

INFORME SOBRE PLANES DE RECOLOCACIÓN ESADE (IEL)-LHH.

E

LOS SERVICIOS
DE RECOLOCACIÓN
EN LA PRÁCTICA:
¿CÓMO MEJORAR
SU EFECTIVIDAD?

Resumen Ejecutivo

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE ESTUDIOS
LABORALES

**LEE HECHT
HARRISON**

More options. Better results.

INFORME SOBRE PLANES DE RECOLOCACIÓN ESADE (IEL)-LHH.

E

LOS SERVICIOS
DE RECOLOCACIÓN
EN LA PRÁCTICA:
¿CÓMO MEJORAR
SU EFECTIVIDAD?

Resumen Ejecutivo

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO
DE ESTUDIOS
LABORALES

**LEE HECHT
HARRISON**

More options. Better results.

INFORME SOBRE PLANES DE RECOLOCACIÓN ESADE (IEL)-LHH.

E

Resumen Ejecutivo

Esther Sánchez Torres

Investigadora principal proyecto de investigación
Profesora Titular de Derecho del Trabajo
ESADE – Universitat Ramón Llull

Jennifer Bel Antaki

Profesora colaboradora de Derecho del Trabajo
ESADE – Universitat Ramón Llull

Anna Ginès i Fabrellas

Profesora ayudante de Derecho del Trabajo
Universitat Pompeu Fabra

María Zelich

Asistente de investigación
Instituto de Estudios Laborales
ESADE – Universitat Ramón Llull

ÍNDICE

01

PRESENTACIÓN

02

LOS PLANES DE RECOLOCACIÓN
EN LA PRÁCTICA: EL AMPLIO
ESPACIO DE MEJORA

03

LOS PLANES DE RECOLOCACIÓN
DESDE LA MIRADA DE SUS
PRINCIPALES ACTORES

04

LOS PLANES
DE RECOLOCACIÓN
EN LA LEY

05

A MODO DE RESUMEN
10 CLAVES HACIA UN MODELO
EFECTIVO DE RECOLOCACIÓN

01

PRESENTACIÓN

El crecimiento exponencial de las cifras de desempleo en España ha motivado buena parte de las reformas laborales emprendidas por los diferentes gobiernos desde el inicio de la crisis.

La necesidad urgente de adoptar medidas para reducir de forma rápida el número de personas en desempleo, ha llevado, entre otras medidas, a realizar modificaciones en las modalidades de contratación, en materia de flexibilidad interna y en relación con las políticas activas de empleo.

Entre las referidas medidas, en el 2012 el legislador reconfiguró la figura de los planes de recolocación.

Con el objetivo de reducir los períodos de permanencia en la situación de desempleo y el gasto público en prestaciones, institucionalizó la obligación para las empresas que prevean despedir a más de 50 trabajadores mediante un procedimiento de despido colectivo, de contratar los servicios de recolocación con una empresa externa.

Los planes de recolocación ya se venían llevando a cabo hasta la fecha, si bien de forma voluntaria, esencialmente centrados en colectivos de valor añadido, cuadros directivos o profesionales de alta formación y en el marco de las políticas de RSC y de captación y desarrollo de talento. Con la reforma, se generalizan a todo tipo de perfiles, con la excepción de las empresas concursadas, las PYMES y las grandes empresas que acometan despidos colectivos de “baja intensidad”.

Tras algo más de dos años desde la entrada en vigor de la medida, es un buen momento de hacer balance y analizar su impacto real.

¿Realmente los planes de recolocación se han convertido en un instrumento efectivo para facilitar los tránsitos al empleo de las personas afectadas por despidos colectivos? ¿Es posible evaluar el impacto de este instrumento? ¿En qué consiste realmente un servicio de recolocación y, en su caso, cuál es su utilidad real?

¿Cómo se están llevando a la práctica y cuál es el grado de implicación de sus principales *stakeholders* (trabajadores, representantes de los trabajadores y empresas)? En definitiva, ¿son un mecanismo que esté contribuyendo efectivamente a la reducción de la tasa de desempleo o a la reducción de los flujos de empleo, reduciendo el tiempo de rotación desde el desempleo?

El Informe IEL-LHH sobre planes de recolocación ofrece una visión general del papel que éstos juegan en los procesos de despido colectivo que se han acometido en los dos últimos años.

Para ello se ha analizado una muestra de 80 planes de recolocación registrados ante el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y ante la Secretaría de Empleo y Relaciones Laborales de la Generalitat de Catalunya, correspondientes al periodo que comprende desde el 12 de febrero de 2012 hasta el 24 de abril de 2014. Igualmente, se han llevado a cabo 19 entrevistas en profundidad con los principales stakeholders que intervienen directamente en los procesos de recolocación, como son los responsables de RRHH y/o relaciones laborales de empresas que han llevado a cabo despidos colectivos en los últimos años, representantes sindicales de las federaciones más afectadas por los procesos de regulación generados con la crisis y las propias empresas de recolocación.

