

*El redimensionamiento
de los recursos humanos
como herramienta para afrontar
tiempos de incertidumbre*




GARRIGUES

*Medidas laborales para afrontar tiempos
de incertidumbre*



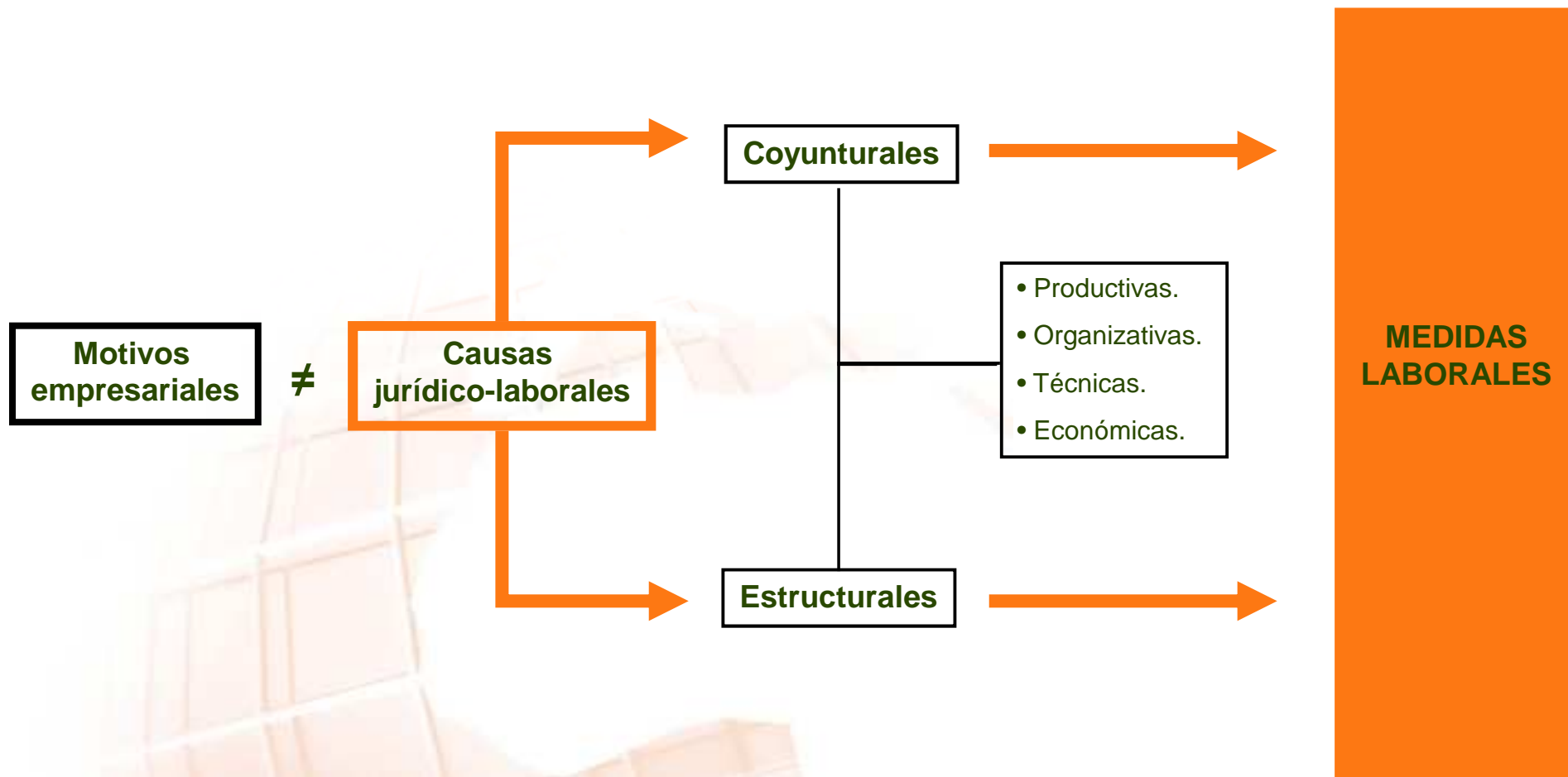

GARRIGUES

Análisis de la empresa: presente y futuro



- Situación financiera:
 - Efecto de salida de dinero para pago indemnizaciones.
 - Coste y ahorros de medidas alternativas a un ERE.
- Ineficiencias:
 - Distribución tiempo de trabajo.
 - Aspectos organizativos.
 - Sistema de rendimiento.
 - Sistema de remuneración.
 - Sistema de distribución de funciones.
 - Absentismo.
 - Formación.
 - Clausulado contratos de trabajo.
 - Subcontratación:
 - Procesos subcontratados.
 - Procesos externalizables.
 - Procesos internalizables.
 - Estructura normativa laboral: convenios colectivos, pactos de empresa.
 - Contratos laborales:
 - Tipología de contratos.
 - Clausulado contratos.
 - Condiciones individuales no homogéneas.
- Perfiles profesionales:
 - Mejora capacidades.
 - Profesionales no competentes.
- La crisis como oportunidad de mejora.

Análisis situación: motivo vs causa



Cuadro motivo-causa



MOTIVO EMPRESARIAL					
Alcance	Origen	Ambito	Afectación	Aplicación	Causa legal
Estructural	Endógeno Exógeno	Centro de trabajo	Plural Colectiva	Aislada Conjunta	Económica Técnica Organizat. Productiva
		Empresa			
Coyuntural		Grupo			



Número de afectados	Plantilla total de la Empresa
10 trabajadores o más	En empresas de menos de 100 trabajadores
10% o más de la plantilla	En empresas con 100 a 300 trabajadores
30 trabajadores o más	En empresas con más de 300 trabajadores
Totalidad de la plantilla	En empresas con al menos 5 trabajadores

Ámbito de afectación de las medidas laborales



