informal no es individual porque puede ser injusto, es siempre colectivo. Se pretende premiar a la totalidad del equipo y que las personas se sientan partícipes del éxito. Así, las claves del

reconocimiento giran en torno a tres puntos:

- Satisfacción generada por el éxito del proyecto y el desarrollo personal y profesional que permita crecer en conocimiento, experiencia y creatividad.
- Reconocimientos “informales” a las personas y los equipos por los diversos líderes.
- Reconocimiento de logros a través de Fondos de Compensación por Valor Creado.

4. El combustible: la comunicación y la participación

“Contar con las personas de la organización para buscar soluciones”. Con la llegada de Sarachaga se implanta la comunicación de lo que sucede en la empresa: dificultades, objetivos, retos... y la involucración de la gente en los acontecimientos. Se consigue así que el planteamiento sea respaldado por todos los empleados, de manera que cada persona hace del cambio su proyecto.

Como se ha comentado, se instaura un proceso asambleario en el que participan todos los empleados. Se celebran desde entonces tres asambleas al año, totalmente transparentes, dos de ellas con un fuerte contenido estratégico y una operativa.

Las necesidades de información y comunicación quedan cubiertas de la siguiente forma:

- La propia dinámica de la participación.
- Encuestas de satisfacción de personas desde 1995.
- Un grupo de mejora que trabaja sobre este factor desde 1997.

– Potenciación del conocimiento sobre “técnicas de reuniones”.

Se han establecido mecanismos de comunicación verticales y horizontales. Se establece como vía principal la comunicación directa, si bien también utilizan intranet, tableros informativos, paneles digitales gigantes, etc.

5. Otear el horizonte: el benchmarking

Las actividades de benchmarking aumentan a partir de 1993, a fin de analizar a los demás para implantar algo diferente. A partir de ahí establecen la necesidad de contar con todos los entes claves con intereses en Irizar (clientes, colaboradores externos, sociedad y medio ambiente) en la revisión y mejora de los enfoques como una actividad no extraordinaria sino integrada en la rutina diaria.

V. Resultados: 1992-2000

A los pocos meses del viraje dado por Irizar se consiguen mejoras de entre el 25 y el 30%. En 1996 cumplen con el objetivo de fabricar 4 autocares/día. Todo ello se traduce en un espectacular incremento de las ventas, la productividad y el valor añadido por puesto de trabajo (ver gráficos 3 Algunas Cifras).

Entre 1993 y 1999, el empleo de la planta aumentó un 280%. Mejoran su productividad en un 439% en ocho años, lo que supone una media de un 55%. The Economist, en un estudio sectorial, define Irizar como “la empresa fabricante de autobuses más eficaz del mundo”. Irizar obtiene el Premio Europeo a la Excelencia Empresarial en el año 2000.

VI. El futuro del proyecto

Como reto de futuro, Irizar se plantea seguir creciendo basándose en los siguientes objetivos:

- Una revisión de su posición competitiva, en la que se empiezan a potenciar dos nuevas claves: seguridad y experiencia, que se suman a las cuatro anteriores: calidad, servicio, coste, innovación, impulsando las áreas del conocimiento del cliente y el servicio postventa.
- Continuar el desarrollo del liderazgo compartido y conseguir para el año 2002 que el número de personas que lideran equipos supere la meta del 20%.
- Generar empleo y riqueza.

VII. En resumen

1. Algunos obstáculos y forma de superarlos

La envergadura de los cambios organizativos acometidos y su rapidez de ejecución (se realizaron en pocos meses) produjeron, lógicamente, una desconfianza inicial. Sobre todo porque podía parecer un espejismo. Pero a medida que se reincorporan las 75 personas reubicadas y cuando en 1994 la situación continúa y se consolida, desaparece cualquier resistencia por parte de los más críticos, quienes incluso confirman y respaldan la estrategia.

Cuando se implanta la reingeniería, la modificación de la estructura y la desaparición de los mandos intermedios afecta a todos: A los propios afectados (muchos a las puertas de la jubilación). Pero finalmente, no sólo asumieron el nuevo modelo, sino que, además, hoy se han convertido en los “predicadores” del mismo. ¡Llegando incluso a afirmar que también les ha sido de utilidad en su vida personal...! Al resto de las personas, que tienen que empezar a autogestionarse, con lo que ello implica de asunción de nuevas responsabilidades. Quienes pueden encontrar dificultades para actuar de acuerdo a sus nuevas demandas son apoyados y entrenados por sus homónimos. Por ejemplo, en la rotación de líderes de planta cada tres años, los líderes anteriores ayudan a los nuevos a serlo.

2. Claves del éxito

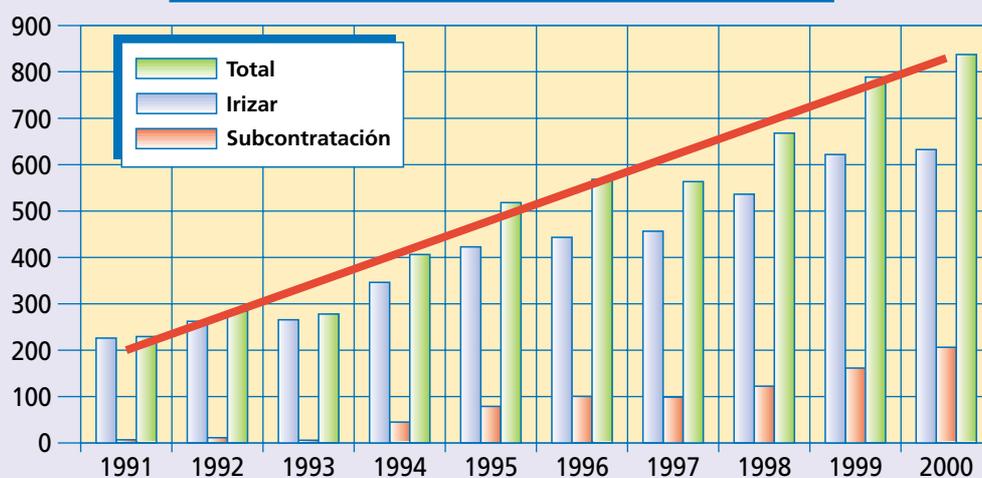
Según Anduaga, miembro del equipo coordinador, su experiencia les ha enseñado que la única forma de ser competitivos y lograr el éxito es contar con todas y cada una de las personas de la empresa: “Contar con esas personas con las que no quiere contar nadie, que por ‘reivindicativas’ son arrinconadas. En un modelo como éste, en el que se busca la participación de todos, se aprecia que en realidad son líderes naturales, a los que no se les escucha, y cuando se les da una oportunidad favorecen el equipo y el desarrollo del proyecto”.

