

PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN DE PERSONAL

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:
1ER ESTUDIO SOBRE PRÁCTICAS
EMPRESARIALES

Junio 17 de 2015

Presentadores

Catalina Reina - Gustavo Sosa-Rostan

Bogotá, Colombia

NUESTROS CONFERENCISTAS DE HOY



Gustavo Sosa-Rostan

Director de Retiro y M&A para la Región Andina, Centroamérica y Caribe

Gustavo.SosaRostan@mercer.com

(+57) 1 742 1002



Catalina Reina

Consultor de Retiro para la Región Andina, Centroamérica y Caribe

Catalina.Reina@mercer.com

(+57) 742 1083



Únete a la conversación sobre este webinar en Twitter! Síguenos en @MercerLatam

Marsh & McLennan Companies asesora y entrega soluciones que ayudan a nuestros clientes a proteger y mejorar el valor percibido de las compañías para los accionistas. Nuestra ventaja competitiva en el mercado es principalmente contar con cuatro marcas líderes en el mercado, las cuales operan como un *business partner* — con el objetivo de atender las necesidades de nuestros clientes en las áreas de Riesgo, Estrategia y Talento Humano.



Ingresos 2014: US \$12.9 Billones

Total Headcount: más de 57,000

Oficinas en más de 100 Países

**Cotiza en la Bolsa de New York
(NYSE: MMC)**

PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN DE PERSONAL

¿Porqué hablar de este tipo de procesos?

Dos perspectivas del contexto actual

Desaceleración económica:

- ✓ Ajuste en la proyección del crecimiento del PIB del FMI en Colombia y la región (de 3.8% a 3.4%)
- ✓ Caída en el precio del petróleo
- ✓ Devaluación del peso frente al dólar (27% al final de 2014)

Contracción económica + reducción de costos en diferentes sectores

Panorama de inversión estable al mediano plazo:

- ✓ Buena percepción del proceso de paz en el país
- ✓ Reducción en la tasa de desempleo a mínimo histórico de 9.1%
- ✓ Según el Banco Mundial, Colombia da muestras de estabilidad económica superiores a otras economías en la región

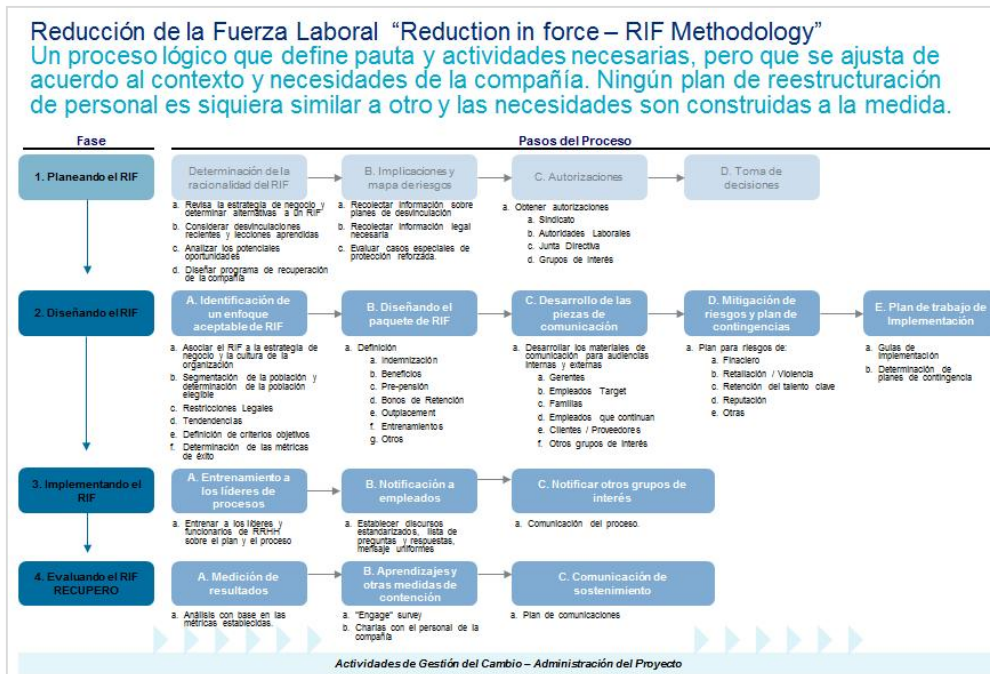
Oportunidades para procesos de M&A regionales y locales