El contenido y propuestas de este Informe han sido, a su vez, contrastadas por dos actores que juegan igualmente un papel importante en los procesos de despido colectivo: los poderes públicos (autoridad laboral, inspección de trabajo y servicios públicos de empleo) y los asesores jurídicos de las empresas (socios de despachos o firmas de abogados). Con ellos se han llevado a cabo cuatro workshops (dos en Madrid y dos en Barcelona) con los cuales se cierra el universo de visiones sobre esta materia.

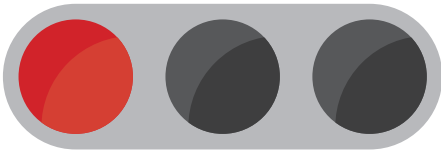
A continuación, presentamos las conclusiones básicas del mismo.

02

LOS PLANES DE RECOLOCACIÓN EN LA PRÁCTICA: EL AMPLIO ESPACIO DE MEJORA

El camino hacia un modelo efectivo de recolocación pasa por **tres puntos fundamentales**: el primero de ellos es el **aprovechamiento de la actual normativa española**, que otorga el margen necesario para un mayor y mejor desarrollo de las prácticas actuales por parte de todos los agentes implicados.

ÁMBITOS A CORREGIR A RAÍZ DEL ANÁLISIS REALIZADO



	La gran mayoría de los planes de recolocación analizados no incluyen una descripción de la empresa que realiza el despido colectivo.
	Menos de la mitad de los planes incluye información acerca del despido colectivo y sus características, como el perfil de los trabajadores afectados por el despido.
	Únicamente el 10% de los planes analizados han sido acordados con los representantes de los trabajadores, aunque no se especifica el contenido del acuerdo entre la empresa y los representantes de trabajadores.
	Tan sólo una minoría, incluyen (y de forma genérica) referencias a sus objetivos y mayoritariamente no se hace mención alguna a los objetivos de impacto.
	En relación con la duración del programa de recolocación, menos de una quinta parte concreta cuando se entiende finalizado el programa o incluyen medidas de seguimiento tras su finalización.
	Menos de la mitad de los planes incluyen una calendarización de las actividades a realizar en las distintas fases del programa.
	Más del 75% de los planes analizados no incluyen medidas de intermediación, orientación o formación profesional dirigida a los trabajadores de mayor edad.
	Entre la oferta formativa transversal, son escasos los planes que incluyen cursos de formación en informática o idiomas.
	Son anecdóticos los que concretan los indicadores a tener en cuenta para el seguimiento del desarrollo del programa.
	La mayoría de los planes de recolocación analizados no prevén la adopción de medidas de evaluación del programa de recolocación.
	Entre los planes que sí las prevén, son anecdóticos los que establecen los indicadores a efectos de evaluar positiva o negativamente el funcionamiento y resultados del programa.
	Ninguno de los planes incluye un sistema de reclamación que pueda utilizar el trabajador ante el incumplimiento de las obligaciones dimanantes del Plan por parte de la empresa de recolocación.

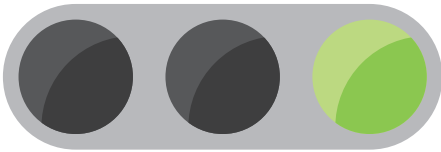
ÁMBITOS A MEJORAR
A RAÍZ DEL ANÁLISIS REALIZADO



	Dentro de los planes que contemplan compromisos de recolocación, sólo una cuarta parte hace referencia al índice y/o tiempo medio de reinserción de dicha empresa de recolocación.
	La gran mayoría de los planes analizados ha sido elaborada únicamente por la empresa de recolocación y son pocos los que hacen referencia a la intervención de la propia empresa que realiza el despido.
	La mitad de los planes de recolocación incluye alguna referencia concreta de sus objetivos o actuaciones, aunque menos de una cuarta parte prevén compromisos o estimaciones de recolocación.
	Más de la mitad de los planes de recolocación analizados incluyen medidas de comunicación del mismo entre los trabajadores afectados por el despido.
	La mayoría de los planes de recolocación tienen una duración equivalente a la mínima legal –6 meses–, los restantes superior, que oscila entre 9 y 24 meses, y una minoría establece una duración variable.
	La duración media de los planes de recolocación es aproximadamente de 8 meses, ligeramente superior a la mínima legal.
	En materia de intermediación laboral, menos de la mitad incluye objetivos o actuaciones específicas y son cuantitativamente reducidos los que incluyen ofertas concretas de empleo o compromisos de recolocación.
	Poco más de la mitad incluye objetivos o actuaciones de formación profesional y menos de la mitad concreta los cursos de formación disponibles.
	Son pocos los planes de recolocación que incluyen la opción de formación ad hoc en atención a las necesidades del trabajador y generalmente previa autorización de la empresa.
	Una cuarta parte de los planes de recolocación estatales incluyen, entre la oferta formativa, referencia a la formación subvencionada del Servicio Público de Empleo Estatal.
	Poco más del 30% de los planes analizados define objetivos o actuaciones concretas en materia de atención individualizada.
	Menos de la mitad de los planes de recolocación reconocen apoyo logístico a los trabajadores adheridos al mismo.
	La mitad de los planes de recolocación analizados incluyen medidas de seguimiento de la evolución y desarrollo del programa de recolocación.