GRAFICO 3
Algunas cifras

Valor añadido / Puesto de Trabajo



Creación de riqueza empleo



Evolución en venta



LA SEDA DE BARCELONA

Fomentar la química entre nuestro tejido de intereses

Empresa: La Seda de Barcelona

Actividad: Textiles, Fibra artificial

Entrevistas: Leandro Isidro, ex-Presidente Inter-centros de CCOO; Lluís Ribas Figueras, Director de RRHH; Pedro Sardá, ex-Jefe de Personal de Viscoseda y actual Jefe de Personal de Catalana de Polímers

I. Introducción

La suya es una historia especial, porque por una parte cuenta una lucha de los trabajadores escuchados y entendidos, en la medida de lo posible, por las instituciones, y por otra ilustra la fuerza de una estrategia de unión de intereses. Todo invitaba a cerrar. Los trabajadores no quisieron, los poderes públicos tampoco, un hombre consiguió la agrupación de todos.

II. Antecedentes

El ex presidente Inter-centros de Comisiones Obreras Leandro Isidro, sindicalista de toda la vida, recuerda con algo

de nostalgia la etapa del sindicato vertical. Ser un trabajador de La Seda significaba pertenecer a un ejército, con una disciplina férrea. Era corriente y habitual ser sancionado con suspensión de salario durante un determinado número de días (trabajando sin sueldo) o días de suspensión de trabajo; no se sabe lo que era peor. En el segundo caso te quedabas en casa, con la obligación de dar explicaciones a la mujer.

En los años 80, La Seda era un auténtico ministerio. No solamente destacaba la burocracia interna, sino también, y sobre todo, la "aristocracia" de los directivos. Su ocupación era aparentar. "Entonces éramos 2.700 trabajadores, repartidos entre Madrid y el Prat de Llobregat. En la Vía Augusta estaba el palacio de los gigantes, 300 personas dedicadas a sonreír a la plebe contemplándose a sí mismas".

La Seda pertenecía al grupo Azko, con una participación superior al 50%. Iba

acumulando pérdidas, que llegaron a alcanzar la cifra de 13.000 millones de pesetas. En 1990 se forma una comisión negociadora para la puesta en marcha de un plan de viabilidad. El plan suponía la inversión de 5.000/6.000 millones de pesetas y un Expediente de Regulación con una reducción de plantilla de alrededor de 600 personas, principalmente a través de prejubilaciones, tanto de directivos como de operarios.

Empezaba la larga historia de una gangrena... Se negoció el número de personas, en vez de la operatividad del plan de viabilidad. El 1 de mayo se iniciaron las primeras reivindicaciones duras por parte del comité: los trabajadores salieron a la calle, reclamando un plan de viabilidad en condiciones. Mientras tanto los directivos se peleaban; hasta que el 4 de julio de 1991 se presentó la quiebra en una sesión del consejo de administración. El presidente del mismo (Lorenzo Gascón) levanta la sesión. Ni hablar de admitir una situación de quiebra: la empresa se vende por 1 peseta a Jacinto Soler Padró.

III. La crisis vivida por trabajadores

Este mismo mes de julio de 1991 no hay dinero para pagar los salarios de los trabajadores: los holandeses intervinieron y avanzan 500 millones de pesetas para las nóminas de julio. Progresivamente, los directivos de La Seda se acercan a los sindicatos y empiezan a formar equipo con los representantes de los trabajadores. Cuando el Sr. Soler Padró se presenta con su equipo de directivos, le recibe una oposición casi estructurada. Se constituye desde el inicio un doble consejo de administración: el consejo de los antiguos y el de los nuevos.

Las manifestaciones en la calle son diarias. Fue un verano caluroso. El Gobierno de la Generalitat se ve obligada a intervenir para iniciar una negociación para subsanar la deuda de 13.000 millones de pesetas. El grupo Azko asume el pago de 8.000 millones de ésta para evitar el embargo y el poco dinero que consigue facturar la empresa es destinado a pagar al contado la materia prima, bajo la amenaza de quedarse sin proveedores.

En diciembre de 1991 el Gobierno de la Generalitat presenta un plan de viabilidad, con planes de prejubilaciones a los 59 años y una oferta de salidas voluntarias con una indemnización fija de 6,5 millones de pesetas. La situación con Soler Padró sigue igual, con dos consejos de administración, uno legal pero poco operativo y otro "oficioso", pero reconocido indirectamente por los trabajadores y por los interlocutores externos. Se intenta buscar soluciones a través de pactos políticos y de negociaciones interminables. Los trabajadores pactan un sueldo fijo mínimo para poder seguir trabajando. En 1993 la empresa tiene con ellos una deuda salarial de 1.000 millones.