CAMBIOS EN EL CAPITAL HUMANO = Potenciales procesos de reestructuración en las empresas

LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN NO SON SINÓNIMO DE REDUCCIÓN DEL PERSONAL

Bajo la metodología Mercer (*Reduction in Force – RIF Methodology*), se buscan soluciones alternativas a la reducción de la fuerza laboral, siendo ésta la última opción a considerar.



Los procesos de reestructuración de personal tienen **un alto impacto** sobre el talento humano, la cultura organizacional y el desempeño de la compañía.

Un correcto manejo de la reestructuración permite **minimizar el impacto y consecuencias** que las compañías deben asumir cuando se toman esta clase de decisiones.

“EN ESTE INCIERTO ENTORNO ECONÓMICO, LOS PAÍSES EN DESARROLLO DEBEN DESPLEGAR SUS RECURSOS DE MANERA JUICIOSA PARA APOYAR PROGRAMAS SOCIALES (...) Y EMPRENDER REFORMAS ESTRUCTURALES QUE INVIRTAN EN LA GENTE”,

**JIM YONG KIM,
PRESIDENTE DEL GRUPO BANCO MUNDIAL**

1ER ESTUDIO EN COLOMBIA SOBRE PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS FRENTE A PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

- **Objetivo del estudio:** Identificar cuál es la práctica de las empresas del mercado colombiano frente a los procesos de reestructuración que implican una desvinculación de parte de su fuerza laboral, respecto a los beneficios ofrecidos, los aspectos considerados y las principales preocupaciones.
- El estudio consistió en un encuesta que se estructuró en 2 partes:
 - Experiencias pasadas
 - Expectativas frente a procesos futuros
- Aproximadamente 60 preguntas aplicables a todos los sectores y tipos de empresas; tanto para aquellas que han atravesado por una reestructuración previa como para aquellas que aún no lo han experimentado.

RESULTADOS DEL ESTUDIO



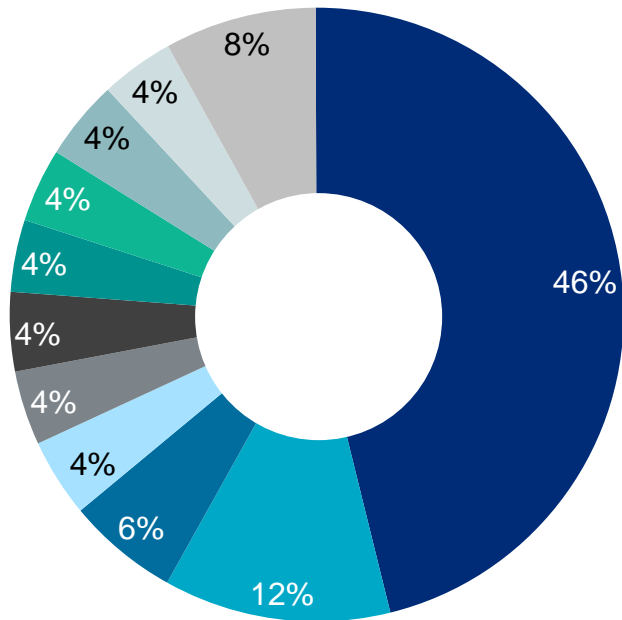
EMPRESAS PARTICIPANTES

Contamos con la participación de **49 empresas** que tienen operaciones en Colombia, pertenecientes a diferentes sectores e industrias.

