

Libro Blanco

Las mejores prácticas (*Best Practices*)
en los procesos de reestructuración de plantillas



Universidad de Navarra

IRCO



SAGARDOY
ABOGADOS

Libro Blanco

Las mejores prácticas (*Best Practices*) en los procesos de reestructuración de plantillas

José Ramón Pin Arboledas

IESE-IRCO

Josep Pau Hortal

CREADE

Antonio Gómez de Enterría Pérez

SAGARDOY ABOGADOS



Universidad de Navarra

IRCO



SAGARDOY
ABOGADOS

Libro Blanco

Las mejores prácticas (*Best Practices*) en los procesos de reestructuración de plantillas

Equipo de Redacción:

Ángela M^a Gallifa, Gerente, IESE-IRCO

Adela Conde, Investigadora, IESE-IRCO

Índice

| | |
|---|----|
| Prólogos..... | 9 |
| Parte I | 15 |
| 1. Reestructuraciones de plantillas: un ámbito general | 15 |
| • Qué son las reestructuraciones de plantillas..... | 15 |
| • Reestructuraciones de plantillas en España..... | 16 |
| • ¿Cómo ha reaccionado el mercado español ante esta situación de crisis mundial?..... | 16 |
| • ¿Hay sólo un culpable?..... | 17 |
| • Estado del mercado laboral..... | 18 |
| Parte II | 25 |
| 2. Ámbito legal de las reestructuraciones de plantillas | 25 |
| • Introducción..... | 25 |
| • Expediente de Regulación de Empleo..... | 25 |
| • Requisitos del Expediente de Regulación de Empleo..... | 26 |
| • Tramitación del Expediente de Regulación de Empleo..... | 28 |
| • Efectividad del despido colectivo..... | 32 |
| • Conclusiones..... | 33 |
| • La relación individual de trabajo: mercado laboral..... | 34 |
| Parte III | 43 |
| 3. Globalización y nuevas tecnologías: definición y consecuencias | 43 |
| • Efectos en las relaciones laborales..... | 44 |
| • Efectos de la implantación de las nuevas tecnologías en el mercado laboral..... | 46 |
| • Los contrasentidos y desafíos de nuestro tiempo: sus efectos en las plantillas de las empresas..... | 48 |
| • Fusiones y adquisiciones: Repercusión en las plantillas..... | 48 |
| Parte IV | 51 |
| 4. Sectores de actividad: análisis por sectores | 51 |
| • Sector Químico-Farmacéutico..... | 51 |
| • Sector Financiero y seguros..... | 55 |
| • Sector Automoción..... | 64 |
| • Sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación..... | 69 |
| • Sector Transporte..... | 76 |
| • Sector Bienes de Consumo - Distribución - Gran Distribución..... | 85 |
| Parte V | 93 |
| 5. Medidas preventivas previas a una reestructuración | 93 |
| • Económicas: competitividad, análisis del sector..... | 93 |
| • Sociales: comunicación interna, externa..... | 93 |
| 6. Medidas a tomar durante las reestructuraciones | 95 |
| • Ventajas y desventajas de las prácticas más utilizadas..... | 95 |
| • Distribución de la utilización de prácticas por sectores de actividad..... | 96 |
| – Prejubilaciones..... | 97 |
| – Bajas incentivadas..... | 97 |
| – Movilidad funcional..... | 97 |

| | |
|---|------------|
| - Recolocación..... | 97 |
| - Contratos flexibles..... | 97 |
| - Contratos temporales | 97 |
| - Contratos de relevo | 97 |
| 7. Medidas posteriores a la regulación de empleo. ¿Qué ocurre con la plantilla que se mantiene?..... | 98 |
| • ¿Qué ocurre con la plantilla que se mantiene? | 98 |
| • La gestión del cambio..... | 99 |
| • Las motivaciones humanas..... | 100 |
| • Variables de estado en una organización | 100 |
| Parte VI | 103 |
| 8. Tendencias de futuro..... | 103 |
| 9. Conclusiones | 104 |
| • Casos prácticos..... | 107 |
| Apéndice | 145 |
| 1. Equipo de Redacción IESE-IRCO, SAGARDOY ABOGADOS , CREADE..... | 145 |
| 2. Empresas y sindicatos consultados..... | 145 |
| 3. Participantes en la investigación..... | 145 |
| Bibliografía | 147 |

A modo de prólogo

Cuando los vientos son favorables, muchas veces olvidamos las penurias de los valles económicos. Por eso nos pareció a los promotores de esta obra que era oportuno no olvidar los aprendizajes de la última ráfaga de vientos desfavorables.

Los vientos de la crisis traen olores de las reestructuraciones o despidos masivos. Estas reducciones drásticas de plantilla intentan evitar disgustos a corto plazo, pero es dudoso que sean rentables a largo. El "síndrome del superviviente" puede hacer que la moral de los que permanecen decaiga de tal manera que las reducciones de personal se conviertan en recurrentes hasta la casi desaparición de la empresa. Casos hemos conocido.

Para evitarlo, hay que aprender el arte de despedir. He aquí algunos consejos para ello:

- Tenga en cuenta que los ciclos de vacas gordas y flacas se suceden regularmente. No engorde demasiado en los primeros. Tenga una plantilla siempre un poco justa, polivalente y flexible. Defina quiénes son los miembros de la organización frente a colaboradores externos. Si no lo hace así, pagará sus imprudencias y alegrías.
- Antes de despedir, piense en otras alternativas. Reducción de horarios y sueldos. Recuperación para su plantilla de servicios que antes externalizó al ampliar su capacidad o racionalizar su producción. Una plantilla polivalente es muy útil para ello.
- Considere que, cuando hay que tomar medidas drásticas, la sensación de justicia es esencial. Empiece la cirugía por los más responsables de la situación. Suelen ser de la capa superior de la organización. Puede que le cueste más dinero, pero también suponen más ahorros. Además, si no lo hace así, la pirámide jerárquica estará desequilibrada.
- Nunca salidas indiscriminadas. El criterio de selección para permanecer es el valor aportado a la empresa y no la edad u otra característica similar. Esto último, además de ser injusto, es una medida ineficaz. Si no lo hace así cortará mucho músculo junto con la grasa, y eso se paga después.
- Planes anticipados para suavizar los traumas del despido: *outplacement*, formación y empleabilidad, prejubilaciones selectivas, fondos de indemnización especiales...
- Comunique las razones para ejecutar la reestructuración, explique por qué tienen que hacerla. Si usted no lo hace, otros explicarán su versión. En particular, los sindicatos.
- Asegure a los que se quedan. Es mejor una operación profunda que sucesivas superficiales.
- Póngase, al menos imaginariamente, al final de la cola del despido. A más de un directivo, cuando fue a dar cuenta de que había acabado su trabajo de reducción de plantilla, le dijeron: no, aún falta uno... Si se pone en esa situación, primero no se sorprenderá si le ocurre lo anterior; segundo, comprenderá mejor la situación de aquellos a los que va a aplicar el proceso, y se lo pensará mejor.

Todo esto le puede parecer utópico. Puede pensar que cuando las circunstancias aprietan, ni éstas, ni los consejos de administración, ni los financiadores, ni la competencia, ni los sindicatos, dan muchas alternativas. Pero entonces no se queje si en la próxima va usted. **En realidad, se despide masiva, injusta e indiscriminadamente cuando antes no se ha contratado, evaluado, retribuido, promocionado y despedido de manera justa y selectiva.**

Nuestra investigación ha sido, sobre todo, una investigación "cualitativa" con base a paneles de expertos sectoriales, empresarios, sindicalistas, laboralistas y académicos, que han expresado sus aprendizajes. Se refieren a la experiencia española.

Este libro es el fruto de la colaboración desinteresada de directores de recursos humanos de empresas españolas, representantes sindicales y responsables de Sagardoy Abogados y CREADE, empresa de *outplacement*. Sus valiosas aportaciones fueron

imprescindibles para la consecución de este libro. Asimismo, el trabajo del equipo de investigación, integrado por Adela Conde, asistente de investigación del IESE, y Ángela M^a Gallifa, gerente del centro de investigación IRCO –International Research Center on Organizations– del IESE, ha sido fundamental para la ordenación de sus pensamientos y opiniones.

Los dos casos con que concluye el libro son ejemplos de cómo abordar las situaciones de despido masivo. También, de cómo la globalización está obligando a tomar decisiones para afinar la productividad de las empresas. El caso Allianz es producto de la investigación del profesor del IESE, Sandalio Gómez, de lo que se deriva una segunda parte, que se publicará próximamente. El caso BSCH-BANESPA ha sido preparado por Ángela María Gallifa, gerente, CELA y Julio Pérez, asistente de investigación, bajo la supervisión del profesor Jorge Mitsuru del ISE, Instituto Superior da Empresa y yo mismo.

Espero que los lectores de este libro saquen conclusiones valiosas. Fundamentalmente, para que tomen medidas preventivas. Pero también, para que si no tienen más remedio que aplicar un despido masivo, lo hagan con la conciencia de que se trata de personas que han aportado a la empresa lo que más valor tiene: su trabajo. Es en estos casos donde el temple moral de quienes dirigen las organizaciones se muestra con más crudeza.

José Ramón Pin Arboledas
PROFESOR DEL IESE Y DIRECTOR DEL IRCO

Prólogo

En un marco en el que las noticias económicas son fundamentalmente las resultantes de los planes de reorganización y reestructuración en que están inmersas muchas organizaciones, resulta necesario que los interlocutores sociales hagan un proceso de reflexión y análisis sobre la gestión de los mismos.

Este es el objetivo que nos propusimos al poner en marcha el proceso cuyo resultado es este "libro". Se trataba simplemente de que, distribuidos por sectores, estos interlocutores intercambiaran información, propuestas y opiniones sobre la gestión en España de las reestructuraciones empresariales. No nos consta que hasta este momento se hubiera realizado en nuestro país una investigación y un debate similar.

Nuestro empeño no era otro que "crear cultura" sobre esta materia, elaborando un "libro blanco" que pueda servir de apoyo y referencia a las organizaciones e interlocutores sociales en la gestión de tales procesos, al mismo tiempo que señalar las tendencias sobre los nuevos pasos a dar en el futuro en estas materias.

Aunque con todos los matices evidentes en función de las diferencias sectoriales, tipología de las compañías, madurez de los diferentes sectores, etc., las organizaciones participantes han destacado que la *reestructuración es un hito más de la gestión empresarial*, que es necesario *hacer, en la medida de lo posible, una gestión anticipada, intentar poner los medios e instrumentos para que sus efectos sean los menores posibles, poner al empleo como eje de la negociación* en un marco de credibilidad y confianza entre las partes.

La investigación y el resultado del debate han puesto de manifiesto que los servicios de *outplacement* son un recurso que goza cada día de una mayor credibilidad entre los directores de recursos humanos y los interlocutores sociales, por lo que aporta en la visión de hacer del empleo el punto central de la gestión y resultado de un proceso de reestructuración.

Josep Pau Hortal
CREADE
Julio de 2002

Prólogo

«*Vivimos tiempos de gran turbulencia social y la ley debe amparar nuestros derechos.*» Esta frase, pronunciada por un destacado líder sindical a comienzos del siglo XX, bien podría servir para explicar la realidad laboral que a principios del siglo XXI estamos sufriendo.

Cualquier observador científico interesado por la problemática del mercado de trabajo puede fácilmente constatar que los problemas sociales de ayer siguen siendo los mismos de hoy.

Siempre ha existido el salario, la jornada, el contrato de trabajo... instituciones todas ellas que perduran en el tiempo, ya que de alguna manera tienen aires de inmutabilidad. No obstante, si ese mismo observador fuera totalmente ajeno a nuestra disciplina jurídico-laboral, podría sorprenderse de cómo ante problemas más o menos invariables en el tiempo, los agentes sociales y legisladores de cada período reaccionan con variantes continuas, a golpe de reformas legislativas de carácter social y laboral que tratan de encauzar los distintos ámbitos de la relación laboral de la forma más correcta para conciliar los intereses, de un lado, de los trabajadores asalariados y, de otro, de la parte empresarial.

No es éste el momento de analizar el porqué de este fenómeno que supone una cierta contradicción entre lo regulado –permanente– y lo que regula –variable–, pero no cabe duda de que una de las causas para ello es la inserción de la normativa laboral en el contexto general de la economía.

Desde esa perspectiva, cualquier "resfriado" económico o cualquier evolución de los componentes que intervienen en el mercado económico, tendrán una clara incidencia en el mercado de trabajo.

Ello es claramente apreciable en el tema que ocupa las páginas de este libro: las reestructuraciones de plantilla. En una situación actual de internacionalización evidente en el ámbito económico y, por ende, empresarial, se produce igualmente una "importación" y "exportación" de las consecuencias laborales que esta nueva realidad está produciendo, y de ahí que las *best practices* en esta materia y que son objeto de análisis en este libro, se van igualmente homogeneizando ante una problemática laboral, los despidos colectivos, que la mayoría de las veces tiene un componente y origen ciertamente internacional.

La respuesta del ordenamiento laboral español que se analiza con detalle en el capítulo II del libro, va precisamente en la misma línea del resto de ordenamientos europeos. Se trata de una normativa equilibrada, completa e inmersa en nuestra tradición legislativa y cultural posfranquista de protagonismo de los agentes sociales en este ámbito tan delicado y, en ocasiones, traumático, de nuestras relaciones de trabajo.

Bien es cierto que se echan en falta algunos aspectos presentes en otras leyes europeas (medidas de *outplacement*, por ejemplo), pero no cabe duda de que la práctica diaria ha demostrado que el sistema implantado para las reestructuraciones de plantilla ha funcionado, y además lo ha hecho correctamente.

El protagonismo sindical y empresarial deliberadamente buscado por el legislador en este tipo de procesos ha sido determinante para que surjan estas llamadas *best practices* y que se tratan de exponer en este libro. De ahí que cuando nos propusimos este proyecto, se quiso igualmente dar preponderancia a la participación de sindicatos y direcciones de recursos humanos que, en su buen hacer, su equilibrio, su afán de diálogo y sensatez, han hecho que la respuesta española a un problema actual de carácter internacional haya sido una de las mejores posibles.

A ellos va dedicado este libro.

Antonio Gómez de Enterría Pérez
Iñigo Sagardoy de Simón
SAGARDOY ABOGADOS

Parte I

1. Reestructuraciones de plantillas: un ámbito general

QUÉ SON LAS REESTRUCTURACIONES DE PLANTILLAS

Es necesario comenzar haciéndonos esta simple pero básica pregunta para tratar de analizar cómo y qué medios hemos de utilizar para que las reestructuraciones sean lo menos agresivas posible para todos los integrantes de una empresa.

Lo que en los años de la reconversión fue un excepcional mecanismo de ajuste de plantillas, actualmente se ha tornado en una fórmula usual y, en ocasiones, poco justificada para reducir costes laborales, solucionar las crisis y mejorar la competitividad de las empresas.

Se ha trivializado el despido, produciéndose grandes pérdidas de capital intelectual en nuestras organizaciones públicas y privadas (no olvidemos, por ejemplo, la anticipación a los 60 años de las jubilaciones en la Universidad en la década de los ochenta). Trivial es aquello que no sobresale de lo ordinario o común; que carece de toda importancia y novedad. Sin embargo: ¿sería razonable calificar, siquiera figuradamente, de trivial a 353.700 despidos, los anunciados a lo largo del primer trimestre de 2001? ¿Y a uno? Esto ocurría en las primeras fases del pinchazo de la burbuja económica creada alrededor de las empresas de la nueva economía y que sigue en estos días.

A fechas de mayo del año 2002, las grandes empresas han despedido en el mundo a más de 600.000 personas¹. Una cifra que, según los expertos del sindicato mayoritario estadounidense AFL-CIO, podría ser superior, puesto que no recoge los despidos en las industrias auxiliares ni en subcontratas, ni tampoco los recortes en los horarios. Por otra parte, estos despidos masivos no parece que impulsen los resultados de las empresas, y mucho menos su cotización en bolsa. España ha sido afectada por los recortes de plantillas de las multinacionales del sector de las telecomunicaciones. Son ejemplos, Ericsson, Alcatel, Lucent-Agere y Hewlett-Packard. Algunas estimaciones hablan de un recorte de plantillas en el sector español superior a 10.000 personas.

Respecto a la tasa de desocupación en Europa, Portugal muestra la menor (4,4%), y España la mayor (11,5%). Aunque la actual diferencia entre la tasa de desempleo media europea y la española es una cuarta parte de la que era en 1998, en el último trimestre volvió a ubicarse por encima de tres puntos porcentuales sobre la media europea².

En el sector financiero español, desde el año 1991 la banca ha ido progresivamente reduciendo empleo, mientras que cajas y cooperativas lo han generado. En el año 1999³, los datos ya indicaban que el empleo total del sector se había reducido en 13.459 personas, a pesar de la simultánea generación de puestos en cajas de ahorros y cooperativas. Este sector ha hecho especialmente uso de las prejubilaciones como medida para la reducción de plantillas.

Una reestructuración de plantilla supone una remodelación total de la estructura de la empresa provocada por cambios, tanto por las circunstancias económicas nacionales e internacionales como por las internas de las propias empresas.

Los cambios dan miedo, y a veces nos sentimos desconcertados e inseguros ante lo desconocido, pero no por ello hemos de dejar de perfeccionar y actualizar nuestro *modus vivendi* y *operandi*. Debemos asimilar de la mejor manera posible estos cambios que nos conducen a situaciones tan drásticas como una reestructuración de personal dentro de una empresa, y buscar nuevos retos para el futuro.

Entre los cambios que han supuesto un giro en la concepción y estructura de las empresas, encontramos los tecnológicos, la corta vida de los productos, la globalización de los mercados, la lucha por la competencia, la exigencia del consumidor, los nuevos sistemas organizativos, la preparación y motivación del trabajador.

¹ Millán, S., 5Dias.com., «Adiós al empleo en la nueva tecnología», documento electrónico de Internet, 4 de mayo de 2002.

² Encuesta de Población Activa (EPA).

³ "La Caixa", Servicio de Estudios. Informe mensual, diciembre de 1999.

Sin embargo, la adaptación legal y real es complicada, ya que hemos sobrevivido con un marco de relaciones laborales que no respondía ni a la realidad económica ni a la social de nuestro país.