LOS PLANES
DE RECOLOCACIÓN
EN LA PRÁCTICA:
EL AMPLIO ESPACIO
DE MEJORA

ÁMBITOS A CONSOLIDAR



	Una amplia mayoría de los planes analizados incluyen información o una descripción de la empresa de recolocación.
	La mayoría de los planes de recolocación analizados incluyen una referencia o resumen de la normativa aplicable.
	La práctica totalidad de los planes de recolocación analizados incluyen una referencia expresa a la duración del programa de recolocación.
	La gran mayoría de los planes de recolocación analizados incluyen una referencia expresa a la forma de desarrollo del programa de recolocación, que combinan el formato presencial y on-line.
	La gran mayoría de los planes incluyen una referencia al acceso a base de ofertas de empleo –generalmente propia de la empresa de recolocación.
	Todos los planes de recolocación analizados hacen referencia a la realización de actuaciones en materia orientación profesional y la mayoría definen las actuaciones a realizar.
	La gran mayoría de los planes incluyen cursos o talleres de formación dirigidos a la identificación del perfil profesional de los trabajadores.
	Todos los planes de recolocación analizados incluyen medidas de formación profesional.
	Más de la mitad de los planes de recolocación analizados prevén de forma expresa el acceso de los trabajadores adheridos a documentación formativa.
	La práctica totalidad de los planes de recolocación analizados incluyen mención específica a medidas de atención personalizada.
	La mayoría prevé la asignación de un tutor u orientador profesional a los trabajadores adheridos al plan y menciona expresamente el asesoramiento individualizado en el diseño del itinerario formativo.
	La mayoría de los planes de recolocación incluyen medidas de orientación y formación profesional y atención personalizada dirigidas a fomentar el autoempleo.

El segundo punto fundamental es **la necesidad de impulsar un cambio cultural profundo** en todos los agentes implicados, que pasa por exigir la máxima calidad a los planes de recolocación para producir beneficios a los trabajadores, a las empresas en reestructuración, a la Administración y a la sociedad en general.



1. Mayoritariamente las **empresas** lo conciben como un gasto. Cuesta que internamente se entienda como un beneficio que impacta positivamente en la cultura organizativa.
2. Los **trabajadores** no entienden tampoco sus beneficios, posiblemente porque tienen una idea distorsionada de lo que son.
3. Los **sindicatos** no los contemplan como una cuestión prioritaria sobre la que negociar durante el período de consultas.
4. La decisión de quién será la **empresa de recolocación** viene fuertemente condicionada por las orientaciones de los asesores y del valor económico del servicio.
5. La vía a través de la cual impulsar la calidad de los planes de recolocación no puede centrarse en un incremento del control y del seguimiento, sino que debe partir de la **autocomposición**.



1. El debate en el período de consultas todavía se centra en las **condiciones económicas** del despido y en menor medida en beneficios como los planes de recolocación.
2. Posiblemente cobrarían mayor relevancia si se sustrayeran del período de consultas y vertebraran un **nuevo modelo de gestión** de las desvinculaciones.
3. Deberían extenderse a **todo tipo de empresas y despidos**. El que quede limitado a despidos de más de 50 trabajadores es injusto y resta coherencia a su papel de mejora de la empleabilidad.
4. Se acaba convirtiendo en una **“tasa” para la empresa** que arrastra un peligro de estandarización de los servicios que no contribuye a su puesta en valor.
5. El **mercado de empresas de recolocación** está saturado e inmerso en una dinámica de competitividad a la baja en precios, hecho que alimenta el círculo vicioso en torno a la calidad de sus servicios.
6. Es necesario un **cambio normativo** y un proceso de **autoregulación** orientados a garantizar los objetivos que pretende la ley.

