



# Documento de control de los procesos de reestructuración



Comisión Europea



# Documento de control de los procesos de reestructuración

**Comisión Europea**

Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades

Unidad F3

Manuscrito finalizado en febrero de 2009

Ni la Comisión Europea ni ninguna persona que actúe en su nombre serán responsables del uso que pueda hacerse de las informaciones contenidas en la presente publicación.

© photos: IStock

Cualquier uso o reproducción de fotografías no protegidas por los derechos de autor de las Comunidades Europeas requerirá la autorización expresa del titular o titulares de tales derechos.

Más información sobre la Unión Europea, en el servidor Europa de Internet (<http://europa.eu>).

Europe Direct es un servicio  
que le ayudará a encontrar respuestas  
a sus preguntas sobre la Unión Europea

Número de teléfono gratuito (\*):  
**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Algunos operadores de telefonía móvil no autorizan el acceso a los números 00 800 o cobran por ello.

La reestructuración resulta dolorosa para todas las partes afectadas, sobre todo para los trabajadores y las regiones. La crisis económica actual, que afecta a todas las economías de la Unión Europea, no hace sino confirmarlo. La crisis afecta gravemente al empleo como consecuencia del creciente número de empresas que se ven obligadas a reestructurar sus actividades.

Los diferentes actores implicados en la reestructuración tienen la ventaja de trabajar juntos para garantizar la coherencia y la sinergia entre sus funciones específicas, en el marco del proceso de anticipación y gestión del cambio y la reestructuración. Para poder maximizar las posibilidades de llevar a cabo una reconversión satisfactoria de los trabajadores despedidos, las empresas reestructuradas y las regiones afectadas, es necesario tomar medidas inmediatamente como parte de un plan de reconversión coordinado por un grupo de trabajo específico o una estructura similar.

Con el fin de ayudar a las partes afectadas por la reestructuración en su región o en su empresa, la Comisión desea poner a su disposición una serie de documentos de control exhaustivos con medidas concretas para anticipar, gestionar y reaccionar ante la reestructuración.

Los documentos de control se basan en numerosos ejemplos prácticos de buenas prácticas en el marco de la anticipación y gestión del cambio y la reestructuración dentro de los diferentes marcos nacionales, sistemas de relaciones industriales y contextos económicos y sociales. Aunque algunas de las prácticas positivas a las que se hace referencia en las fichas no son fácilmente transferibles, todas pueden servir de fuente de inspiración.

Los documentos de control están organizados como una serie de fichas dirigidas a cada uno de los principales actores afectados (empresas, representantes de trabajadores, interlocutores sociales, autoridades regionales, autoridades nacionales y los propios trabajadores). Las acciones contenidas en cada ficha se dividen conforme al calendario de las medidas a tomar (acciones e instrumentos desarrolladas de forma permanente, acciones llevadas a cabo durante el proceso de reestructuración y medidas tomadas con posterioridad).

El documento de control está basado en los resultados de un seminario que organizó la DG de Empleo en Bruselas el pasado 11 de febrero de 2009. Participaron más de 40 expertos en reestructuración de toda Europa y se identificaron más de 600 acciones. Este documento de control es un resumen de las acciones más importantes identificadas.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la Comisión Europea ha lanzado varias iniciativas relacionadas con la anticipación y la gestión del cambio y la reestructuración (por ejemplo, la creación del Foro de Reestructuración, en el que se debatieron numerosos ejemplos de prácticas innovadoras). La Comisión Europea también ha financiado muchos estudios sobre este tema, así como el programa de trabajo conjunto de los interlocutores sociales europeos, que incluye además un proyecto integrado de reestructuración en los 27 países de la UE1.

Desde finales de la década de los 90, ha ido cambiando el ritmo y las formas de reestructuración de las empresas, por lo que la anticipación se ha convertido en un aspecto fundamental. Han surgido nuevas prácticas por parte de

distintos actores tanto dentro como fuera de las empresas. Estas prácticas demuestran que la reestructuración se puede gestionar con mayor facilidad y éxito cuando los actores sociales y regionales son capaces de anticipar los efectos negativos a corto plazo (anticipación operativa) y, sobre todo, cuando logran preparar el cambio a largo plazo (anticipación estratégica).

La anticipación estratégica y operativa del cambio y la reestructuración no sólo es un requisito necesario para gestionar esos procesos de una manera socialmente responsable y mitigar su impacto social, es también una condición previa indispensable para obtener buenos resultados económicos y mejorar la competitividad de la empresa. De hecho, con el fin de contribuir eficazmente a la sostenibilidad y a la competitividad de la empresa, puede ser de gran ayuda no perder nunca de vista la evolución estratégica deseable de la misma y establecer los procesos de cambio dentro de marcos de análisis y gestión a largo plazo (frente a las decisiones basadas en la búsqueda de beneficios a corto plazo o en objetivos ligados al valor del activo). Esta afirmación también es válida para los sectores económicos, las regiones y las economías en su conjunto.

1 'Desde 2004, los interlocutores europeos han comenzado a realizar estudios nacionales exhaustivos sobre la reestructuración en los Estados miembros de la UE. Además de una serie de expedientes y seminarios nacionales con interlocutores sociales, hasta el momento se han elaborado dos informes comparativos sobre la reestructuración en los nuevos Estados miembros y en diez de los Estados miembros "antiguos". El proyecto se encuentra actualmente en su fase final y cubre siete países comunitarios. Una evaluación final y una importante conferencia completarán el proyecto en 2010. Para más información y enlaces, consulte la sección de bibliografía.

## La importancia del tiempo y el espacio

Cuanto más tiempo tienen los actores para actuar antes del anuncio de una reestructuración (o incluso después, pero antes de que se ejecute el plan de reestructuración), más espacio de debate tienen para anticiparla y gestionarla de un modo responsable y para hallar soluciones a los consiguientes problemas económicos y profesionales. El período de tiempo que se concede para la reestructuración (sobre todo en un contexto de aceleración del cambio) se ha convertido en uno de los factores más importantes que condicionan la capacidad de los actores para vigilar la situación, identificar los riesgos particulares (según el nivel concreto de cualificación, la edad, la salud y el sexo de los trabajadores afectados, por ejemplo) y actuar de forma anticipada y dinámica.

Esto significa que el tipo de anticipación de cada actor depende en gran medida del período de tiempo que tenga a su disposición antes, durante y después del anuncio. Existen diversos grados de previsibilidad en la gestión de los cambios. Depende de dónde esté situado el cursor del tiempo.

Cuando la anticipación se utiliza como un proceso de vigilancia **permanente** para desarrollar la empleabilidad de los trabajadores y las actividades sostenibles de la empresa, el grado de previsibilidad es elevado. Este **enfoque ex ante** pretende concebir e implantar con antelación estrategias, prácticas y medidas que contribuyan a permitir que las empresas y los trabajadores se adapten a todos los cambios y transformaciones inesperadas, ya sean internas o externas. A esta categoría pertenecen los observatorios nacionales, regionales y sectoriales que se dedican de forma prospectiva a la evolución del empleo, las capacidades de los trabajadores y las carreras profesionales. Los mecanismos de alerta inmediata generalmente intervienen algo tarde, pero se enmarcan dentro de esta primera fase de anticipación que brinda a los actores tiempo para crearse una imagen común de la evolución económica y social en el futuro.

La anticipación también puede estar dirigida a gestionar un determinado proceso de reestructuración de la mejor manera posible, a hallar alternativas y a limitar su impacto social negativo. Se trata en este caso de un **enfoque "curativo" o ex post**. En este sentido, las herramientas y los procedimientos se conciben y se utilizan en una primera fase para preparar a los trabajadores, las organizaciones, los procesos laborales y el mercado de trabajo local de cara a las consecuencias de una reestructuración que ya está en curso. El objetivo en este caso es mitigar el impacto de la reestructuración en la trayectoria laboral de los trabajadores y en la situación económica de la región afectada.

En la fase final, existen estrategias dirigidas a gestionar una crisis temporal mediante la aplicación de diversas herramientas (por ejemplo, durante la crisis actual, mediante la jornada reducida o el fortalecimiento de los programas de desempleo temporal, la jornada parcial, etc.). La idea principal que se esconde detrás de este enfoque es la de buscar formas de mantener el personal durante la crisis y estar preparados para reiniciar el proceso normal después de la misma. Sin embargo, también es importante tener en cuenta el hecho de que una situación de crisis puede estimular la necesidad de acelerar las adaptaciones estructurales.

Es evidente que la actual crisis económica reduce de forma drástica el tiempo y el espacio para intervenir de manera anticipada y la capacidad de los actores sociales y regionales para aplicar soluciones de anticipación. No obstante, incluso en este momento de crisis, el tiempo sigue siendo un factor fundamental para superar la crisis (por ejemplo, el uso de la jornada reducida junto con la formación).

## Una cuestión de múltiples niveles y actores

La anticipación puede ser utilizada por los actores afectados en diferentes niveles (nivel europeo, nacional, regional, sectorial y de empresa). ¿Cómo pueden involucrarse los actores en la preparación permanente de un cambio (sobre todo antes del anuncio de la reestructuración)? ¿Qué capacidades tienen los actores para formular un diagnóstico común de una reestructuración y para regular la situación? ¿Existen diagnósticos comunes y una percepción compartida de la crisis y sus causas?

Todos los actores pueden participar activamente en la anticipación y la gestión del cambio, tal y como demuestran las prácticas nuevas e innovadoras. En el caso de la anticipación con múltiples actores, ésta no sólo afecta a actores que están dentro de la empresa, sino también fuera. El enfoque de actores múltiples requiere además que haya interconexiones sólidas entre las acciones en diferentes ámbitos (movilización de estrategias corporativas, gestión local, sindicatos, autoridades públicas, organismos regionales, observatorios, universidades, el ámbito europeo, etc.). La abundancia de interacciones que condicionan el papel de los distintos actores constituye un factor complejo. También significa que algunas acciones y políticas son más difíciles de aplicar a las pequeñas y medianas empresas (PYME).

Respecto a las **empresas**, la responsabilidad social de anticipar y gestionar el cambio incumbe a la responsabilidad interna y externa de las empresas (a nivel local, nacional o europeo/internacional). Consiste, por ejem-

plo, en la implicación de la empresa en la revitalización económica del área afectada por la reestructuración, por lo que se trata de asegurar la transición profesional de los trabajadores despedidos.

Desde el punto de vista de los **representantes de los trabajadores**, la anticipación está estrechamente ligada a su capacidad de ejercer a su debido tiempo sus prerrogativas sociales y económicas en los distintos ámbitos (lugar de trabajo, empresa, grupo de empresas y ámbito nacional y europeo). Esto condiciona evidentemente un modo eficaz y constructivo de aplicar la información, las consultas y las negociaciones en la empresa y en el grupo.