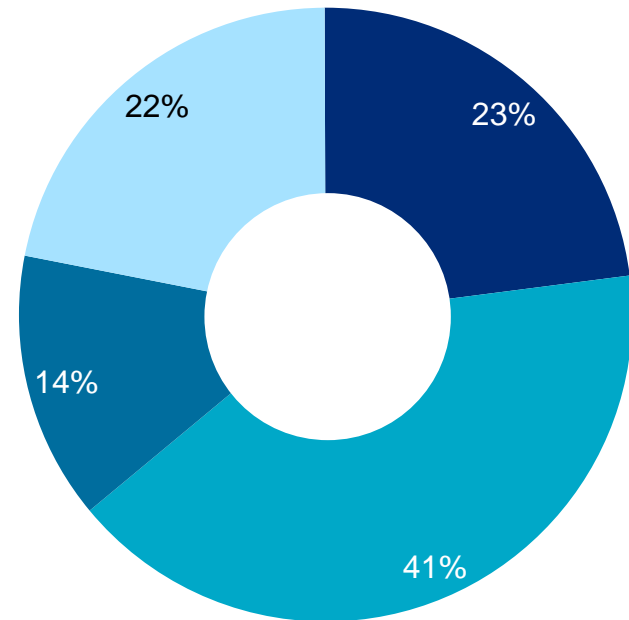
Allergan de Colombia	Coca - Cola Femsa	Independence	Petrotiger
Banco de la República	ConvaTec	Intercolombia	Sertecpet de Colombia S.A.
Bdeceval S.A.	Dow	Johnson Controls	SNC Lavain
Biomax	Equin Energía Limited	Laboratorio Bussie	SNC-Lavalin
BMC Bolsa Mercantil de Colombia S.A.	ExxonMobil	Laboratotos Baxter S.A.	Talisman Colombia Oil & Gas LTD.
C.I. Prodeco	FMC Technologies Inc.	Legis	Tecpetrol
Carbo Química	Fortna Colombia Ltda.	MSD Farmacéutica	Termovalle SAS ESP
Carbones del Cerrejon	Fundación Plan	Nexen Petroleum	Terpel
Carvajal Pulpa y Papel S.A.	Genser Power	Nokia Solutions and Networks Colombia Ltda	Transgas de Occidente S.A.
Cemex	Gran Tierra Energy Colombia	Nov de Colombia	Weatherford Colombia
Cepsa Colombia S.A.	Grunenthal	Occidental de Colombia LLC	
Chevron Petroleum Company	GSK	Opain S.A.	
Clorox de Colombia	Hocol S.A.	Parez Resources Colombia LTD Sucursal	

DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES

Por sector

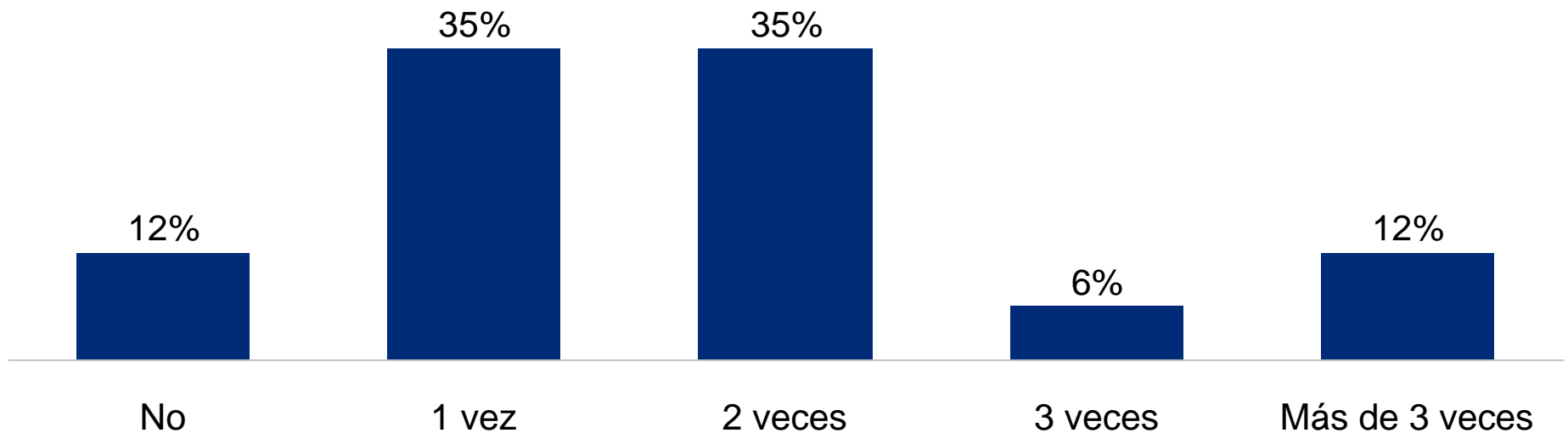


Por número de trabajadores



LAS REESTRUCTURACIONES LLEGARON PARA QUEDARSE

- El 69% de los participantes del presente estudio ya han tenido experiencia previa en este tipo de procesos. Cerca de la mitad de estos casos han tenido algún tipo de reestructuración en el último año y más del 60% ha tenido algún proceso de reestructuración en un lapso menor de tres (3) años
- En cuanto a la frecuencia de procesos de reestructuración, tenemos que en los últimos cinco (5) años se han estructurado:



¿PORQUÉ SE REESTRUCTURAN LAS EMPRESAS Y CÓMO LO ESTÁN HACIENDO?

1

Más del 60% de los procesos se deben a:

- Búsqueda de mayores eficiencias
- Reducción de Costos

2

Lo usual es que el personal objeto de la medida sea seleccionado por la empresa

3

El tipo de personal objeto de estas iniciativas ha sido en la mayoría de los casos de Niveles Operativos. En menor medida Profesionales Junior y Gerencia Media

4

El criterio más utilizado para la selección del personal objeto de reestructuración son los Resultados de Desempeño . Otros criterios son Área de Trabajo y variables como costos, terminación de proyectos, optimización de estructuras

5

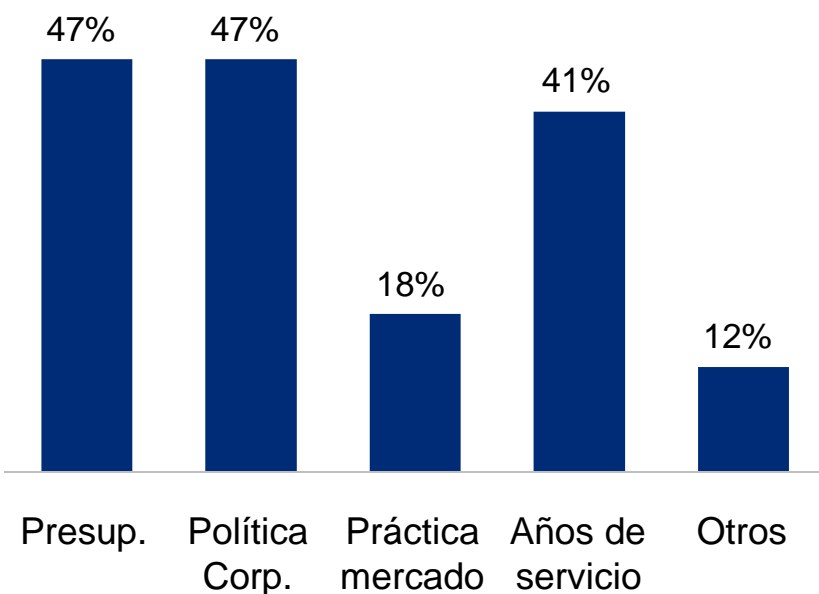
Dos de cada tres empresas no hace diferenciación por nivel en los beneficios otorgados en el proceso