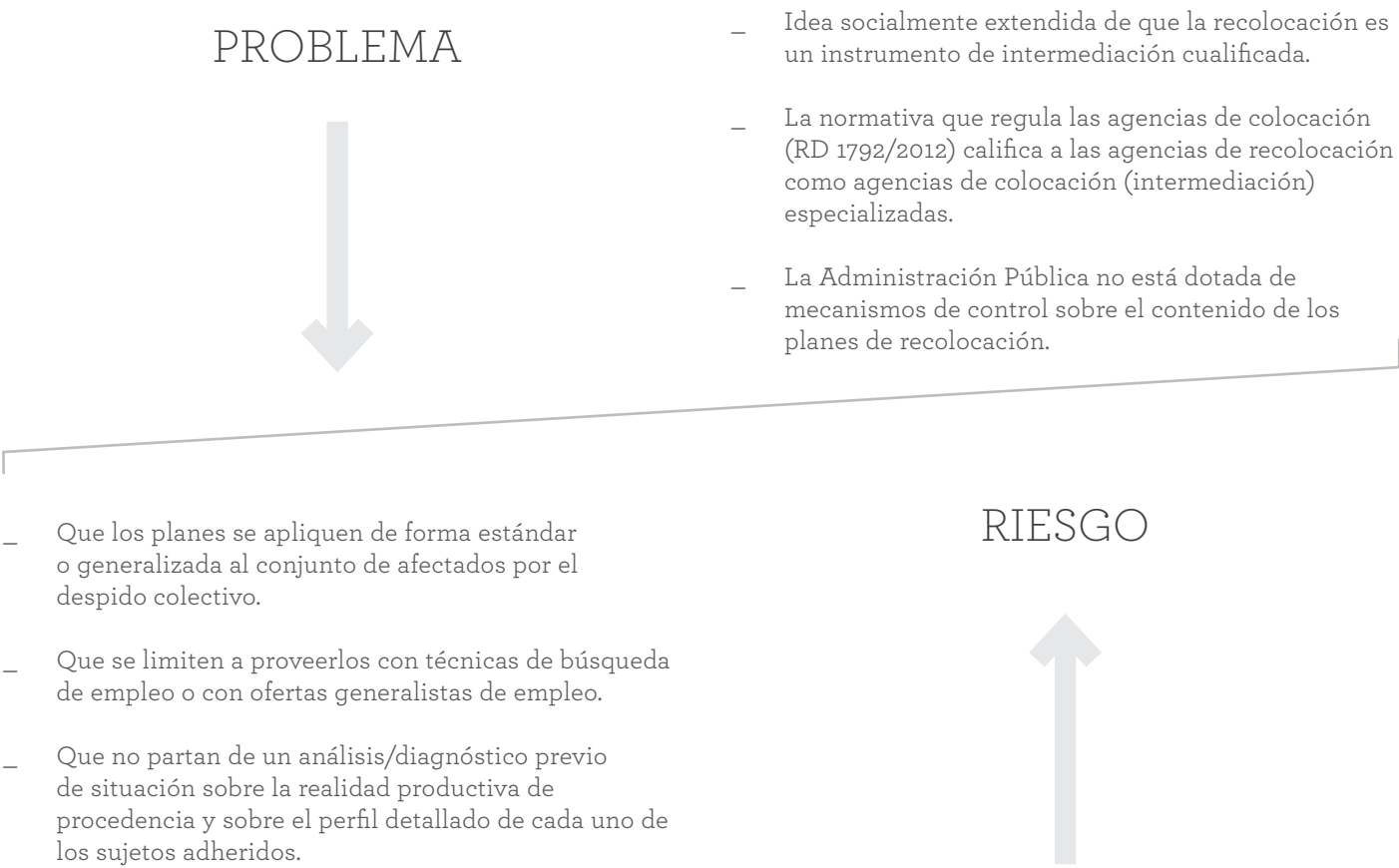


1. La primera diferencia deriva de las diversas interpretaciones que el sector tiene sobre **lo que es la recolocación** y sobre qué indicadores medir su éxito.
2. La **liberalización de los servicios de recolocación** en un contexto de crisis y, por tanto, con grandes posibilidades de negocio, ha dado lugar a un mercado saturado con un riesgo evidente de competencia en precios y no en calidad.
3. La **flexibilidad en los criterios de acreditación** y la falta de un modelo riguroso de rendición de cuentas y evaluación, favorece la aparición de **operadores de mínimos** que desprestigian el sentido y la misión de los procesos de recolocación.
4. La actividad que desarrollan las agencias de recolocación se lleva a cabo en un entorno complejo, en el que la mayor parte de las empresas no quieren el servicio y en el que trabajadores y sindicatos siguen centrando su interés en los **beneficios directamente económicos** para los afectados, hecho que acaba convirtiéndose en un elemento condicionante.
5. No existe una **optimización de las posibilidades de colaboración público-privada** en materia de recolocación.

¿PODRÍA DESDE LA REGULACIÓN ACTUAL IMPULSARSE UN MODELO DE RECOLOCACIÓN DE CALIDAD?

El **tercer paso fundamental pasa por un cambio normativo** que no necesariamente ha de comportar una mayor fiscalización o penalización, sino que debería partir de una lógica integradora desde la que sistematizar muchas de las medidas que actualmente están vigentes en materia de extinción del contrato y políticas de empleo.