Desde el punto de vista de los **trabajadores**, la anticipación depende de su capacidad como individuos para elegir y utilizar un programa de formación con el fin de mejorar su empleabilidad en el mercado de trabajo y de facilitar una transición en su trayectoria y su vida profesional. La intensidad de las dificultades que sufren los trabajadores despedidos varía en función de su cualificación. El riesgo es mayor cuanto más bajo es este nivel.

En cuanto a la empleabilidad, es evidente que los trabajadores no pueden ser considerados como una entidad aislada sino que el resto de actores (empleadores, representantes de los trabajadores, interlocutores sociales, autoridades nacionales y regionales) son indispensables a la hora de apoyarles, motivarles y defenderles.

Para los **interlocutores sociales**, los convenios colectivos y otras formas de diálogo y negociación bilateral y trilateral son uno de los instrumentos más importantes para anticipar y gestionar el cambio en las empresas y los sectores, ya sea a escala nacional, europea o internacional. Los interlocutores sociales también juegan un papel esencial con respecto a la "percepción social" de una determinada situación de reestructuración.

**Las autoridades nacionales y regionales** también pueden desarrollar acciones específicas para ayudar a las personas y a las empresas en el ámbito de la anticipación del cambio y la reestructuración. Las autoridades regionales juegan un papel específico a la hora de coordinar a todos los actores y de ofrecer respuestas inmediatas.



## EMPRESAS

Las empresas son el centro del proceso de reestructuración. Toda acción eficaz de anticipación y de reestructuración socialmente responsable **debe comenzar y ser desarrollada principalmente dentro de la empresa**. No obstante, la acción interna suele ser insuficiente para prevenir o mitigar el impacto social de la reestructuración. Debe combinarse con medidas e instrumentos para los utilizados **por otros actores** (organizaciones de interlocutores sociales, autoridades públicas y trabajadores particulares) **en otros niveles de gobierno** (local, regional, nacional, sectorial y europeo).

Uno de los elementos más importantes para que tenga éxito una estrategia de anticipación y prevención del impacto social negativo de la reestructuración es la construcción de una **cultura y unas prácticas de adaptación permanente al cambio**, ideando y buscando para ello, **de forma** continua, los instrumentos que faciliten una adaptación sin problemas y contribuyan a afrontar mejor las situaciones de crisis una vez que éstas se produzcan: desarrollo de conocimientos específicos en materia de gestión del cambio, desarrollo de estrategias de gestión de crisis y creación de sistemas de alerta inmediata. Para eso hace falta integrar la dimensión estratégica en la gestión corporativa, en contraposición a los beneficios a corto plazo o los objetivos relacionados con el valor del activo. Con este fin, es especialmente útil la creación dentro de las empresas del puesto de **gestor del cambio**, la persona que hará de interme-

diaria con otras entidades similares en otros niveles (sobre todo en el ámbito regional, nacional y sectorial).

Asimismo, es importante subrayar el papel que pueden jugar las empresas con respecto a la **empleabilidad** o a la capacidad de adaptación de sus trabajadores. El desarrollo de competencias de los trabajadores es fundamental para el éxito de la empresa y para la capacidad de los empleados de gestionar su vida laboral.

Generalmente, las **PYME** quedan fuera de la mayoría de los cursos de formación y de la prestación de ayudas, por lo que sufren dificultades particulares a la hora de afrontar cambios en la organización y cambios económicos generales. Esta situación es claramente desfavorable, dada la importancia de las PYME para la creación de puestos de trabajo y el crecimiento en la UE. Para resolver este problema, las **organizaciones sectoriales y las autoridades regionales** pueden facilitar herramientas y metodologías (por ejemplo proporcionando recursos comunes) para tener en cuenta las especificidades temporales, culturales y financieras de las PYME. Estas intervenciones no solamente contribuyen a formar y apoyar a los empleados de las PYME, sino que brindan unas pautas estratégicas a la empresa, lo cual constituye un paso fundamental en la gestión positiva del cambio.



**ACCIÓN PERMANENTE**

La **planificación estratégica** de las empresas consiste en vigilar de manera permanente la situación y la posible evolución de la situación económica y financiera de la empresa, así como de los avances tecnológicos, a la luz de las tendencias generales del mercado, del sector y de la sociedad y teniendo en cuenta la situación de la empresa en las cadenas de suministro global. Es imprescindible que **las consideraciones relacionadas con los recursos humanos, el empleo y las competencias se sitúen en el centro de esta planificación estratégica**, por ejemplo ligando estrechamente la gestión de recursos humanos con el ejercicio. Esto se traduce en una política concreta de **planificación a largo plazo de empleo y competencias (medidas de empleabilidad)**

ACCIONES	CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN
<p><b>Vigilancia estratégica a largo plazo, incluso a escala transnacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar de manera permanente la situación y la posible evolución de la situación económica y financiera de la empresa, así como de los avances tecnológicos, a la luz de las tendencias generales del mercado, del sector y de la sociedad.</li> <li>• Desarrollar las estrategias del plan de empresa que comprenden el análisis de las especificidades sectoriales y la identificación de la situación de la empresa en las cadenas de suministro global.</li> <li>• Situar las consideraciones relacionadas con los recursos humanos, el empleo y las competencias en el centro de la planificación estratégica, por ejemplo ligando estrechamente la gestión de recursos humanos con el ejercicio.</li> </ul> <p><b>Identificar sobre la marcha las necesidades de empleo y formación de las empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una planificación a largo plazo de las necesidades cuantitativas y cualitativas (Observatorio de los puestos de trabajo) relacionadas con las estrategias de desarrollo e innovación.</li> </ul> <p><b>Planificar las medidas en materia de empleo y competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan plurianual con los representantes de los trabajadores</li> <li>• Proporcionar periódicamente información y consultas sobre la evolución del empleo (cuantitativa y cualitativamente) y sobre las medidas para abordar los posibles efectos negativos o avances problemáticos.</li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a cada empleado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas flexibles: Crear una flexibilidad a largo plazo en la estructura del personal y normas internas para la flexibilidad de los horarios de trabajo a largo plazo (sistemas de cómputo del tiempo de trabajo); rotación en los puestos de trabajo</li> <li>• Medidas de formación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la creación de la figura del consultor de aprendizaje ("asesores de aprendizaje") para que ayuden a los trabajadores a seleccionar la formación adecuada.</li> <li>• Elaborar periódicamente «Bilans de compétences» (evaluaciones de las diferentes competencias y motivaciones para definir o validar cada mapa de formación individual).</li> <li>• Proporcionar planes de formación individuales (con objetivos cuantitativos).</li> <li>• Proporcionar sistemas de cómputo de aprendizaje individual (sistemas de cómputo para pagar el aprendizaje a elección del alumno) y presupuesto de formación.</li> <li>• Preparar paquetes de formación en colaboración con actores externos (autoridades regionales, universidades e institutos tecnológicos, centros de formación, proveedores de formación, etc.)</li> <li>• Facilitar permisos de formación («Bildungsurlaub») regulados por ley o por convenio colectivo.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Asociación interna: Participación de los empleados y negociación colectiva</b></p> <p><i>Participación de los empleados, incluyendo el nivel transnacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un diálogo social eficaz.</li> <li>• Información y consulta permanente, regular y eficaz con los representantes de los trabajadores, para que puedan contribuir desde el principio y ofrecer sus opiniones sobre todos los aspectos del tema en cuestión, prestando la debida atención a la protección de la confidencialidad de la información sensible relativa a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientaciones y diagnósticos estratégicos,</li> <li>• Evolución del empleo (cuantitativa y cualitativa) y medidas para abordar los posibles avances negativos o problemáticos.</li> </ul> </li> <li>• Inversión en la capacitación de los representantes de los trabajadores, por ejemplo en lo que se refiere a las cualidades técnicas (económicas, financieras, industriales, etc.).</li> <li>• Sistemas de comunicación e información bidireccionales entre los diferentes niveles de representación del trabajador (europeo, nacional, regional, en el centro de trabajo).</li> <li>• Uso de los Comités de Empresa Europeos para divulgar la información en toda la estructura del grupo.</li> </ul> <p><b>Negociación colectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo con los representantes de los trabajadores en lo referente a procedimientos concretos para afrontar el cambio y la reestructuración, así como temas relacionados con los recursos humanos, el empleo y las capacidades.</li> <li>• Siempre que sea oportuno, uso de acuerdos de empresa transnacionales como instrumento para definir los procedimientos marco para la reestructuración en el ámbito europeo, permitiendo la adaptación a los contextos nacionales.</li> </ul> <p><b>Asociaciones externas</b></p> <p><i>Hacia las regiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones y asociaciones laborales regulares con autoridades, universidades y proveedores de educación y formación, institutos tecnológicos, agencias de desarrollo y otros actores relevantes a nivel regional. Compartir con ellos la estrategia a largo plazo.</li> <li>• Participación, contribución y provecho de los puestos de trabajo externos y los observatorios de capacidades.</li> <li>• Participación en asociaciones, redes y otras iniciativas emprendidas en otros niveles (sectorial, nacional, etc.).</li> </ul>

<p><b>Hacia el entorno empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración eficaz de mapas y colaboración anticipada con todas las partes interesadas (sobre todo las que pertenecen a las cadenas de valor de la empresa) que puedan resultar afectadas por la reestructuración y puedan contribuir a reducir su impacto.</li> <li>• Intercambio efectivo de prácticas con otras empresas a través de organizaciones locales de empleadores del sector.</li> <li>• Atención y apoyo a la cadena de suministro en su conjunto.</li> <li>• Creación o participación en Centros de Competitividad (asociaciones de empresas, centros de investigación y organizaciones de formación involucradas en una estrategia conjunta de desarrollo dirigida a crear sinergias en torno a los proyectos de innovación).</li> <li>• Creación o participación en centros de movilidad (centros dirigidos a promover y facilitar la movilidad, concretamente ayudando a los trabajadores y sus familias durante el período de movilidad).</li> <li>• Creación o participación en redes de cooperación con las PYME.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de desarrollo profesional:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>"Jornadas de orientación sobre carreras profesionales que se presentan en jornadas de puertas abiertas."</i></li> <li>• <i>"Rincones de orientación profesional" (mecanismos de información a disposición de los empleados sobre la evolución de los puestos de trabajo, las medidas en curso y las oportunidades de movilidad).</i></li> <li>• <i>Desarrollar medidas de rotación en el puesto de trabajo.</i></li> </ul> </li> <li>• Otras medidas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Integrar nuevos empleados (asistencia, tutores).</i></li> <li>• <i>Participar en sistemas duales de aprendizaje y estudio.</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a promover la movilidad interna y externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el rango contractual de las funciones (según las competencias necesarias: flexibilidad funcional, ampliación del puesto de trabajo o rotación del puesto de trabajo).</li> <li>• Identificar "familias" de habilidades, de las principales competencias en cada uno de los casos y de los puentes que unen una y otra; pasaportes por familias de puestos de trabajo (herramienta de movilidad).</li> <li>• Desarrollar la comunicación interna acerca de puestos vacantes en la empresa o el grupo de empresas.</li> <li>• Reconocer y validar el conocimiento y la experiencia a través de la certificación (interna y externa).</li> <li>• Crear programas dirigidos a promover y facilitar la movilidad de trabajadores entre empresas (Reservas de Movilidad con otras empresas).</li> </ul> <p><b>Medidas para garantizar la igualdad de trato y promover la diversidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de trato, diversidad y atención específica a los grupos vulnerables: Informes de igualdad de trato, promoción del acceso de la mujer a los puestos técnicos y de los grupos minoritarios y vulnerables a todos los niveles de competencia y funciones</li> <li>• Vigilar la salud psicosocial, prestando especial atención a la adaptación al cambio.</li> </ul>
--	--