En abril de 1993 el Gobierno de la Generalitat llama a Rafael Español Navarro como director general para encontrar una salida a esta situación sin precedentes. Investido por este peculiar nombramiento, la misión de Español Navarro es evitar el cierre de esta empresa emblemática de Cataluña, con un trasfondo político, económico y social indudable. Reúne al comité y adopta el compromiso de pagar el 100% de los sueldos.

Este compromiso se cumple y a partir de esta fecha empieza una nueva etapa de reflotamiento progresivo.

IV. El reflotamiento: un arduo y complejo proceso en 3 etapas

1. Años 93-94: Inicio del consenso de intereses y análisis empresarial

La presentación del balance el 31 de diciembre de 1993 demuestra la quiebra técnica. Todos los datos tienden a decidir el cierre. A pesar de todo se mantiene una cierta actividad hasta 1994, cuando se decide una ampliación de capital a la vez que se legaliza judicialmente el consejo de administración "oficioso". El comité proporciona a la empresa 500 millones de pesetas provenientes de la hipoteca sobre el patronato. Con este dinero, que pasa así a formar parte de un fondo social que sustituye al patronato, la empresa paga el 50% de la deuda. A partir de entonces, la compañía tiene una deuda con el comité, a cambio del compromiso de que los trabajadores participen en la ampliación de capital. Para organizar su nuevo papel de accionistas, los trabajadores forman una asociación. De esta forma, aparte del salvavidas económico, se consigue la implicación de los trabajadores desde "dentro".

Éste es, además, el período de la administración de la crisis, del estudio de la viabilidad empresarial y, por ende, del análisis de las alternativas industriales.

En este tiempo LSB, empresa eminentemente textil, tiene en torno a 1.800 trabajadores y tres plantas productivas: una en Alcalá de Henares (Madrid), Poliseda, y dos en El Prat de Llobregat (Barcelona), Viscosedá y Catalana de Polímers.

2. Años 95-97: El nuevo rumbo

Tras el período del análisis viene el de las decisiones; éstas se articulan en torno a dos ejes principales:

A. Segregación de LSB en distintas empresas. El objetivo es buscar nuevos socios capitalistas que inyecten dinero en cada una de las compañías. Así, por ejemplo, en Catalana de Polímers entra Abelló.

B. Apostar por el PET y por el poliéster. La suma de ambos es la denominada "cadena del poliéster". Esto se traduce en:

- La inversión de 6.000 millones de pesetas en la compra de la última tecnología en materia de PET para la fábrica Catalana de Polímers, gracias a un crédito apoyado por instituciones y bancos.
- Fomentar la integración vertical: Compra Shell, de Industrias Químicas Asociadas (IQA), una planta en Tarragona dedicada a la fabricación de óxido de etileno y de glicol (producto dentro del PET).
- Desinversión en textil: venta de la empresa Poliseda (Alcalá de Henares), cien por cien textil, dedicada al hilo de poliamida.

3. Años 98-2000: Más decisiones. Se fragua una dura prueba

En estos años se consolida el viraje emprendido por LSB desde el predominio del textil hacia la industria química, aunque sin abandonar el poliéster. El mix de productos de ambas ramas (química y textil) es ya casi de un 50-50. En esto también influye la compra, a finales del año 2000, del 82% de la empresa Industrias Químicas Textiles, S. A., (Inquitex, ahora también La Seda), productora de fibras de poliéster, hilos y fibras de poliamida y láminas de PET ubicada en Andoain (Guipúzcoa). Con esta adquisición se producen importantes sinergias con Catalana de Polímers y se configura el eje central sobre el

cual se van a desarrollar las actividades industriales del Grupo Seda, ya apuntadas en los años anteriores:

- Abandono paulatino de las actividades textiles (excepto el poliéster).
- Apuesta por la actividad química y el poliéster.

Pero volviendo al inicio de este período, durante todo este tiempo prosigue la actividad del consejo de administración, atípico consejo en el que no existían capitalistas, capitaneado por Español Navarro quien, poco a poco, había logrado reunir en él a todos los que tienen intereses en LSB (Soler Padró, sindicatos...). Y, como nos comenta e insiste Lluís Ribas Figueras, DRHS de la empresa, quien entró al poco de llegar Español Navarro, el lema de éste último, expresado en las distintas reuniones del consejo era: "Haremos la empresa que queráis, estamos todos en el mismo barco".

Así, todos los partícipes, incluidos los asesores económicos de los sindicatos que administraban Iberseda (empresa sin ánimo de lucro que ostentaba el 10% de La Seda, con el dinero proveniente del antiguo patronato de Azko), iban apreciando una realidad insoslayable: la imposibilidad tanto de encontrar socios para Viscoseda como de competir con el mercado del sureste asiático en un sector –viscosa/rayón– en el que la mano de obra supone entre el 60 y 70% del coste de producción. Esto venía aparejado con la decisión que ninguno hubiese querido tener que tomar: el cierre de Viscoseda. Sí, Viscoseda, el bastión de La Seda, la planta creada en 1925 y en la que habían "vivido" varias generaciones de habitantes de El Prat. Muchos de ellos con más de 40 años dedicados a esta empresa y fábrica señera de Cataluña. Y en la que, a la

fecha, trabajaban 303 personas. Con el cierre de esta planta es toda una vida lo que desaparece. ¿Cómo encararlo?

Con los sindicatos mayoritarios (CCOO y UGT) convencidos de la necesidad del cierre, empiezan las conversaciones a principios del año 2000.

V. Medidas propuestas

Las medidas propuestas por la dirección de la empresa de cara al cierre de Viscoseda se basan en:

- Ingeniería laboral. Término acuñado por la empresa y de lo que más orgulloso se siente Ribas. "Abordando la realidad de todos los centros de La Seda, realizar la prejubilación de todas las personas que en los años 2000 y 2001 cumplan 57 años o más, para reubicar a los trabajadores de Viscoseda menores de esa edad en esos puestos vacantes".