1. EL PUNTO DE PARTIDA: ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE RECOLOCACIÓN?



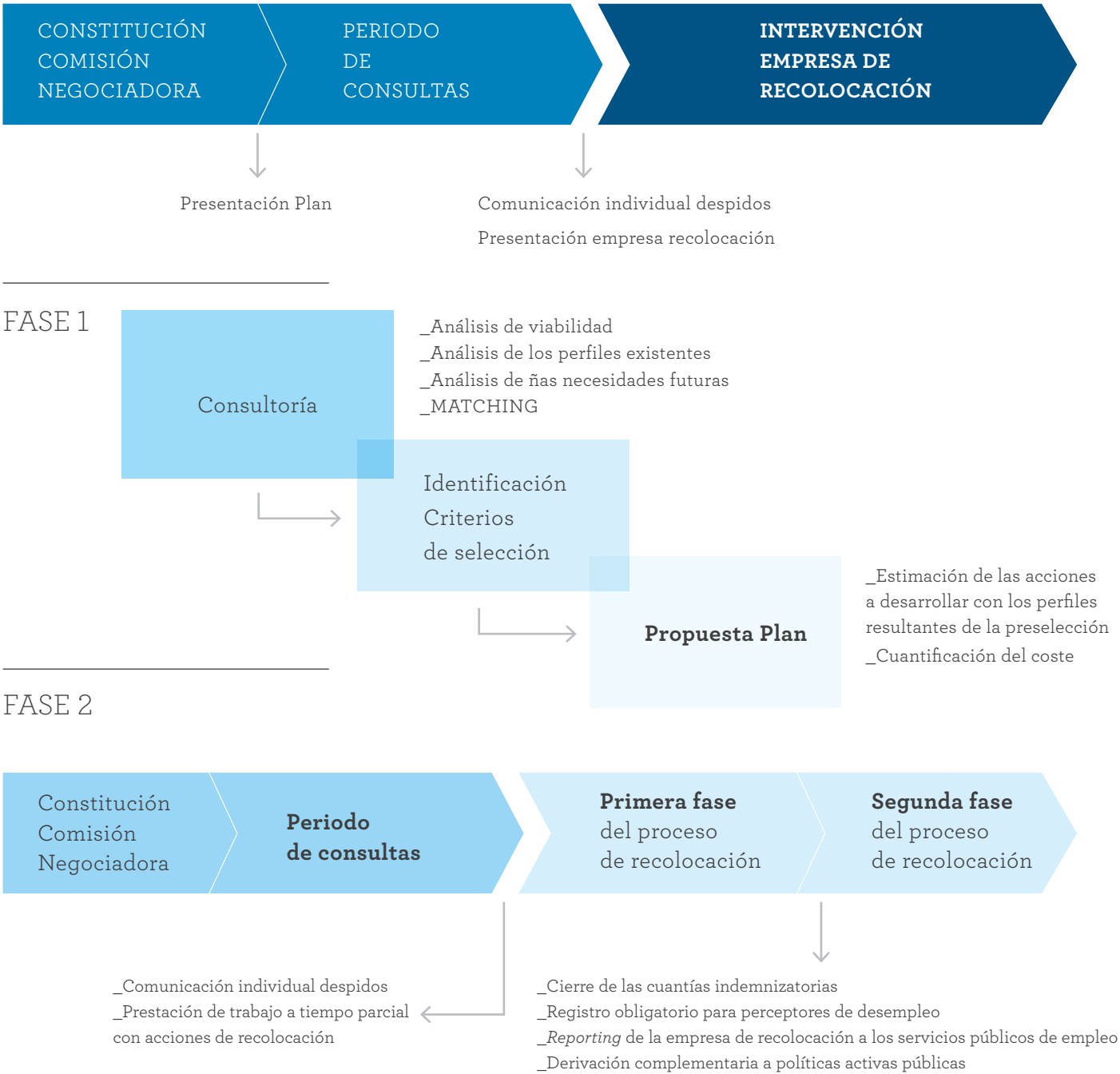
LOS PLANES DE RECOLOCACIÓN EN LA LEY

Frente a ello y para clarificar el “campo de juego”, recomendamos:

EN EL ÁMBITO NORMATIVO LEGAL O REGLAMENTARIO	EN EL ÁMBITO OPERATIVO
Preveer un cambio terminológico más próximo a la idea de “tránsito profesional”	Poner en valor el término “Plan” y, por tanto, concretar con mayor precisión el proceso que integra una actividad de recolocación
Desvincular claramente en la normativa de empleo la intermediación de la recolocación	Definir con mayor precisión los indicadores cuantitativos y cualitativos con base en los que medir el “éxito” del proceso
Contemplar un dispositivo de control efectivo sobre el contenido del plan en favor de la Inspección de Trabajo, de la Autoridad Laboral o de la Autoridad competente en materia de políticas de empleo	Hacer pivotar todas las medidas de recolocación sobre la singularidad profesional del individuo y del mercado laboral en el que opera