**DURANTE EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN**

Son tres los pasos importantes a la hora de gestionar la reestructuración dentro de las empresas de una manera socialmente responsable: En primer lugar, **obtener un consenso interno** acerca de la necesidad de dicho proceso de reestructuración. En segundo lugar, **estudiar todas las opciones posibles** antes de plantearse los despidos y, en tercer lugar, organizar y prestar **ayuda individual y personalizada a los empleados** cuyo despido es inevitable, con el fin de aumentar las posibilidades de reinserción rápida en el mercado de trabajo. Estos pasos no tienen por qué estar necesariamente separados en el tiempo, muchas veces se producen de forma simultánea.

<p><b>CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN</b></p> <p><b>Recursos y procedimientos internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos nacionales o transnacionales relativos a la gestión de la reestructuración y a determinadas medidas.</li> <li>• Transparencia y actitud estratégica, las cuales deben ser una constante en toda la organización, incluidos sus empleados</li> <li>• Procedimientos de información y consulta con los representantes de los trabajadores en torno a las medidas previstas con el fin de alcanzar un consenso general sobre las mismas.</li> <li>• Acuerdo con los representantes de los trabajadores sobre el procedimiento que se debe seguir en determinadas situaciones de reestructuración.</li> <li>• Todos los actores deben participar de manera justa.</li> <li>• Garantías de igualdad de trato y oportunidades para todos los trabajadores en la empresa, evitando aplicar una misma solución para todos y haciendo que los mandos intermedios se involucren todo lo posible.</li> </ul>	<p><b>ACCIONES</b></p> <p><b>Diagnóstico compartido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una base lógica empresarial clara para el cambio y la reestructuración.</li> <li>• Integrar el plan de reestructuración en la estrategia a largo plazo de la empresa.</li> <li>• Informar y consultar de forma exhaustiva a los representantes de los trabajadores las decisiones de reestructuración previstas a la mayor brevedad posible y, en cualquier caso, cuando las opciones aún estén abiertas y puedan contribuir y brindar sus opiniones acerca de todos los aspectos de esas decisiones.</li> <li>• Utilizar los comités de empresa europeos como una valiosa herramienta de información y consulta en caso de una reestructuración transnacional y de divulgación de los resultados en toda la estructura del grupo.</li> <li>• Hacer participar a los actores externos (regiones, etc.) en el diagnóstico que da lugar a la reestructuración.</li> </ul>
---	---

<p><b>Estudiar todas las opciones posibles antes de proceder al despido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantearse el despido únicamente como último recurso.</li> <li>• Planificar medidas en diferentes fases a lo largo del tiempo.</li> <li>• Estudiar soluciones alternativas: compra de la empresa por parte de los trabajadores, salidas naturales, sobre todo a través de jubilaciones o, en última instancia, prejubilaciones, salidas negociadas, reorganizaciones internas o externas, reducción del volumen de trabajo, reducción de la jornada laboral, uso de los recursos internos, orientación profesional, ayuda para buscar otro empleo o para crear una empresa.</li> <li>• Planificar la rehabilitación o la reubicación de las plantas industriales que se prevé abandonar, como medida medioambiental y, a su vez, como una forma de absorber un porcentaje de los empleados que se van a perder.</li> </ul> <p><b>Ayuda individual y personalizada a los trabajadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un centro de información y asesoramiento para ofrecer a los empleados despedidos o en riesgo de ser despedidos información completa sobre el mercado de trabajo, sus derechos y las condiciones de salida negociadas durante el proceso de reestructuración.</li> <li>• Crear celdas de movilidad y unidades de reubicación dentro de las empresas (celdas de reconversión).</li> <li>• A través de estas celdas y unidades, o de cualquier otro medio: desarrollar medidas de empleabilidad y compensación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Formación, reciclaje, reubicación,</i></li> <li>• <i>Ayuda en la búsqueda de trabajo (incluyendo permisos remunerados para buscar empleo),</i></li> <li>• <i>Asesoramiento y apoyo psicológico para los trabajadores despedidos y los trabajadores que se quedan en la empresa,</i></li> <li>• <i>Ayuda para crear PYME y cooperativas,</i></li> <li>• <i>Pago de indemnizaciones justas.</i></li> </ul> </li> <li>• Vigilar la salud psicosocial derivada del proceso de reestructuración.</li> </ul>	<p><b>Participación de los actores externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de las relaciones y asociaciones laborales establecidas con las autoridades regionales, universidades y proveedores de educación y formación, institutos tecnológicos, agencias de desarrollo y otros actores relevantes.</li> <li>• Participación en los Grupos de Trabajo Regionales (grupos de trabajo conjuntos para apoyar a los trabajadores despedidos, fundaciones para los trabajadores suspendidos temporalmente por falta de trabajo, etc.).</li> <li>• Participación, uso o puesta en marcha de redes de colaboración con las PYME.</li> <li>• Seguimiento eficaz y apoyo en el conjunto de la cadena de suministro.</li> </ul>
---	--

**DESPUÉS DE LA OPERACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN**

ACCIONES	
<p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y renegociar el proceso con los representantes de los trabajadores.</li> <li>• Publicar un informe social y de empleo anual con una sección dedicada a la reestructuración.</li> </ul>	<p><b>Seguimiento de los trabajadores despedidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al seguimiento de los trabajadores despedidos en su trayectoria profesional durante un tiempo.</li> </ul>

## REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

Los representantes de los trabajadores en la empresa y en el grupo son los **principales coparticipes de la gestión** en los procesos de reestructuración. No obstante, deben participar activamente en **todas las medidas de anticipación** y en todos los mecanismos permanentes que establezca la empresa, ya sea de forma interna o externa. Representan a todo el personal y están en una posición privilegiada para trabajar con el gestor del cambio, promover un cambio y una reestructuración sin complicaciones y garantizar la protección de los intereses de los trabajadores.

**ACCIÓN PERMANENTE**

Los representantes de los trabajadores en la empresa y en el grupo son los copartícipes imprescindibles de la gestión de todas las medidas dirigidas a **anticipar y gestionar las necesidades de empleo y de formación**. Representan a los beneficiarios finales de estas políticas (los trabajadores) y por tanto se encuentran en una situación privilegiada para movilizarlos. Asimismo, conocen profundamente esos asuntos y pueden actuar de mediadores con sus organizaciones externas. Resulta esencial la plena participación de estos actores en todo el proceso de adaptación del cambio y la reestructuración, así como en esta primera fase de anticipación.

ACCIONES	CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN
<p><b>Vigilancia estratégica a largo plazo, incluso a escala transnacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en la vigilancia permanente de la situación y la posible evolución de la situación económica y financiera de la empresa, así como de los avances tecnológicos, a la luz de las tendencias generales del mercado, del sector y de la sociedad.</li> <li>Participar en el desarrollo de las estrategias del plan de empresa que comprenden el análisis de las especificidades sectoriales y la identificación de la situación de la empresa en las cadenas de suministro global.</li> </ul> <p><b>Identificar sobre la marcha las necesidades de empleo y formación de las empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en la identificación de nuevas necesidades formativas (cuantitativas y cualitativas) a la hora de articular las estrategias de innovación y desarrollo.</li> </ul> <p><b>Participación de los trabajadores en el plan plurianual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir al plan plurianual de empleo y formación</li> <li>Participar activamente en los procedimientos de información y consulta dirigidos a anticipar la evolución del empleo y a adoptar medidas para afrontar los avances problemáticos.</li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a cada empleado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir, a través de la negociación tanto individual como colectiva, a alcanzar acuerdos contractuales flexibles y seguros (movilidad/desarrollo profesional/formación/empleabilidad/flexibilidad laboral a largo plazo)</li> <li>Participar activamente en la preparación y la adopción de todas las medidas de apoyo individuales.</li> <li>Actuar como "asesores de aprendizaje" con los empleados, sobre todo con los más vulnerables (brindarles asesoramiento personal en materia de aprendizaje, carreras profesionales, cursos, cualificaciones, ayuda financiera para aprender, etc.).</li> <li>Crear un observatorio del estrés para vigilar la salud de los trabajadores, centrándose sobre todo en la adaptación al cambio.</li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a promover la movilidad interna y externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir, mediante la negociación tanto individual como colectiva, a aumentar el rango contractual de las funciones.</li> <li>Participar en todas las medidas de movilidad previstas y (siempre que sea necesario u oportuno) negociarlas.</li> </ul> <p><b>Medidas para garantizar la igualdad de trato y promover la diversidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en la definición, negociación y aplicación de las políticas de igualdad de trato, no discriminación y ayuda a los grupos vulnerables.</li> </ul>	<p><b>Asociación interna: Participación de los empleados y negociación colectiva</b></p> <p><i>Participación en los procedimientos de implicación de los trabajadores, incluido el ámbito transnacional.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Destacar la importancia de situar los temas relacionados con el empleo y las capacidades necesarias entre las prioridades de los planes y las decisiones estratégicas de la empresa.</li> <li>Mecanismos propios para vigilar la situación económica y financiera de la empresa y la posible evolución y contribuir al intercambio de información, consulta y diagnóstico sobre temas estratégicos, atendiendo a una capacidad analítica independiente.</li> <li>Participación en las decisiones estratégicas y específicas dentro de la empresa, así como en todos los procesos de información y consulta relacionados con la planificación a largo plazo del empleo y la formación.</li> <li>Investir en acciones a través de los comités de empresa europeos como medio para desarrollar conocimientos generales; divulgarlos en todos los niveles del grupo mediante mecanismos y redes tanto formales como informales.</li> <li>Promover el intercambio de información entre los representantes de la empresa y los representantes nacionales: oficinas sindicales en los distintos niveles de la empresa, cooperación y representantes interindustriales en distintos ámbitos (europeo, nacional, lugar de trabajo).</li> <li>Mecanismos de capacitación en materia de intervención, a través de cursos de formación sobre aspectos económicos, financieros e industriales para todos los representantes, así como a través de conocimientos externos.</li> <li>Investir tiempo y recursos en los trabajadores de categorías vulnerables (mujeres, jóvenes, discapacitados, personas mayores, etc.).</li> <li>Garantías de igualdad de trato y oportunidades para todos los trabajadores en la empresa, evitando aplicar una misma solución para todos y haciendo que los mandos intermedios se involucren todo lo posible.</li> </ul> <p><b>Negociación colectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en acuerdos de GPEC con la empresa (Recursos Humanos, planes de empleo/formación y de reestructuración), introducir cuestiones relacionadas con el empleo y la formación en los acuerdos de anticipación.</li> <li>Utilizar de modo eficaz, siempre que sea adecuado, los acuerdos internacionales de la empresa con los fines anteriormente indicados.</li> </ul> <p><b>Asociaciones externas</b></p> <p><i>Hacia las regiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en asociaciones y redes regionales, incluidos los observatorios de empleo y formación.</li> <li>Participación en iniciativas similares emprendidas en otros niveles (sectorial, nacional, etc.).</li> </ul> <p><i>Hacia el entorno empresarial</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer relaciones laborales e intercambios con los representantes de las cadenas de suministro.</li> <li>Participar en las medidas dirigidas a apoyar el entorno empresarial del momento.</li> <li>Desarrollar intercambios transnacionales de creación de redes.</li> <li>Promover acciones dirigidas a los empleados de los subcontratistas en un marco de reestructuración.</li> </ul>