Sí, pero cómo:

a) Por una parte, tranquilizando a los que se van. "Nadie se va a ir sin un paraguas", repetía Isidro a sus compañeros. ¿De qué paraguas estamos hablando?

Paro + jubilación + 3 anualidades netas pagaderas en 4 años (indemnizaciones de 10 millones de pesetas de media) a razón del 90% del salario neto hasta el final de la indemnización; de tal forma que se completase la siguiente "fórmula":

b) Por otra, ofreciendo a cada trabajador de Viscoseda, en función del com-

57 años + 2 años de paro = 59 años
+ 1 año a cotizar = 60 años--> jubilación anticipada

promiso pactado con los sindicatos, un puesto de trabajo (sin especificar cuál pero manteniendo el salario del puesto “abandonado”) en otro centro del Grupo.

1.º Se crea un equipo de recolocación compuesto por el DRH, el jefe de personal de Viscoseda, Pedro Sardá, y los dos directores de fábrica: de Viscoseda y de Catalana. Estas cuatro personas conocen bien a la gente y la equiparación “trabajador de Viscoseda-puesto en Catalana” se realiza con bastante facilidad. “En un 80% de los casos fue fácil”, señalan los dos entrevistados.

2.º Una vez atribuido el puesto y, escalonadamente desde octubre del 2000 hasta junio del 2001, salen grupos de 20 personas de Viscoseda para realizar un curso de 200 horas de formación con el fin de su adecuación a las nuevas competencias del trabajo en Catalana.

3.º Tras este tiempo de formación viene el momento más complejo: un período de dos a tres meses en el puesto de destino siendo enseñados in situ por la persona que iba a dejarlo vacante.

Fue un período duro, pero las medidas propuestas, el diálogo empresa-representantes sociales y fundamentalmente la involucración de los mismos desde “dentro” (participación en el consejo de administración) en la situación de La Seda y en la decisión del cierre permitieron que el proceso no fuese más difícil.

VI. Situación actual

A noviembre del 2001, de las 249 personas a reubicar (303 personas de Viscoseda, 54 en condiciones de prejubilación) está ya prácticamente integrada

la estructura de VSB en Catalana de Polímers.

Por otra parte, el consejo de administración se ha “normalizado” (por la presencia de socios capitalistas). “Ya somos una empresa normal”, indica, con un tono de alivio, Ribas. El Grupo, después de la anterior fase de segregación, tiende de nuevo a la concentración: son 8 sociedades jurídicas pero con una organización única.

En cuanto a la línea de negocio, sigue la concentración en las actividades química y poliéster. Actualmente La Seda es el 5º productor de PET y el 2º de fibra de poliéster de Europa, realizándose el aprovechamiento de sinergias entre las distintas plantas (por ejemplo, Inquitex y Catalana), lo que permite reducir costes. En lo relativo al sector textil, el objetivo es su equilibrio, es decir, mantener:

- Los puestos de trabajo.
- Los productos de alto valor añadido no impactados por el mercado del sureste asiático.

En la vertiente económica, el Grupo, en el tercer trimestre del 2001, ha obtenido 1.813 millones de beneficios de explotación, lo que supone haberlos triplicado con respecto a los del mismo período del año anterior.

Finalmente, por estas fechas se está ultimando el diseño del nuevo plan industrial a tres años (2002- 2005) para su posterior presentación a todos los interlocutores de la empresa. La vida sigue...

VII. Conclusión

Una línea estratégica clara, la intervención de los poderes públicos, la persuasión de un hombre, la implicación de

todos los actores con intereses en la empresa, y por ende de los sindicatos, y el esfuerzo realizado por los trabajadores más “añejos” (con muchos años de lucha y situaciones difíciles en sus espaldas), parecen los factores determinantes de este caso en el que no todo ha ido siempre como la seda.

MARTINI – BACARDI

Una estrategia en la que todos ganan

Empresa: Bacardi

Actividad: Comercialización de productos de gran consumo (bebidas)

Entrevistas: Federico Guallar, Ex-Director Comercial de Martín Rossi

Dos grandes gigantes de la bebida: Martini Rossi y Bacardi. El mundo del ocio y del gran consumo, la caña y la uva y ultramarinos, el mediterráneo y los trópicos.

En 1992, Bacardi compra Martini Rossi.

Se unen los sabores latinos italianos y cubanos, para alcanzar un volumen importante con dos marcas de bebidas más vendidas en el mundo. En España Martini con 2 millones de cajas y Bacardi con 1,2 millones. Conjuntamente reúnen una amplia gama de bebidas, rellenando vasos de aperitivos y de cócteles, desde la velada romántica de cualquiera pareja al cóctel mundano intercontinental.

En España, Bacardi distribuía, además de sus propias marcas, bebidas de Uni-

ted Distillers. Este otro gigante del alcohol, esta vez anglo-sajón, contaba en España de diversos distribuidores, entre los cuales Bacardi se responsabilizaba de las marcas más prestigiosas: Johnnie Walker, Gordons, Cardhu, etc. Las marcas de United Distillers eran, desde siempre competencia directa de Martini. Al juntarse Martini y Bacardi, United Distillers pierde su principal distribuidor en España, por incompatibilidad de sus productos con los de Martini.

Para United Distillers, existen tres alternativas: Buscar un nuevo distribuidor en España, hacer una "joint venture" o directamente crear su propia empresa en España. Los criterios de elección entre estos escenarios son los siguientes:

- 1) Evitar a toda costa una interrupción o suspensión temporal de las ventas.
- 2) Asegurar un largo plazo, para garantizar el crecimiento de un mercado turístico con un alto potencial.
- 3) una "pasarela" con el menor coste posible.