¿Cómo unificar las necesidades sociales y empresariales? Para lograrlo, se debe contar con la inestimable ayuda de los representantes sociales, es decir, los representantes sindicales de los trabajadores y los empresarios. Su protagonismo en las reestructuraciones convierte la negociación colectiva en uno de los ejes fundamentales de la reforma, cediéndose espacios hasta ahora reservados a la regulación estatal.

Asimismo, se deben introducir mecanismos de flexibilidad en todos aquellos aspectos que en la legislación crea rigidez. Esto permitirá la permanente adaptabilidad a los cambios que sufren las empresas. Las empresas que mejor se adapten, aprovechando las cualidades y potenciales propios, tendrán más posibilidades de competir que otras.

Los empresarios se ven obligados a adoptar nuevas formas organizativas si quieren sobrevivir en un mundo cada vez más complejo.

Por este motivo es por lo que es necesario estudiar detenidamente los procesos de reestructuración en las empresas y el empleo de las mejores prácticas, con el fin de que las reestructuraciones sean lo menos agresivas para todos.

Por otra parte, ¿se están desarrollando medidas preventivas? Cuándo oímos que empiezan a sonar tímidamente las alarmas en nuestras empresas, ¿nos ponemos manos a la obra?

Por último, ¿hasta qué punto España utiliza métodos innovadores en las reestructuraciones de plantillas, como ocurre en el resto de Europa? Algunos países ya contemplan, más o menos regularizadas, en su legislación laboral, medidas sociales como la recolocación (*outplacement*) al encontrarse con estos procesos (Francia, Bélgica, Países Bajos, Suecia, Alemania y Austria).

Todas estas dudas deben ser despejadas. Así pues, es importante entender algunos datos sobre reestructuraciones que nos permitirán comprender mejor la situación actual y valorar más correctamente las medidas a aplicar.

REESTRUCTURACIONES DE PLANTILLAS EN ESPAÑA

En el último semestre de 2001, la disminución de los beneficios en la cuenta de resultados de las empresas españolas fue muy acentuada, debido a varias circunstancias: alto nivel de endeudamiento, disminución de la demanda debido a la desaceleración de la economía, sensibilización colectiva por los acontecimientos del 11 de septiembre... Todos estos datos provocaron un aumento importante en el número de reestructuraciones de plantillas.

¿CÓMO HA REACCIONADO EL MERCADO ESPAÑOL ANTE ESTA SITUACIÓN DE CRISIS MUNDIAL?

Las empresas españolas han hecho frente al enfriamiento de la economía el año pasado recurriendo a los expedientes de regulación de empleo (ERE) para ajustar sus plantillas, llegando hasta el número de 4.460, que supuso un incremento de un 9% respecto al año anterior. Además, el colectivo de trabajadores afectados por esta medida aumentó en un 101%, de 60.325 a 121.473 personas, lo que evidencia la amplia utilización de esta medida por los empresarios.

No obstante, no todos los ERE que se llevaron a cabo en España en el año 2001 tuvieron los mismos efectos sobre el empleo: la mayoría de ellos, 83.989, sólo sufrieron una supresión temporal de empleo, mientras que 36.721 fueron despedidos definitivamente. Este último número supone un 22,5% más que en el año 2000⁴.

En nuestro país, es muy significativo el caso del sector del automóvil, en donde se recurre, como veremos en capítulos posteriores, de forma intensa a los ERE como medida de ajuste de plantillas.

Por su parte, los sectores del transporte, las comunicaciones y las agencias de viajes fueron los que más despidos concentraron, con 6.024 extinciones de contratos de trabajo.

⁴ Pascual, R., 5dias.com., Ministerio de Trabajo, «Las regulaciones de empleo se duplicaron en 2001 y se concentraron en la industria», documento electrónico de Internet, 26 de marzo de 2002, Madrid.

El mayor número de trabajadores inmersos en estos ajustes de plantillas se concentró en grandes empresas con más de 5.000 trabajadores, seguidos de aquellas que tienen entre 50 y 249 empleados, donde hubo 15.139 trabajadores afectados.

Las Comunidades de Aragón, Cataluña y Valencia concentraron la mitad de los trabajadores sujetos a expedientes de regulación de empleo en nuestro país.

Por otra parte, la disminución de resultados del ejercicio 2000 ha precipitado fuertes reestructuraciones en las plantillas de numerosas multinacionales. Se calcula que en el año 2002 las multinacionales americanas, japonesas y europeas prescindirán de 233.355 empleos, destacando las empresas tecnológicas y de automoción en estos ajustes. Gran número de éstas tienen sedes en España que consecuentemente se verán afectadas por estas medidas⁵.

¿HAY SÓLO UN CULPABLE?

Las crisis de las empresas españolas suelen estar causadas en muchas ocasiones por motivos ajenos al empresario, como la desaceleración de la economía actual en el mundo. No así en otros casos, más por problemas estructurales internos no resueltos, mala gestión, plantillas sobredimensionadas y poco flexibles, etc., en el momento en que se presentaron.

En algunos sucesos recientes y bien conocidos, los trabajadores han tenido que pagar con sus puestos los errores de gestión o prácticas presuntamente fraudulentas. El ejemplo más reciente de esta situación ha ocurrido en la consultora Arthur Andersen en Estados Unidos, que ha suprimido 7.000 puestos de trabajo por el caso Enron. También hay que pensar en el caso de Worldcom, que de una plantilla actual de 80.000 trabajadores tiene previsto despedir a 16.000.

Las empresas se encuentran con problemas económicos que no siempre son consecuencia del exceso de plantilla. ¿Qué otras causas generan déficit económicos en el seno de una compañía? Se pueden considerar varias:

- Fuertes inversiones
- Problemas de deuda financiera
- Disminución del nivel de competitividad
- Disminución de la demanda del mercado
- Excesivo optimismo en las previsiones de ventas
- Circunstancias coyunturales (los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001...)

Por todo ello debemos analizar, una a una, todas las causas que provocan las crisis empresariales, y en función de ellas plantear las alternativas oportunas, que no siempre tienen que pasar por iniciar un expediente de regulación de empleo.

¿Cómo se llega a estas situaciones de crisis? En numerosas ocasiones, estas crisis se presentan de improviso, pero su gestación, en realidad es lenta, por lo que es necesario estar muy atento a los cambios por mínimos que sean. Por este motivo, la previsión es un valor que debemos cuidar, incluso en momentos de bonanza económica.

Milagros Hernández, directora de personal de TVE, afirma que *«se deben iniciar con cautela los expedientes de regulación, ya que se corre el riesgo de descapitalizar los grupos profesionales»*. Superado un proceso de reestructuración, se produce un rejuvenecimiento y un mayor dinamismo en la plantilla, que si se consigue unir a la experiencia de los antiguos profesionales que permanecen, permite a la empresa afrontar con más rigor y solvencia los retos empresariales. El problema surge cuando la plantilla, después de una reestructuración, sufre una pérdida importante de capital intelectual, faltando la experiencia necesaria para mantener la competitividad.

No obstante, profesionales cualificados de más de 55 años no se retiran del mercado de trabajo, sino que, o bien crean sus propias empresas o se incorporan a otras empresas del sector, como puede ser el de la comunicación, en la que la experiencia es un valor en alza, se trata de profesionales del área creativa, muy especializada.

Ejemplos de grandes reestructuraciones de plantillas en España son Telefónica y los grandes bancos, BBVA, BSCH, en los que se adelantaron al futuro mediante un esquema de prejubilación que afectaba a miles de trabajadores.

⁵ Ortín, A., "Las multinacionales prescinden de 233.355 empleos en lo que va de año", 5Días.com, documento electrónico de Internet, 29 de abril de 2002.

En general, los procesos que implican prejubilaciones masivas han generado situaciones de manifiesta desigualdad personal en el tratamiento fiscal de los prejubilados, al amparo de los distintos esquemas legales. En estos casos vemos que llega el momento de igualar el tratamiento fiscal de todos aquellos que de un modo u otro pierden su trabajo.

Hoy en día, pocas veces entra en juego la opción de la suspensión de pagos, por las consecuencias negativas que conlleva, debido a casos de tipo fraudulento que se cometen en perjuicio de los acreedores, que casi siempre encubren una quiebra. Se ha desnaturalizado su función y desviado su finalidad, desde un método para salvar la vida de la empresa hasta una manera de liquidarla con garantías para el deudor y algunos acreedores, Seguridad Social y bancos.

Las crisis forman parte de la vida empresarial, por lo que debemos desmitificar estos procesos y sus consecuencias. Son procesos permanentes, y la evolución y adaptación a las nuevas situaciones provocan alteraciones y desajustes en la gestión empresarial.

ESTADO DEL MERCADO LABORAL

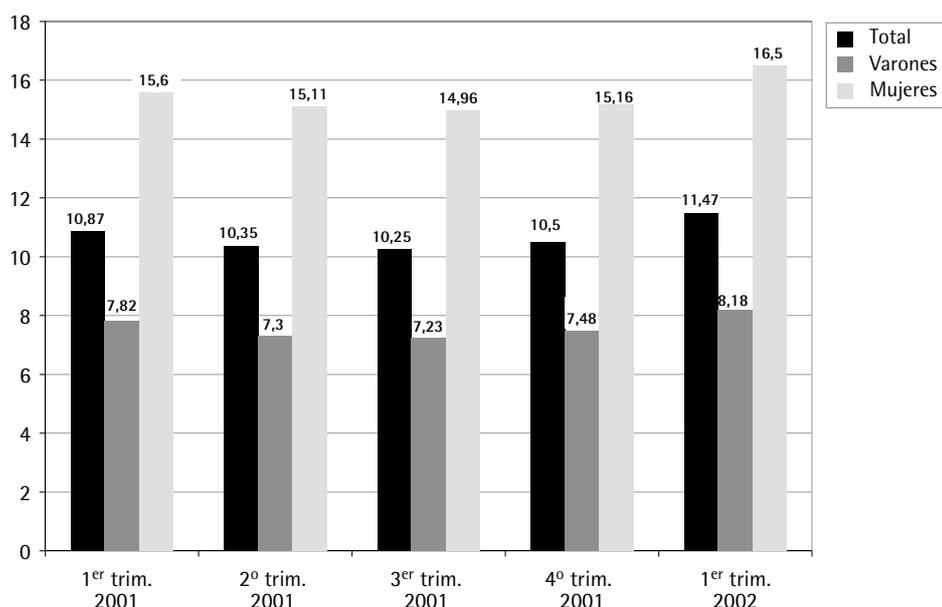
Como ya hemos comentado, en la actualidad se está produciendo una desaceleración de la economía a nivel mundial, producida fundamentalmente por el estallido de la burbuja tecnológica y los atentados del 11 de septiembre. A pesar de que los ciclos económicos ya no son tan acentuados como en épocas pasadas, estas circunstancias afectan al empleo en nuestro país.

En España, la situación mundial también ha tenido su reflejo, y ello lo evidencia el hecho de que el crecimiento del empleo haya sido mucho menor durante el primer trimestre del año 2002 en comparación con el mismo período en años anteriores. Sin embargo, es necesario destacar que el impacto negativo del estado de la economía mundial ha sido mucho menor que en el mercado laboral de otros países de la Unión Europea, como puede ser el caso de Alemania.

La principal fuente de información, en lo relativo a la situación del empleo en España, la encontramos en la Encuesta de Población Activa (EPA) que realiza periódicamente el Instituto Nacional de Estadística.

Los datos del primer trimestre de 2002 nos muestran que el número de parados en España es de 2.081.100. Esta cifra supone una tasa de desempleo del 11,47% de la población activa⁶.

Tasa de paro 2001-2002



⁶ Encuesta de Población Activa (EPA), mayo de 2002.

Este gráfico nos muestra la evolución de la tasa de paro en España durante el año 2001 y el primer trimestre de 2002.

Como se puede observar en el gráfico, la tasa de paro en función del género, es en los hombres del 8,18%, mientras que en las mujeres asciende al 16,50%⁷.

La fuerte desaceleración de la economía española provocó una significativa destrucción de empleo en el primer trimestre de este año: 65.600 puestos de trabajo, circunstancia que no ocurría desde hace siete años, desde finales de 1994. El paro aumentó en 189.300 personas (un 10%) en un solo trimestre. En 12 meses, el empleo subió 342.500 personas, y el desempleo, 164.800⁸.

En el año 2001, 1,5 millones de personas se sumaron a la lista del paro de los 30 países que componen la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), hasta alcanzar el 6,4% de la población activa. Por otra parte, en el año 2001, en Europa, la tasa de desempleo continuó su tendencia descendente, aunque más que por una mejoría en el mercado, fue consecuencia de un menor crecimiento de la fuerza laboral. No obstante, la OCDE prevé que el crecimiento del paro no se frenará antes de 2003, para cuando se vaticina haya alcanzado el 6,9%, hasta superar los 35 millones de personas. Así lo prevé el informe anual de la OCDE, que destaca a España como el país donde más ha crecido el empleo en 2001 (un 3,7%)⁹.

Un dato relevante es el descenso continuo de parados menores de 20 años (hombres y mujeres) durante el primer trimestre del año 2002.

Sobre el empleo en la Comunidad Económica Europea, y fruto de la Estrategia Europea para el Empleo, en la **Cumbre del Consejo Europeo en Estocolmo** de marzo de 2001, se acordó como objetivo prioritario establecer para **enero de 2005 una tasa media de empleo**¹⁰ para toda la Unión Europea del 67%¹¹.

Históricamente, el desempleo en España ha sido muy superior al de los países europeos de nuestro entorno. Podemos hacer una breve sinopsis de la *historia del empleo en España*.

A mitad de los años ochenta, España tenía la tasa de paro más elevada según datos de la OCDE. En 1992 teníamos el índice más alto de la Unión Europea.

Por otro lado, nuestra población activa todavía tiene un margen de crecimiento en porcentaje sobre la población total. Es la más baja de los principales países europeos.

Otro aspecto que explica la situación de nuestra economía es la evolución de los distintos sectores de actividad, en los que se observa un descenso espectacular del sector agrícola y un progresivo descenso del sector industrial, junto con un incremento del sector servicios.

⁷ M.V.R., «La crisis destruye empleo por primera vez desde 1995, al eliminar 65.000 puestos de trabajo hasta marzo», ABC.es, documento electrónico de Internet, mayo de 2002.

⁸ Instituto Nacional de Estadística (INE), Encuesta de Población Activa (EPA), mayo de 2002.

⁹ Caro, P., 5Días.com., “La OCDE prevé que el desempleo continuará creciendo hasta 2003”, documento electrónico de Internet, 10 de julio de 2002.

¹⁰ Tasa de Empleo = Población Ocupada / Población de entre 15 y 64 años de edad.

¹¹ Instituto Nacional de Estadística (INE).

Evolución del empleo según la EPA

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2000 | | 2001 | | | 2002 | |
|---|------|------|------|------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| | | | | | 3 ^{er} trim. | 4 ^o trim. | 1 ^{er} trim. | 2 ^o trim. | 3 ^{er} trim. | 4 ^o trim. | 1 ^{er} trim. |
| Tasa de variación interanual (%) | | | | | | | | | | | |
| Ocupados | 4,1 | 5,5 | 5,5 | 3,7 | 5,5 | 5,5 | 4,8 | 3,7 | 3,4 | 3,1 | 2,2 |
| Asalariados | 5,2 | 7,6 | 7,1 | 4,1 | 7,0 | 6,6 | 5,4 | 3,8 | 3,8 | 3,4 | 2,8 |
| Por duración contrato | | | | | | | | | | | |
| Indefinidos + NC | 6,0 | 7,8 | 8,5 | 4,6 | 8,8 | 8,1 | 5,7 | 4,6 | 4,4 | 3,5 | 3,4 |
| Temporales | 3,8 | 7,1 | 4,1 | 3,1 | 3,5 | 3,5 | 4,8 | 1,9 | 2,5 | 3,1 | 1,3 |
| Por duración contrato | | | | | | | | | | | |
| Jornada completa | 5,2 | 7,3 | 7,1 | 4,0 | 6,9 | 6,7 | 5,6 | 3,6 | 3,9 | 2,9 | 2,5 |
| Jornada parcial + NC | 5,6 | 10,7 | 6,3 | 5,1 | 8,3 | 5,5 | 4,1 | 5,1 | 2,8 | 8,3 | 5,2 |
| No asalariados | 0,5 | -1,5 | -0,3 | 2,4 | -0,1 | 1,4 | 2,5 | 3,6 | 1,9 | 1,8 | -0,1 |
| Ocupados por rama de actividad | | | | | | | | | | | |
| Agricultura | 0,4 | -3,2 | -2,6 | 0,7 | -2,9 | -0,8 | 4,8 | 1,2 | -2,3 | -1,1 | -4,3 |
| No agrícola | 4,5 | 6,2 | 6,1 | 4,0 | 6,2 | 6,0 | 4,8 | 3,9 | 3,8 | 3,3 | 2,7 |
| Industria | 5,8 | 3,5 | 4,4 | 3,1 | 4,7 | 6,0 | 5,8 | 4,0 | 2,7 | 0 | -2,5 |
| Construcción | 6,1 | 13,6 | 9,5 | 7,8 | 8,7 | 6,9 | 7,9 | 9,1 | 7,2 | 7,2 | 6,7 |
| Servicios | 3,7 | 6,0 | 6,1 | 3,6 | 6,2 | 5,8 | 4,0 | 3,0 | 3,5 | 3,7 | 3,6 |
| De mercado | 4,0 | 6,5 | 7,1 | 3,3 | 6,9 | 6,3 | 4,6 | 2,8 | 3,0 | 3,1 | ... |
| De no mercado | 3,4 | 5,0 | 4,6 | 3,9 | 5,0 | 5,1 | 3,1 | 3,3 | 4,4 | 4,8 | ... |
| Variaciones interanuales (miles de personas) | | | | | | | | | | | |
| Ocupados | 548 | 760 | 802 | 576 | 816 | 818 | 725 | 571 | 529 | 478 | 343 |
| Pro memoria (niveles en porcentaje) | | | | | | | | | | | |
| Ratio de asalariación | 77,2 | 78,8 | 79,9 | 80,2 | 80,1 | 80,2 | 79,9 | 79,9 | 80,4 | 80,4 | 80,4 |
| Ratio de temporalidad | 33,1 | 32,9 | 32,0 | 31,7 | 32,3 | 31,7 | 31,6 | 31,6 | 31,9 | 31,7 | 31,2 |
| Ratio de parcialidad | 7,9 | 8,1 | 8,0 | 8,1 | 7,9 | 7,8 | 8,1 | 8,3 | 7,8 | 8,2 | 8,3 |

En el año 2001, el empleo en España aumentó en un 2,18%, y la población activa alcanzó la cifra de 16 millones, con un aumento similar de hombres y mujeres. El mayor incremento se produjo en los sectores de construcción y servicios, mientras el sector de la agricultura y el industrial fueron los que destruyeron mayor número de puestos de trabajo.