**DURANTE EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN**

Los representantes de los trabajadores juegan un papel vital en los tres principales pasos del proceso de reestructuración: alcanzar consensos, estudiar todas las opciones posibles antes de proceder al despido y brindar ayuda personalizada a los trabajadores despedidos.

ACCIONES	CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN
<p><b>Diagnóstico compartido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular con la dirección un diagnóstico compartido y contribuir a su divulgación en todos los niveles.</li> <li>• Participar y contribuir a las acciones de la dirección dirigidas a informar y consultar con los representantes de los trabajadores la justificación y el contenido previsto de las medidas de reestructuración.</li> <li>• Utilizar los comités de empresa europeos como foro y las Federaciones de la Unión Europea como recurso de competencia y conocimientos en el caso de las operaciones de reestructuración transnacionales.</li> <li>• Acordar procedimientos específicos de la empresa para afrontar determinadas situaciones de reestructuración.</li> </ul> <p><b>Estudiar todas las acciones posibles antes de proceder al despido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar plenamente en las conversaciones con la dirección acerca de las posibles alternativas a los despidos.</li> <li>• Participar en acuerdos marco de la UE para gestionar la reestructuración en colaboración con los comités de empresa europeos y la ayuda de las federaciones nacionales y comunitarias.</li> <li>• Participar en las negociaciones con la dirección sobre el contenido de las posibles alternativas.</li> <li>• Intercambiar experiencias e ideas a través de la creación de redes con los actores locales, los representantes europeos y otros representantes a lo largo de la cadena de valor.</li> </ul> <p><b>Ayuda individual y personalizada a los trabajadores despedidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al centro de información y asesoramiento.</li> <li>• Contribuir, por ejemplo mediante la negociación y los acuerdos si es posible, a la definición y aplicación de todos los mecanismos de ayuda dirigidos a los trabajadores que probablemente serán despedidos.</li> <li>• Seguimiento de los trabajadores despedidos hasta que encuentren un nuevo empleo.</li> </ul>	<p><b>Recursos y procedimientos internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de los distintos instrumentos y recursos disponibles y participación en las sesiones formativas, antes de ponerse en contacto con los trabajadores.</li> <li>• Analizar en lo posible los instrumentos de información/consulta y de negociación, tanto en lo referente al procedimiento de la gestión de la reestructuración como a medidas específicas.</li> <li>• Transparencia y actitud estratégica, las cuales deben ser una constante en toda la organización, incluidos sus empleados y sus representantes.</li> <li>• Mejorar y promover la coherencia entre las opiniones de los diferentes representantes de los trabajadores.</li> </ul> <p><b>Participación de los actores externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en asociaciones externas, en redes más amplias y en los mecanismos y estructuras dirigidas a prestar ayuda a los trabajadores (por ejemplo los Grupos de Trabajo regionales).</li> <li>• Promover la integración de toda la cadena de suministro en la preparación y gestión de los procesos de reestructuración.</li> </ul>

**DESPUÉS DE LA OPERACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN**

ACCIONES
<p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los efectos de la reestructuración y renegociar los acuerdos si es necesario.</li> <li>• Llevar a cabo un seguimiento de la eficacia de las medidas sociales de reestructuración.</li> <li>• Contribuir y opinar acerca del informe social y de empleo anual.</li> </ul> <p><b>Seguimiento de los trabajadores despedidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al seguimiento de los trabajadores despedidos en su trayectoria profesional durante un tiempo.</li> </ul>

## TRABAJADORES

Junto con las empresas, los trabajadores son los principales actores en el proceso de reestructuración. Al mismo tiempo, con mucha frecuencia, se convierten también en las principales víctimas de la reestructuración.

Sin perjuicio de las responsabilidades específicas del resto de actores a la hora de crear toda una serie de condiciones que brinden a los trabajadores una verdadera oportunidad de sobrevivir a estos procesos, el éxito de los esfuerzos por minimizar el coste social de la reestructuración depende, en lo referente a la responsabilidad de los trabajadores, de lo siguiente:

- Su propia iniciativa, dinamismo y actitud positiva en todo momento y no solamente cuando la reestructuración o la pérdida del puesto de empleo se convierte en una perspectiva real.
- Su capacidad de recopilar información que les ayude a comprender la situación (siempre que sea posible, antes de que se produzca la reestructuración) y de usar herramientas de adaptación.
- La proximidad con respecto a sus representantes en todos los niveles.
- Su capacidad de movilidad, así como para conseguir trabajo y llevar a cabo posibles transiciones profesionales.
- La existencia de marcos y acciones establecidas para ayudar a los trabajadores a fortalecer su **empleabilidad**.

Para este grupo de actores, hay que destacar especialmente que los **marcos** habilitadores y los **contextos institucionales** son uno de los factores más importantes para potenciar su capacidad para emprender acciones.

Las posibilidades que se ofrecen a los trabajadores en cuanto formación y ayuda pueden variar considerablemente en función de la categoría del trabajador (trabajadores de una empresa de trabajo temporal, trabajadores temporales, etc.) y también del tamaño de la empresa.



**ACCIÓN PERMANENTE**

Los trabajadores juegan un papel muy importante en el desarrollo de sus competencias y habilidades para fortalecer su capacidad de adaptación (empleabilidad). El resto de actores debe trabajar activamente con el fin de establecer las condiciones marco y las instituciones necesarias para que los trabajadores participen en las acciones dirigidas a alcanzar estos objetivos.

ACCIONES	CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN
<p><b>Identificar sobre la marcha las necesidades de empleo y formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar competencias relacionadas con la movilidad y capacidad de adaptación.</li> <li>• Participar en el diseño de las necesidades de formación futuras de la empresa, así como de la evolución de las necesidades de empleo y formación en la región, y llevar a cabo un seguimiento estrecho de las mismas, tanto de forma directa como a través de sus representantes.</li> </ul> <p><b>Planes plurianuales de empleo y formación en la empresa y en la región</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al plan plurianual, directamente y a través de sus representantes.</li> <li>• Mantenerse informados, de forma activa y permanente, acerca de la evolución previsible del empleo en la empresa y en la región, así como de las medidas que se prevén tomar para afrontar los posibles problemas.</li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a cada empleado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas flexibles: Estar abierto a la evolución y la flexibilidad con respecto al trabajo y la jornada de trabajo.</li> <li>• Medidas de formación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estar abiertos a la posibilidad de hacer un curso de reciclaje.</i></li> <li>• <i>Ejercer el derecho a la educación y la formación, y aceptar la correspondiente obligación de recibir educación y formación.</i></li> <li>• <i>Utilizar la cuenta individual de aprendizaje.</i></li> <li>• <i>Invertir en aprendizaje permanente y en formación profesional continua.</i></li> </ul> </li> <li>• Medidas de desarrollo profesional:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Elaborar un CV, vigilar las oportunidades profesionales internas.</i></li> <li>• <i>Usar las herramientas de Internet para obtener información sobre la evolución de la actividad, el empleo y las competencias dentro de la empresa y en la región.</i></li> <li>• <i>Acudir a un asesor laboral, pedir una evaluación a alguien de la empresa sobre las capacidades necesarias y de las que carece el trabajador con vistas a recibir formación ("bilan de compétences").</i></li> <li>• <i>Trabajar en un proyecto personal o profesional.</i></li> <li>• <i>Desarrollar competencias sociales.</i></li> <li>• <i>Pedir una evaluación regular del trabajo y los resultados, y discutir la trayectoria profesional.</i></li> <li>• <i>Aprovechar todos los instrumentos disponibles de orientación profesional y oportunidades de movilidad fuera de la empresa a efectos de la planificación profesional del trabajador.</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a promover la movilidad interna y externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar disponible en términos de polivalencia contractual.</li> <li>• Utilizar herramientas de información interna en relación con los traslados y la movilidad interna.</li> <li>• Solicitar certificados de aprendizaje reglado y no reglado.</li> <li>• Buscar activamente información sobre posibles oportunidades de trabajo (a través de los centros de empleo locales, centros de movilidad, etc.).</li> </ul> <p><b>Medidas para garantizar la igualdad de trato y promover la diversidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir y mantenerse informado acerca de la aplicación de las políticas de igualdad de trato, no discriminación y ayuda a los grupos vulnerables.</li> </ul>	<p><b>Asociación interna: Participación de los empleados y negociación colectiva</b></p> <p><i>Participación de los empleados, incluido el nivel transnacional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer condiciones para promover el diálogo social.</li> <li>• Contacto permanente con los representantes de los trabajadores con respecto a las cuestiones estratégicas de la empresa.</li> <li>• Información periódica sobre la empresa, el sector y el panorama económico local.</li> </ul> <p><b>Negociación colectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información disponible sobre los acuerdos y procedimientos vigentes para afrontar el cambio y la reestructuración, incluidos los acuerdos firmados por la dirección y los representantes de los trabajadores en el ámbito transnacional.</li> </ul> <p><b>Asociaciones externas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información disponible sobre las oportunidades futuras de empleo, educación y formación (con las autoridades locales y nacionales).</li> <li>• Participación abierta a todos en las iniciativas organizadas por los organismos regionales para promover las oportunidades de empleo y el desarrollo de capacidades.</li> </ul>

**DURANTE EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN**

Muchas de las medidas que se toman de forma permanente también sirven cuando se materializa la reestructuración. Los trabajadores que se involucran con anticipación y dinamismo en estas acciones permanentes están mejor preparados para enfrentarse al riesgo de quedarse sin empleo y reinsertarse inmediatamente al mercado laboral. Además de estas acciones permanentes, existen otras que son de gran ayuda cuando se produce la reestructuración.