- Jornada.
- Aspectos organizativos.
- Sistema de turnos.
- Rendimiento.
- Sistema de retribución.
- Sistema de clasificación profesional.
- Absentismo.
- Formación.
- Subcontratación.
- Seguridad Social.
- Estructura de la normativa laboral: Convenio Colectivo, pacto de empresa, acuerdos franja, etc.
- Contratos de trabajo.
- Homogenización condiciones.
- Desconsolidación de condiciones.
- Extinción de contratos:
 - Despidos individuales objetivos.
 - Despido colectivo: ERE.

Medidas coyunturales y estructurales



	MEDIDA	PROCEDIMIENTO
MEDIDAS COYUNTURALES	Suspensión de contratos	Procedimiento Administrativo. Decisión administrativa.
	Conversión de contratos a tiempo completo en tiempo parcial	Negociación. Revisión judicial.
	Congelación de incrementos futuros	Negociación. Revisión judicial.
	Aplazamiento de pagos de cuotas a Seguridad Social	Procedimiento Administrativo. Decisión administrativa.
	Transformación de complementos fijos en complementos variables	Revisión judicial.
	Desconsolidación de conceptos retributivos consolidados	Revisión judicial.
	Modificación del régimen de retribución variable	Negociación. Revisión judicial.
MEDIDAS ESTRUCTURALES	Extinción colectiva de contratos en proceso extraconcursal	Procedimiento Administrativo. Decisión administrativa.
	Extinción colectiva de contratos en proceso concursal	Procedimiento Judicial. Decisión judicial.
	Extinción plural de contratos	Revisión judicial
	Externalización de servicios con extinción de contratos plural	Revisión judicial
	Externalización de servicios con extinción de contratos colectiva	Procedimiento Administrativo. Decisión administrativa.
	Filialización para reordenar la estructura de los CC	Revisión judicial