En general, la política sociolaboral de los primeros años de la democracia, a partir de 1977, se encontró muy influida por la necesidad de construir un marco laboral consensuado entre las fuerzas políticas y sociales, siendo prioritario:

- Marcar directrices que sirvieran de pauta a la negociación de los convenios colectivos.
- Consolidar unos sindicatos débiles y desestructurados.
- Consensuar con los agentes sociales unos planes de reconversión industrial a nivel nacional que impulsaran el tejido productivo y situaran al país en condiciones de competir internacionalmente.
- Luchar contra el crecimiento de la tasa de desempleo.
- Búsqueda de políticas sindicales de colaboración, no de confrontación.

Durante la transición, la situación era inestable. Debemos conocer:

a. Algunos datos históricos sobre legislación laboral en España

Durante el gobierno del presidente Suárez, antes de las elecciones de 1977, se aprueba el Real Decreto Ley de 4 de marzo de 1977 sobre relaciones laborales, en el que se regulan por primera vez la huelga y los conflictos colectivos.

La necesidad de construir entre todas nuevas formas de convivencia socio-política, hizo posible el diálogo, la negociación, el consenso y el ánimo permanente de colaboración, que no confrontación revolucionaria, entre los distintos agentes y estamentos sociales. Con los Pactos de la Moncloa de 1977, y con el Acuerdo Básico Interconfederal firmado en julio de 1979 por UGT y la CEOE, se inicia una etapa de grandes pactos sociales apoyados en la estrategia negociadora y de colaboración del sindicato socialista (UGT) y de los empresarios (CEOE), y por la ilusión de construir entre todos un nuevo marco negociado de relaciones laborales.

Con posterioridad se aprobó el Estatuto de los Trabajadores en marzo de 1980 y se suscribió el primer pacto social, el Acuerdo Marco Interconfederal (AMI). Se negociaron asuntos relacionados con el incremento salarial, jornada, productividad y absentismo, contemplándose por primera vez la acción sindical en la empresa.

En junio de 1980 se firma el Acuerdo Nacional sobre el Empleo (ANE), para adoptar compromisos de creación de empleo.

Por otra parte, se regula la contratación temporal como medida para luchar contra el desempleo, con la aprobación del Real Decreto de 17 de octubre de 1984.

En agosto de 1985, con la Ley Orgánica de Libertad Sindical, se completa la regulación del ámbito sindical, adaptándola a la concepción democrática y de economía social de la Constitución Española.

Durante estos años, todos los interlocutores sociales colaboran para solucionar la difícil situación económica que se vivía y construir entre todos un marco apropiado de relaciones laborales, en el delicado proceso de instauración de la monarquía y democracia en fase de consolidación.

Sin embargo, en esta época aparecen avisos de crisis económica, con el consiguiente incremento de la economía fraudulenta y sumergida.

Por otro lado, en 1987 se rompe la armonía entre los dos sindicatos mayoritarios, UGT y CC.OO., en contra de la política económica y social del Gobierno.

El 14 de diciembre de 1988 se produce con éxito una huelga general contra la política laboral y económica del gobierno del Partido Socialista.

Se acaba el ciclo expansivo en nuestra economía y el panorama en los años 1992-1993 es desolador, con una inflación y un paro insostenible; así pues, el Gobierno se decide a abordar el complejo asunto de la reforma del mercado de trabajo para adaptarlo a las necesidades actuales de la economía. Con la aprobación de la Ley 11/1994 queda adaptada la realidad social a la realidad económica, con una auténtica reforma del mercado de trabajo.

Hoy en día las empresas han detectado una vía para aplicar desgravaciones en las regulaciones de empleo. Hacienda permitirá que las compensaciones que perciben los empleados despedidos por parte de las empresas puedan quedar exentos en un 30% del impuesto sobre la renta, siempre que el pago se realice con fondos propios de la empresa, en lugar de los pagos mensuales abonados por una entidad aseguradora¹².

Esta posibilidad supondrá un alivio para las compañías en un momento en el que la reciente reforma laboral aprobada por el Gobierno ha endurecido este tipo de despidos.

Entre los cambios aprobados por el Ejecutivo dentro de la reciente reforma laboral, se encuentra la decisión de declarar incompatibles los subsidios por desempleo con las indemnizaciones.

Las compensaciones pactadas en los expedientes de regulación de empleo se consideran a todos los efectos indemnizaciones, con lo que les afecta por completo la incompatibilidad. El objeto de esta medida es evitar la práctica generalizada en las empresas de reducir y rejuvenecer las plantillas utilizando las prejubilaciones.

Hasta ahora, las empresas y los sindicatos pactaban las prejubilaciones en los expedientes de regulación de empleo. Los pagos se establecían de tal manera que durante los dos primeros años el trabajador percibía la prestación contributiva, y a partir de ese momento, empezaba a cobrar el subsidio por desempleo.

La incompatibilidad declarada ahora por el Gobierno acaba con el uso del subsidio para completar este porcentaje, con lo que todo el importe lo deberá desembolsar la compañía.

¹² Cuesta, C., «Las empresas detectan una vía para aplicar desgravaciones en las regulaciones de empleo», *Expansión*, Madrid, julio de 2002.

Este cambio viene dado por la nueva Ley de Acompañamiento aprobada en enero de 2002. Esta modificación resulta beneficiosa tanto para los empleados como para las empresas¹³.

b. Trabajo temporal y fijo, o indefinido, en España

Otra clasificación para analizar el estado del empleo en España es la que distingue entre aquellos **trabajos fijos y temporales**.

Así, en el año 2001, de los cerca de 13 millones de asalariados que había en España, cuatro millones tenían contrato temporal y casi nueve millones disfrutaban de un contrato indefinido¹⁴.

Encontramos que la nueva ocupación, en el primer trimestre de 2002, fue mayoritariamente de carácter indefinido, un 3,41% más, mientras que la temporal sólo aumentó un 1,35% según datos de la EPA.

Por tanto, la tasa de temporalidad en este primer trimestre del año es del 31,18%, disminuyendo desde el 31,7% del último trimestre del año anterior. El ratio de asalarización se mantiene estable en un 80,4% desde la mitad del año pasado.

En el primer trimestre del año 2002, el número de contratos indefinidos ha aumentado en 23.700, mientras que han descendido los eventuales en 78.900.

De todas formas, **España continúa siendo, con un 31,2%, el país con mayor proporción de asalariados temporales** respecto a otros países europeos, situación que hay que mejorar.

c. Empleo según la duración de la jornada

La **ocupación por duración de la jornada en España** es casi toda a tiempo completo, pero con avances en la contratación a tiempo parcial. El ratio de parcialidad, en porcentaje del total de asalariados, supone un 8,3% en el primer trimestre de 2002, sin variaciones de consideración desde el año 1998.

Los datos referentes a Europa sobre trabajo a tiempo parcial son los siguientes¹⁵:

Empleo a tiempo parcial como proporción de empleo total (en porcentaje)

| | 1991 | 1996 | 2000 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| Países Bajos | 33,1 | 38,1 | 41,1 |
| Reino Unido | 22,6 | 24,8 | 25,0 |
| Suecia | 24,2 | 24,6 | 22,6 |
| Dinamarca | 23,3 | 16,4 | 21,3 |
| Bélgica | 13,6 | 16,3 | 20,8 |
| Alemania | 14,1 | 16,7 | 19,4 |
| Francia | 12,3 | 16,3 | 16,9 |
| Irlanda | 8,3 | 11,4 | 16,4 |
| Austria | 14,0 | 14,0 | 16,3 |
| Finlandia | 10,1 | 11,5 | 12,3 |
| Portugal | 7,9 | 9,3 | 10,8 |
| Luxemburgo | | 8,0 | 10,5 |
| Italia | 6,0 | 6,5 | 8,4 |
| España | 4,6 | 7,7 | 8,0 |
| Grecia | 3,9 | 5,0 | 4,3 |
| Unión Europea | 13,9 | 16,4 | 17,7 |

Fuente: Eurostat.

¹³ Ibídem.

¹⁴ M.V.R., «La crisis destruye empleo por primera vez desde 1995, al eliminar 65.000 puestos de trabajo hasta marzo», documento electrónico de Internet, ABC.es, mayo de 2002.

¹⁵ Gómez, S. y Martí C., «El trabajo a tiempo parcial», nota técnica del IESE, DPN-56, 18 de junio de 2002.

Desde el punto de vista socioeconómico, en el citado estudio del trabajo a tiempo parcial y de su evolución en el tiempo y en su peso específico dentro de la economía de cada país, se comprueba que es un elemento más que permite analizar la comparación del mercado laboral y de su influencia en el desarrollo de las sociedades en general y de las familias en particular.

A lo largo del tiempo esta forma contractual se ha utilizado como instrumento de política familiar (años sesenta), para favorecer la flexibilización y reordenación del tiempo de trabajo (años ochenta), o como reparto del empleo (años noventa).

A diferencia del trabajo a tiempo completo, que ha estructurado el mundo laboral en Europa durante décadas, el trabajo a tiempo parcial va asociado con una tendencia de intensa diversificación del empleo.

En cuanto a la evolución a lo largo de los diez últimos años, se observa un aumento del porcentaje del trabajo a tiempo parcial sobre el empleo total, tanto en la Unión Europea en su conjunto como en los diferentes Estados que la componen, si bien con diversos niveles de intensidad¹⁶.

d. El empleo en las familias

En España contamos con un total de 13,64 millones de hogares, y 3,42 de ellos carecen de personas activas laboralmente¹⁷.

Podemos suponer que: aumenta el número de hogares en los que todas las personas en edad laboral están en el paro, subiendo en 60.400 familias el número de este ejemplo y llegando a un total de 490.300 en España, lo que refleja el deterioro del mercado de trabajo en este primer trimestre del año 2002.

Demandantes de un primer empleo son 334.100, y desempleados que perdieron su empleo hace tres años o más (de larga duración) fueron 279.600, 14.400 más que al finalizar el año 2001.

La tasa de paro de las personas que viven solas fue del 10,16%, con un fuerte descenso respecto a 2001.

La tasa de paro del cabeza de familia subió en los tres primeros meses de este año hasta el 6,05%, mientras que la del cónyuge se incrementó hasta el 13,46%, y la de los hijos, hasta el 17,88%¹⁸.

e. Movilidad geográfica

Otro de los factores que afectan al empleo de nuestro país es la resistencia a la movilidad laboral, funcional -pero sobre todo geográfica- de los trabajadores. En el momento que el trabajador la acepte, supondrá una mejora en la organización y estructura de la empresa.

La movilidad es precisa para la evolución del empleo en España, ya que contamos con patrones arraigados de resistencia al cambio que debemos cambiar para evitar el estancamiento de las personas en las empresas.

Para la economía de los países es importante que todas las estadísticas de empleo estén armonizadas. Entonces se dispondrá de un nuevo indicador de reserva laboral que servirá para medir la capacidad del capital humano de cada país, con aproximaciones cualitativas sobre las condiciones en las que se aceptarían o no un empleo, y su disposición a aceptar movilidad funcional o geográfica.

De acuerdo con las respuestas ofrecidas por los parados a la pregunta de en qué circunstancias aceptarían un empleo, según un informe del primer trimestre de 2002 de la EPA, revelan que sólo el 22,9% de los desempleados cambiarían de residencia; un 68,65% cambiaría de ocupación; un 45,54% aceptaría ingresos inferiores a los adecuados a su calificación, y un 51,77% aceptaría una categoría inferior a la esperada¹⁹.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ M.V.R., «La crisis destruye empleo por primera vez desde 1995, al eliminar 65.000 puestos de trabajo hasta marzo», obra cit.

¹⁸ Instituto Nacional de Estadística, INE-Encuesta de Población Activa (EPA), primer trimestre del año 2002.

¹⁹ Ibidem.

Gracias a la EPA podemos conocer que la profunda **depresión demográfica** que atraviesa la sociedad española, tras el *baby boom* de los años sesenta y setenta, está contribuyendo también al recorte de la tasa de paro.

Sin embargo, es una reducción pasiva, ya que no surge por la ampliación del aparato productivo o por la eficacia de las políticas públicas de empleo.

Retornando al tema del clima económico mundial, los expertos consideran que la recuperación económica puede retrasarse, ya que eso mismo está ocurriendo en países que condicionan claramente a la economía española.

El deterioro de varios indicadores de actividad económica en las últimas semanas plantea dudas sobre la posible recuperación del empleo y cuestiona que la economía esté creciendo a tasas del 2% en el año 2002, pese a que ésta es la estimación adelantada por el Banco de España y los responsables del área económica del Gobierno. Se considera que el descenso del empleo puede cambiar las expectativas y provocar una desaceleración notable del consumo privado.

Si no crece el empleo y la inflación sube, la renta salarial crece menos, y el consumo se moderará, con el consiguiente problema económico.

Según la EPA, **parado** es aquella persona sin trabajo que ha tomado medidas concretas para buscar empleo y está disponible para incorporarse en un plazo de dos semanas.

Hasta el año 2001, estar inscrito en las listas del INEM se consideraba una medida suficiente para buscar empleo. A partir del año 2002, con la nueva definición de Eurostat, sólo se consideran válidas a efectos estadísticos las inscripciones o renovaciones que se produzcan en el mes anterior al momento en que se realice la encuesta, y cuyo objeto sea encontrar un empleo y no la simple renovación administrativa de la demanda²⁰.

La Encuesta de Población Activa (EPA) es el indicador del futuro de nuestra economía y de cómo respira la empresa española acosada por los cambios que vivimos. Cambios provocados por la evolución, que nos llevan en muchas ocasiones a las poco deseadas, pero necesarias, reestructuraciones.

Actualmente, la situación del mercado laboral en España se conforma en relación a temas importantes, como son: la **entrada masiva de inmigrantes en puestos de menor cualificación**; la **excesiva oferta de licenciados y la poca información en alternativas de estudio, como la formación profesional**; la **masiva incorporación de la mujer al mercado laboral que tuvo su inicio en los años ochenta**, así como el **descenso de la natalidad, provocado, en parte, por esta misma**.

Son temas interrelacionados y que tienen un denominador común, **vida y empleo**. La **caída demográfica en España provoca cierta necesidad de una regeneración**, ya que de otro modo los pagos de la Seguridad Social a los jubilados podrían peligrar dentro de unos veinte años.

El futuro del mercado laboral en España depende de la rapidez y eficacia con que ahora se tomen las decisiones. En estos temas se deben implantar normas que agilicen y flexibilicen el mercado laboral, impidan la pérdida de capital intelectual, incrementen la formación y polivalencia de nuestros trabajadores, impulsen el desarrollo de los sectores en alza.

Además, hay que incrementar las inversiones en I+D, base de la futura generación de empleo y desarrollo de nuevas empresas, y flexibilizar el marco regulatorio de las nuevas formas de trabajo, facilitándolas, que permitan la flexibilización, que no precariedad de las plantillas. Estas medidas crearán un mercado de trabajo maduro y adaptado a las nuevas circunstancias del siglo que recién comenzamos.

Por otra parte, las políticas de armonización de la vida profesional y familiar permitirán el desarrollo del trabajador como persona en todas las vertientes humanas: vida y trabajo.

Asimismo, políticas claras de ética empresarial aclararán el panorama confuso que nos envuelve hoy en día, tanto en el ámbito nacional como internacional, devolviendo así la confianza a las personas en las instituciones.

²⁰ Licerias, D. y Martín C., «Eurostat cambia la EPA para reducir el paro», documento electrónico de Internet, El País.es, 17 de mayo de 2002.

Parte II

2. Ámbito legal de las reestructuraciones de plantillas

INTRODUCCIÓN

A partir de la reforma del Estatuto de los Trabajadores llevada a efecto por la Ley 11/1994, de 19 de mayo, el procedimiento de extinción de contratos por causas económicas, productivas, técnicas u organizativas, que hasta entonces era único y obligaba en todo caso a tramitar los denominados Expedientes de Regulación de Empleo ante la autoridad laboral, se dividió en dos, en función del número de trabajadores afectados, siguiendo el modelo habitual en otros ordenamientos europeos y el regulado en las Directivas comunitarias sobre el particular.

A partir de la citada Ley, cuando la extinción afecta a un número de trabajadores inferior al señalado en el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, el empresario puede proceder al despido directamente, sin necesidad de tramitar expediente ante la autoridad laboral ni de abrir proceso de negociación con los representantes de los trabajadores [art. 52.c)ET], y sin perjuicio, naturalmente, de la revisión judicial posterior sobre la adecuación a derecho de la decisión empresarial de despedir.

Por el contrario, cuando la extinción planteada por la empresa afecte al número de trabajadores señalados por el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, es necesario seguir el procedimiento que ahora la Ley llama de despidos colectivos –artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores– y que el Reglamento de desarrollo –Real Decreto 43/1996, de 19 de enero– sigue denominando **procedimiento de regulación de empleo**.

Este último procedimiento de despidos colectivos es el que se sigue denominando en el uso ordinario de las relaciones laborales “Expediente de Regulación de Empleo”, denominación que toma su nombre de la necesidad de tramitar un expediente administrativo ante la autoridad laboral, que es quien finalmente tiene que autorizar la extinción de los contratos de trabajo, se haya producido o no acuerdo con los representantes de los trabajadores en el obligatorio período de consultas que ha de abrir el empresario.

EXPEDIENTE DE REGULACIÓN DE EMPLEO

Concepto

El expediente de regulación de empleo es un procedimiento administrativo–laboral de carácter especial tendente a suspender, modificar o extinguir las relaciones laborales de un grupo o todos los trabajadores de la empresa. Sin perjuicio de estudiar las posibilidades modificativas o suspensivas del contrato de trabajo, nos vamos a centrar en el máximo exponente de los expedientes de regulación de empleo: el despido colectivo.