ACCIÓN	CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN
<p><b>Diagnóstico compartido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar información sobre la estrategia de la empresa y los avances en el mercado laboral.</li> <li>• Buscar información sobre la evolución de la empresa y los posibles planes de reestructuración.</li> <li>• Mantener un contacto estrecho con los representantes y participar activamente en los procedimientos de información, consulta y divulgación.</li> </ul> <p><b>En el marco de las opciones posibles antes de proceder al despido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de acción individual para buscar empleo (un nuevo puesto en la empresa, en otra empresa, en otro lugar, etc.) y estar abierto a la posibilidad de un traslado entre empresas o dentro de la misma.</li> <li>• Solicitar entrevistas individuales con la dirección antes de negociar un paquete social (para definir el mejor paquete posible para la reubicación).</li> <li>• Participar en la gestión de la reestructuración (efecto psicológico).</li> <li>• Solicitar asistencia a lo largo de todo el proceso de reestructuración.</li> <li>• Pedir formación relativa a las solicitudes de trabajo, asesoramiento profesional y formación específica acorde con las ofertas de trabajo.</li> <li>• Usar los permisos de formación.</li> </ul> <p><b>Aprovechar la ayuda individual para trabajadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenerse en contacto con los representantes de los trabajadores acerca del plan y el proceso de reestructuración.</li> <li>• Mantenerse en contacto con las "unidades de reubicación" o las "celdas de reconversión" (célula establecida dentro de la empresa con un grupo de personas para realizar el seguimiento de los trabajadores despedidos) cuando existan.</li> <li>• Inscribirse en la oficina de intercambio laboral (centro de empleo) para obtener información sobre ofertas de trabajo.</li> <li>• Solicitar la ayuda del empleador en el período anterior al despido (permisos remunerados para buscar trabajo, servicios/ayuda dentro de la empresa).</li> <li>• Solicitar formación durante el desempleo.</li> <li>• Practicar técnicas para la realización de entrevistas.</li> <li>• Realizar cursos de competencias básicas inmediatamente después del despido.</li> <li>• En caso de un posible traslado geográfico, solicitar ayuda para la ubicación del resto de familiares.</li> <li>• Estudiar la posibilidad de las "cooperativas de empleo" (que brindan ayuda colectiva a las personas que crean su propio negocio) para comenzar una actividad autónoma.</li> <li>• Entrar en una organización con múltiples empleadores (asociaciones de empleadores, bolsas de trabajo, bolsas de movilidad, reparto de capacidades ("skill pooling"), porte salarial ("portage salarial"), etc).</li> <li>• Comprobar las ofertas económicas de las instituciones públicas para obtener títulos de formación.</li> </ul>	<p><b>Recursos y procedimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información comprensible sobre el contexto jurídico y tradicional de las normas de reestructuración.</li> </ul> <p><b>Participación de los actores externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder participar en un programa de creación de empleo establecido por las autoridades.</li> </ul>

**DESPUÉS DE LA OPERACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN**

ACCIONES
<p><b>Seguimiento de los trabajadores despedidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la investigación de su evolución profesional</li> </ul>

## INTERLOCUTORES SOCIALES Y ORGANIZACIONES DEL SECTOR

Los interlocutores sociales representan a los empleadores y a los trabajadores en el ámbito interprofesional y sectorial. Juegan un papel determinante a la hora de anticipar y gestionar el cambio. Su **capacidad de intervención en todos los niveles** (local, regional, nacional, europeo) a través de los mecanismos de diálogo social y negociación colectiva les sitúa en una posición privilegiada para coordinar las acciones dirigidas a promover y desarrollar herramientas sociales con el fin de anticipar y gestionar la reestructuración.

Los interlocutores sociales son actores muy importantes en la creación de la innovación social, el progreso económico y social, la integración social y las prácticas relacionadas con el empleo de buena calidad (empresa, sector, regiones). La creación de fondos de garantía, de formación y de seguridad laboral mediante convenios colectivos constituye una práctica especialmente innovadora que se está desarrollando en los últimos años.

**ACCIÓN PERMANENTE**

Las organizaciones sectoriales y de interlocutores sociales desempeñan una función elemental en la **anticipación del cambio estructural y la evolución de las necesidades de empleo y formación**. Sus acciones (sobre todo en el ámbito sectorial) pueden formular o complementar las medidas adoptadas en la empresa o a escala nacional y regional.

ACCIONES	CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN
<p><b>Identificar sobre la marcha las necesidades de empleo y formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en la creación y gestión de las herramientas adecuadas de alerta inmediata y los mecanismos pertinentes para anticipar o preparar la reestructuración en el plano nacional, regional y sectorial.</li> <li>Establecer en el sector marcos para observar los cambios macroeconómicos y definir objetivos sociales y de empleo comunes.</li> <li>Reflexionar sobre las perspectivas a largo plazo de la evolución del empleo, los puestos de trabajo y las competencias en el sector y en la región, por ejemplo mediante la participación en los observatorios sectoriales y territoriales existentes en estas áreas.</li> <li>Promover el intercambio y la negociación sobre innovación y necesidad de nuevas competencias en los sectores económicos, fomentar las negociaciones en este campo.</li> </ul> <p><b>Elaboración de marcos y participación de los trabajadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar y reformular los instrumentos específicos de la negociación colectiva para acompañar el proceso de reestructuración. Promover la negociación colectiva en este campo a nivel europeo, nacional, sectorial, regional, local y de la empresa.</li> <li>Desarrollar mecanismos para compartir los riesgos relacionados con la propia pérdida del trabajo (mutualidad) (fondos de garantía, de formación, de seguridad del empleo) o en colaboración con las autoridades públicas.</li> <li>Participar periódicamente en negociaciones (bilaterales o multilaterales) sobre los procedimientos para anticipar y gestionar el cambio y la reestructuración.</li> <li>Establecer una serie de pautas para anticipar la reestructuración en el ámbito sectorial, nacional y de la empresa.</li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a cada empleado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar la creación de un subsidio para la reubicación y/o el establecimiento de una unidad de reubicación o centro de empleo para obtener un diagnóstico claro del futuro profesional de cada trabajador.</li> <li>Establecer programas de desarrollo de capacidades a escala nacional, regional y de la empresa, o contribuir a dichos programas, así como promover los procesos ascendentes para cada trabajador.</li> <li>Apoyar la creación de bonos profesionales para los trabajadores con el fin de aumentar su empleabilidad.</li> <li>Asociar la formación ocupacional a la promoción de la calidad del trabajo de cada persona.</li> <li>Sensibilizar acerca de la importancia de anticiparse, sobre todo entre las personas más vulnerables.</li> <li>Apoyar medidas personalizadas.</li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a promover la movilidad interna y externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar y hacer que sea segura la transición profesional entre los períodos de empleo dentro y fuera de la empresa, sobre todo en el marco de los acuerdos colectivos.</li> <li>Celebrar acuerdos relativos a las competencias adquiridas ("pasaporte de competencias")</li> <li>Promover medidas sociales innovadoras para mejorar la movilidad interna y externa de los trabajadores (por ejemplo, desarrollar servicios de ayuda personal o familiar).</li> </ul> <p><b>Medidas para garantizar la igualdad de trato y promover la diversidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tener en cuenta las diferencias existentes en los estatutos de los trabajadores para evitar la discriminación y resolver el problema del reciclaje o la adquisición de nuevas habilidades en el caso de los trabajadores vulnerables.</li> <li>Promover la igualdad de trato.</li> <li>Facilitar el acceso y el regreso al trabajo de los grupos vulnerables (trabajadores poco cualificados, trabajadores temporales, trabajadores a media jornada, etc.).</li> </ul>	<p><b>Asociaciones internas y diálogo social: Participación de los trabajadores y negociación colectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Condiciones favorables para promover el diálogo social.</li> </ul> <p><b>Participación de los trabajadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación del papel y la actuación de los representantes en la empresa, tanto en Europa (comités de empresa europeos) como en general, de las organizaciones de nivel inferior.</li> </ul> <p><b>Negociación colectiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación del papel de los diferentes actores en distintos ámbitos: nacional, regional o sectorial.</li> <li>Formular, mediante la negociación colectiva sectorial o interprofesional, acuerdos transnacionales a nivel corporativo sobre la anticipación y la gestión de la reestructuración y la promoción de la participación de los representantes de los trabajadores (incluidos los comités de empresa europeos) a la hora de ejecutar dichos acuerdos.</li> <li>Negociar acuerdos colectivos sobre la creación de mecanismos para compartir los riesgos relacionados con la pérdida del puesto de trabajo (fondos de garantía, de formación o de seguridad del empleo) o regional o sectorial).</li> <li>Desarrollar acuerdos de procedimientos en el sector sobre la anticipación y la gestión del cambio (observatorios sectoriales, consejos de formación, etc.).</li> </ul> <p><b>Asociaciones externas</b></p> <p><b>Con el entorno empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pensamiento de anticipación en las actitudes y comportamientos de los directivos de la empresa y los representantes de las PYME.</li> <li>Tener en cuenta la situación y las características de las PYME.</li> <li>Promover la ayuda a las PYME.</li> <li>Promover el debate en el mercado laboral local y la cooperación con las agencias de empleo.</li> <li>Establecer asociaciones fuertes en el sector.</li> </ul> <p><b>Con las regiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con un diálogo en la empresa, un diálogo social en el sector, así como una negociación colectiva abiertos a las autoridades regionales y locales, las agencias de colocación y otros actores regionales relevantes. Estrategia transparente a largo plazo.</li> <li>Desarrollar una acción concertada en el territorio y promover los acuerdos tripartitos y cuatripartitos (autoridades regionales, interlocutores sociales, empresa) en torno a la anticipación.</li> <li>Promover políticas de capacitación con los profesionales del sector y fomentar la celebración de acuerdos marco interprofesionales en el ámbito regional que cubran también a las PYME.</li> </ul> <p><b>En el ámbito europeo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de un marco de referencia para anticipar el cambio y la reestructuración (interprofesional y sectorial).</li> <li>Existencia de un marco de análisis sobre la evolución del empleo y la formación en el sector.</li> <li>Existencia de acuerdos sectoriales y de diálogo social en el plano europeo (por ejemplo programas conjuntos, acuerdos conjuntos y programas/marcos de acción común).</li> </ul>