De entrada, la mejor opción posible parecía ser la creación de su propia empresa, aunque la operatividad de dicho escenario a corto plazo podía resultar dudosa. Suponía empezar de cero. Necesitaban contar con una red ya constituida, conocedora de los canales de venta de cada zona y de cada región, una red de individuos con sus respectivos vínculos personales, pilares de la representatividad de una marca prestigiosa de alcohol. Mientras tanto, el doble comité de Dirección de Martini - Bacardi inicia sus debates sobre una necesaria reestructuración de una organización totalmente duplicada, desde el propio comité de dirección hasta el último vendedor. Sobra 50% de la plantilla.

La solución parece obvia: Bacardi ofrece a United Distillers la cesión de 120 personas, hombres y mujeres repartidos en el territorio español bajo la marca Martini.

La solución parece obvia, pero como cualquier idea buena, sus méritos no residen únicamente en su ocurrencia sino sobre todo en su implantación operativa. El año 1993 esta marcado por unas negociaciones a tres bandas donde una vez más, los ingleses demuestran su sentido de la estrategia y de la negociación: Para ellos, la condición sine qua non del acuerdo pasa por el fichaje del Director Comercial de Martini. Contratar el equipo de venta de Martini supone conseguir ciento veinte consentimientos. Cada consentimiento individual, unido a una voluntad colectiva, debe ser arrastrado por un líder que inspire la suficiente confianza para mantener el mismo rumbo que motorizaba el proyecto Martini, y competir a la vez con un importante paquete indemnizatorio. Los profesionales de la venta suelen temer poco la aventura

de la calle, con o sin trabajo. Muchas de las 120 personas calculaban, desde hace días, el resultado global de cuarenta y cinco días de salario por año trabajado, con una antigüedad media de diez años. A esta indemnización, añadían la liquidación de un fondo de pensiones que transformaba a cada uno de ellos en un potencial millonario.

Federico Guallar, Director Comercial de Martini, se siente poco atraído por un cambio de empresa. United Distillers es desde siempre el enemigo a vencer, y el proyecto Martini - Bacardi promete. Por otra parte, rechazar la oferta de UD supone ver destruido un equipo que confía en él desde hace años. Los ingleses le invitan a la Ray del Cap con su esposa, demostrándole la grandeza de las acciones patrocinadas por la marca. Federico se reúne con los principales directivos de UD: las condiciones de contratación del Equipo, el trato... La aventura es bonita, y el papel que se le otorga único. El reto espectacular. Acepta.

Convencido que el éxito del proyecto de United Distillers depende de la motivación personal de cada uno de los individuos del equipo, Federico Guallar prepara su cruzada: se trata una vez más de diseñar una argumentación de venta construida, destacando las ventajas del proyecto y limando las dudas y los riesgos y que el mismo comparte con su equipo: Argumentos en cuanto a la plusvalía profesional del proyecto United Distillers, argumentos en cuanto a retribución y ventajas adquiridas, argumentos en cuanto a entorno humano.

Plusvalía profesional:

- 1) La incorporación al mayor grupo de bebidas a nivel mundial.

2) La representación de una pluralidad de marcas prestigiosa.

Condiciones retributivas:

- 1) Conservar la antigüedad adquirida.
- 2) Conservar las ventajas retributivas (coches, seguros, etc.)
- 3) Aumento salarial de 9% para todos.

Condiciones humanas: Seguir adelante con el mismo equipo de siempre.

Con su informe y presentación en la mano, Federico inicia su cruzada a través España. Habla con cada uno de los 120 miembros del equipo, recogiendo dudas y rumores, y fomentando un proyecto común a través de una comunicación cara a cara. 117 personas se acogieron al proyecto.

Martini salvaba los puestos de trabajo de su equipo.

Bacardi ahoraba Millones de indemnizaciones.

United Distillers disponía, desde el primer día, de un Equipo de primer nivel.

El 7 de diciembre de 1993, Martini-Bacardi firma el acuerdo con United Distillers. Federico Guallar pasa a formar parte, con todo su equipo, de UDIESA, empresa filial de United Distillers en España.

El 16 de Enero de 1994, Udiesa esta legalmente constituida. Si bien cuenta con una red de venta competitiva, sus servicios internos de "back office" carecen todavía de operatividad. United Distillers esta en pleno proceso de unificación de sistemas de información y Udiesa debe esperar la puesta a punto de los sistemas de control.

Mediante un contrato de prestación de servicio de una duración de seis meses, Martini-Bacardi se transforma en proveedor de United Distillers.

Durante estos meses, se viven situaciones algo rocambolesca: Guallar aprovecha su credibilidad para reorganizar el equipo y adaptar su estrategia comercial a la especificidad de los productos de UD: Redefine las funciones en conformidad con las nuevas prioridades del mercado, designa un equipo de "Key Account", revisa y refuerza los acuerdos con mayoristas para participar en su desarrollo, y sobre todo se encarga de recuperar todas las marcas de UD en España, repartidas entre diferentes distribuidores nacionales. Centra la estrategia de venta sobre los productos de UD con mayor margen: Cardu, Tanqueray, Dewar's White Label, ...

Martini-Bacardi, competencia de UD, comprueba cada día en sus propios ordenadores el avance de su competidor. Los directivos de Bacardi ven como se transmiten a su antiguo cliente anglo-sajón los resultados del equipo comercial. Cerca de un 50% de aumento de ventas el primer año, así como espectaculares crecimientos en unidades y beneficios.

Una aventura empresarial exitosa, donde todos y cada uno de los actores supieron aprovechar de una estrategia "win-win": Beneficios no solamente en sociales, sino también económicos y operativos. Ayudándose mutuamente, facilitaron los cambios organizativos propios de cualquier proceso de redimensionamiento de plantilla.