- *Ius variandi*.
- Modificaciones individuales por la vía del art. 41 ET.
- Modificaciones colectivas por la vía del art. 41 ET:
 - Umbrales:
 - Condiciones de origen colectivo.
 - Afectación número trabajadores.
 - Cauce:
 - Unilaterales.
 - Pactadas.
- Pactos individuales.
- Modificaciones en el seno de un ERE.
- Revisión judicial vs pactos de sometimiento a arbitraje.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

Relevancia de los aspectos sociales

Protagonismo de la negociación con los representantes sociales

Riesgo de "politización"

Relativo control de los plazos: flexibilidad

Libertad para alcanzar acuerdos

PROCEDIMIENTO JUDICIAL

Relevancia de los aspectos técnicos y jurídicos

Protagonismo del proceso judicial (trámites y plazos procesales)

Intervención de terceros cualificados (juez, administr. concursales...)

Escaso control de los plazos: rigidez

Control para alcanzar acuerdos

Medidas laborales (1)



- Sistema de distribución del tiempo de trabajo: Jornada y horario:
 - Límites:
 - Periférico: El marco regulador del Convenio Colectivo, en especial en cuanto a jornada.
 - Individual: Modificación vs novación.
 - Posibilidades:
 - Bolsas de horas de flexibilidad.
 - Traslación de horas no trabajadas recuperables en el futuro.
 - Formación no computable como tiempo de trabajo.
 - Plurianualidad.
 - Distribución irregular.
 - Jornadas parciales.
 - Vacaciones.
 - Cláusulas de flexibilidad.
 - Cláusulas de disponibilidad.
 - Horas extraordinarias:
 - Pactos de obligatoriedad.
 - Compensación: Descanso y salario.
 - Pre-compensación: Descanso.
 - Eliminación/reducción tiempos no trabajados computables como tiempo de trabajo efectivo:
 - Sin remuneración.
 - Con remuneración.
 - Descansos.
 - Jornadas especiales: Cuidado familiares, etc.

- Sistema de turnos:
 - Reorganización de turnos:
 - Eliminación de turnos:
 - Total.
 - Parcial.
 - Concentración de turnos.
 - Reducción de turnos.
 - Regulación de los supuestos en que pueda acudirse a una ampliación/reducción de turnos.
- Aspectos organizativos:
 - Organigrama y jerarquía.
 - Puestos de mando.

Medidas laborales (3)



- Sistema de retribución:
 - Relación directa con sistema de rendimiento.
 - Variabilización del salario:
 - Límite: Convenio.
 - Vinculación a resultados, rendimiento, etc.
 - Desconsolidación de conceptos consolidados:
 - Absoluta.
 - Relativa. Vinculación a resultados, beneficios, crecimiento, etc.
 - Redefinición de complementos vinculados a puestos, categorías, funciones, etc.

- Sistema de clasificación profesional:
 - Promoción polivalencia funcional.
 - Redefinición funciones de los grupos y categorías profesionales.
 - Clarificación distribución de funciones y asignación categorías.
 - Establecimiento de procedimiento de asignación de categoría/grupo.

- Sistema de rendimiento:
 - Establecimiento:
 - Sistemas vinculados a personal de producción:
 - Sistemas vinculados a personal indirecto:
 - Dirección por objetivos.
 - Evaluación rendimiento y desempeño.
 - Otros.
 - Supresión.
 - Revisión: Cronometrajes, destajos, etc.
 - Modificación: Cambio de sistema.
 - Congelación.

- Subcontratación:
 - Externalización de procesos que no aportan valor añadido.
 - Renegociación condiciones con subcontratistas.
 - Internalización temporal de procesos.
- Absentismo:
 - Medidas de reducción de absentismo.
 - Absentistas.
- Formación.
 - Suspensiones de contratos vinculadas a formación.
 - Bolsas de horas de formación:
 - Total o parcialmente consideradas como tiempo no trabajo.
 - Recuperación parcial o total del tiempo.
 - Subvenciones, INEM y deducciones de cuotas.
 - Permanencia:
 - Daños y perjuicios.
 - Cláusulas penales.