6

El 91% de las empresas busca conciliar las condiciones de terminación con los trabajadores

MARCO GENERAL DE LOS PAQUETES DE RETIRO

Estos son los criterios utilizados para definir los paquetes de retiro



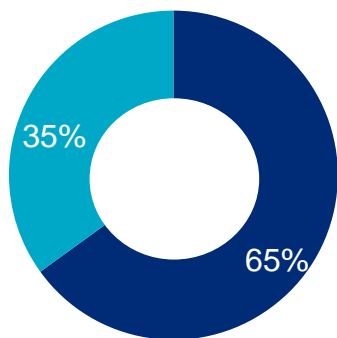
Comentarios Generales

2/3 de la muestra definen los paquetes ofrecidos como un monto superior al monto por despido injustificado.

En promedio, el pago adicional representa un poco más de 4 meses de salarios.

BENEFICIOS DE LOS PAQUETES DE RETIRO

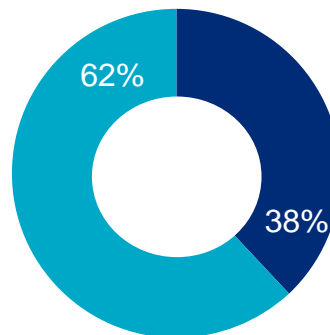
Bono Adicional



Es práctica del mercado dar bonos en los paquetes de beneficios

Más de la mitad de las empresas han reconocido un beneficio adicional en forma de bono en el paquete de beneficios ofrecido

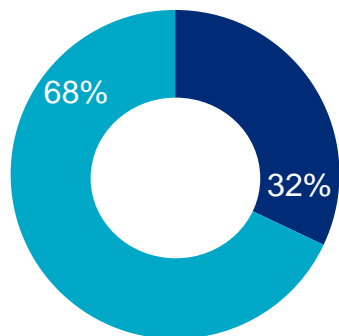
Beneficio Médico o de Salud



No es práctica del mercado, reconocer beneficios de salud

Es común que en este beneficio se otorgue continuidad en los planes corporativos por un período de 6 meses (Mediana)

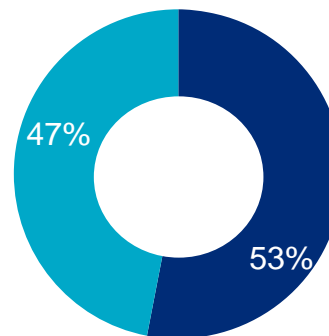
Cotizaciones a Seguridad Social



No es práctica del mercado

Quienes lo otorgan, ofrecen principalmente cotizaciones a salud y pensiones

Beneficio de Outplacement



Hay opiniones divididas que pueden marcar una tendencia

La duración varía de acuerdo al grupo objetivo, desde 1 hasta 3 meses o más.

■ SI ■ NO

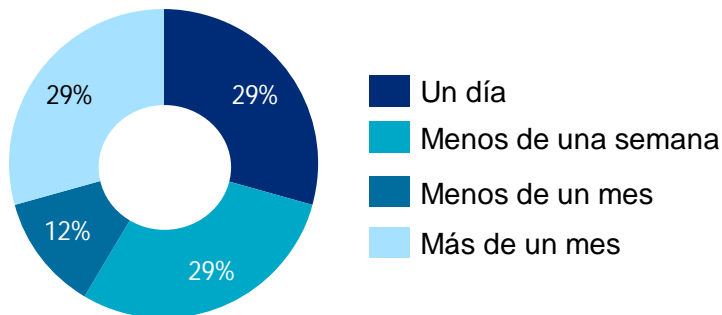
PROCESO DE COMUNICACIÓN

En procesos pasados no fue práctica buscar asesoría externa en los procesos

Sólo un 32% de las empresas buscaron algún tipo de asesoría externa. Al menos la mitad de casos buscaron apoyo para el proceso de comunicación y el 82% buscó apoyo en temas legales.