El expediente de regulación de empleo se inicia a instancias del empresario. Sólo cuando racionalmente se presuma que la pasividad del empresario va a ocasionarles perjuicios de difícil o imposible reparación, el expediente de regulación de empleo puede ser incoado por los trabajadores, a través de sus representantes. En este caso, sólo se requiere que se acompañe a la memoria explicativa de las razones por las que se inicia el procedimiento, las pruebas que se estimen oportunas para acreditar los perjuicios antes referidos y, en su caso, la comunicación efectuada al empresario y la contestación y documentación que en tal sentido les haya trasladado el mismo (art. 7 RD 43/1996, de 19 de enero). La autoridad laboral competente determinará las actuaciones y los informes que sean precisos para la resolución del expediente (art.51.9 ET), y podrá recabar de ambas partes cuanta documentación considere necesaria para dictar resolución.

No será necesario solicitar autorización administrativa para despedir colectivamente (aunque sí realizar consultas con los representantes de los trabajadores y pagar las indemnizaciones correspondientes, así como tramitar el ERE a los efectos del acceso de los trabajadores afectados a la situación legal de desempleo) en los casos de:

- a. Declaración de quiebra, cuando los sindicatos hubieran acordado la no continuidad de la actividad empresarial (art. 51.10 ET)¹.
- b. Supuestos de cese de la actividad de la empresa por decisión judicial (art. 51.10 ET).

¹ Téngase en cuenta que, de llegar a prosperar en los términos de su actual redacción el Anteproyecto de Ley Concursal, de 7 de septiembre de 2001 (remitido el 5 de julio de 2002 a las Cortes Generales), el tratamiento de los expedientes de regulación de empleo en caso de concurso será absolutamente diferente del que existe en la actualidad.

REQUISITOS DEL EXPEDIENTE DE REGULACIÓN DE EMPLEO

1. Concurrencia de causa

Según el ET (art. 51.1), la extinción de contratos de trabajo se tiene que fundar en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción:

- a. Se entenderá que concurren las causas **económicas** de extinción contractual colectiva («cuando la adopción de las medidas propuestas contribuya... a superar una situación económica negativa de la empresa») (art. 51.1 ET). Es decir, debe existir una crisis actual, objetiva y real de la empresa o del grupo en el que la empresa se integre, lo cual suele ir acompañado de la existencia constatada de pérdidas acumuladas y reiteradas en los tres ejercicios anteriores.
- b. Se entenderá que concurren las causas **técnicas, organizativas o de producción** («cuando la adopción de las medidas propuestas contribuya... a garantizar la viabilidad futura de la empresa y del empleo en la misma a través de una más adecuada organización de los recursos») (art. 51.1 ET). Algunos ejemplos son: falta de adecuación de la plantilla a las nuevas tecnologías, obsolescencia de maquinaria, necesidad de concentración o deficiencias en la producción, sistemas productivos o en la organización del trabajo que, sin determinar una crisis económica actual, si no se corrigieran situarían en serio riesgo de supervivencia futura a la empresa por su falta de competitividad.

2. Colectivo laboral afectado

Para que el despido sea considerado colectivo, debe afectar a [art. 51.1, a), b) y c) ET]:

- Diez trabajadores, en las que ocupen menos de cien.
- El diez por ciento de los trabajadores, en las que ocupen entre cien y trescientos.
- Treinta trabajadores, en las que ocupen trescientos o más.

La literalidad de la citada regulación es equívoca, por cuanto pareciera que solamente los despidos basados en las causas expresas antes indicadas son los que están sujetos a las limitaciones del cómputo del despido colectivo, y que por ejemplo, si se tratara solamente de despidos disciplinarios, no sería de aplicación el mismo.

Sin embargo, nada más lejos de la realidad, por cuanto la jurisprudencia ha declarado que cualquier causa de extinción del contrato de trabajo, salvo las establecidas taxativamente –que con posterioridad estudiaremos– debe considerarse, a efectos de determinar un despido como colectivo, y ello está basado en que entender otra cosa supondría una actuación fraudulenta, puesto que el empleador, al amparo de lo establecido en el art. 56 del Estatuto de los Trabajadores, puede reconocer la improcedencia del despido y consignar el importe de la indemnización, con lo que podría proceder a realizar todas las extinciones contractuales que considerara oportunas y sobrepasar los límites de los umbrales establecidos en el art. 51.

En este sentido, la sentencia del TSJ de Navarra de 30 de noviembre de 1996, sentencia nº 542/1996, AS 1996/34347, declara:

«La mera invocación de un despido disciplinario, que no es tal, para justificar que no se superan los umbrales que el art. 51.1,a) establece para que se siga el procedimiento establecido en dicho precepto para el despido colectivo, no es bastante ni legítima la omisión de aquel "iter administrativo", pues otra solución contraria daría lugar a fáciles maniobras fraudulentas.

«Consecuentemente, y en aplicación del art. 124 de la Ley de Procedimiento Laboral, el despido del actor debe considerarse nulo por haberse eludido el tercer y último elemento, formal o procedimental, del despido colectivo al que se viene haciendo referencia.»

No obstante, no serán computables los despidos disciplinarios cuando, realmente, el trabajador hubiera incurrido en una causa de las estipuladas en el artículo 54 del Estatuto, o de las establecidas en el convenio colectivo de aplicación.

A nivel legal, esta determinación de las extinciones contractuales computables se recoge en el propio artículo 51.1ET, al señalar que «para el cómputo del número de extinciones de contratos, se tendrán en cuenta cualesquiera otras producidas en el período de referencia por iniciativa del empresario en virtud de otros motivos no inherentes a la persona del trabajador», siempre que el número de afectados sea, al menos, de cinco (art. 51.1 ET). Es decir, los despidos objetivos por causas empresariales y las bajas incentivadas.

Por expresa determinación legal no son computables, sin embargo, las extinciones derivadas de expiración del tiempo convenido o realización de la obra o servicio objeto del contrato.

La doctrina (García Murcia) señala que tampoco son computables las resoluciones del vínculo fundadas en causas consignadas en el contrato que tengan relación con la conducta o rendimiento del trabajador, o las derivadas de la baja voluntaria del trabajador, siempre que no sean constitutivas de baja incentivada. Como tampoco lo son los despidos objetivos por incapacidad o jubilación de los trabajadores.

Por otra parte, y en cuanto al **ámbito empresarial de afectación**, aunque en nuestra legislación interna ya esta traspuesta la normativa comunitaria sobre despidos colectivos, y ésta hace referencia a los despidos colectivos efectuados en un centro de trabajo, sin embargo, la doctrina mayoritaria entiende que el legislador español se refiere al número de extinciones de contrato dependiendo de los trabajadores que configuren la plantilla de *las empresas* y no a centros de trabajo. En este sentido, STSJ de Castilla-León/Burgos de fecha 21 de julio de 1997, nº 588/1997 AS 19997/2472.

Por último, el artículo 51 entiende que estamos ante un despido colectivo cuando se proceda a la extinción de los contratos de trabajo de la **totalidad de la plantilla** de la empresa siempre que el número de los trabajadores afectados sea superior a cinco. La Ley vincula el despido en este caso a la *"cesación total de la actividad empresarial"*, pero debe recordarse que la empresa puede seguir existiendo, pero lo hará sin trabajadores.

3. Límite temporal

El despido colectivo debe producirse, para ser procedente, *«en un período de noventa días»* (art. 51.1 ET).

Del tenor literal de este precepto podría entenderse que el período inicial se abre con el primer despido, pero ello llevado a la práctica dificulta el cómputo de los mismos cuando no hay una solicitud clara y determinante de extinciones de contrato. Por ello la doctrina, teniendo en cuenta la abundante casuística, ha declarado como regla general, y especialmente para los supuestos en lo que no se solicita la extinción colectiva de contratos, que el *"dies ad quem"* para el cómputo de los noventa días debe operar hacia atrás, es decir, si dentro de los noventa días anteriores a una nueva extinción contractual se han producido extinciones de contratos por los supuestos expresados anteriormente. No obstante, esta doctrina no es uniforme; así, la sentencia nº 917/1997 del TSJ de Andalucía (Málaga) de fecha 21 de mayo de 1997, AS 1997/1918, entre otras, es partidaria de computar el período de 90 días en un doble sentido: hacia delante y hacia atrás: *«Es decir, que para calificar como colectivos o –por el contrario– como individuales o plurales, uno o unos concretos despidos que se producen en un día determinado, hay que proceder a una doble operación: de un lado, observar si en los ochenta y nueve días anteriores se han producido otros despidos igualmente por causas económicas, tecnológicas, organizativas o de producción y, en tal caso, considerar si aquellos despidos anteriores sumados a los despidos cuya calificación se pretende hacer llegar o no a los umbrales contemplados en el artículo 51.1 ET; de otro lado, observar si en los ochenta y nueve días siguientes se producen nuevos despidos fundamentados en el mismo tipo de causas y, en caso afirmativo, considerar si los nuevos despidos sumados a los que se pretende calificar alcanzan o no los umbrales contemplados en el artículo 51.1 del Estatuto de los Trabajadores»*.

Los despidos colectivos que excedan de ese plazo deberán canalizarse a través de sucesivos expedientes de regulación de empleo o, en caso contrario, serán nulos. Efectivamente, si con el objeto de eludir el procedimiento de despido colectivo se realizan por unas mismas causas económicas, técnicas, organizativas o de producción despidos objetivos "en cadena" en sucesivos períodos de noventa días, los que superen el primer período de noventa días y sean impugnados serán considerados en fraude de ley, y declarados nulos y sin efecto.

TRAMITACIÓN DEL EXPEDIENTE DE REGULACIÓN DE EMPLEO

El empresario que tenga la intención de realizar un despido colectivo debe ajustarse al procedimiento de regulación de empleo previsto en el ET y en su normativa reglamentaria de desarrollo (art. 51.2 ET y RD 43/1996, de 19 de enero, por el que se regula el Reglamento de los procedimientos de regulación de empleo y de actuación administrativa en materia de traslados colectivos). Para iniciar el procedimiento citado, el empresario tendrá que cumplir un doble requisito: abrir un período de consultas con los representantes de los trabajadores y, simultáneamente, presentar solicitud a la autoridad laboral competente.

Período de consultas con los representantes de los trabajadores:

1. Interesados

Los representantes de los trabajadores «*ostentarán la condición de parte interesada en la tramitación del expediente de regulación de empleo*» (art. 51.4 ET).

A tal efecto, son representantes de los trabajadores los comités de empresa (art. 63 ET) y delegados de personal (art. 62 ET) de los centros posiblemente afectados por la reducción de plantilla; el comité intercentros si tiene asumida competencia en este tema, y los delegados sindicales (art. 10 LOLS) que existan en la empresa.

Si no existe representación de los trabajadores en el centro o centros de trabajo afectados por el expediente, los propios trabajadores podrán intervenir en su tramitación, directamente, si su número es inferior a diez, o por medio de cinco representantes ad hoc (como máximo) si exceden de ese número (art. 4 RD 43/1996, de 19 de enero).

No obstante todo lo anterior, hay que tener en cuenta que el empresario tiene que solicitar informe a los representantes de los trabajadores en los casos de reestructuraciones y ceses de plantilla [art. 64.1.4º.a) ET]. El informe, si se ha emitido, debe ser enviado a la autoridad laboral al finalizar el período de consultas (art. 8.3 RD 43/1996, de 19 de enero).

2. Documentación

La apertura del período de consultas con los representantes de los trabajadores se llevará a cabo por el empresario mediante la remisión a los mismos de (art. 51.2 ET):

- a. Un escrito solicitando las consultas.
- b. La documentación necesaria para acreditar las causas motivadoras del expediente.
- c. La documentación necesaria para acreditar la justificación de las medidas a adoptar.
- d. Plan que contemple medidas para atenuar las consecuencias del expediente de regulación de empleo, siempre que la empresa tenga cincuenta o más trabajadores (art. 51.4 ET)².

Esta documentación tiene que ser entregada, en todo caso, a los representantes de los trabajadores, sin que quepa alegar por parte del empresario que no tiene la información necesaria porque no le ha sido facilitada por otra empresa que ejerce control sobre él y que es la que ha adoptado la decisión relativa al despido colectivo (art. 51.14 ET). Además, los representantes de los trabajadores accederán a la documentación que obre en poder de la autoridad laboral ante la que se tramita el expediente de regulación de empleo.

Cuando la extinción afecte a más del cincuenta por ciento de los trabajadores de la empresa, se dará cuenta por el empresario a los representantes de la venta de los bienes de aquélla, o sea, de los medios de producción (pero no de la de los bienes que constituyan el tráfico normal de la misma) (art. 51.3 ET).

3. Duración de las consultas

La duración de las consultas con los representantes legales de los trabajadores será la siguiente (art. 51.4 ET):

- a. No menos de treinta días naturales si la empresa tiene más de cincuenta trabajadores.
- b. No menos de quince días naturales si la empresa tiene menos de cincuenta trabajadores.

No obstante, este período podrá entenderse concluido, cualquiera que sea el tiempo transcurrido, cuando se alcance acuerdo entre el empresario y los representantes de los trabajadores.

² Plan Social, es otra novedad fundamental de la reforma del año 1994, que recoge también una práctica anterior y un instrumento que tiene su origen en la legislación francesa, en el que se recogen todas las medidas propuestas para mitigar los efectos del despido colectivo. En ese plan se incluyen, o pueden incluirse por ser más preciso, desde la regulación de mecanismos de jubilación anticipada y prejubilación hasta fórmulas de recolocación en la misma u otras empresas, pasando por modificaciones de los contratos, de la jornada, traslados o cualesquiera otra que tienda a reducir el número de los afectados por la extinción de contratos propuesta.

4. Contenido de las consultas

Las consultas entre el empresario y los representantes de los trabajadores versarán (necesariamente) sobre los siguientes temas (art. 51.4 ET):

- a. Las causas motivadoras del expediente de regulación de empleo (económicas, técnicas, organizativas y de producción).
- b. La posibilidad de evitar o reducir sus efectos.
- c. Las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados [es posible negociar aumentos de las indemnizaciones legales, jubilaciones forzosas (sentencias del TS de 17 de septiembre de 1997, RJ 1997, 6425, y 25 de enero de 1999, RJ 1999, 344)].
- d. Las medidas necesarias para posibilitar la continuidad y viabilidad del proyecto empresarial.

El empresario y los representantes de los trabajadores deberán negociar de buena fe, lo que significa que deberán hacer lo posible para conseguir un acuerdo, si ello es razonable (art. 51.4 ET).

El contenido de las consultas deberá reflejarse en actas y, en todo caso, en un acta final en la que se deje constancia de las negociaciones mantenidas y de la documentación e informes examinados entre el empresario y los representantes de los trabajadores (art. 8.2 RD 43/1996, de 19 de enero).

5. Resultado del período de consultas

La consecución de un acuerdo válido durante el período de consultas requiere que se logre la conformidad del empresario y «*de la mayoría de los miembros del comité o comités de empresa, de los delegados de personal en su caso, o de representaciones sindicales, si las hubiere, que, en su conjunto, representen a la mayoría de aquéllos*» (art. 51.4 ET).

La anterior disposición legal ha de ser interpretada como sigue: para que se logre un acuerdo válido durante el período de consultas, han de votar a favor:

1. Si se negocia con la representación unitaria:

- La mayoría de los miembros del comité de empresa (en realidad, del centro de trabajo afectado por el expediente).
- La mayoría de los miembros de cada uno de los comités de empresa de los centros de trabajo afectados por el expediente, si se ha tenido que negociar con varios.
- La mayoría de los delegados de personal, si son tres, de los centros de trabajo afectados por el expediente. Si sólo hay un delegado por centro o en alguno/s de ellos, es obvio que basta con su voto positivo.

2. Si se negocia con la representación sindical, la mayoría de los delegados sindicales que, en su conjunto, representen a la mayoría de los representantes unitarios de aquellos centros donde se prevea despedir trabajadores.

El acuerdo durante el período de consultas puede sustituirse por laudo dictado por un árbitro. El citado laudo, si se solicitó por el empresario y los representantes de los trabajadores con legitimación suficiente para negociar, en los términos antes vistos, tendrá el valor de acuerdo sobre despido colectivo (arts. 85.1 y 91 ET).

Cabe también que, para solucionar las discrepancias surgidas durante el período de consultas, las partes negociadoras se sometan a órganos y procedimientos no judiciales de solución de conflictos creados por acuerdos interprofesionales [disposición adicional decimotercera ET; II Acuerdo sobre solución extrajudicial de conflictos laborales, ASEC II (BOE de 26 de febrero de 2001)].

El resultado del período de consultas tendrá que ser comunicado a la autoridad laboral por el empresario (art. 51.4 ET). Asimismo, el empresario deberá remitir a la autoridad citada las actas y el acta final en la que conste el contenido de las consultas (art. 8.3 RD 43/1996, de 19 de enero).

Solicitud de autorización administrativa

1. Autoridad laboral competente

La autoridad laboral competente podrá ser la Administración estatal o la de las Comunidades Autónomas que hayan recibido el traspaso de los servicios del Estado en materia de regulación de empleo (art. 2 RD 43/1996, de 19 de enero). El artículo 2 del Real Decreto 43/1996 señala cuál es la autoridad laboral competente, dependiendo del número de trabajadores afectados por las medidas y de si éstas afectan a varios centros de trabajo ubicados en la misma o diferente Comunidad Autónoma.

2. Documentación

La documentación que el empresario deberá remitir a la autoridad laboral será la siguiente:

- a. Copia del escrito solicitando las consultas a los representantes de los trabajadores.
- b. La documentación necesaria para acreditar las causas motivadoras del expediente.
- c. La documentación necesaria para acreditar la justificación de las medidas a adoptar.
- d. Plan "de acompañamiento social" que contemple medidas para atenuar las consecuencias de la regulación de empleo, siempre que la empresa tenga cincuenta o más trabajadores (art. 51.4 ET).

La normativa reglamentaria (art. 6 RD 43/1996, de 19 de enero), complementa en este punto lo dispuesto en la Ley, al establecer que la solicitud de iniciación del procedimiento de regulación de empleo se formalizará con el contenido mínimo siguiente:

- a. Memoria en que se expliquen las causas del proyecto de despido colectivo (acompañando a ella toda la documentación que sea necesaria).

Si la causa es económica, hay que aportar concretamente la *«documentación debidamente auditada acreditativa del estado y evolución de la situación económica, financiera y patrimonial (de la empresa) en los tres últimos años»*.