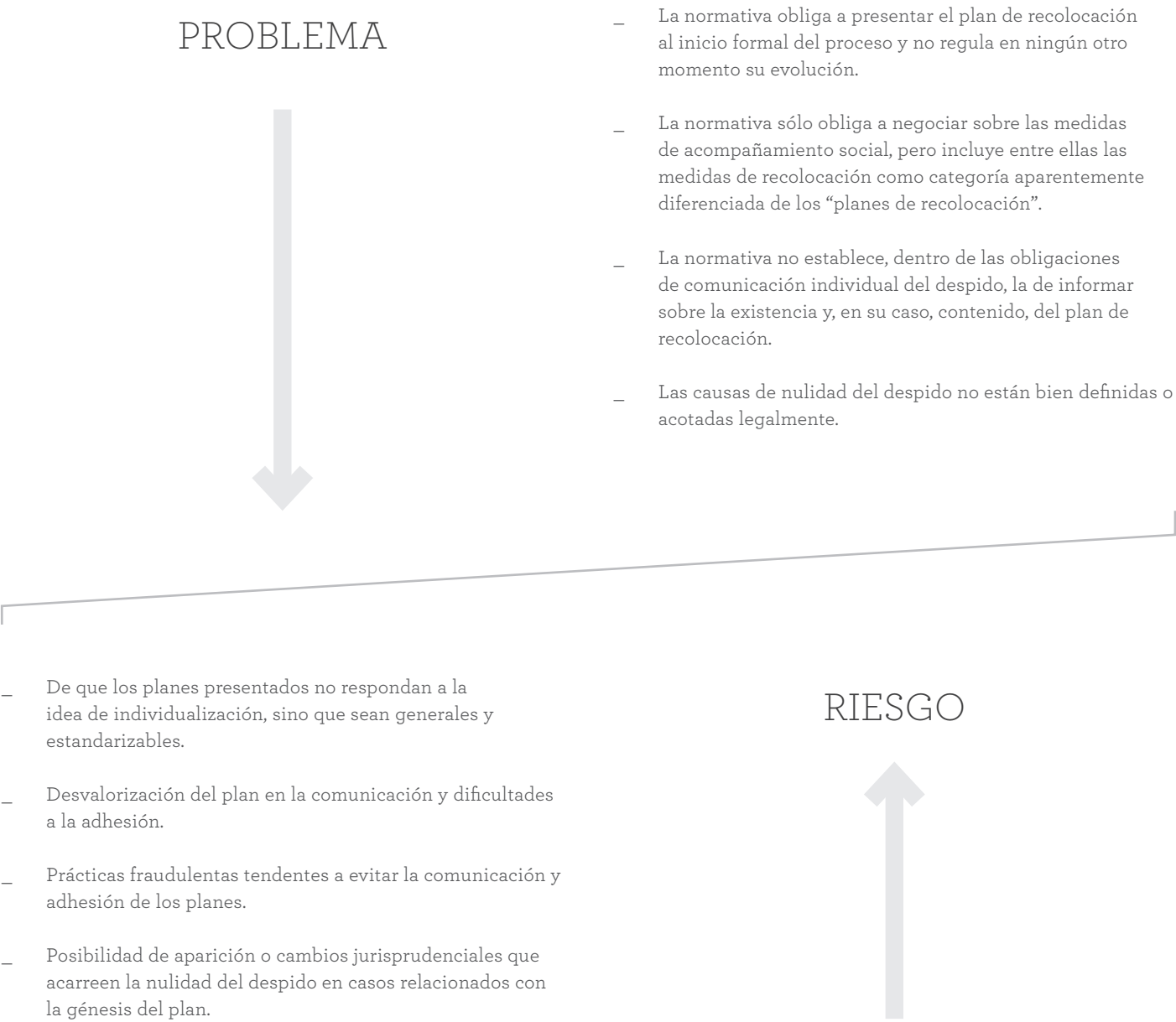
2. UNA CUESTIÓN CRÍTICA: ¿QUIÉN PUEDE DISEÑAR Y EJECUTAR LOS PLANES DE RECOLOCACIÓN?

3. UNA CUESTIÓN DE PROCEDIMIENTO: ¿ÉS LA GÉNESIS DEL PLAN DE RECOLOCACIÓN LA ADECUADA PARA GARANTIZAR SU PROMOCIÓN?



LOS PLANES DE RECOLOCACIÓN EN LA LEY

El marco actual presenta una serie de problemas de deseable solución:



Ante este panorama, son varias las **alternativas que pueden proponerse** para mejorar el sistema de regulación y que sitúan el debate:

EN EL ÁMBITO
NORMATIVO LEGAL
O REGLAMENTARIO



Modificación de la normativa sobre despidos colectivos que clarifique la relación entre las medidas de acompañamiento social y los planes de recolocación y que regule de forma más coherente el momento en el que deban integrarse los planes de recolocación dentro del proceso de despido