**DURANTE EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN**

ACCIONES	CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN
<p><b>Diagnóstico compartido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir el conocimiento del contexto económico y el diagnóstico entre los miembros y los afiliados, así como con todas las partes interesadas.</li> <li>• Acordar una base lógica empresarial clara para el cambio y la reestructuración.</li> <li>• Promover la comunicación, la creación de redes y la gobernanza entre múltiples actores.</li> </ul> <p><b>Estudiar y negociar todas las opciones posibles para evitar los despidos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la creación de una coordinación europea de sindicatos para ayudar a los comités de empresa europeos en su labor preventiva y proactiva.</li> <li>• Promover la negociación a nivel de la UE en caso de reestructuración transnacional.</li> <li>• Ayudar a las empresas y a los trabajadores a identificar y a comprender todas las alternativas posibles.</li> <li>• Formular y desarrollar la dinámica de las negociaciones en torno a las medidas previstas para afrontar la reestructuración.</li> <li>• Prever medidas colectivas específicas para las PYME.</li> <li>• Apoyar la investigación con fines de diversificación e innovación (cambiar la producción y la organización del trabajo), fomentar la adaptación de las competencias de los trabajadores a las nuevas tecnologías.</li> <li>• Desarrollar procedimientos de consulta y negociación para adaptarse al cambio atendiendo a la ejecución, a través de la negociación colectiva, de políticas de transición profesional.</li> <li>• Garantizar la asistencia técnica de las federaciones sindicales y de trabajadores a sus miembros.</li> </ul> <p><b>Ayudar de forma individual a cada trabajador despedido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las celdas de movilidad internas ("células de reconversión").</li> <li>• Apoyar la puesta en marcha de plataformas locales de movilidad (compartidas por diferentes empresas, sobre todo PYME, en una zona de empleo). Esta plataforma de movilidad o de transición profesional no está ligada a una empresa o un sector y debe estar formada por múltiples actores.</li> <li>• Establecer líneas telefónicas de atención psicosocial.</li> <li>• Crear fondos de formación sectoriales para la reubicación de los trabajadores.</li> <li>• Desarrollar medidas que favorezcan la movilidad geográfica, por ejemplo ayudas para alojamiento o complementos de movilidad.</li> <li>• Aplicar medidas de movilidad funcional atendiendo a las necesidades cualitativas de las empresas.</li> <li>• Elaborar herramientas para ayudar a la gente a adaptarse al desempleo o la reubicación.</li> </ul>	<p><b>Recursos y procedimientos internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación de acuerdos en todos los niveles, con articulación y coherencia social entre ellos.</li> </ul> <p><b>Participación de los actores externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación entre todos los actores: autoridades territoriales, agencias privadas, ONG.</li> <li>• Colaboración con los gobiernos para eliminar los obstáculos (mayor flexibilidad durante la crisis).</li> <li>• Desarrollo de redes que favorezcan a las PYME.</li> <li>• En el ámbito europeo: definición de los marcos de referencia para gestionar la reestructuración.</li> </ul>

**DESPUÉS DE LA OPERACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN**

ACCIONES
<p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar el proceso posterior a la reestructuración.</li> <li>• Promover el intercambio de buenas prácticas entre todos los actores.</li> <li>• Supervisar las prácticas actuales para minimizar los costes sociales y difundir las mejores.</li> <li>• Hacer un seguimiento de la ejecución de los acuerdos (en todos los niveles).</li> </ul> <p><b>Seguimiento de los trabajadores despedidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al seguimiento de los trabajadores despedidos a lo largo de su trayectoria profesional durante un tiempo.</li> </ul>

## AUTORIDADES REGIONALES

Junto con los gobiernos nacionales, las autoridades regionales juegan un papel decisivo en la **coordinación de la labor de los actores que** intervienen en cada región mediante la reestructuración de las operaciones o que participan en los procesos de anticipación de estas (empresas, representantes de los trabajadores, interlocutores sociales y organizaciones del sector, agencias regionales de desarrollo, centros de educación y formación, trabajadores particulares, etc.).

Otra de las misiones de las autoridades regionales tiene que ver con **la promoción del desarrollo regional y la reconversión económica y social** de las regiones que probablemente resultarán afectadas, o que ya lo han sido, por un grave proceso de reestructuración.

En este sentido, es importante que las regiones creen un **Grupo de Trabajo Regional** (un órgano en el que participen todos los actores interesados en el empleo en la región) y que formen a **“Gestores del Cambio”** para que actúen como animadores de todos los actores económicos, sociales e institucionales en torno a esos dos objetivos.

La eficacia de los procesos de anticipación desarrollados por los actores varía en función del tiempo de que dispongan para actuar de una manera estratégica y efectiva. El diagnóstico precoz contribuye a que la eficacia de la anticipación, mientras que un diagnóstico tardío (o erróneo) merma las posibilidades de una anticipación tanto estratégica como operativa. El tiempo es realmente un factor vital.



**ACCIÓN PERMANENTE**

CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN	ACCIONES
<p><b>Asociaciones internas</b></p> <p><i>En la región</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Órganos permanentes en el ámbito local para vigilar el cambio: un Grupo de Trabajo Regional y "Gestores del Cambio".</li> <li>• Pactos de empleo territoriales (asociaciones de actores para mantener el empleo).</li> <li>• Asociaciones regionales del sector público y privado para vigilar y abordar la reestructuración.</li> <li>• Fortalecimiento de la estructura regional institucional con respecto a las competencias y las habilidades.</li> <li>• Fortalecimiento de la legitimidad de los observatorios regionales.</li> <li>• Una perspectiva que vaya más allá de los actores tradicionales (por ejemplo, consultar a la población local).</li> </ul> <p><b>Hacia el entorno empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de las asociaciones público-privadas para anticipar el cambio económico.</li> <li>• Cooperación con universidades, centros de enseñanza superior e institutos de I+D.</li> <li>• Formación a PYME sobre planificación de competencias y empleo</li> <li>• Identificación de agrupaciones (clusters) (por ejemplo, grandes empresas y proveedores).</li> <li>• Apoyo al diálogo entre las grandes empresas y las PYME.</li> <li>• Apoyar las bolsas de competitividad (agrupaciones empresariales), las plataformas tecnológicas (iniciativas conjuntas de I+D) y las herramientas para promover la I+D.</li> </ul> <p><b>Asociaciones y responsabilidades externas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en intercambios de buenas prácticas a escala nacional y europea.</li> </ul>	<p><b>Identificar sobre la marcha las necesidades de empleo y formación de las empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear observatorios regionales del cambio económico, el empleo y la formación.</li> <li>• Recopilar datos para llevar a cabo una planificación regional.</li> <li>• Establecer unidades de inteligencia regionales para vigilar la economía y crear sistemas de alerta inmediata.</li> <li>• Establecer relaciones laborales regulares con las grandes empresas para recabar información sobre los planes estratégicos que afectan a la economía regional y un intercambio de perspectivas sobre el desarrollo regional.</li> <li>• Analizar las competencias existentes.</li> <li>• Crear un grupo de directores de Recursos Humanos dedicado a la gestión del cambio.</li> </ul> <p><b>Plan plurianual de empresa, empleo y formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y apoyar el desarrollo regional:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Efectuar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) de la economía regional.</i></li> <li>• <i>Promover el territorio como destino de las nuevas inversiones,</i></li> <li>• <i>Identificar nuevos sectores líderes en este ámbito,</i></li> <li>• <i>Analizar el mercado de trabajo local en lo referente a riesgos para el empleo,</i></li> <li>• <i>Convocar a los actores para establecer un diagnóstico compartido,</i></li> <li>• <i>Crear asociaciones de planificación de competencias,</i></li> <li>• <i>Realizar inspecciones medioambientales para determinar si es posible crear nuevos puestos de trabajo en los proyectos de medio ambiente,</i></li> <li>• <i>Tener en cuenta las zonas económicas especiales,</i></li> <li>• <i>Apoyar la creación de empresas locales,</i></li> <li>• <i>Destinar fondos a la investigación y el desarrollo (I+D),</i></li> <li>• <i>Estudiar las ayudas públicas para los puestos de trabajo relacionados con el medio ambiente.</i></li> <li>• <i>Mantenerse informado de los planes de las empresas con respecto a la evolución del empleo.</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a cada empleado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a homologar la enseñanza reglada y no reglada.</li> <li>• Promover políticas de aprendizaje permanente.</li> <li>• Proponer créditos adaptables para la formación.</li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a promover la movilidad interna y externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear bases de datos con las necesidades del empleador relativas a personal flexible</li> <li>• Asignar trabajadores a empleadores</li> </ul>