Cuando el proceso no es tercerizado, la responsabilidad de la comunicación recae principalmente el personal directivo de la compañía

¿CUÁNTO TIEMPO TOMA DESVINCULAR A LA POBLACIÓN OBJETO DE LA INICIATIVA?



Para aquellos procesos con más de un mes de duración, la mediana de la muestra es de 6 meses

GRADO DE SATISFACCIÓN EN LOS PROCESOS

De aquellas compañías que proporcionaron esta medida, se observa que en general consideran haber tenido un buen grado de satisfacción con los resultados obtenidos en este tipo de procesos

Mediana

80,00%

El estudio muestra que el grado de satisfacción en procesos anteriores fue mayor a medida que la empresa se apoyó en más fases del proceso, presentando un incremento de hasta el 15% en esta medida entre aquellas que se apoyaron en una sola fase y entre aquellas que se apoyaron en al menos 3 fases.

¿QUÉ PREOCUPARÁ A LAS EMPRESAS EN UN FUTURO PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN?

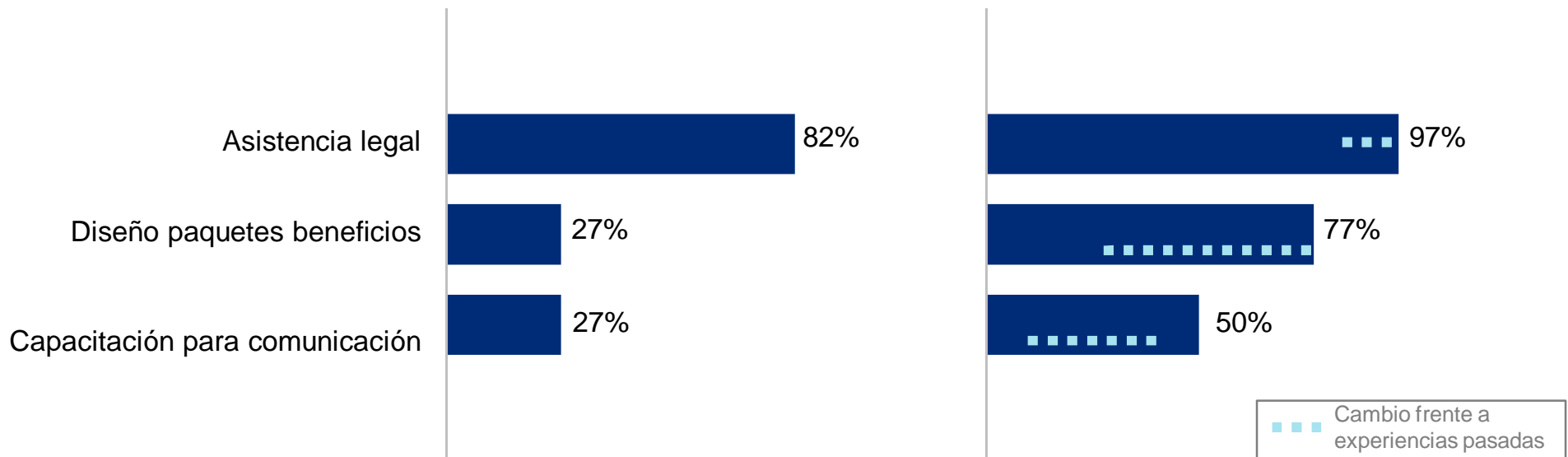


- El Impacto en el **Clima Laboral** y los **Aspectos Legales** son los dos factores que más preocupan a la hora de acometer una iniciativa de reestructuración, al ser señalados por tres de cada cuatro empresas como lo más sensible
- **Restricciones Presupuestarias** es evaluado como escasamente preocupante por 2/3 de las empresas participantes de este estudio