Modificación de la normativa general en materia de despido para garantizar al trabajador la información detallada sobre el plan de recolocación en su calidad de medida “compensatoria” por la pérdida de empleo

Modificación de la normativa procesal para clarificar las vías procesales de impugnación y/o reclamación relacionadas con los planes de recolocación y su calificación

EN EL ÁMBITO
OPERATIVO

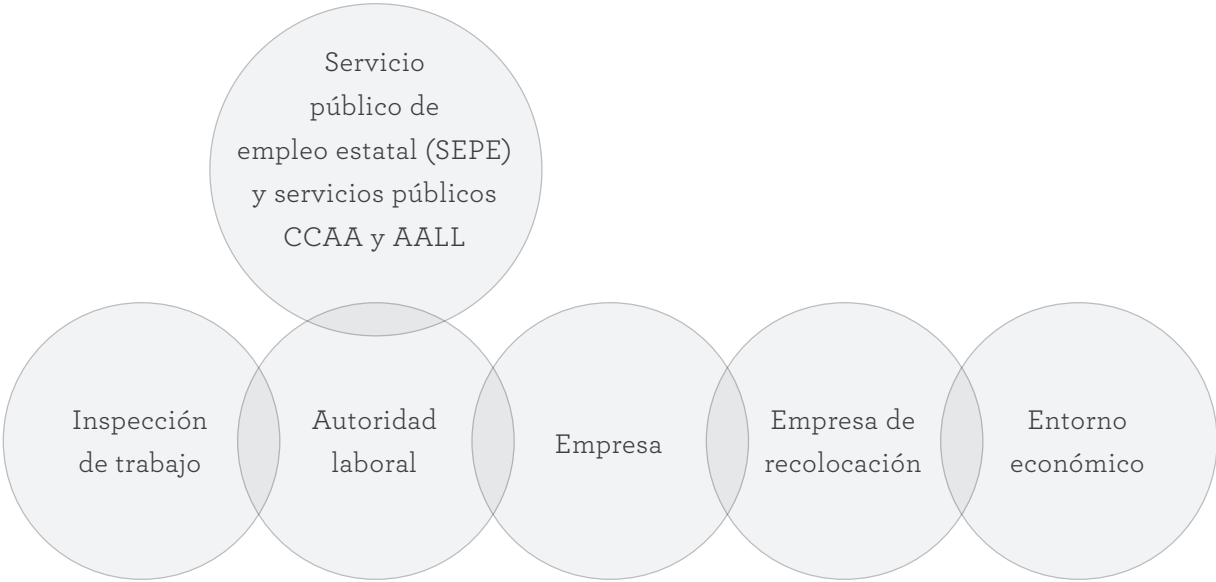


Impulso, desde la negociación colectiva sectorial o empresarial, de regulaciones que pauten la dinámica de los procesos de consulta y que prevean específicamente obligaciones en relación con los planes de recolocación

Impulso desde la negociación colectiva de cláusulas de empleo que incorporen innovaciones en la gestión de las desvinculaciones y los compromisos empresariales en materia de recolocación

4. Y POR ÚLTIMO, UNA CUESTIÓN DE ORGANIZACIÓN: ¿ESTÁN LOS DIFERENTES ACTORES DEL MAPA DEL MERCADO DE TRABAJO SUFICIENTEMENTE COORDINADOS COMO PARA GARANTIZAR LA CALIDAD DE LA RECOLOCACIÓN?

A día de hoy, el mapa de *stakeholders* es un mero sumatorio estático de operadores, con el que difícilmente pueden generarse sinergias:



PROBLEMA

- La normativa no garantiza la conexión y coordinación entre los diferentes actores.
- Las estructuras administrativas actúan de freno a la integración.
- No existe una visión integrada en el diseño y ejecución de las políticas de empleo que promueva sinergias entre admnistraciones y entre operadores.



RIESGO

- Pérdida de relevania de los planes de recolocación dentro del conjunto de las políticas de empleo y de utilidad efectiva como primer dispositivo de solución al desempleo.
- Duplicidad de servicios en favor de las personas en situación de desempleo e incremento de los costes globales para el sistema.
- Dilución de la información sobre mercado de trabajo y pérdida de efectividad.
- El impacto de los dispositivos de recolocación es menor y de más difícil escalado.