TECNIMAGEN

Tenacidad y liderazgo

Empresa: Technimagen

Actividad: Fabricación de televisores

Entrevista: Joaquim Badenas

La planificación y previsión de un proyecto de transformación o redimensionamiento de plantilla permite raramente alcanzar el cien por cien de los objetivos previstos. Pero de manera general, y dentro del marco de estos objetivos, posibilita otros buenos resultados no previstos.

Estas oportunidades pueden, y suelen, nacer de la reflexión, iniciativa o reacción de un solo hombre.

El rechazo de una decisión de cierre

El grupo Philips inició el proceso de reorganización de sus actividades industriales en la década de los años 80. Un ejemplo más de la historia industrial de Europa. Hoy se considera este período como los años claves de la transformación, especialmente en España: antes,

cada país disponía de su propia área de fabricación, que permitía adaptar los productos de gran consumo a las exigencias específicas de los consumidores locales. En España, al igual que en otros países europeos, las fábricas producían televisores españoles, con colores y tamaños específicos para los hogares peninsulares.

La fábrica de Barcelona era entonces más que una cadena de producción: estaba conformada por una colectividad de vecinos, una gran familia, donde desde hace años, convivían los trabajadores y familiares de las plantas de fabricación de componentes, plantas de ensamblajes, etc. Diferentes productos, diferentes marcas, pero una sola familia.

La apertura de Europa supuso entonces el rediseño estratégico de las políticas industriales de las multinacionales: selección y especialización de las áreas productivas en función de las facilidades de exportación. El proceso de

transformación de la política industrial de grupo Philips llega a España en 1992. Se decide el cierre de la fábrica.

Si bien estos procesos permiten fácilmente explicar ciertos cierres, raramente pueden justificarlos. “Justificar”, con un sentido de justicia, si entendemos la justicia industrial como el justo equilibrio entre la viabilidad de la empresa, la garantía de los intereses de los accionistas y el respeto, en la medida de lo posible, de los puestos de trabajo proporcionado por la empresa. Ésta es la opinión de un hombre, Joaquim Badenas, jefe de la planta de fabricación de televisores. Contempla, perplejo, la decisión de cierre. Considera no solamente que la fábrica de televisores es viable, sino también que el deber de la unidad productiva es actuar como un agente social responsable de luchar por los puestos de trabajo que hasta entonces le habían permitido ganar dinero.

Una cosa está clara: “... a mí no me cierra”.

Estrategia de la empresa

A pesar de las diferencias legales y sociales de cada país, estos procesos de cierre crean en el seno de las grandes corporaciones usos y costumbres, y muchas veces antecedentes. Cuando el grupo Philips decide cerrar su planta de Barcelona, cuenta ya con algunos antecedentes de cierre en otros países europeos cuya influencia e historia tiende a definir un coste medio de indemnización difícilmente soportable. Como propietaria de los terrenos y edificios de Barcelona, considera la posibilidad de optar por una solución más creativa y quizás más económica, valorizando el potencial de inversión industrial de que dispone en España.

Holanda es considerado como un país

especialmente creativo en cuanto a procesos de reindustrialización y proyectos de desarrollo económico local. Philips establece un plan en colaboración con consultores holandeses especializados. Dicho plan incluye la búsqueda de inversores para los terrenos, edificios y máquinas de España.

Se trata de buscar nuevos inversores y, a la vez, poner en marcha un plan de desarrollo económico y recolocación del personal excedente. Un detallado plan de comunicación permite informar y comunicar el porqué de una reducción progresiva de plantilla que alcanza a 600 trabajadores... Se publican revistas y documentos informativos de la oferta de Philips para un potencial inversor.

La opinión de un hombre

El jefe de planta no acepta esta decisión. Para él, independientemente de los cambios estructurales europeos y de los 12.000 millones de pérdidas del grupo, la fábrica es viable. Sólo que “estamos en una época en la cual el televisor no puede pagar los gastos de los ejecutivos y el coste de un estado mayor del ejército...”.

Tras varios meses de trabajo y búsqueda, y a pesar de numerosas visitas de potenciales inversores interesados por la oferta de Philips, sólo siete empleados han encontrado trabajo. Ningún grupo inversor ha ido más allá de las visitas y de las llamadas de cortesía.

Lo importante, desde el punto de vista de Joaquim Badenas, es que:

- El equipo humano es bueno.
- Los televisores que fabricamos están adaptados a los gustos locales.
- Los televisores que fabricamos tienen

una clara plusvalía tecnológica, que se puede mantener, simplificando a la vez la cadena de producción y el propio televisor. La pregunta es "¿qué podemos sacar del televisor, que no sirva para nada y que nos pueda ahorrar coste?".

El Sr. Badenas sabía fabricar. No conocía los intrínsecos de las estrategias comerciales de productos electrodomésticos, no sabía comprar, ni tampoco establecer tácticas financieras. Pero sabía que reduciendo costes de fabricación e implicando a los trabajadores la fábrica era viable. "El buen paño, en el arca se vende".

Philips apoyó el Management Buy Out, comprometiéndose a ser el cliente principal de la nueva fábrica durante los tres siguientes años, considerados como claves para la consolidación del proyecto.

La historial de un MBO

Con el capital de las indemnizaciones de los 139 empleados + 1, el proyecto constaba de un capital de arranque de 1.000 millones de pesetas. Las negociaciones con el Comité se centraron en garantizar el nivel salarial de los empleados, congelándolo durante tres años por acuerdo de convenio. Los empleados participaban en un 5% sobre los beneficios, sin derecho a voto. Lo importante era también el plan de pensión que les garantizaba el futuro: el 80% de ellos tenían entre 40 y 50 años.

Para Badenas, el factor clave de las negociaciones con el comité y con los trabajadores fue la clara comunicación de cierre. "No se trata de una alternati-

va. Tenemos que salir adelante por nosotros mismos".