TERCERIZACIÓN DEL PROCESO

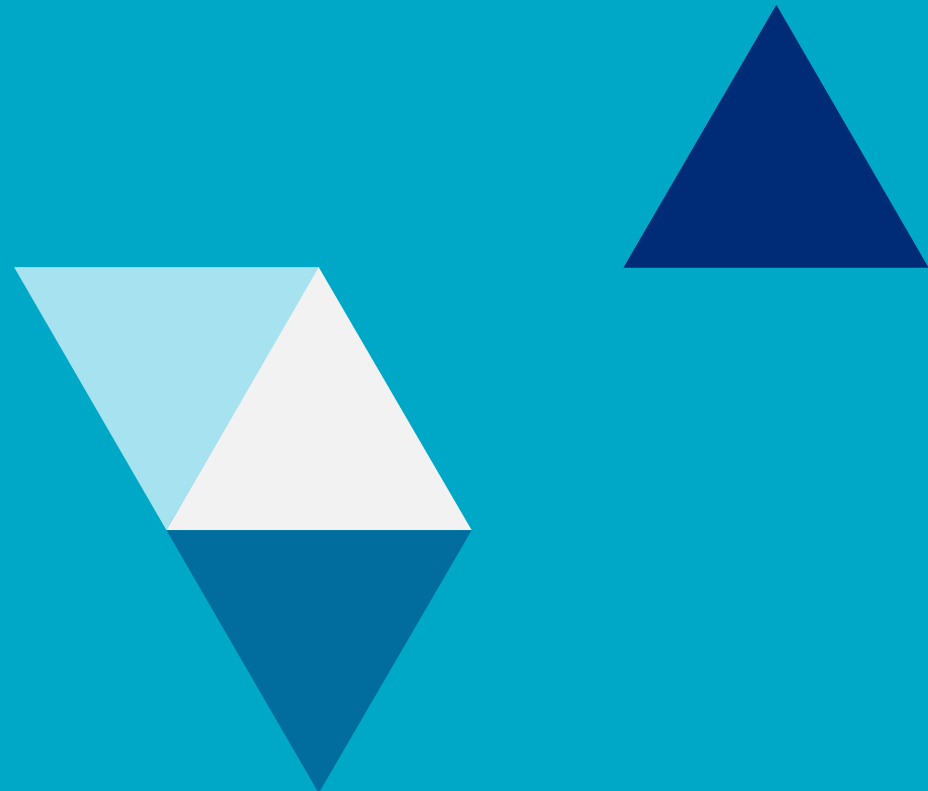
En el pasado, 32% de las empresas que se reestructuraron contaron con asistencia en alguna de las siguientes etapas del proceso:

Hacia el futuro, el 61% de la muestra se apoyaría en un tercero para estos procesos. Específicamente buscarían apoyo en:



Otras etapas del proceso en las que se buscó apoyo de un tercero fueron: Identificación de población, logística, comunicación del paquete y apoyo posterior al proceso