- Estructura de convenios.
 - Filialización.
 - Renegociación pactos de empresa.
 - Pactos de “descuelgue salarial”: Temporales o indefinidos.

- Contratos de trabajo.
 - Novaciones contractuales:
 - Jornada.
 - Tiempo parcial.
 - Fijos discontinuos: Con o sin mínimo garantizado.
 - Clausulado:
 - Regulación tiempo de trabajo.
 - Horas extras: Obligatoriedad.
 - Pactos de polivalencia.
 - Retribución.
 - No-competencia.
 - Permanencia.

- Estructura de convenios.
 - Filialización.
 - Renegociación pactos de empresa.
 - Pactos de “descuelgue salarial”: Temporales o indefinidos.

- Condiciones de trabajo:
 - Homogenización.
 - Desconsolidación.

- Seguridad Social:
 - Aplazamientos.
 - Fraccionamientos.

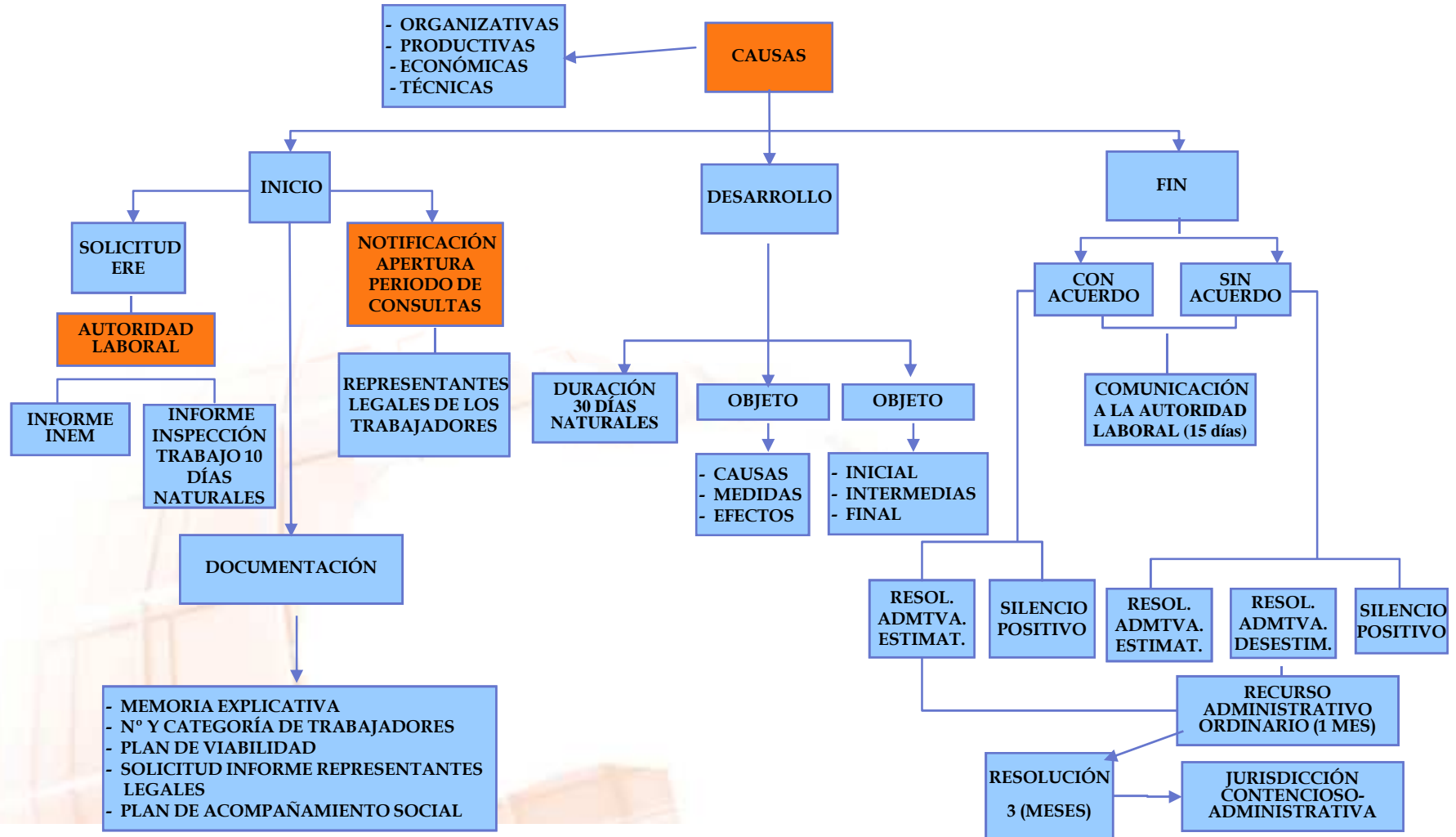
- Suspensiones de contratos a través de un ERE:
 - Causas.
 - Procedimiento:
 - Negociación.
 - Intervención administrativa.
 - Seguridad Social.
 - Prestación desempleo.
 - Cotización.
 - Salario:
 - Suspensión.
 - Complemento.
 - Rotación.
 - Formación.
 - Ventajas frente a ERE extintivo:
 - Por liquidez: No salida dinero indemnizaciones.
 - Ahorro mínimo: Importe prestación desempleo.
 - Mantenimiento plantilla.
 - Imagen frente a plantilla.