DURANTE EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN

ACCIONES	CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN
<p><b>Diagnóstico compartido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema de alerta inmediata.</li> <li>• Convocar a los actores para establecer un diagnóstico compartido.</li> <li>• Realizar una evaluación de impacto de la reestructuración, haciendo partícipes a todos los agentes locales.</li> </ul> <p><b>Estudiar todas las opciones posibles antes de proceder al despido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las ofertas de adquisición de las partes sostenibles de la empresa reestructurada y la creación de nuevas empresas.</li> <li>• Apoyar las ofertas de adquisición de las empresas en crisis o sin sucesores por parte de los trabajadores.</li> <li>• Establecer unidades móviles de reconversión (una unidad cooperativa para la reubicación de los trabajadores, especialmente para las PYME).</li> <li>• Promover situaciones para nuevas inversiones o para consolidar las unidades locales.</li> <li>• Apoyar la búsqueda de nuevos usuarios para las instalaciones abandonadas.</li> <li>• Facilitar la mediación.</li> </ul> <p><b>Apoyar a los trabajadores despedidos de manera individual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de formación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Crear portales de formación y orientación profesional;</i></li> <li>• <i>Promover la formación mediante celdas de reconversión públicas;</i></li> <li>• <i>Apoyar el desarrollo y la prestación de cursos de formación (dedicados, por ejemplo, a las competencias básicas, la búsqueda de un puesto de trabajo y la creación de empresas).</i></li> </ul> </li> <li>• Medidas de movilidad:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Establecer plataformas de movilidad, reciclaje y desarrollo económico,</i></li> <li>• <i>Crear plataformas comunes de inserción laboral para PYME y empresas sociales;</i></li> <li>• <i>Apoyar las cooperativas de trabajadores y las nuevas empresas;</i></li> <li>• <i>Organizar jornadas completas de orientación y de información (en las que los trabajadores puedan reunir toda la información de una única fuente);</i></li> <li>• <i>Promover la movilidad geográfica (transporte/vivienda/cuidado infantil) financiando o cofinanciando las acciones de movilidad individual;</i></li> <li>• <i>Apoyar la creación de bolsas de trabajo por grupos de empleadores;</i></li> <li>• <i>Crear centros de recursos para los desempleados;</i></li> <li>• <i>Poner en contacto a los trabajadores despedidos con empresas que necesitan competencias.</i></li> </ul> </li> </ul> <p><b>Medidas para garantizar la igualdad de trato y promover la diversidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar el aislamiento de los trabajadores creando redes sociales.</li> <li>• Facilitar formación a los trabajadores de jornada reducida y jornada parcial, así como a los grupos especialmente vulnerables.</li> </ul>	<p><b>Recursos y procedimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del Grupo de Trabajo Regional cuando se produce la reestructuración, como medio para movilizar a todos los actores y todos los recursos.</li> <li>• Prestación de ayuda financiera siempre que esté justificado.</li> <li>• Apoyar los avales y los préstamos bancarios para PYME.</li> <li>• Identificación de las fuentes de financiación nacional, comunitaria y otras fuentes para respaldar las iniciativas de creación de empleo.</li> <li>• Coordinación de las solicitudes al FEAG y otros fondos nacionales y europeos.</li> <li>• Financiación de las medidas de apoyo de los representantes de los trabajadores.</li> <li>• Financiación de una estructura/red regional de coordinación.</li> <li>• Coordinación de los distintos mecanismos dirigidos a organizar las transiciones laborales.</li> <li>• Creación de servicios de respuesta inmediata.</li> <li>• Capacidad de respuesta inmediata ante las necesidades de regulación por parte de los actores.</li> </ul> <p><b>Participación de los actores externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a las PYME innovadoras.</li> <li>• Sistemas de ayuda para PYME, incluyendo el acceso a los créditos, formación, subvenciones y servicios de asesoramiento.</li> <li>• Plataformas compuestas por múltiples actores (contratos de transición profesional).</li> <li>• Apoyo a la cooperación entre los servicios públicos de empleo y las empresas privadas de empleo.</li> <li>• Mecanismos para poner las redes transnacionales actuales a disposición de las personas implicadas en la reinserción laboral o en iniciativas que fomentan el traslado.</li> </ul>

DESPUÉS DE LA OPERACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN

ACCIONES
<p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las medidas de reestructuración y publicar los resultados.</li> <li>• Analizar la gestión de la reestructuración y poner en marcha una organización de dirección que gestione los casos de reestructuración futuros.</li> <li>• Revisar la estrategia de desarrollo regional teniendo en cuenta la experiencia y el efecto de la reestructuración.</li> </ul> <p><b>Seguimiento de los trabajadores despedidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar una evaluación a largo plazo de las trayectorias profesionales de los trabajadores despedidos.</li> <li>• Crear una base de datos con estudios realizados a lo largo del tiempo sobre la trayectoria profesional gestionada.</li> </ul>

## AUTORIDADES NACIONALES

A pesar de que los actores principales en los procesos de reestructuración son las empresas, sus trabajadores y los interlocutores sociales, las autoridades públicas también desempeñan un papel importante. Dan forma a los marcos jurídicos pertinentes, definen y persiguen los objetivos de la política de empleo, gestionan importantes instrumentos de previsión, tienen la capacidad institucional necesaria para ayudar a los trabajadores (a través de instituciones de educación y formación, centros de empleo, etc.) y gestionan recursos económicos sustanciales que se pueden distribuir para satisfacer las necesidades de las empresas en reestructuración y las de sus trabajadores. Otras de las herramientas dirigidas por el gobierno son la mediación, la previsión y los planes de incentivos. Una de las contribuciones más importantes que realiza el gobierno es establecer mecanismos para compartir los riesgos (mutualidad) (fondos de garantía, formación, seguridad del empleo) o apoyar su creación.

**ACCIÓN PERMANENTE**

Los gobiernos y las administraciones públicas nacionales tienen posibilidad de ayudar a los demás actores a diseñar y desarrollar **mecanismos de planificación de empleo y formación**. No es posible llevar a cabo un proceso de reestructuración con éxito si el gobierno no establece una base sólida mediante acciones en las distintas políticas nacionales. Es necesario un entorno jurídico, regulador y financiero favorable.

ACCIONES	CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN
<p><b>Identificar sobre la marcha las necesidades de empleo y formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer observatorios nacionales de empleo y formación en colaboración con los actores pertinentes (sectores y regiones).</li> <li>• Coordinar y apoyar (también con fondos) los observatorios sectoriales y regionales.</li> <li>• Desarrollar herramientas de previsión acerca de las necesidades de empleo y formación.</li> <li>• Crear herramientas para intercambiar de manera eficaz información sobre el mercado de trabajo.</li> </ul> <p><b>Elaboración de un plan plurianual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear o desarrollar un marco jurídico que promueva la anticipación del cambio y de la reestructuración.</li> <li>• Elaborar un plan nacional operativo de empleo y formación.</li> <li>• Adaptar las oportunidades de educación y formación que ofrecen las instituciones a las necesidades de las empresas y los sectores.</li> <li>• Promover el plan de "gestión del empleo y la formación a largo plazo" en las empresas.</li> <li>• Elaborar un fondo de garantía nacional con aportaciones de las empresas que financie la adaptación de los trabajadores (antes o después de los despidos) a través de ayudas con los ingresos, formación y otras medidas activas relacionadas con el mercado laboral. De manera alternativa, apoyar la creación de dichos mecanismos en el plano regional o por parte de los interlocutores sociales.</li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a cada empleado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las políticas activas del mercado laboral.</li> <li>• Ofrecer planes de cualificación orientados al futuro.</li> <li>• Desarrollar estrategias de formación continua.</li> <li>• Apoyar el desarrollo de competencias, prestando especial atención a las capacidades genéricas.</li> <li>• Brindar servicios de asesoramiento, así como cuentas individuales de aprendizaje.</li> <li>• Promover la combinación de la jornada reducida con medidas activas como alternativa a los despidos.</li> <li>• Vigilar la salud psicosocial y desarrollar acciones preventivas.</li> <li>• Financiar o cofinanciar (junto a las empresas y otros actores) las medidas anteriormente mencionadas.</li> </ul> <p><b>Medidas dirigidas a promover la movilidad interna y externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar políticas e incentivos nacionales para promover la movilidad profesional y geográfica.</li> <li>• Desarrollar marcos jurídicos y operativos para las transiciones profesionales.</li> <li>• Crear sistemas de acreditación y transferencia de competencias.</li> <li>• Facilitar el acceso universal a la formación profesional, especialmente de los trabajadores poco cualificados.</li> <li>• Financiar y apoyar los programas de cualificación.</li> </ul> <p><b>Medidas para garantizar la igualdad de trato y promover la diversidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar políticas y programas adecuados de igualdad y no discriminación, así como medidas dirigidas a grupos especialmente vulnerables.</li> </ul>	<p><b>Asociación interna</b></p> <p><i>Participación de los trabajadores y negociación colectiva</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respalda todas las formas de conversación y negociación colectiva sobre la anticipación al cambio y la reestructuración, así como en materia de planificación del empleo y la formación a largo plazo en el ámbito nacional, sectorial y en la empresa.</li> <li>• Apoyar, a través de acciones legislativas y de otros medios, todas las formas de anticipación en la empresa por parte de los trabajadores.</li> </ul> <p><b>Asociaciones externas</b></p> <p><i>Hacia las regiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la cooperación entre los actores en las regiones (revitalización antes y durante la reestructuración).</li> <li>• División de funciones y marcos de cooperación eficaces entre los correspondientes actores públicos y privados.</li> <li>• Apoyar las iniciativas regionales dirigidas a crear mecanismos de anticipación del cambio y la reestructuración, apoyar los planes de empleo y formación y el reparto de riesgos.</li> <li>• Fortalecer la colaboración dentro del gobierno (ministerios de Empleo, Economía, Industria, Comercio, Desarrollo Regional).</li> <li>• Fortalecer la legitimidad de los observatorios regionales.</li> </ul> <p><b>Hacia el entorno empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el diálogo social, la negociación colectiva y los mecanismos tripartitos para abordar las cuestiones estratégicas y específicas.</li> <li>• Promover la creación eficaz de empresas y las políticas dirigidas a PYME en los ámbitos anteriormente señalados.</li> <li>• Poner en marcha programas nacionales de mejora de la productividad y el lugar de trabajo.</li> <li>• Mejorar la colaboración entre los actores para desarrollar mecanismos de formación (organismos/estructuras comunes).</li> <li>• Formación de agrupaciones (clusters).</li> </ul> <p><b>En el ámbito europeo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el ámbito regional, nacional y europeo (Fondos Estructurales).</li> <li>• Movilizar todas las formas de asistencia y absorción efectiva de los Fondos Estructurales conforme a las prioridades que están en consonancia con los objetivos anteriormente mencionados.</li> <li>• Participar en el intercambio de buenas prácticas a escala europea o apoyar dicho intercambio.</li> </ul>

**DURANTE EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN**

Constituye una herramienta imprescindible la creación de un marco jurídico y operativo adecuado para llevar a cabo la transición profesional, las asociaciones y la gobernanza.