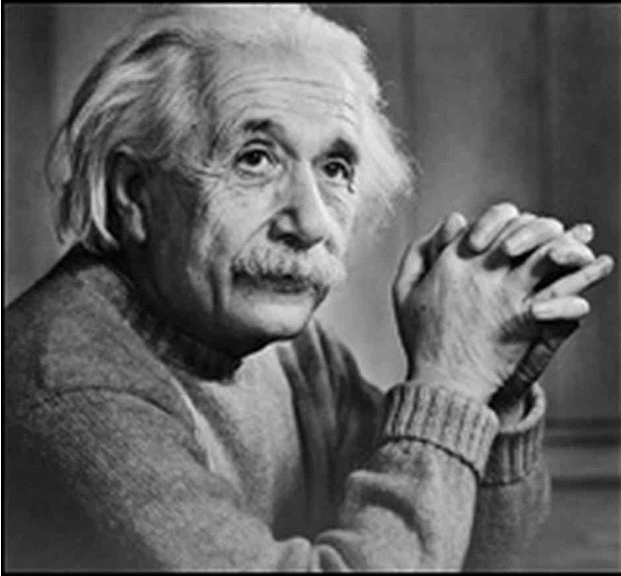
CONCLUSIONES



EL ESTUDIO NOS DA UN MARCO DE REFERENCIA DEL CONTEXTO LOCAL PARA PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN

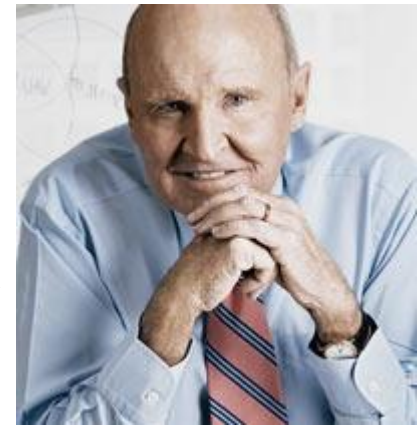
- ✓ Los procesos de reestructuración son una realidad y potencial necesidad en el corto y mediano plazo.
- ✓ No todos los procesos se comportan igual. Las razones, alternativas y beneficios a estructurar pueden variar entre empresas y al interior de las mismas, de un proceso a otro.
- ✓ Las empresas deben reconocer el impacto que estos procesos tienen en el corto, mediano y largo plazo para sus organizaciones:
 - Compromiso y motivación del personal que queda
 - Imagen corporativa en el mercado
 - Aspectos legales
 - Impacto social
- ✓ Debe haber una clara identificación y mitigación de riesgos asociados al proceso, de modo que el resultado obtenido esté alineado con los objetivos iniciales y que no termine generando un efecto contrario al esperado.
- ✓ Un proceso planeado adecuadamente, soportado en fases y en equipos mixtos (externos – Internos) garantiza un mayor nivel de satisfacción y mitigación de los riesgos asociados.

PARA REFLEXIONAR...



“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”. Albert Einstein

“Cuando el ritmo de cambios dentro de la empresa es superado por el ritmo de cambios fuera, el final está cerca”. – Jack Welch



CONTACTO

Gustavo Sosa-Rostan

Gustavo.SosaRostan@mercer.com

(+57) 1 742 1002

Catalina Reina

Catalina.Reina@mercer.com

(+57) 742 1083

¡Envíanos tus preguntas!

Por favor escribe tus preguntas en la sección P&R de la barra de herramientas.

- Para enviar una pregunta mientras te encuentres en modo de pantalla completa, utiliza el botón P&R en la parte superior de la pantalla.
- Para enviar una pregunta mientras te encuentres en modo de media-pantalla, utiliza el P&R del panel ubicado en la parte inferior derecha de la pantalla.





DA CLICK AQUÍ PARA PREGUNTAR A "TODOS LOS PANELISTAS"

Tus comentarios son muy importantes.

Un formulario de comentarios se abrirá en una nueva ventana en cuanto el webinar haya terminado. Por favor, llénalo y envíalo para poder seguir mejorando.

¿Ya nos sigues en redes sociales?

 **Linked in** Mercer
Latinoamerica

 MercerLatam

 @MercerLatam

MAKE TOMORROW, TODAY



Este documento contiene metodologías, conocimientos técnicos, ideas, conceptos, técnicas, métodos de análisis, modelos, formatos, diseños, herramientas, material, y conceptos que son de propiedad de exclusiva de MERCER sin restricción alguna. Por lo tanto, el contenido de esta presentación no podrá entregarse, compartirse, distribuirse con terceras personas, ni emplearse con fines distintos de los contemplados al momento que fueron proporcionados, sin que medie autorización previa escrita de Mercer.