Breve mención al ERE



§
GARRIGUES

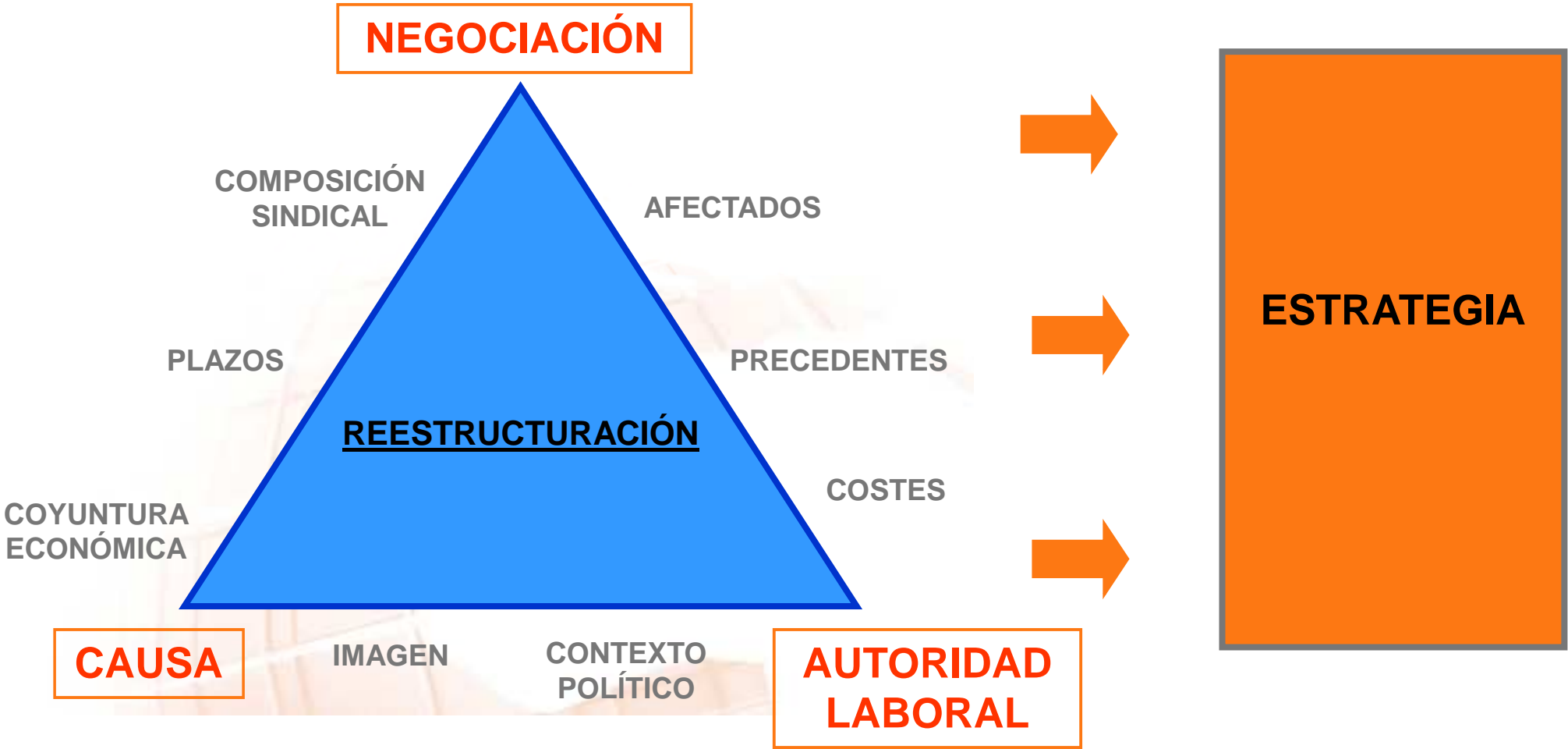
Procedimiento legal de un ERE

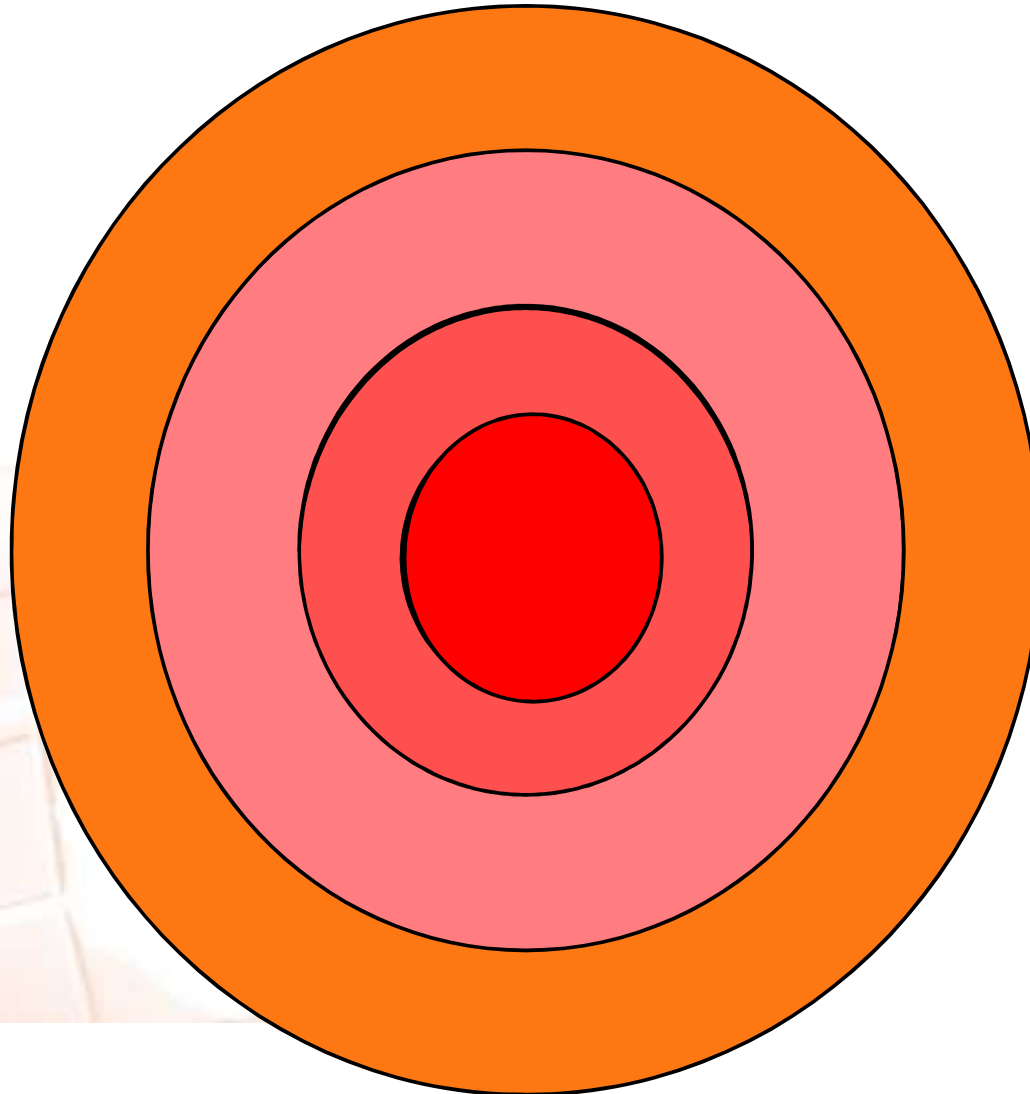



Causas del ERE



CAUSAS	DEFINICIÓN	ALCANCE
ECONÓMICAS	Exigen una crisis actual y producen, atendiendo a los ingresos y gastos y teniendo en cuenta los aspectos financieros y patrimoniales, el desequilibrio de su balance, poniendo en peligro su subsistencia	<p style="text-align: center;">MEMORIA EXPLICATIVA</p> <pre> graph TD A[MEMORIA EXPLICATIVA] --- B[Periodo de consultas] A --- C[Autoridad laboral e ITSS] </pre>
PRODUCTIVAS	Se corresponden con la esfera de los servicios o productos de la empresa y son las que inciden sobre la capacidad de producción de la empresa , y llevan a la necesidad de ajustarla a los circunstancias del mercado (transformando o reduciendo la producción).	