LOS PLANES DE RECOLOCACIÓN EN LA LEY

Ante este panorama, convendría impulsar los siguientes cambios:

EN EL ÁMBITO NORMATIVO LEGAL O REGLAMENTARIO	EN EL ÁMBITO OPERATIVO
Modificación de la normativa sobre despidos colectivos y en materia de seguridad social que clarifique el papel de cada una de las Administraciones con competencias sobre la materia y establezca los sistemas de coordinación entre ellas	Impulso de programas a nivel estatal o autonómico de integración de servicios para la recolocación
Reconocer explícitamente a los “planes de recolocación” como dispositivos integrantes del “compromiso de actividad”. Medida que debe entenderse relacionada con el mayor control de las empresas de recolocación, de la efectividad de los programas de colaboración y mayor colaboración público-privada	Incremento de los sistemas de colaboración entre las agencias de recolocación y los servicios públicos de empleo, especialmente en el ambito de la información sobre mercado de trabajo y sobre dispositivos y operadores de empleo en cada territorio
	Desarrollo de programas de difusión de buenas prácticas en materia de recolocación, liderados por los servicios públicos de empleo

Para que los cambios y modificaciones propuestos en este Informe encaminados hacia un modelo efectivo de recolocación fructifiquen, resulta imprescindible que:

1. Todos los *stakeholders* (empresas, sindicatos, asesores jurídicos y administraciones públicas) **pongan en valor la recolocación y la entiendan como una medida estratégica clave para reducir el desempleo y favorecer la empleabilidad.**

2. Se **modifique la nomenclatura legal** y se desvincule la recolocación de la intermediación, para vincularla a la **lógica de las políticas de empleo integradas y a la idea de transición y desarrollo profesional.**

3. Se **universalicen los planes de recolocación** y se extiendan a todo tipo de despido colectivo, con independencia del número de afectados, de la naturaleza jurídica del despido o de su carácter temporal o indefinido.

4. Se **reincorporen los planes de recolocación al conjunto de “medidas de acompañamiento social”** que vaya a adoptar la empresa, al objeto de que puedan ser negociadas antes o durante el período de consultas.

5. Se **amplíe la duración legal** del plan de recolocación, se **concrete el contenido material** del mismo y la **forma de prestación de los servicios** que lo integran y se establezcan **obligaciones específicas de rendición de cuentas, control y sanción para todos los agentes.**

6. Se promueva la **regulación de la recolocación en la negociación colectiva como derecho universal y básico de los trabajadores, y se refuercen los derechos de información y reclamación en materia de recolocación**, tanto a nivel individual como a nivel colectivo.

7. Se **integren los planes de recolocación en la normativa vinculada al compromiso de actividad**, a fin de poder vertebrar de forma justa y adecuada la prestación por desempleo con los derechos y obligaciones derivados de la extinción del contrato y del derecho y el deber de trabajar.

A MODO DE RESUMEN
10 CLAVES HACIA UN
MODELO EFECTIVO
DE RECOLOCACIÓN

8. Se **revierta de forma finalista el beneficio que sobre el gasto público en prestaciones se deriva del éxito de la recolocación**, a fin de impulsar la calidad de los servicios de las empresas de recolocación y de poder promover la mejora y continuidad de los servicios sobre los colectivos con más dificultades de inserción.

9. Se incorpore a la legislación una **definición más concreta del contenido, herramientas y compromisos de los planes de recolocación**, específicamente por lo que respecta a:

- _ Descripción de la empresa que hace el despido colectivo, motivos y características del mismo.
- _ Perfil de los trabajadores que pueden verse afectados.
- _ Normativa aplicable.
- _ Descripción de la empresa de recolocación.
- _ Instalaciones de la empresa de recolocación.
- _ Tiempo medio de reinserción con sus programas de recolocación.
- _ Acciones para la información y comunicación a los trabajadores.
- _ Descripción de los contenidos, herramientas y metodología tanto presencial como on-line.
- _ Cronograma de desarrollo del plan.
- _ Especificación de acciones y formación para el autoempleo.
- _ Las acciones de consultoría y concreción de sesiones individuales.
- _ Acciones específicas para los trabajadores de mayor edad.
- _ Otras medidas de acompañamiento social.

- _ Acciones y herramientas para la recualificación profesional (formación incluida, formación subvencionada, formación ad hoc, etc.).
- _ Compromiso de número de ofertas presentadas y acceso a entrevistas.
- _ Definición de cuando finaliza el programa.
- _ Seguimiento del programa y Comisión de Seguimiento.
- _ Compromisos de reporte de información del avance del programa.
- _ Participación y negociación en la elaboración del plan o en la selección de la empresa de recolocación por parte de la representación legal de los trabajadores.
- _ Mecanismos de valoración de la calidad del programa.
- _ Objetivos y compromisos.

10. El sector de las empresas de recolocación defina un código de buenas y malas prácticas, del que hagan partícipe a sindicatos, empresas y asesores jurídicos.

INFORME SOBRE PLANES DE RECOLOCACIÓN ESADE (IEL)-LHH.

Resumen Ejecutivo

—

Campus Barcelona · Pedralbes

Av. Pedralbes, 60-62 · Barcelona

Campus Barcelona · Sant Cugat

Av. Torreblanca, 59 · Sant Cugat

Campus Madrid

Mateo Inurria, 25-27 · Madrid

—

www.esade.edu