Si la causa es técnica, organizativa o de producción, hay que aportar concretamente *«los planes, proyectos e informes técnicos justificativos de la causa o causas alegadas como motivadoras del despido, medidas a adoptar y sus expectativas de repercusión en cuanto a la viabilidad futura de la empresa»*.

- b. Número y categorías de todos los trabajadores empleados por la empresa durante el último año.
- c. Número y categorías de los trabajadores que vayan a ser afectados por el expediente.
- d. Criterios que se han tenido o se van a tener en cuenta para designar a los trabajadores afectados por el expediente.
- e. Período a lo largo del cual se prevé efectuar las extinciones de los contratos de trabajo.
- f. Copia del escrito por el que se solicita informe a los representantes de los trabajadores sobre la reestructuración de la plantilla y cese de aquella y sobre reducciones de jornada y traslado total o parcial de instalaciones [art. 6.1.d) RD 43/1996, de 19 de enero].

Asimismo, cuando la extinción afecte a más del cincuenta por ciento de los trabajadores, se dará cuenta por el empresario a la autoridad laboral de la venta de los bienes de la empresa, o sea, de los medios de producción (pero no de la de los bienes que constituyan el tráfico normal de la misma) (art. 51.3 ET).

Recibida la solicitud, la autoridad laboral comprobará que se ajusta a la normativa vigente. En caso de que no se ajuste, requerirá al empresario para que subsane los defectos u omisiones en que pueda haber incurrido, concediéndole para ello un plazo improrrogable de diez días (art. 51.3 ET). La copia del escrito de subsanación deberá remitirse a los representantes de los trabajadores (art. 6.2 RD 43/1996).

3. Actuaciones de la autoridad laboral

Una vez que reciba la solicitud de autorización administrativa de despido colectivo, y subsanados, en su caso, los defectos u omisiones en que haya podido incurrir el empresario, la autoridad laboral llevará a cabo las siguientes actuaciones (art. 51.3 ET y art. 9 RD 13/1996):

- a. Comunicará la iniciación del expediente y remitirá la documentación que obre en su poder a la entidad gestora de la prestación por desempleo (INEM), por si quiere emitir informe al respecto.
- b. Recabará, con carácter preceptivo, informe de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre las causas motivadoras del expediente y sobre cuantos extremos entienda necesarios para que la Administración pueda resolver con fundamento. Para hacerlo, habrá diez días naturales cuando la empresa tenga cincuenta o más trabajadores, y cinco en caso de que tenga menos.
- c. Recabará, discrecionalmente, cuantos otros informes resulten necesarios para resolver fundadamente el expediente de regulación de empleo.

Para evacuar sus informes, la Inspección de Trabajo y los organismos a los que se les hayan requerido tendrán un plazo de diez días (*«salvo que el cumplimiento del resto de los plazos del procedimiento permita o exija otro plazo mayor o menor»*) (art. 9.2 RD 43/1996, de 19 de enero). En todo caso, los citados informes deberán obrar en poder de la autoridad laboral antes de la finalización del período de consultas entre el empresario y los representantes de los trabajadores (art. 51.3 ET).

- d. Recabará del empresario y de las autoridades competentes la inmediata paralización de todas aquellas medidas adoptadas por el primero, de las que tuviera conocimiento durante la tramitación del expediente, que pudieran hacer ineficaz el resultado del pronunciamiento sobre el despido colectivo (art. 51.3 ET).
- e. Dará audiencia del expediente a las partes, en el plazo de tres días a contar desde la finalización del período de consultas, *«en el caso de que figuren en el procedimiento y puedan ser tenidos en cuenta en la resolución otros hechos, alegaciones y pruebas distintos de los aducidos por las mismas»* (art. 10 RD 43/1996, de 19 de enero).

4. Resolución de la autoridad laboral

La resolución de la autoridad laboral variará en función de cómo haya finalizado el período de consultas con los representantes de los trabajadores:

a. Finalización del período de consultas con acuerdo

Si el período de consultas concluye con acuerdo, la autoridad laboral, una vez que el empresario se lo comunique, deberá dictar su resolución, autorizando la extinción de las relaciones laborales.

La Administración competente tendrá quince días naturales para pronunciarse, días que se contarán desde la comunicación. Si no hay pronunciamiento expreso dentro del plazo indicado, se entenderá que el silencio administrativo es positivo (queda autorizada la extinción) (art. 51.5 ET y 11 RD 43/1996).

La autoridad laboral podrá apartarse de lo referido anteriormente en los siguientes casos (art. 51.5 ET):

- a. Si apreciase, de oficio o a instancia de parte, fraude, dolo, coacción o abuso de derecho en la conclusión del acuerdo con los representantes de los trabajadores. En tal supuesto, lo remitirá a la autoridad judicial para que declare, cuando proceda, su nulidad, quedando el plazo para dictar resolución suspendido desde ese momento.
- b. Cuando, de oficio o a petición de la entidad gestora de la prestación por desempleo (INEM), estime que el acuerdo entre el empresario y los representantes de los trabajadores tiene por objeto esencial la obtención indebida de prestaciones por parte de quienes vayan a ser despedidos.

b. Sin acuerdo con los representantes de los trabajadores

Si el período de consultas concluye sin acuerdo (lo que implica un alargamiento temporal de las medidas a adoptar, pues ha de agotarse el plazo de consultas estipulado), entonces, la autoridad laboral, haciendo uso de su poder discrecional, dictará una resolución en que estimará o desestimará, en todo o en parte, lo solicitado por el empresario.

La resolución que se dicte tiene que ser motivada y congruente con la solicitud empresarial, no pudiendo concederse algo distinto a lo solicitado.

La autorización administrativa únicamente procederá cuando de la documentación que obre en el expediente se desprenda que las medidas propuestas por el empleador son razonablemente necesarias para lograr, bien superar una situación negativa de la empresa, bien garantizar su viabilidad futura y la del empleo en ella a través de una más adecuada organización de los recursos.

Para dictar su resolución en el caso de falta de acuerdo, la autoridad laboral tiene quince días naturales, que empezarán a contarse desde que se le comunique la finalización del período de consultas.

Si no hay pronunciamiento expreso dentro del plazo indicado, se entenderá que el silencio administrativo es positivo: queda autorizada la extinción en los términos previstos en la solicitud empresarial (art. 51.6 ET).

Los afectados tienen derecho a impugnar la decisión extintiva autorizada ante la jurisdicción competente.

Contra las resoluciones de los procedimientos administrativos de regulación de empleo podrá interponerse por los interesados recurso ordinario en el plazo de un mes ante el órgano superior jerárquico del que las dictó. Las resoluciones de los recursos administrativos serán susceptibles de impugnación ante la jurisdicción contencioso-administrativa.

EFFECTIVIDAD DEL DESPIDO COLECTIVO

Una vez que se ha obtenido la autorización administrativa, bien de forma expresa, bien por silencio positivo, el empresario podrá comenzar a despedir, siendo nulo el despido sin autorización (art. 124 LPL).

Aunque la Ley no fija plazo para hacerlo, hay que tener en cuenta los límites temporales del despido colectivo anteriormente referidos, la posible caducidad de la licencia administrativa (Alonso Olea), las previsiones que sobre la extinción se hicieron en la solicitud de autorización o, incluso, lo que al respecto se pueda establecer en la resolución misma que se dicte en respuesta a la mencionada solicitud.

La Ley no establece forma "ad solemnitatem" para despedir. Sin embargo, la extinción ha de ser comunicada de manera fehaciente (entre otras razones, para permitir el acceso a la prestación por desempleo a los trabajadores), haciendo constar en la comunicación la existencia de la autorización administrativa.

La selección de los trabajadores que van a ser despedidos la hará el empresario ateniéndose a lo que proyectó en la solicitud de autorización administrativa, y respetando sus derechos constitucionales (no puede ser discriminatoria, por ejemplo), los derechos laborales (antigüedad) en la medida de lo posible, y las exigencias del principio de la buena fe.

Además, habrá de tener en cuenta que la Ley (art. 51.7 ET) establece la prioridad de permanencia en la empresa de los representantes de los trabajadores en el supuesto de despido colectivo.

Cada trabajador que vea extinguirse su contrato tendrá derecho a percibir una indemnización de veinte días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los períodos de tiempo inferiores a un año, y con un tope máximo de doce mensualidades (art. 51.8 ET), salvo que, en virtud de pacto individual o colectivo, se haya fijado una cuantía superior.

Esta indemnización deberá ser puesta a disposición de los despedidos *«simultáneamente a la adopción de la decisión extintiva que (autorice al empresario) la resolución administrativa»*. Ahora bien, el despido no es nulo si el abono no se produce o el cálculo de la indemnización no coincide con las expectativas del trabajador (art. 14 RD 43/1996, de 19 de enero). En estos casos, el trabajador

podrá demandar ante el Juzgado de lo Social competente, mediante acción cuyo ejercicio seguirá las normas de proceso laboral ordinario, y en el que las afirmaciones de hecho de la resolución de la autoridad administrativa gozarán de presunción de certeza, salvo prueba en contrario.

La indemnización será pagada por el FOGASA «con el límite máximo de una anualidad, sin que el salario diario, base del cálculo, pueda exceder del duplo del salario mínimo interprofesional» en caso de insolvencia, suspensión de pagos, quiebra o concurso de acreedores del empresario (art. 33.2 ET).

En todo caso, en las empresas de menos de veinticinco trabajadores, el FOGASA abonará «el cuarenta por ciento de la indemnización legal que corresponda» pagar, siempre respetando los límites previstos en el párrafo anterior (art. 33.8 ET).

CONCLUSIONES

Está claro que la vía del despido objetivo, ya lo sea por cualquiera de las modalidades expresadas (colectivo o individual), ofrece a la empresa un coste económico inferior a cualquier otra fórmula –20 días por año de servicio, con un máximo de una anualidad–; sin embargo, para que pueda tener virtualidad la citada indemnización, es necesario probar las causas en las que se basa la citada decisión extintiva y que la misma contribuya a superar una situación económica negativa de la empresa o garanticen su viabilidad futura, referida ésta no al centro de trabajo, sino a toda la empresa o, en su caso, al grupo de empresas. Asimismo, se tienen que cumplir los requisitos formales bajo peligro de nulidad.

No obstante, para llevar a cabo un plan de reestructuración de plantillas con el menor impacto social posible, se hace necesaria la utilización de medidas imaginativas. Hay que reseñar un primer dato, cual es la necesidad de que las empresas tengan unos estándares económicos que las hagan competitivas y eficaces. Si no es así, tarde o temprano desaparecerán, con lo cual lo que se trataba de proteger, vía social, acaba siendo eliminado. Las exigencias económicas de una empresa (y aquí entran también las razones técnicas y organizativas), si están bien planteadas y justificadas, deben atenderse, so pena de entrar en escenarios de mayor gravedad y envergadura.

Pero tales exigencias económicas no deben pasar siempre e inexorablemente por la reducción de plantilla. Habrá que tomar medidas globales en el campo de la producción, de la tecnología, de la comercialización, etc., que, junto con las medidas sociales, hagan la empresa competitiva y duradera. Es más, no hay que olvidar que si el siglo XIX fue el siglo de las máquinas, y el XX, el de los técnicos, el XXI lo será de los recursos humanos. Las mejores empresas serán aquellas que tengan más y mejor capital humano, más y mejor personal integrado y motivado y, por tanto, estable. Por tanto, esta primera cuestión hay que tenerla presente en los momentos de crisis. Deben hacerse planes globales, no parciales.

La relación de trabajo tiene una serie de componentes, en especial la jornada, el salario y las funciones que se llevan a cabo, que pueden contribuir enormemente a superar situaciones críticas de la empresa. Y así, una reducción o ampliación de jornada, una redistribución de la misma, una adecuación de los salarios, con mayor o menor proyección temporal a la situación crítica, o un cambio de su estructura, son pautas que hay que tener en cuenta en todo plan social. Lo mismo ocurre con la movilidad funcional, que puede contribuir enormemente a solucionar los problemas planteados.

El ET ha ordenado de manera jerárquica las causas económicas, técnicas, organizativas o de producción: así, la movilidad funcional del trabajador entre categorías no equivalentes o fuera de su grupo profesional es posible cuando concurren causas técnicas u organizativas (art. 39.2 ET); la modificación sustancial de condiciones de trabajo y los traslados y desplazamientos se hacen depender de la existencia de razones económicas, técnicas, organizativas o de producción (arts. 40 y 41 ET); el contrato de trabajo puede suspenderse por los motivos mencionados (art. 47 ET) y, en fin, las causas económicas, técnicas, organizativas o de producción sirven de fundamento a la extinción del contrato de trabajo [arts. 51 y 52 c) ET]. De lo anterior se deduce que la ley ha dotado a las causas referidas de un distinto significado en los casos de movilidad funcional, modificación de las condiciones de trabajo, suspensión y extinción de los contratos. Parece, pues, indicar que sólo son motivo bastante para justificar la extinción del vínculo jurídico cuando, por su especial calidad, impidan al empresario el recurso a cualquier medida menos drástica.

LA RELACIÓN INDIVIDUAL DE TRABAJO: MERCADO LABORAL³

- Inicio de la relación laboral
- Desarrollo de la relación laboral
- Extinción de la relación laboral

- Inicio de la relación laboral

En este apartado se contemplan los distintos tipos de contratación que la empresa puede realizar de acuerdo con sus necesidades:

Contratación a tiempo completo

Indefinida

- Contrato ordinario
- Contrato de fomento a la contratación indefinida

Temporal

- a. Contratación temporal causal:
 - Contrato por obra o servicio determinado
 - Contrato eventual
 - Contrato de interinidad
- b. Contratos formativos:
 - Contrato en prácticas
 - Contrato para la formación

Contratación a tiempo parcial

- Contrato a tiempo parcial ordinario
- Contrato de jubilación parcial
- Contrato de relevo
- Contrato de trabajo fijo-discontinuo

Contratación a tiempo completo

Indefinida

Contrato ordinario: Un contrato se considera por tiempo indefinido cuando las partes pactan que sus prestaciones se prolonguen en el tiempo sin límite de duración. El empresario, debido a la elevada indemnización de este tipo de contratos prevista en la ley para los despidos declarados como improcedentes, y a la dificultad en obtener la autorización administrativa (en los despidos colectivos), se muestra en principio reacio a utilizar este tipo de contratos que, sin embargo, es el que ofrece continuidad, facilita el arraigo y la seguridad al trabajador, y permite una mayor integración del trabajador en la empresa.

Contrato de fomento a la contratación indefinida: Con la intención de potenciar la contratación indefinida, la Reforma del estatuto de 1997 (Ley 63/1997) introduce un nuevo contrato para fomentar y animar la contratación indefinida, con una indemnización menor en caso de despido improcedente por causas objetivas que el contrato indefinido normal (33 días por año, con un tope de 2 años). Este contrato va dirigido a determinados grupos de personas, con especiales dificultades de acceso al mercado de trabajo (ampliados por la reforma de 2001, Real Decreto-Ley 5/2001).

³ Gómez, S. y Martí C., «Las relaciones laborales en España (2002)», nota técnica del IESE, mayo de 2002.

Este contrato pueden suscribirlo únicamente:

- Los jóvenes de 16 a 30 años (se reduce la edad mínima de 18 a 16 años, y la máxima se amplía de 29 a 30 años).
- Las mujeres en paro en sectores con menor empleo femenino; mayores de 45 años.
- Los parados de larga duración, con un mínimo de 6 meses de antigüedad (cuando antes eran de 12 meses).
- Los minusválidos.
- Los trabajadores con contrato de duración determinada o temporal, incluidos los formativos, en el momento de la entrada en vigor de la Ley (y en todo caso si se realizan antes del 31 de diciembre de 2003).

El contrato de fomento a la contratación indefinida tiene importantes subvenciones a las cuotas empresariales a la Seguridad Social. En particular, valga como ejemplo la bonificación del 100% durante el primer año, en el caso de que se realice una contratación indefinida a mujeres desempleadas tras un proceso de maternidad.

Temporal

a. Contratación temporal causal:

El objetivo de estos tipos de contratos es el de cubrir necesidades coyunturales de la empresa que se pueden presentar de improviso o que tienen un carácter estacional. En cualquier caso, deben tener una causa que lo justifique.

Contrato por obra o servicio determinado: Este contrato tiene por objeto la realización de una obra o servicio determinados, con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa, y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, es en principio de duración incierta.

Contrato eventual: Es aquel que se celebra para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa. Su duración normal es de seis meses en el plazo de un año, salvo acuerdos específicos en los convenios sectoriales. Se ha otorgado a la negociación colectiva más autonomía en cuanto a ampliar los límites de este tipo de contratación. En todo caso (de acuerdo con la última reforma de 2001), el período de referencia nunca podrá exceder de 18 meses, y la duración máxima del contrato no podrá superar las tres cuartas partes del período de referencia establecido ni, como máximo, doce meses (antes de la reforma de 2001 eran 13,5 meses).

Contrato de interinidad: El contrato de interinidad es aquel que tiene por objeto cubrir dos tipos de necesidades: la sustitución de trabajadores con derecho a la reserva del puesto de trabajo, en virtud de norma legal o convenio colectivo, o bien, la cobertura temporal de un puesto durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva (con una duración máxima de tres meses en este caso).

Para todos los contratos temporales, la reforma de 2001 ha establecido que los trabajadores temporales tendrán los mismos derechos que los trabajadores con contratación indefinida, y una indemnización al finalizar el contrato de ocho días por año de servicio.

b. Contratos formativos:

Los contratos formativos pretenden facilitar la incorporación de los jóvenes al mercado de trabajo.

Contrato en prácticas: Dirigido a aquellas personas tituladas, dentro de los cuatro años después de finalizar sus estudios, que no hayan trabajado con anterioridad. Tiene por objeto la obtención, por el trabajador contratado, de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados. Se excluyen del ámbito de este contrato las prácticas profesionales realizadas por el estudiante como parte integrante de sus estudios académicos o de los cursos de formación profesional.

La duración de este contrato no será inferior a seis meses ni superior a dos años. Ningún trabajador podrá estar contratado en prácticas en la misma o distinta empresa por tiempo superior a 2 años en virtud de la misma titulación.

La retribución se fijará en convenio, y en cualquier caso no podrá ser inferior al 60% el primer año, y el 75% para el segundo, de lo que establezca el convenio para el puesto que se trate.