ORGANIZATIVAS	Son aquellas que corresponden a la necesidad de adecuar la propia estructura de la empresa , así como los medios personales y materiales de que dispone, a las líneas de producción que desarrolla, como medida preventiva a una situación irreversible. Su objetivo es la racionalización de la organización.	
TÉCNICAS	Requieren la adopción de medidas tendentes a racionalizar la actividad productiva, incorporando o como consecuencia de los avances técnicos para mejorar la presencia de la empresa en el mercado en el que ha de operar	







*Reestructuración
dentro del concurso*

§
GARRIGUES

Medidas de reestructuración dentro del concurso



● Se tramitarán ante el Juez del concurso las acciones colectivas referidas a:

- Movilidad geográfica.
- Modificación sustancial de condiciones de trabajo.
- Suspensiones de contratos de trabajo.
- Extinciones de contrato de trabajo.

No ante la autoridad laboral, que únicamente emite informe durante el procedimiento

● El procedimiento es el siguiente:

Solicitud por	Periodo de consultas	Auto del Juez resolviendo
<ul style="list-style-type: none">● Deudor.● Administración concursal.● Trabajadores.	<ul style="list-style-type: none">● 30 días naturales.● Entre Administración concursal y representantes de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none">● Con acuerdo: Acepta salvo fraude.● Sin acuerdo: Remisión a la legislación laboral.

No antes del informe de los administradores salvo que se ponga en riesgo la viabilidad futura



El contenido de la solicitud. Justificación causas, finalidad de la medida, acreditación documental, y en empresas de más de 50 trabajadores, Plan de incidencia de la medida en la viabilidad futura de la Compañía.