ACCIONES	CONDICIONES DE ÉXITO Y MARCO DE HABILITACIÓN
<p><b>Diagnóstico compartido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recabar datos sobre los despidos en el ámbito nacional, regional y sectorial.</li> <li>• Vigilar el impacto de la reestructuración en determinados sectores y regiones que resultan afectadas con mayor gravedad.</li> <li>• Apoyar los sistemas de alerta inmediata establecidos en la región.</li> </ul> <p><b>Estudiar y negociar todas las opciones posibles antes de proceder al despido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la revitalización económica de las regiones gravemente afectadas por la reestructuración y contribuir a ella.</li> <li>• Vigilar los planes sociales (medidas que ofrecen alternativas al despido, ayuda para facilitar la reinserción laboral y la compensación) y las medidas de acompañamiento con el fin de ayudar a los trabajadores que se prevé despidir.</li> <li>• Fortalecer los servicios públicos de empleo y hacer que se centren en los más afectados.</li> <li>• Crear estructuras y programas de reinserción a través de la legislación.</li> <li>• Promover la creación de empleos directos.</li> <li>• Crear mecanismos para compartir riesgos y acciones (mutualidad).</li> <li>• Apoyar las ofertas de adquisición de las empresas en crisis o sin sucesores por parte de los trabajadores.</li> </ul> <p><b>Ayudar de forma individual a cada trabajador despedido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acceso a las herramientas financieras y administrativas.</li> <li>• Apoyar la creación de una plataforma de movilidad o reinserción laboral local. Promover la participación de los servicios públicos de empleo y el uso de una política activa del mercado laboral</li> <li>• Facilitar la movilidad de los trabajadores despedidos a través de prestaciones por cese y sobresueldos para reducir el impacto de la posible pérdida salarial.</li> <li>• Conceder subsidios de desempleo a los grupos vulnerables de trabajadores (mujeres, jóvenes, personas con bajos ingresos, etc.).</li> <li>• Desarrollar una política de migración laboral orientada al mercado (centrada en la cualificación).</li> <li>• Adaptar y ajustar inmediatamente las acciones para que los trabajadores despedidos encuentren trabajo.</li> <li>• Desarrollar cursos de formación sobre creación de empresas para ayudar a los trabajadores despedidos a crear una PYME.</li> <li>• Ofrecer incentivos para crear puestos de trabajo para PYME y autónomos.</li> </ul>	<p><b>Recursos y procedimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación sobre determinadas herramientas de reestructuración (por ejemplo, las celdas de reubicación).</li> <li>• Creación de "grupos de trabajo sobre reestructuración" en las regiones afectadas para coordinar las acciones de todos los actores relevantes (servicios públicos de empleo, instituciones de la seguridad social, centros de formación, etc.).</li> <li>• Formación de una asociación "estratégica" entre las autoridades empresariales de la comunidad, locales y regionales, y los centros de educación y formación.</li> <li>• Participación de los servicios públicos de empleo en la puesta en marcha de las plataformas locales para los trabajadores despedidos.</li> <li>• Creación de mecanismos de compensación y asistencia para ayudar a los subcontratistas o la población afectada.</li> <li>• Creación de consejos de seguridad del empleo.</li> <li>• Coordinación de los actores (conocimiento común, políticas de apoyo, vigilancia y seguimiento).</li> <li>• Consulta permanente a los representantes de las PYME.</li> <li>• Promoción de agrupaciones de PYME para afrontar de manera conjunta los retos de la reestructuración.</li> </ul> <p><b>Participación de los actores externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar atención al cumplimiento de la legislación nacional con las directivas de la UE en materia de reestructuración.</li> <li>• Coordinar el ámbito nacional y europeo (Fondos Estructurales).</li> <li>• Utilizar de manera eficaz los Fondos Estructurales, conforme a las prioridades que están en consonancia con los objetivos establecidos.</li> <li>• Participar en el intercambio de buenas prácticas a escala europea, o apoyar dicho intercambio.</li> </ul>

**DESPUÉS DE LA OPERACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN**

ACCIONES
<p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambiar experiencias con otros países.</li> <li>• Intercambiar buenas prácticas en el ámbito nacional.</li> <li>• Llevar a cabo una evaluación a los 6 meses y a los 2 años de la reestructuración.</li> <li>• Desarrollar herramientas de información (folletos, material de promoción, etc.).</li> </ul> <p><b>Seguimiento de los trabajadores despedidos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargar a los servicios públicos de empleo que hagan un seguimiento de los trabajadores despedidos durante un tiempo.</li> </ul>

## SEGUIMIENTO

La generación de abundantes debates a lo largo del seminario organizado el 11 de febrero de 2009 en Bruselas demuestra la necesidad de divulgar ampliamente este documento de control y de comentarlo con otros expertos europeos.

Por tanto, la Comisión Europea ha previsto tres acciones que se llevarán a cabo próximamente para intercambiar opiniones y completar las fichas presentadas:

1. La presentación de 27 seminarios nacionales sobre reestructuración en abril de 2009. Los seminarios se organizarán en los 27 Estados miembros entre abril de 2009 y junio de 2010 y tendrán como finalidad explicar de forma detallada y exhaustiva los mecanismos y las prácticas existentes para anticipar y gestionar el cambio en cada Estado miembro (en el ámbito nacional, regional y local). Asimismo, está previsto que en dichos seminarios se analice la eficacia de esos mecanismos y herramientas (atendiendo a la evaluación de los instrumentos y de las prácticas de la empresa), se presenten los más innovadores y se hable de la posibilidad de transferirlos a otros contextos. El documento de control se utilizará como referencia y será debatido y completado durante cada uno de los seminarios nacionales.
2. La redacción de un borrador más detallado como seguimiento directo del documento de control. Un grupo de expertos europeos trabajará durante varios meses para completar y desarrollar los documentos de control con una breve descripción de cada tipo de acción y ejemplos prácticos concretos.
3. La organización de un foro de reestructuración a finales de 2009 en Bruselas, con el fin de que más de 200 expertos europeos puedan intercambiar y debatir el documento de control y el conjunto de herramientas.

## GLOSARIO:

### **Asesores de aprendizaje**

Representantes de los trabajadores que brindan asesoramiento personal en materia de aprendizaje, carreras profesionales, cualificaciones, ayuda económica para el aprendizaje, etc.

### **Bilans de competences**

Evaluación de las competencias y motivaciones de la persona para definir o validar el mapa de formación individual.

### **Bonos**

Sistema de créditos por horas de formación (bonos de formación profesional) que se reparten a cada trabajador para brindarles la posibilidad de seguir formándose y desarrollar de este modo su empleabilidad.

### **Celdas de movilidad interna**

Estructuras establecidas dentro de las empresas reestructuradas o con ayuda de los organismos públicos para ayudar a los trabajadores despedidos a encontrar un nuevo empleo dentro del grupo (empresas grandes) o en otra empresa y/o sector. Estas celdas están formadas por personas que buscan oportunidades de empleo para los trabajadores despedidos que podrían encajar con sus competencias.

### **Celdas de reconversión**

Célula establecida dentro de la empresa con un grupo de personas para realizar un seguimiento de los trabajadores despedidos.

### **Centros de competitividad**

Asociaciones de empresas, centros de investigación y organizaciones de formación involucradas en una estrategia conjunta de desarrollo dirigida a crear sinergias en torno a los proyectos de innovación

### **Centros de movilidad**

Centros dirigidos a promover y facilitar la movilidad, concretamente ayudando a los trabajadores y sus familias durante su período de movilidad.

### **Comités de empresa europeos**

Comités de empresa que actúan a escala europea, asesorando e informando a los trabajadores y representándolos en las empresas transnacionales.

### **Consejos de formación**

Estructuras que analizan la carencia de cualificaciones en el sector y el desajuste entre la oferta y la demanda de mano de obra y en las que participan distintas par-

tes interesadas (por ejemplo interlocutores sociales, proveedores de educación y formación, autoridades públicas). Véanse, por ejemplo, los consejos de formación (skills councils) en el Reino Unido.

### **Cuentas individuales de aprendizaje**

Cuentas para pagar el aprendizaje que elija el alumno

### **Herramientas de desempleo/reubicación**

Documentos que agrupan una serie de listas detalladas de acciones a elegir para ayudar a los trabajadores a afrontar mejor este período de desempleo y a encontrar un nuevo puesto de trabajo.

### **Jornadas de orientación**

Herramientas de orientación sobre carreras profesionales que se presentan en jornadas de puertas abiertas

### **Mecanismos de alerta inmediata**

Mecanismos para anticipar la reestructuración avisando a los actores a tiempo con el fin de preparar a la empresa y a los trabajadores antes de que tenga lugar la reestructuración.

### **Mutualidad de riesgos**

Estructura o programa dirigido a compartir determinados riesgos relacionados con la pérdida del puesto de trabajo con una parte de la población, en vez de ser soportados por cada trabajador de forma individual, a través, por ejemplo, de la creación de fondos de garantía y fondos de seguridad del empleo, con la participación de las autoridades públicas o sin ella.

### **Pasaporte de competencias**

Registro de las competencias adquiridas por el trabajador a través de los cursos de formación, para promover la movilidad interna y externa de los trabajadores.

### **Planes sociales**

Medidas que ofrecen alternativas al despido, ayuda para organizar la reubicación y compensaciones

### **Rincones de orientación profesional**

Mecanismos de información a disposición de los empleados sobre la evolución de los puestos de trabajo, las medidas en curso y las oportunidades de movilidad

### **Unidad de reubicación / Centro de empleo**

Estructura dedicada a ayudar a los trabajadores despedidos tras un proceso de reestructuración a encontrar un nuevo empleo, utilizando para ello herramientas tales como la evaluación de las competencias de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

*Gestión del cambio*, informe final del Grupo de Alto Nivel sobre las consecuencias económicas y sociales del cambio industrial, DG EMPLEO, CE, 1998

*Labour market policy for socially responsible workforce adjustment*, Peter Auer, OIT, Employment paper 2001/14, 2001

*A guide to employee displacement: some tools for reducing the impact on employees, communities and enterprises*, Gary B. Hansen, OIT, 2001

*Boîte à outils en matière de restructurations*, Voss, Wilke, Maack y Partner, CES, 2007

*Restructuring Work and Employment in Europe*, (MIRE- Art6 ESF), editado por B. Gazier y F. Bruggeman, Edward Elgar, 2008

*Final Report of the AgirE Project*, (Art6 ESF), 2008, <http://www.fse-agire.com>

*Restructuring in Europe 2008*, DG EMPLEO, CE, Documento de trabajo del personal de la Comisión, 2008

*Plant-level responses to the economic crisis in Europe*, Vera Glassner y Béla Galgoczi, ETUI, WP 2009.01, 2009

*Dosieres nacionales y otros recursos* elaborados en el contexto del Programa conjunto de los interlocutores sociales europeos sobre la reestructuración (véase: <http://resourcecentre.etuc.org/Integrated-project-studies-on-restructuring-30.html?PHPSESSID=da68c268e850403fc2348fd73f7242f3>)

*Herramientas para la reestructuración*: Principales conclusiones del proyecto "Reforzar el papel que desempeñan los organismos de representación de los trabajadores y las organizaciones sindicales en el marco de las operaciones de reestructuración", CES, Bruselas 2007

*Work organisation and restructuring in a knowledge society* (WORKS) es un proyecto de investigación financiado por el Programa de ciencias socio-económicas y humanidades del 6º Programa Marco, [www.worksproject.be](http://www.worksproject.be)

*Restructuring in the Electricity industry: A toolkit for socially responsible restructuring with a best practice guide*, D Tarran, H. Pottery S. Moore, Working Lives Research Institute, informe para EURELECTRIC, FESESP-ESPU y EMCEF, 2008 27/11/2008 - 28/11/2008

*Restructuring Forum: Breaking New Ground in Restructuring 27-28/11/2008*, Documento de síntesis (Recomendaciones), DG EMPLEO, Comisión Europea, Europa







### **Where to find more information?**

The following information can be found on the Europa website under the address:

***<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>***

The 18 sector studies on the analysis of the sector's evolution and future skills needs

The Restructuring in Europe report

The thematic restructuring forums

The checklist and the toolkit on restructuring processes

The training guide for SMEs

The national seminars on restructuring in 27 EU countries

Official documents related to restructuring policies