La misión de Tecnimagen desde entonces no es ganar dinero. Es asegurar el puesto de trabajo de los 140 empleados. Para cumplir con este objetivo, los empleados de la fábrica están dispuestos a cambiar de puesto, de línea, de papel y de rol, en cualquier circunstancia. "La empresa somos tú y yo". Además del rol de Philips como cliente, Tecnimagen recurrió a una agencia externa para iniciar y gestionar las ventas de la fábrica. Los administrativos fueron aprendiendo a llevar las cuentas y a planificar los stocks de productos.

Sin embargo hubo años difíciles. En 1996 y 1997, tras la desvinculación total de Philips, Tecnimagen conoció una etapa de crisis y duda que supuso una reducción del tiempo de trabajo y la reducción de los trabajadores eventuales. Sin embargo, actualmente siguen aquí los 140 del principio, algunos de ellos a punto de beneficiarse del fondo de pensiones para una merecida jubilación.

Actualmente, Tecnimagen debe ampliar su capacidad de producción para dar respuestas al aumento de pedidos y el crecimiento de participación de mercado. Factura 25.000 millones y cuenta con una plantilla de 249 trabajadores.

La historia de esta compañía es ejemplar en el sentido que nace del empuje e iniciativa de un solo hombre. El hombre fue el motor, pero supo ser apoyado por el entorno y la misma empresa..., abiertos desde el inicio a buscar otras soluciones que las meras indemnizaciones y la venta de inmuebles...

Marco jurídico sobre la extinción de la relación laboral*

I. Origen y causas de la extinción del contrato de trabajo

CUADRO 14

Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muerte, Jubilación o extinción de la personalidad jurídica del contratante. 2. Muerte, incapacidad permanente total, absoluta o gran invalidez del trabajador. 3. Jubilación. 4. Fuerza mayor.
Contractual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mutuo acuerdo entre las partes. 2. Causas válidamente consignadas en el contrato. 3. Expiración del período contratado o realización de la obra o servicio objeto del contrato.
Decisión del trabajador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimisión del trabajador. 2. Voluntad del trabajador con causa justificada.
Decisión empresarial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Causas objetivas legalmente procedentes. 2. Despido colectivo fundado en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

* Fuentes Bibliográficas: – **Guía Laboral y de Asuntos Sociales 2001.** Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

– **Manual Consultor CISS para la Dirección de Recursos Humanos.** Alberto Fernández Caveda.

1. Muerte, jubilación o extinción de la personalidad jurídica del contratante

- **Indemnización :**

- Un mes de salario.

- **Si extinción de la personalidad jurídica del contratante:**

- Autorización de la autoridad laboral a través de **Expediente de Regulación de Empleo**.

2. Muerte, incapacidad permanente total, absoluta o gran invalidez del trabajador

- **Fallecimiento**

- Indemnización a parientes de 15 días de salario.

- **Incapacidad permanente**

- Romper la relación laboral.
- Ofrecer nuevo trabajo acorde a la minusvalía.

3. Jubilación

- **Requisitos**

- Que hayan cumplido los 65 años y que cesen en su actividad laboral.
- Estén afiliados en alta o alta asimilada a la Seguridad Social.
- Tengan cubiertos 15 años de cotización.

- **Importe de la pensión**

- Determinada por el importe de la base reguladora y el porcentaje aplicable a ésta según el número de años cotizados.

- **Jubilación anticipada**

- A partir de los 60 años con coeficientes reductores.

- **Prejubilación**

- Situación del trabajador desde que se

extingue su relación laboral hasta el momento de la jubilación anticipada u ordinaria (en trabajadores de empresas afectadas por procesos de reestructuración).

4. Fuerza mayor

- **Requisitos**

- Autorización de la autoridad laboral a través de **Expediente de Regulación de Empleo**.

5. Mutuo acuerdo entre las partes

- **Solicitud**

- Por el trabajador con aceptación del empresario.
- Se firma recibo de "finiquito".

- **No indemnización**

6. Causas consignadas válidamente en el contrato

- **Causas válidas**

- Si no constituyen abuso de derecho por el empresario

- **Si no alegadas** por alguna de las partes

- Se prorroga por tiempo indefinido.

7. Expiración del período contratado o realización de la obra o servicio objeto del contrato

- **Indemnización**

- En negociación colectiva, y en su defecto, la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar 8 días de salario por año.

- **Expirada la obra o servicio**, si se continúa la prestación laboral

- El contrato se entenderá prorrogado por tiempo indefinido.

8. Dimisión del trabajador

• Causas

- Cualquiera: Cambio de empresa. Instalación como autónomo. Circunstancias familiares.

• Requisitos

- Preaviso al empresario con antelación.
- No se tiene necesidad de alegar motivos.

Extinción del contrato sin derecho a indemnización.

9. Voluntad del trabajador con causa justificada

• Causas alegadas

- Modificación sustancial de las condiciones de trabajo, que redunden en perjuicio de su formación o menoscabo de su dignidad.
- Falta de pago o retrasos en el abono del salario pactado.
- Cualquier otro incumplimiento grave por parte del empresario.
- Negativa a reincorporar al trabajador en sus anteriores condiciones, si hubo traslado o modificación sustancial declarada judicialmente injustificada.

• Procedimiento

- Ante el Juzgado de lo Social.

• Indemnización

- 45 días de salario por año de servicio, con un máximo de 42 mensualidades.

10. Causas objetivas legalmente procedentes

• Causas

- Ineptitud del trabajador.
- Falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas de su puesto de trabajo.

- Amortización de los puestos de trabajo (por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción).
- Faltas de asistencia al trabajo.
- Insuficiencia de consignación presupuestaria para la ejecución de planes y programas públicos.

• Procedimiento

- Notificación por escrito al trabajador, expresando la causa.
- Plazo de preaviso de 30 días.