Contrato para la formación: Dirigido a los jóvenes sin titulación, y con edades entre 16 y 21 años, que no hayan trabajado con anterioridad. Tiene por objeto la adquisición de la formación teórica y práctica necesaria para el desempeño adecuado de un oficio que requiere un determinado nivel de cualificación. Es necesario que se dedique un determinado tiempo a la formación teórica de la persona (mínimo un 15 por 100 de la jornada), y que el trabajo efectivo esté relacionado con el oficio que se trata de aprender.

La duración mínima de este contrato será de 6 meses, y la máxima, de 2 años, salvo lo dispuesto en los convenios colectivos de ámbito sectorial, en cuyo caso la duración máxima no podrá ser superior a 3 años, o 4 años cuando el contrato se concierte con una persona minusválida.

El salario se fijará en convenio, pero en ningún caso podrá ser inferior al mínimo interprofesional, aunque en proporción al tiempo de trabajo efectivo (sin contar el empleado en formación).

La reforma de 2001 ha ampliado los grupos de personas que pueden beneficiarse de estos contratos. No será de aplicación el límite máximo de edad cuando el contrato se concierte con trabajadores incluidos en:

- Desempleados minusválidos.
- Trabajadores extranjeros durante los dos primeros años de vigencia de su contrato de trabajo.
- Desempleados que lleven más de 3 años sin actividad laboral, o que estén en situación de exclusión social, o que se incorporen a los programas de escuelas taller, casas de oficios y talleres de empleo.

Contratación a tiempo parcial

Contrato a tiempo parcial ordinario: El contrato de trabajo se considera a tiempo parcial cuando el tiempo de trabajo es inferior a la jornada de trabajo *de un trabajador a tiempo completo comparable*, entendiéndose por éste «a un trabajador a tiempo completo de la misma empresa y centro de trabajo que realice un trabajo idéntico o similar».

La reforma del Estatuto de marzo de 2001 elimina el límite del 77% de la jornada laboral que existía desde 1997 para que un contrato se considerara a tiempo parcial. Asimismo, se flexibiliza la jornada, de forma que el cómputo se establece sobre el total de horas trabajadas, independientemente de su distribución.

El contrato de trabajo a tiempo parcial puede ser indefinido o temporal. El único contrato temporal que no puede ser formalizado a tiempo parcial son los contratos formativos. Los trabajadores contratados a tiempo parcial no podrán realizar horas extraordinarias, salvo en los supuestos de fuerza mayor. El empresario sólo podrá exigir la realización de horas complementarias (retribuidas como ordinarias) cuando así lo hubiese pactado expresamente con el trabajador (por escrito). Sólo se podrá formalizar un pacto de horas complementarias en el caso de contratos a tiempo parcial de *duración indefinida*. El número de horas complementarias no podrá exceder del 15% de las horas ordinarias de trabajo objeto del contrato. Los convenios colectivos podrán establecer otro porcentaje máximo, que en ningún caso podrá exceder del 60% de las horas ordinarias contratadas. Salvo que se establezca en convenio, el trabajador deberá conocer el día y hora de realización de horas complementarias con un preaviso de siete días.

Contrato de jubilación parcial: Ha de reunir las condiciones generales exigidas para tener derecho a la pensión contributiva de jubilación de la Seguridad Social con excepción de la edad, que deberá ser inferior en, como máximo, cinco años a la exigida. Con carácter general, ello significa que desde los 60 años se puede solicitar la jubilación parcial, mejorando así la regulación precedente, que sólo la permitía con una antelación máxima de 3 años, y por tanto, desde los 62 años. Para celebrar este contrato es necesario que haya acuerdo entre empresario y trabajador.

Contrato de relevo: Es aquel contrato que la empresa debe concertar de forma simultánea a la celebración del contrato de jubilación parcial, con el trabajador que cubrirá la parte de jornada que deja vacante el trabajador que se jubila parcialmente. Este contrato debe suscribirse necesariamente con un trabajador desempleado.

Contrato de trabajo fijo-discontinuo: El nuevo Real Decreto Ley 5/2001 ha determinado que cuando los trabajos temporales se repitan en fechas ciertas, les será de aplicación la regulación del contrato a tiempo parcial celebrado *por tiempo indefinido*, y que se llamarán *fijos-discontinuos*. Asimismo, los convenios colectivos sectoriales podrán acordar, si las peculiaridades del sector así lo justifican, la utilización en los contratos fijos-discontinuos de la modalidad a tiempo parcial, así como los requisitos y especialidades para la conversión de contratos temporales en fijos discontinuos.

- **Desarrollo de la relación laboral**

Estructura profesional

Conceptos retributivos

Jornada de trabajo

Modificación de las condiciones de trabajo

a. Movilidad funcional

b. Movilidad geográfica

En la reforma de 1994 se inicia un cambio sustancial en el marco que regula el desarrollo de la relación laboral. Se pretende crear la posibilidad de dibujar un cuadro profesional más flexible que permita a las empresas adaptarse a él mediante la negociación colectiva, para lograr una mayor capacidad de respuesta a las necesidades del mercado, a través de la movilidad funcional y geográfica del trabajador. Los cambios legales de 1994 adquieren un grado de aceptación social en los Acuerdos Interconfederales de mayo de 1997 y de refrendo legal en la reforma del Estatuto de los Trabajadores de ese mismo año. Esta reforma da cobertura legal a los aspectos clave que contienen los acuerdos sociales. De esta manera, el desarrollo de la relación laboral en la empresa queda modificada en los siguientes puntos:

- Definición de una nueva **estructura profesional** más amplia y flexible, que pasa a estar basada en "grupos profesionales", en sustitución de las rígidas categorías profesionales tradicionales
- Factores de encuadramiento de los nuevos grupos profesionales
- Movilidad funcional
- Promoción de los trabajadores
- Estructura salarial
- Régimen disciplinario
- Flexibilidad de jornada

Estructura profesional

La flexibilidad en la organización del trabajo no viene sólo prevista por ley, sino que cuenta con el acuerdo previo entre empresarios y sindicatos (lo que le da mayor fuerza real).

Uno de los aspectos básicos fue el diseño de una **estructura profesional más flexible**, concretando la línea marcada de este apartado en la reforma de 1994. Sus objetivos fueron:

- Ofrecer una respuesta a la necesidad de la empresa de adaptarse a las demandas del mercado, con una concepción organizativa y profesional que permita la movilidad funcional, la flexibilidad y la polivalencia.

Para ello se propone:

- Sustituir las antiguas categorías profesionales de las Ordenanzas por los nuevos grupos profesionales (que agrupan a distintas categorías y hacen posible los objetivos señalados de movilidad, etc.).
- Definir los criterios para los grupos profesionales: **aspectos relativos a la persona:** conocimientos, experiencia e iniciativa y autonomía. **Aspectos relativos a las funciones a realizar:** responsabilidad, mando y complejidad.

A los grupos profesionales se les asignarán las personas que cumplan los requisitos mínimos de formación y experiencia que se hayan establecido para cada grupo, y se detallarán las funciones a desarrollar, pudiendo agruparse por áreas funcionales.

Mediante los grupos profesionales se da prioridad a la persona y su competencia profesional, y se favorece la movilidad funcional, la formación y la polivalencia. Los únicos límites que se establecen son la idoneidad y aptitud exigida a la persona, lo que dota al empresario de una gran agilidad y rapidez a los movimientos que necesite realizar, tanto para la adaptación de recursos y buen

funcionamiento de la empresa como para responder a las necesidades del mercado. La polivalencia dentro de un grupo, necesaria para realizar cualquiera de las funciones asignadas a su grupo profesional, supondrá realizar cursos de adaptación y períodos breves de aprendizaje, hasta lograr la formación necesaria para el desarrollo de todas las personas del grupo.

Conceptos retributivos

Se busca una *mayor simplicidad* en los conceptos retributivos, a la vista de la gran variedad y pluralidad que existen en la actualidad. La consideración del salario base del grupo profesional como elemento central de la estructura salarial, debe asumir la mayoría de los conceptos, manteniendo sólo aquellos derivados de una causa concreta que justifique su conservación.

La concepción del sistema retributivo se adapta a la estructura profesional que inspiran los acuerdos. Los elementos clave serían los siguientes:

- **Salario base:** Debe estar en función del grupo profesional. Se simplifican los múltiples conceptos que existen en la actualidad, quedando comprendidos en el salario base.
- **Complementos salariales:** Aquellos de carácter personal, de calidad y cantidad de trabajo, y de circunstancias de la producción, que no han sido incluidos en el salario base. Ejemplos más comunes: complementos por peligrosidad, nocturnidad, y aquellos que reflejen la cualificación profesional de la persona. El carácter de estos conceptos salariales no se ha modificado, con el fin de adecuarlo a la actividad y condiciones de la empresa.
- **Complemento por antigüedad:** A partir de la entrada en vigor de este acuerdo, se puede negociar su desaparición en los convenios colectivos. El complemento de antigüedad está presentando, en la realidad, un elevado grado de evolución: la consideración de la antigüedad como complemento de la promoción económica está perdiendo progresivamente peso en beneficio de otros sistemas más innovadores: establecimiento de niveles profesionales que llevan aparejados un determinado complemento, ascensos de nivel o de grupo profesional por experiencia o mayor o mejor trabajo realizado, complemento de polivalencia, etc.
- **La retribución variable:** Está integrada por compensaciones de carácter personal por calidad y cantidad de trabajo; se pretende que este concepto sea de verdad variable y no se convierta en una parte fija y tan inamovible como el salario base.

Jornada de trabajo

Respecto a la jornada de trabajo, las novedades de la reforma de 1994 se centran en las posibilidades de **flexibilizar la duración de la jornada**, quedando establecido su cálculo "en promedio y en cómputo anual". De esta forma queda abierta en la negociación acordar una distribución irregular de la jornada a lo largo del año, respetando, en todo caso, los descansos mínimos.

El número de horas ordinarias de trabajo no puede superar las nueve al día, cuarenta a la semana, salvo acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. De esta forma queda abierta la negociación para que cada empresa adapte sus horarios a **lo largo del año**, en función de la demanda del mercado, de la competencia y de las exigencias de los clientes.

Las horas extraordinarias podrán abonarse en la cuantía que se fijen, nunca inferior a la hora normal o, por el contrario, compensarlas con tiempos equivalentes de **descanso retribuido**, en los cuatro meses siguientes a su realización. (Estas últimas no se compatibilizarán como horas extraordinarias para el cómputo del máximo anual de horas extraordinarias, que queda establecido en ochenta al año.)

Modificación de las condiciones de trabajo. Movilidad funcional y geográfica

Se trata de la modificación de elementos que el ordenamiento considera sustanciales, para lo cual deben concurrir causas de tipo económico, tecnológico, organizativo y productivo, y que la adopción de esa medida contribuya a mejorar la situación de la empresa a través de una más adecuada organización de sus recursos y, en definitiva, que le permita dar una respuesta a las exigencias de la demanda. El Estatuto de los Trabajadores (art. 41) enumera con carácter no exhaustivo las condiciones de trabajo que están consideradas como esenciales:

- Jornada de trabajo
- Horario

- Régimen de trabajo a turnos
- Sistema de remuneración
- Sistema de trabajo y rendimiento

La decisión de modificación sustancial de las condiciones de trabajo las toma el empresario, siempre de acuerdo con lo establecido en convenio colectivo (sin detrimento del derecho del trabajador de recurrir a la instancia judicial).

a. Movilidad funcional

Constituye uno de los instrumentos característicos de la moderna flexibilización de las relaciones laborales. Se trata de una movilidad relativa a las funciones o al lugar de prestación de servicios que, por su transitoriedad, por no resultar sustancial o por no representar un traslado, entran dentro de las facultades de dirección y organización del empresario. Se regula en el artículo 39 ET, de cuyo contenido se desprenden tres variedades de movilidad que han de respetar la dignidad, formación y promoción de los trabajadores afectados:

1. **Movilidad dentro del grupo profesional o entre categorías equivalentes.** En este supuesto, como regla general, el empresario es libre de ordenar, sin alegación de causa y sin límite temporal, cambios de funciones en el seno de la empresa, siempre que correspondan al grupo al que pertenezca y se respete la titulación académica o profesional exigida al grupo profesional.
2. **Movilidad fuera del grupo o entre categorías no equivalentes.** En esta segunda variedad, el empresario puede ordenar funciones no correspondientes al grupo o categoría equivalente, siempre que: existan razones técnicas, organizativas para ello; el trabajador posea la formación necesaria y el cambio dure el tiempo imprescindible.
3. **La movilidad regulada en el artículo 39.5 ET.** La movilidad de funciones que desborda los supuestos contemplados anteriormente se rige a través de novaciones individuales o colectivas mediante procedimientos convenidos, o el previsto en el artículo 41 ET.

b. Movilidad geográfica

Aunque la tipología de la movilidad geográfica es muy amplia, se circunscribe su regulación a cambios geográficos fundados en razones económicas, técnicas organizativas y de producción (y no sólo en casos de estricta necesidad de la empresa), distinguiendo entre traslados y desplazamientos.

- **Traslados:** Son cambios geográficos cuya duración sobrepasa los 12 meses dentro de un período de 3 años. Pueden ser individuales o colectivos.
- **Desplazamientos:** Son los cambios geográficos cuya duración no excede de 12 meses en un período de 3 años. Cuando tal cambio no implica variación de residencia, se podrá considerar en la mayoría de los casos incluida en el poder de dirección del empresario. Si, por el contrario, supone cambio de residencia, constituye una modificación sustancial de las condiciones de trabajo, aunque no se rige por las normas generales de tales modificaciones (art. 41 ET), sino por las específicas del art. 40 ET.

• Extinción de la relación laboral

La extinción de la relación laboral puede producirse de manera individual o colectiva:

- **Individual:** La extinción individual del contrato de trabajo puede apoyarse en causas disciplinarias o en causas objetivas.
- **Colectiva:** Se debe siempre a causas objetivas. Debe negociarse con los sindicatos y necesita la presentación de un expediente que deberá ser aprobado por la autoridad laboral correspondiente.

a) Despido individual

Las causas del despido individual pueden ser:

Disciplinarias:

Cuando existe un incumplimiento contractual grave, imputable al trabajador. El despido disciplinario deberá ser notificado por escrito al trabajador afectado, indicando las causas y la fecha en que tendrá efecto. La instancia judicial podrá calificar el despido de:

- **Improcedente.** El empresario, en un plazo de cinco días, deberá optar entre:
 - La readmisión del trabajador, con abono de los salarios dejados de percibir, llamados salarios de tramitación.
 - La no readmisión, con el abono de una indemnización de 45 días de salario por año de servicio, con un máximo de 42 mensualidades.
- **Procedente.** El trabajador no percibe indemnización alguna.
- **Nulo.** El despido se considerará nulo únicamente si se basa en alguna causa considerada discriminatoria en la Constitución, o bien si se produce violación de los derechos fundamentales o libertades públicas del trabajador.

En el caso del despido improcedente o nulo, el empresario debe abonar los salarios de tramitación con las limitaciones de tiempo previstas en la ley.

Por causas objetivas

Este tipo de despido, que existía desde el RD de marzo de 1977, se utilizaba en raras ocasiones, debido a que las causas que contemplaba eran limitadas y de difícil concreción: la falta de adaptación del trabajador a su puesto, la amortización de un puesto al introducir nueva maquinaria, o a un absentismo abusivo del trabajador. A partir de la Reforma de 1994 adquiere una mayor importancia debido a que se introduce una nueva causa –“por necesidades de funcionamiento de la empresa que pueden ser de carácter técnico, económico, organizativo o de producción” –, que lo hace mucho más aplicable en la práctica.

En resumen, las causas para el despido objetivo son las siguientes:

- La ineptitud del trabajador, conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa.
- La falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas operadas en su puesto de trabajo, cuando dichos cambios sean razonables y hayan transcurrido, como mínimo, dos meses desde que se produjo la modificación.
- Absentismo. Las faltas de asistencia al trabajo, aun justificadas pero intermitentes, que alcancen el 20% de las jornadas hábiles en dos meses consecutivos, o el 25% en cuatro meses discontinuos, dentro de un período de doce meses, siempre que el índice de absentismo total de la plantilla del centro de trabajo supere el 5% en los mismos períodos de tiempo.
- Necesidad de la empresa a realizar modificaciones por motivos económicos, organizativos, técnicos y de producción (desde la Reforma de 1994).

El despido por causas objetivas exige también la observación de determinados requisitos: el empresario comunicará por escrito el despido y su causa, y simultáneamente pondrá a disposición del trabajador una *indemnización de 20 días de salario por año de servicio, con un tope máximo de 12 mensualidades*. Se respetará también un plazo de preaviso de treinta días, durante los cuales el trabajador disfrutará de una licencia de seis horas semanales retribuidas para la búsqueda de nuevo empleo.

Los tribunales podrían alificar el despido de procedente, improcedente o nulo.

- *Si el despido es procedente*, el trabajador consolida la indemnización recibida y se encuentra en situación de desempleo.
- *Si el despido es calificado de improcedente* y el empresario procede a la readmisión, el trabajador habrá de devolver la indemnización recibida.
- *Si el despido es calificado de improcedente* y el empresario sustituye la readmisión por compensación económica, la indemnización que le corresponde al trabajador que tiene firmado un *contrato indefinido ordinario* será de 45 días de salario por año de servicio, con un máximo de 42 mensualidades. En el caso de que el trabajador hubiera sido objeto de un *contrato para el fomento de la contratación indefinida*, será de 33 días de salario por año trabajado, con un tope máximo de 24 mensualidades.

b) Despido colectivo

Se considera despido colectivo cuando afecte al menos a 10 trabajadores en empresas con menos de 100; al 10% de los trabajadores de empresas con plantillas comprendidas entre 100 y 300 trabajadores, o a 30 trabajadores de empresas que ocupen a más de 300 trabajadores (modificación de la Reforma de 1994).

Las causas de extinción pueden ser: económicas, técnicas, organizativas o de producción.

El empresario que vaya a efectuar un despido colectivo debe iniciar formalmente un expediente de regulación de empleo (ERE), en el que solicita autorización administrativa para la extinción de los contratos de trabajo conforme al procedimiento establecido. Deberá presentar el expediente a la autoridad laboral y a los representantes de los trabajadores, adjuntando la documentación que acredite las causas y justifique las medidas a adoptar. Simultáneamente, se abre un período de consultas con los representantes legales de los trabajadores, que va desde quince días hasta un mes de duración máxima, en función de la plantilla de la empresa.

Finalizado el período de consultas, la autoridad laboral debe dictar resolución al expediente. Si se ha alcanzado un acuerdo previo, la Administración normalmente procederá a su ratificación. Si no hay acuerdo previo, y aprueba el expediente, la indemnización que recibirán los afectados será de veinte días por año de servicio, con un tope máximo de un año, y si lo deniega, el empresario no podrá rescindir el contrato a los trabajadores afectados por el expediente, teniendo que proceder a su readmisión.

c) Extinción de contratos temporales

La reforma de 2001 ha establecido que a la finalización del contrato temporal, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización económica cuya cuantía se determinará en la negociación colectiva o en la normativa específica que les sea de aplicación. En defecto de esta determinación de cuantía, *"la indemnización será equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultara de abonar ocho días de salario por cada año de servicio"*.

Parte III

3. Globalización y nuevas tecnologías: definición y consecuencias

En este capítulo vamos a tratar dos temas muy relacionados y, en nuestra opinión, causa de algunas reestructuraciones: la globalización y las nuevas tecnologías. Probablemente, el uno sin el otro no existirían tal y como se conciben hoy en día. Empezamos con la definición del primero, para luego ver las consecuencias de ambos en el ámbito laboral y social. También vamos a tratar dos temas que han incidido en las plantillas de las empresas: las paradojas de la nueva economía y las fusiones y adquisiciones.

Sin tener en cuenta estos efectos, es difícil comprender lo que nos está pasando, y entender el presente es la mejor forma de prevenir el futuro. El mundo está viviendo un proceso de globalización que supone el libre comercio, la economía de mercado y la competitividad. Este es un asunto reiteradamente tratado y que provoca encuentros y desencuentros, pero que de ninguna manera deja indiferente.

Podemos comenzar citando la definición sobre globalización que figura en el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua: «*La tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales*»¹.

Por otro lado, el FMI define la globalización como: «*la interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y de la variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales al tiempo que la difusión acelerada y generalizada de tecnología*».

Los alternativos² la definen «*como un proceso económico con consecuencias sociales y culturales, políticas, ecológicas, ambientales y territoriales que, basado únicamente en el lucro, quiere convertir el planeta en un espacio pensado para el libre flujo de mercancías, capitales y servicios, desdeñando cualquier consideración ética del ser humano*».

De un lado, los partidarios de la globalización abogan por un Estado mimetizado en empresa, cuya legitimación ante la opinión pública es potenciar las infraestructuras para facilitar la expansión de la actividad y la utilización de la política fiscal y para mejorar la competitividad de las empresas radicadas en su territorio y atraer así a nuevos actores económicos. La rentabilidad quedaría como criterio de la acción pública, orientada a generar condiciones favorables para el capital inversor³, creando así condiciones económicas que aumentan el volumen de puestos de trabajo y mejoran el bienestar.

Como podemos ver, no es fácil dar una definición unívoca de este fenómeno que nos aborda.

Cada vez se habla más de la **globalización**, pero su origen se remonta a la segunda mitad del siglo XIX. Surgió por la fuerte reducción de barreras arancelarias y la aparición de nuevas tecnologías. Como ejemplo innovador surgió el ferrocarril, que redujo el tiempo y el coste del transporte.

Las dos guerras mundiales paralizaron el proceso, siendo sustituido por políticas proteccionistas.

La segunda globalización se inicia a partir de 1950 gracias a las nuevas tecnologías de la información, las infraestructuras que abaratan el transporte y las nuevas comunicaciones que han permitido que los costes caigan espectacularmente⁴.

Los efectos económicos de esta segunda globalización han supuesto una fuerte apertura de los países al exterior, integración y globalización de los mercados financieros.

El aspecto fundamental de la globalización no es sólo el entramado mundial de los mercados, sino el notorio avance en el aspecto legal y de la libertad personal, algo que sólo un sistema democrático garantiza.

¹ Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua.

² Reques Velasco, P., «¿Qué es globalización?», documento electrónico de Internet, 5Dias.com, 23 de mayo de 2002.

³ Stein, G., «Dirigir en tiempos de incertidumbre», Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2002.

⁴ Anonymous, «Efectos económicos de la globalización», documento electrónico de Internet, 5Dias.com, 23 de mayo de 2002.

Lo importante es que junto a la economía crezcan también las libertades y el respeto a los derechos humanos y la soberanía individual, las oportunidades de trabajo y la protección jurídica del individuo. La existencia de una " Corte Internacional Penal" es una consecuencia política y social de la globalización. Así, puede decirse que la economía impulsa el desarrollo social. Por tanto, en esta nueva globalización, es esencial el fortalecimiento de las instituciones democráticas para el buen funcionamiento de las sociedades.

EFECTOS EN LAS RELACIONES LABORALES

En el plano económico, el mundo se ha hecho uno, pero la globalización no se ha desarrollado en el mismo de manera uniforme.

A pesar de los aspectos positivos de esta mundialización, no estamos seguros de que haya supuesto una disminución de la pobreza y las desigualdades sociales y económicas.

Según la escritora Nativel Preciado⁵ en un reciente artículo: *«La sensación de pérdida no suele responder a criterios objetivos. A todo el mundo le preocupa que la pobreza se haya infiltrado en las entrañas de la riqueza. ¿Saben que sólo en la Unión Europea hay más de 50 millones de pobres? Cada vez nos sentimos más cercanos a los excluidos del sistema. En el trabajo, como en los demás aspectos de la vida, tenemos que acostumbrarnos a que todo puede cambiar de repente. El esfuerzo, la experiencia y la antigüedad no garantizan la estabilidad laboral. Ya no es posible, como sucedía en otros tiempos para las clases más privilegiadas, planificar racionalmente la existencia. Los puestos de trabajo se han convertido en proyectos temporales donde no hay normas permanentes, ni ascensos automáticos, ni compromisos estables. Dejará de existir hasta el despido improcedente. Los presuntos favorecidos del sistema no estamos preparados para afrontar semejantes riesgos.»*

Las consecuencias de estos fenómenos suponen la creación de nuevos tipos de trabajadores intercambiables, disponibles por el tiempo necesario, flexibilizados y afectados por los modernos procedimientos de reducciones de plantillas (*downsizing*), externalización de funciones (*outsourcing*) y reorganización de niveles profesionales (*re-engineering*).

Pin Arboledas⁶, nos plantea las siguientes preguntas: *«¿No se está pensando en los puestos y no en las personas aunque se diga lo contrario? ¿No se había descubierto como gran error del taylorismo el concebir al hombre como una pieza sustituible de la cadena de producción? ¿Y no es eso precisamente lo que se está haciendo ahora cuando se afirma que sale más barato tener una plantilla flotante y, por tanto, se valora al trabajador únicamente como coste?»*.

El propósito de nuestra sociedad debe ser evitar las situaciones de desamparo que la globalización pueda provocar. Procurando buscar nuevas vías y métodos (trabajo a tiempo parcial, horarios flexibles, teletrabajo, trabajo temporal regulado, políticas de compatibilización de la vida familiar y profesional, etc.) para que el empleo no se vea afectado por los procesos negativos que entraña la globalización. De otra manera, la pérdida de capital intelectual afectará nocivamente a nuestras sociedades. Debemos ser conscientes del cambio y adaptar las políticas laborales de las empresas a los nuevos tiempos.

Si hablamos de **empleo** y de las consecuencias que sobre él tiene la globalización, observamos que la tasa de desempleo en el mundo ha alcanzado su nivel más elevado desde la gran depresión de 1930: más de 800 millones de personas en el mundo están desempleadas o subempleadas⁷.

En un sentido pesimista, se afirma⁸ que el mundo del trabajo es el que primero recibe los impactos negativos de la implantación tecnológica, recalándose que detrás de cada innovación suele haber profundos dramas humanos⁹.

⁵ Preciado, N., «Hundidos en la miseria. Una habitación propia», artículo en el dominical *El Semanal*, 14 al 20 de julio de 2002.

⁶ Pin Arboledas, José R., Chinchilla, N., Cardona, P. y otros, «Paradigmas del liderazgo», Claves de la dirección de personas, McGraw-Hill-IESE, Madrid, 2001.

⁷ Lomoro, A. R., «¿Quiénes pierden con la globalización? El holocausto laboral», documento electrónico de Internet. <http://www.rcci.net/globalizacion/2001/fg189.htm>.2001.

⁸ Pin Arboledas, José R., Chinchilla, N., Cardona, P. y otros, «Paradigmas del liderazgo», Claves de la dirección de personas, McGraw-Hill-IESE, Madrid, 2001.

⁹ FIAP (Foro de Investigación y Acción Participativa) «Cambio tecnológico y participación social», nº 1, año I, primavera de 1997, documento electrónico de Internet, <http://www.arrakis.es/-fiap/castellano/index.htm>

Sin adoptar totalmente esta visión pesimista, sí es cierto que las transformaciones en el mundo laboral afectan a todos los demás ámbitos de nuestra vida y, por ello, es un tema delicado. Nuestra sociedad no se entiende sin la figura del trabajo y todo lo que la rodea¹⁰, hasta tal punto que hemos mercantilizado también la cultura y el ocio¹¹.

Sin embargo, aunque es cierto que se cometen muchos abusos, los dramas provocados detrás de cada transición hacia otro tipo de sociedad (la post-industrial o de la información) tienen mucho que ver con la forma en que se imponen en la mente de los individuos. El teletrabajo, por ejemplo, puede tener efectos tanto negativos como positivos, dependiendo de cómo se implante y a quién se dirija, pero la desconfianza que despierta en algunos sectores viene marcada más por el miedo a lo desconocido que por experiencias directas con el mismo. Desde el campo de factor humano nos interesan estas actitudes porque dan a entender que lo cultural se impone de tal manera que es capaz de ralentizar procesos que, aunque técnicamente se muestran maduros, no avanzan con la velocidad esperada. De ahí que asistamos hoy a la veloz aparición, y aún más rápida desaparición, de empresas relacionadas con la nueva economía¹².

En opinión de algunos analistas, en los próximos 30 años se reducirá el porcentaje de fuerza laboral necesaria para producir los bienes esenciales que satisfarán la demanda total. Y para ir más allá, 15 millones de trabajadores y empleados de la Unión Europea tendrán que temer por sus empleos a tiempo completo.

Autores como Lester Thurow alertan que *«el futuro del capitalismo está amenazado, ya que después de la implosión del mundo comunista se está produciendo una espiral descendente de estancamiento económico generalizado»*. Y sigue: *«Sin un competidor viable hacia el cual la gente se pueda volcar si no está satisfecha con el trato que recibe del capitalismo, este último se puede autodestruir. Las economías faraónica, romana, medieval y la de los mandarines tampoco tenían competidores y se estancaron durante siglos hasta que finalmente desaparecieron. El estancamiento, y no la implosión, es el peligro»*¹³.

Más que la transmisión tecnológicamente sofisticada de datos, el libre comercio o el mercado globalizado de capitales, es la dimensión temporal del nuevo capitalismo la que afecta de forma más directa a la vida diaria¹⁴. En el reino absoluto del corto plazo económico no caben los propósitos sociales a largo: *«¿Cómo fundar relaciones sociales estables?, se pregunta Sennet, ¿cómo puede un ser humano desarrollar una identidad narrativa y una historia vital en una sociedad compuesta de episodios y fragmentos? Por el contrario, ¿las condiciones de la nueva economía se alimentan de la experiencia conducida por la corriente del tiempo de un lugar a otro, de un trabajo a otro?»*¹⁵.

Si no se dispone de tiempo para alimentar las relaciones y las cualidades que nos vinculan a los demás, la corrosión del carácter es inminente y las consecuencias laborales inevitables.

La flexibilidad laboral impuesta por la incertidumbre y la asunción de riesgos es la antesala del éxito económico. ¿Qué hacer para que no sea también el umbral de la confusión vital? ¿Es posible sustraerse a esa evolución? Como paso previo a la adopción de medidas terapéuticas, se impone la descripción de la patología y el subsiguiente diagnóstico.

La creación del Mercado Interior Europeo, el 1 de enero de 1993, de una parte, y la firma del Tratado de la Unión Europea en Maastricht el 7 de febrero del mismo año, por otra, configuran una nueva realidad europea que avanza hacia la unión plena entre los países comunitarios, medida que genera un vínculo clave a todos los niveles. Se fija en el artículo 2º de sus estatutos, como punto fundamental, la consecución de *«un alto grado de convergencia de los resultados económicos, un alto nivel de empleo y de protección social, la elevación del nivel y de la calidad de vida, la cohesión económica y social, y la solidaridad entre los Estados miembros»*.

En la Cumbre del Consejo Europeo en Estocolmo, que tuvo lugar en marzo de 2001, se acordó establecer como objetivo laboral para enero de 2005 una tasa media de empleo para toda la Unión Europea del 67% (la tasa de empleo es igual a la población ocupada sobre la población de entre 15 y 64 años).

¹⁰ Sáez de Miera, A., «¿Qué esperar al terminar la escuela? ¿Adiós escuela; hola vida profesional», *Aedipe*, nº 2, septiembre de 1997, pág. 4.

¹¹ Rifkin, J., «La era del acceso. La revolución de la nueva economía», Ed. Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, 2000, pág. 21.

¹² Stein, G., «Éxito y fracaso en la nueva economía», Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2000, pág. 23.

¹³ Thurow, L., «The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World», Ed Wm.Morrow & Co., marzo de 1996, Nueva York.

¹⁴ Stein, G., «Dirigir en tiempos de incertidumbre», Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2002.

¹⁵ Sennet, R., «The corrosion of character», Norton, Londres, 1999.

La globalización en el plano económico provoca contradicciones, ya que estas operaciones empresariales, al mismo tiempo repercuten en las tendencias de los ciclos económicos, es decir, al bajar el empleo y aumentar el desempleo, se ingresa en una situación económica sin estabilidad y equilibrio, donde la capacidad del consumo cae e impide el incremento de la producción, se entra en una fase de recesión y entonces se generan tendencias cíclicas de la economía, las llamadas crisis.

No obstante, y a pesar de su posición negativista sobre la globalización, el Premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz afirma que: *«A pesar de que observo un gran número de efectos negativos, la globalización puede ser también una fuerza benéfica, ya que su potencial es el enriquecimiento de todos, particularmente de los pobres, pero también creo que para que esto suceda es necesario replantearse profundamente el modo en el que la globalización ha sido gestionada, incluyendo los acuerdos comerciales internacionales que tan importante papel han desempeñado en la eliminación de dichas barreras y las políticas impuestas a los países en desarrollo»*¹⁶.

Los efectos económicos de la globalización suponen un claro traspaso de fronteras y de límites, en que la actividad económica y financiera han alcanzado accesos más libres a la tecnología y a los mercados de valores y de productos, consiguiendo una mayor integración de la economía mundial. Es evidente que se originan ganancias de productividad y eficiencia que dan lugar a un mayor crecimiento de la renta y del empleo.

El problema es que se dejan al margen del proceso a determinadas áreas infradesarrolladas que dan lugar a una congelación de la renta por habitante. Se aumentan las desigualdades entre los países (el 20% de los más ricos consumen el 86% de la producción mundial, en tanto que el 20% de los más pobres sólo consumen el 1,3%)¹⁷.

El presidente de Brasil, Fernando Enrique Cardoso, muestra su preocupación por el hecho de que *«la globalización promete oportunidades, pero no parece capaz de liberarse de las asimetrías que perpetúan las desigualdades y la exclusión»*¹⁸.

Si no se tiene cuidado, los poderes económicos irán adquiriendo una mayor injerencia en las decisiones que afectan a la vida de los seres humanos, y así, poco a poco, el poder político y de los Estados perderán peso e influencia en la toma de decisiones estratégicas. Pero hasta un defensor del capitalismo como Soros, indica que sólo con poderes políticos fuertes a nivel internacional, con gobiernos de alcance global, la economía global puede crecer¹⁹.

Los neoliberales aseguran que no son más que síntomas coyunturales de una transición traumática, pero inevitable, hacia una economía verdaderamente abierta o de libre mercado, que para triunfar debe vencer por completo la resistencia a cambios políticos.

Con la caída de las economías planificadas de la Europa del Este y la conversión de China a una economía de mercado, el capitalismo parece haberse convertido hoy en el único sistema existente, extendido a escala mundial²⁰.

El papel de los grandes organismos internacionales es fundamental para la configuración del nuevo orden mundial. FMI, BM, OMC, G-7 y Foro Económico Mundial son las autoridades de esta aldea global que organizan el capital mundial y su destino. Deben marcar las pautas de comportamiento de los gobiernos con el objetivo de que adopten políticas que orienten el crecimiento de los países de modo equitativo. En el mundo de hoy, dichas normas deben ser el desenlace de procesos democráticos y asegurar que se escuche y responda a los deseos y necesidades de los afectados por políticas y decisiones tomadas en lugares distantes.

EFFECTOS DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL MERCADO LABORAL

Es evidente que las nuevas tecnologías están cambiando la sociedad. Esta sociedad nueva que se está formando, Touraine la denomina tecnocrática, programada o postindustrial, para distinguirla de las anteriores, pero todavía está mezclada con los rasgos industriales de las sociedades precedentes²¹.

Otros autores la denominan aparadigmática, de tránsito desde un sistema industrial a otro posindustrial, o era de la información.

¹⁶ Stiglitz, J.E., «El malestar en la globalización», Ed. Santillana-Taurus, Madrid, 2002, pág. 11.

¹⁷ Anonymous, «Efectos económicos de la globalización», documento electrónico de Internet, 5 Días.com, Madrid, 23 de mayo de 2002.

¹⁸ Anonymous, «Aznar reclama más integración y apertura para atraer inversiones y progreso», documento electrónico de Internet, 5Díascom, Madrid, 17 de mayo de 2002.

¹⁹ Soros, G., «La crisis del capitalismo global», Ed. Temas, Madrid, 1998.

²⁰ García Morales, F., «Los límites de la globalización», documento electrónico de Internet, <http://www.rcci.net/globalización/> 2001.

²¹ Touraine, A., «La sociedad postindustrial», Ariel, Barcelona, 1969, pág. 5.

«La sociedad de la información, o cibersociedad, se sustenta en el hecho de que la información es un recurso o bien económico fundamental y base del desarrollo social actual»²².

En la cibersociedad, la materia prima es el conocimiento y, por tanto, la herramienta principal no es el músculo ni la máquina, sino el cerebro. Al convertirse el conocimiento en la materia prima del nuevo sistema de creación de riqueza, el hombre adquiere un papel predominante²³.