• Indemnización

- 20 días de salario por año de servicio, con un máximo de 12 mensualidades.

• Recurso

- Como despido disciplinario.

11. Despido colectivo fundado en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

• Requisitos

- Por causas económicas que afecten a la rentabilidad de la empresa. Éstas deben ser: objetivas, reales, actuales y suficientes.
- Por causas técnicas, organizativas y productivas que afecten a la eficiencia de los factores productivos de medios, sistemas y productos.
- Que afecte a:
 - 10 trabajadores, en empresas con menos de 100 trabajadores.
 - El 10% de trabajadores en empresas de 100-300 trabajadores.
 - 30 trabajadores en empresas de más de 300 trabajadores.
- A la totalidad de la plantilla, si el número de afectados es superior a cinco, cuando haya cese total de la actividad.

• Procedimiento

- A través de Expediente de Regulación de Empleo.

12. Despido disciplinario

• Causas

- Faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad.
- Indisciplina o desobediencia.
- Ofensas verbales o físicas al empresario o de la empresa y sus familias.
- Transgresión de la buena fe contractual y abuso de confianza.
- Disminución voluntaria del rendimiento del trabajo normal.
- Embriaguez habitual o toxicomanía cuando afecte al trabajo.

• Procedimiento

- Plazo de 60 días siguientes al incumplimiento o dentro de los seis meses.
- Deberá ser notificado por escrito al trabajador.
- Habrá que atenerse a lo que indique el convenio colectivo, si existiera.
- Audiencia previa a la representación sindical, si existiera.
- El empresario procederá a liquidar y elaborar el "finiquito".

• Extinción del contrato sin derecho a indemnización.

II. Expediente de Regulación de Empleo

• Inicio

- El empresario a los representantes de los trabajadores.

• Organo

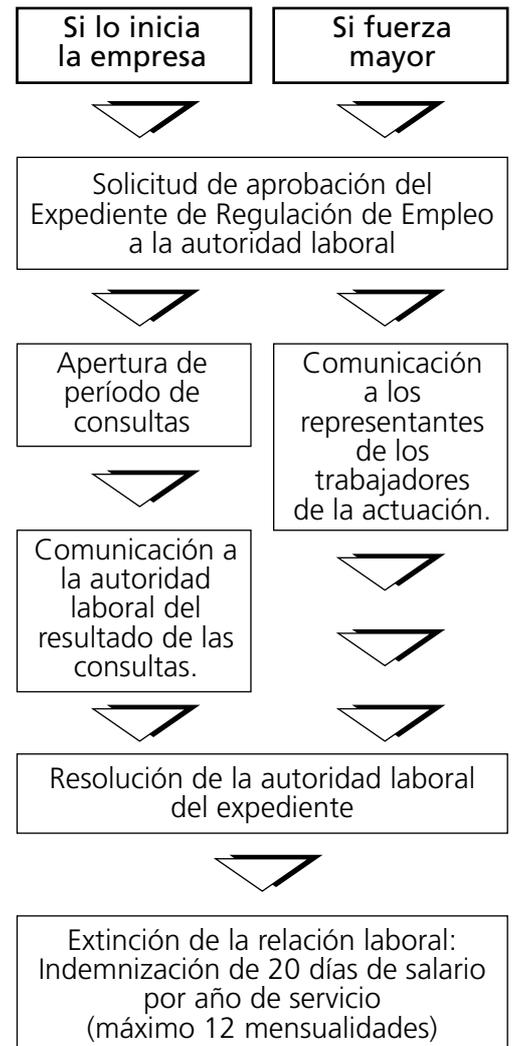
- Ante la autoridad laboral competente.

• Cuándo

- Despido colectivo por causas económicas, técnicas, organizativas, etc.

- Extinción de la personalidad jurídica del contratante.
- Fuerza mayor.

• Procedimiento:



• Actuaciones

- De la empresa:
 - Hacer efectiva las indemnizaciones fijadas.
 - Recurrir contra la resolución dictada.
- De los trabajadores:
 - Tramitar su prestación por desempleo.
 - Recurrir contra la resolución dictada.

III. Actuaciones en caso de despido

1. Acto de conciliación

- **Inicio**

- El trabajador despedido y que no esté de acuerdo con esa decisión.

- **Órgano**

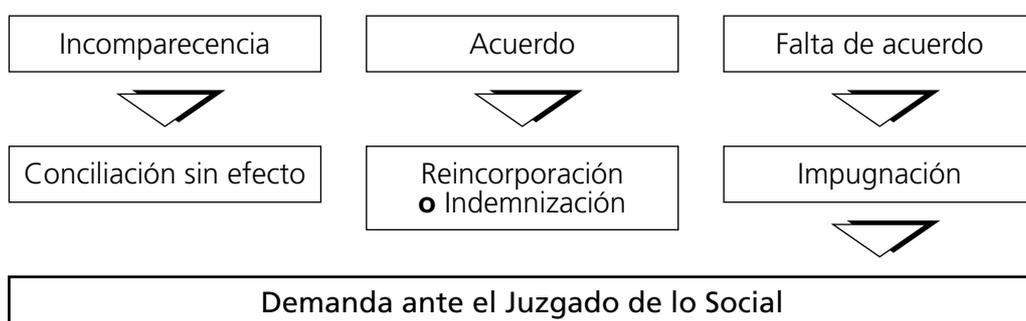
- Unidad de Mediación, Arbitraje y Conciliación competente.

- **Procedimiento:**

- Demanda de conciliación.

- Plazo: 20 días hábiles desde el despido.

- La Autoridad Laboral cita a las partes y puede darse:



- **Procedimiento:**

Demanda ante el Juzgado de lo Social competente.

Presentar justificante del Acto de Conciliación.

Plazo: 20 días hábiles desde el momento del despido.