Bell afirma que «la expansión de la economía de servicios, con el relieve concedido al trabajo de oficinas, a la educación y a la administración, ha supuesto naturalmente un giro hacia las ocupaciones de cuello blanco o "white-collar"»²⁴. Esta tendencia ha seguido manteniéndose a lo largo de los años, de tal manera que en 1996, menos del 17% de la clase trabajadora realiza trabajos identificados como *blue-collar*²⁵. Este porcentaje es el calculado en Estados Unidos. No obstante, en España se observa la misma tendencia decreciente del porcentaje de los trabajadores de cuello azul en virtud de un incremento de trabajadores o empleados de oficina. Este dato es de gran interés si se tiene en cuenta que el trabajo de los *white-collar* (administrativos, asesores fiscales, ejecutivos, etc.), además de que requiere una mayor autonomía, es susceptible de ser llevado a cabo a distancia (teletrabajo). De hecho, aunque algunas previsiones apuntan que el teletrabajo está frenando su marcha en Estados Unidos²⁶, otros opinan que en un lustro el 75% de los trabajadores europeos podrían ser teletrabajadores en sentido amplio²⁷.

Los *brain skill jobs* (habilidades en las que se utiliza el cerebro, el sentido común) serán requeridas en el 70% de todos los trabajos, y probablemente la mitad de esos trabajos necesitarán ser ocupados por personas preparadas a nivel universitario o por profesionales con una gran cualificación²⁸.

De esta manera, la nueva estratificación social se está produciendo sobre la base del conocimiento, el talento mueve al capital en los negocios de principios del siglo XXI²⁹.

Todos estos temas han ido surgiendo por la necesidad de adaptación de las organizaciones a un entorno cada vez más imprevisible e inestable. En un ambiente con estas características, es necesaria la coordinación y el esfuerzo de todos los actores de la sociedad para seguir cambiando y creciendo. Lo complicado es la labor de coordinación: implicar por igual a personas con diferentes tipos de contratos, necesidades y expectativas.

En consecuencia, la nueva sociedad va a exigir habilidades nuevas en los empleados de las organizaciones y la adaptación a una nueva forma de trabajar. Las organizaciones que no lo hagan, desaparecerán. Algunas tendrán que despedir empleados inadaptados o reconvertirlos, y a la vez, contratar empleados con otras habilidades. Es un proceso complejo que, como dice algún experto, exige hacer dos cosas que parecen contradictorias: despedir y contratar a la vez (intente soplar y sorber a la vez, verá lo difícil que es).

LOS CONTRASENTIDOS Y DESAFÍOS DE NUESTRO TIEMPO: SUS EFECTOS EN LAS PLANTILLAS DE LAS EMPRESAS

La actual época de transición que vivimos entre la sociedad del trabajo manual o industrial a la intelectual o sociedad de la información, nos presenta varias contradicciones al analizar la teoría y la práctica del trabajo³⁰:

1. ¿Valorar a la persona y, al mismo tiempo, despidos, prejubilaciones y temporalidad?
2. ¿Organizaciones que buscan la integración del empleado y no le ofrecen seguridad o carreras profesionales a largo plazo?
3. ¿A la vez organizaciones grandes y pequeñas, simples y complejas?

Las empresas buscan ser pequeñas, en cuanto a número de empleados, para ser más flexibles y en épocas de crisis económicas y

²² Joyanes Aguilar, L., «Cibersociedad. Los retos sociales ante un nuevo mundo digital», McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid, 1997, pág. 169.

²³ Toffler, A., «La tercera ola», Plaza Janés Editores, S.A., Barcelona, 1993, capítulo II.

²⁴ Bell, D., «El advenimiento de la sociedad postindustrial. Un intento de prognosis social», Alianza Universidad, Madrid, 1994.

²⁵ Rifkin, J., «El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era», Ed. Paidós, Barcelona, 1996.

²⁶ Fresneda, C., «¿Teletrabajo? No, gracias», documento electrónico de Internet, *Diario del Navegante*, 21 de mayo de 1997, <http://w3.el-mundo.es/navegante/diario/97>.

²⁷ Gray, M., N. Hodson y G. Gordon, «El teletrabajo», ECFT, Fundación Universidad-Empresa, Madrid, 1995, pág. 16.

²⁸ Handy, C., «The age of unreason», Arrow Business Book Limited, Londres, 1995, págs. 71-72.

²⁹ Riddestrale, K. y Nordstrom, J., «Funky Business. El talento mueve al capital», Prentice Hall, *Expansión*, Madrid, 2000.

disminución de la demanda, adaptarse mejor, sobrevivir. Al mismo tiempo, necesitan ser grandes y pequeñas, hacer más con menos gente, externalizando funciones (*outsourcing*), pero quieren ser grandes en el sentido de poseer más cuota de mercado y ampliar beneficios. En el mercado español, el 90% de las empresas, principalmente de los sectores de telecomunicaciones, industria y servicios, tienen alguna de sus funciones externalizadas, siendo la reducción de costes que obtienen de un 20 a un 50%³¹.

Las salidas a bolsa de grandes empresas con el objetivo de obtener fuentes de financiación, provoca una gran presión por parte de los inversores sobre los beneficios que se obtienen. Cuando las compañías no obtienen los resultados que los mercados de capitales esperaban, es decir, nosotros mismos como accionistas o partícipes en fondos de inversión o pensiones, reaccionan con recortes masivos de empleos y drásticas reestructuraciones de los negocios. Asimismo, cuando el consumo se ralentiza, es preciso ajustar los inventarios a nivel mundial, a pesar de estar en números negros.

A principios del año 2001 se anuncian despidos masivos en empresas como Philips –7.000 empleados–, que se unen a los 43.000 despedidos en los últimos cuatro años, o Ericsson, con una primera reestructuración que se lleva por delante a 3.000 empleados, el motivo de la primera fue: «*No se ven signos de recuperación económica en ciertas partes del mundo*»; el segundo ha comunicado, después de nueve años de beneficios ininterrumpidos: «*Tenemos que reestructurar nuestro negocio principal y eliminar actividades y estructuras que son apropiadas para épocas de fuerte crecimiento, pero son inaceptables en tiempos como los que ahora atravesamos*».

¿No vivimos una época de paradojas? ¿No estamos siendo demasiado avariciosos como accionistas? Tenemos que reinventar el futuro, establecer pautas de comportamiento en nuestra gestión de las organizaciones, incidiendo en la gestión de los recursos humanos. Por un lado, se habla sin parar de valorar a la persona, motivarle, integrarle en la empresa, y por otro, por los vaivenes de la economía, o incluso peor, por una mala gestión de plantillas en épocas de euforia colectiva, los despedimos.

Creatividad e innovación cuando hay que solucionar los problemas empresariales, son imprescindibles en estos momentos de transición de la sociedad industrial a la del conocimiento. Pero esto tendrá efectos en las actuales organizaciones, pues sus plantillas sufrirán reconversiones y cambios.

FUSIONES Y ADQUISICIONES: REPERCUSIÓN EN LAS PLANTILLAS

El volumen de fusiones y adquisiciones realizadas en Europa durante el primer trimestre de 2001 disminuyó en un 56% respecto al primer trimestre del año 2000. Con un total de 14.000 millones de euros, frente a los 32.000 millones del año pasado, el número de operaciones descendió de 253 a 230, según los datos recopilados por el banco de inversión especializado Thomson Financial.

Este descenso refleja la disminución general de operaciones concluidas que se observó en todo el mundo y se debe a un último trimestre del año 2000 extremadamente tranquilo a raíz de la desaceleración de la economía mundial. Así, disminuyó la actividad de fusiones y adquisiciones, lo cual provocó que los bancos especializados tuvieran malos resultados en el primer trimestre del año 2001³². Pero no obstante, las fusiones y adquisiciones seguirán siendo una característica de la economía futura.

Las fusiones y adquisiciones se producen por varias circunstancias:

- La necesidad de nuevos mercados
- De la eficiencia a través de las sinergias y economías de escala
- Diversificación de actividades para eliminar riesgos
- Cambios tecnológicos que disminuyen los costes transaccionales
- Liberalización de las leyes de inversión

En la *década de los noventa*, las empresas buscaron una integración con los mercados financieros internacionales, aunque los

³⁰ Pin Arboledas, J.R. y otros, obra cit., pág. 185.

³¹ Pin Arboledas, J.R., y Sáenz-Diez, I., «Outsourcing de recursos humanos», trabajo de investigación del IRCO-IESE, ACCENTURE, mayo de 2002.

³² Rossi, B., «Balance definitivo de las fusiones y adquisiciones en Europa del Sur», Thomson Financial, Reino Unido, en curso de publicación.

beneficios no se han hecho notar del todo. Su participación en los procesos de privatización fue notable, especialmente en los sectores industrial, minero, eléctrico y de telecomunicaciones. Dentro de su estrategia expansiva y de participación en las privatizaciones internacionales, buscaron alianzas con fondos de pensiones e inversores extranjeros³³.

Durante estos procesos de reestructuración macroeconómica, muchos grupos locales corren el riesgo de desaparecer vía fusiones y adquisiciones, o simplemente por muerte natural. Las firmas locales no pueden competir con las grandes multinacionales que, debido a las economías de escala, obtienen productos o servicios a precios más competitivos.

Somos conscientes de la maximización de las ganancias como objetivo, en el menor tiempo posible, con los menores costes de inversión, pero también lo somos de la realidad social y su repercusión, por lo que aunar estos dos objetivos sería llegar a un estadio perfecto.

En un reciente informe de Watson-Wyatt³⁴ sobre el éxito de estos procesos, encontramos estos datos:

- La mayoría de las fusiones fracasan, alrededor del 75% no cubren las expectativas.
- Hay una caída de la productividad del 50% durante los primeros 4-8 meses.
- Casi la mitad de los ejecutivos clave de las empresas adquiridas se van en el primer año, y casi todos, en tres años.
- Los "problemas con la gente" se citan como el factor de fracaso más importante.
- El período de transición medio es de 12 a 24 meses.
- Cuando se anuncia una fusión o adquisición, el precio de las acciones sube sólo un 30% de las veces.

Pero si la fusión está bien gestionada, disminuye el "coste" de la compra. Entonces la integración a la nueva situación es más rápida, alcanzándose las sinergias proyectadas mucho antes, se protege la productividad y, se mantiene la orientación y el servicio al cliente. Además, se crean nuevos puestos de trabajo y nuevas funciones.

Con una fusión o adquisición bien realizada de la empresa, llegamos a la conclusión de que la transición es mucho más suave. Cuando se gestionan bien las fusiones, en este clima de renovación se crean nuevos puestos de trabajo y nuevas funciones para los empleados.

La globalización debe ser también de las personas y de sus competencias, por lo que la advertencia que hiciera John Maynard Keynes nos ilustra perfectamente este deseo: «*La prosperidad económica no depende de la brillantez de unas cuantas personas, sino de la escala en que seamos capaces de producir personas competentes en todos los ámbitos de la vida*»³⁵.

Las empresas y sus gestores, tanto como la sociedad y los gobiernos, tienen la responsabilidad de responder a estos desafíos. Las reestructuraciones, en general son una amenaza social, pero también una oportunidad. De cómo se gestionan dependerá que la globalización, las nuevas tecnologías, las paradojas de la nueva economía y las fusiones y adquisiciones sean un peligro para la estabilidad social o una vía hacia un desarrollo sostenido e ilusionante.

³³ Enríquez Pérez, I., «Fusiones y adquisiciones: expresiones de las tendencias omniabarcadoras del capital en la era de la globalización y de la información», documento electrónico de Internet, México, 24 de febrero de 2001.

³⁴ Watson Wyatt, informe «Compiendo en una economía global».

³⁵ Keynes, J.M., informe de la Comisión en la Marshall Society, 1944.

Parte IV

4. Sectores de actividad: análisis por sectores

SECTOR QUÍMICO-FARMACÉUTICO

Introducción

En España, el sector farmacéutico se encuentra, al igual que en otros países europeos, en un proceso de concentración. Se están llevando a cabo en este sector numerosas fusiones y adquisiciones, además de operaciones de diversificación e integración. Estados Unidos y Japón están a la cabeza en lo relativo a la función investigadora, de producción y comercial.

En el sector farmacéutico las fusiones se están multiplicando desde hace una década, y esto se hace notar en un sector que siempre se había caracterizado, sobre todo en nuestro país, por la existencia de un gran número de pequeños laboratorios especializados en un reducido número de productos.

Tenemos el reciente ejemplo de la compra de Pharmacia, octava firma mundial, por la compañía estadounidense Pfizer, por cerca de 60.000 millones de dólares¹. Pfizer ha consolidado su liderazgo mundial en el sector farmacéutico aumentando con esta compra sus ventas mundiales anuales a 46.000 millones de dólares y copando el 11% del mercado internacional. Al mismo tiempo, elevará su presupuesto en I+D a 7.000 millones de dólares. El efecto de esta adquisición sobre sus trabajadores, muy habitual en este tipo de operaciones, es la posible duplicidad de personal que se desprende de esta compra, lo que podría suponer ajustes de plantillas. Pfizer estima que con las economías de escala que se derivan de la adquisición, se conseguirán ahorros de 2.500 millones de dólares en el año 2005, en los que intervendrán los ajustes de plantillas. Actualmente, Pfizer ronda los 1.400 empleados, y Pharmacia tiene una plantilla cercana a 730 trabajadores². La bolsa castigó a la firma compradora, que el mismo día perdió un 10,12%, y premió a la adquirida con una subida del 22,28%.

El peso del sector farmacéutico como una de las principales fuentes generadoras de riqueza económica, servicio a la sociedad y creación de empleo, es muy importante. En concreto, en España el sector farmacéutico factura alrededor de 9.015 millones de euros (1,5 billones de pesetas) y emplea cerca de 40.000 profesionales de alta cualificación³.

Respecto a la implantación geográfica de los laboratorios en España, en Madrid existen 162, que suponen el 52% de la facturación del sector. En Cataluña también hay ese mismo número de laboratorios. Es decir, que las empresas farmacéuticas están repartidas a partes iguales entre las Comunidades de Madrid y Cataluña. Fuera de ellas existe un pequeño número de laboratorios.

Para potenciar el sector y fomentar la investigación en nuestro país, se ha puesto en marcha el **Plan Nacional I+D**, que incluye el Programa Regional de la Comunidad de Madrid; un plan basado en la innovación, modernización y difusión tecnológica que tiene como objetivos conseguir:

- La creación de parques empresariales especializados
- La colaboración entre empresas
- El desarrollo de infraestructuras
- Una mejor financiación
- Concentrar el almacenaje y la distribución
- Fomentar la exportación
- Obtener sinergia con los proveedores
- Alcanzar mayor rentabilidad de la investigación científica

La intención de la Comunidad de Madrid es captar proyectos de investigación, sobre todo de medianas empresas, a las que ofrecer además subvenciones para ubicarse en su nuevo parque científico.

¹ «Pfizer refuerza su dominio con la compra de Pharmacia por 60.000 millones de dólares», *El País*, 16 de julio de 2002.

² Fernández, A., «Pfizer compra Pharmacia», *Expansión*, 16 de julio de 2002.

³ Noriega, A., «Madrid ultima un plan de choque para atraer laboratorios farmacéuticos», 5DÍAS.com, 15 de enero de 2002.

Este tipo de colaboración entre la Administración Pública y empresas privadas supone la creación de lo que se llaman *clusters*, que son ejemplos de colaboración entre el sector público y el privado para la implantación de nuevas plantas agrupadas en lugares concretos de nuestra geografía. A través de la concentración se fomenta e impulsa la actividad empresarial en ese punto. Madrid presentó su plan (año 2001) en un momento clave para el futuro de la investigación farmacéutica en España:

Por una parte, la industria farmacéutica española ha llegado a un acuerdo con el Ministerio de Sanidad y Consumo, garantizando que la inversión en I+D no será durante los próximos tres años inferior a 225.000 millones de pesetas (1.352 millones de euros).

De otra parte, la industria farmacéutica nacional se ha comprometido a apoyar cambios estructurales en el mercado farmacéutico, lo que supone un apoyo explícito a la política de *genéricos*, a pesar de que las industrias dejarán de ganar cerca de 105.000 millones de pesetas (631 millones de euros) por este concepto.

Situación del sector

El sector químico-farmacéutico continúa en la senda de los beneficios, a pesar de la crisis económica general que azota el mercado mundial.

No obstante, la cifra media de crecimiento de resultados en el sector, en el año 2001, fue menor que en ejercicios fiscales pasados, cuando hubo crecimiento de dos dígitos.

Durante el pasado año, la industria movió cerca de 9.015 millones de euros, lo que significa que el gasto farmacéutico creció un 7,8% más que en el año 2000, según las primeras previsiones de la patronal española Farmaindustria⁴.

Las razones de esta disminución del crecimiento no están en la situación de incertidumbre creada tras los atentados del 11 de septiembre contra Estados Unidos, ya que el consumo de medicamentos no depende de estas causas, sino que está más bien relacionada con la adaptación de fármacos genéricos y de los precios de referencia.

En España, durante los nueve primeros meses del año 2001, la empresa que mejor evolucionó fue Pfizer, con un 22% más de ingresos; Lilly España creció un 27,4%, y Janssen Cilac, un 20,9% respecto al año anterior.

En cuanto a empresas farmacéuticas de capital español, Almirall Prodesfarma obtuvo un crecimiento del 14,2%, y Pharmacia, del 15,2%. Para el año 2002 se prevé un crecimiento medio en el sector de un 8%.

El sector farmacéutico a nivel mundial, y especialmente el europeo, pasa en la actualidad por una delicada situación, debido a los motivos siguientes:

- Las diferencias de los precios de los medicamentos entre los países europeos
- El control del gasto público en salud
- La presión que ejercen los gobiernos europeos y estadounidense limitando la capacidad de los farmacéuticos de aumentar los precios
- La competencia de los medicamentos genéricos, que reduce significativamente la cartera de clientes de los laboratorios
- La dependencia de las grandes multinacionales farmacéuticas respecto al sector de la biotecnología, que les han llevado a la consecución de alianzas con grupos de biotecnología, con el consiguiente riesgo a la hora de gestionar estos acuerdos

Todas estas circunstancias han supuesto que la cuota de mercado a nivel mundial de las empresas farmacéuticas europeas, en los últimos diez años haya sufrido un descenso de 10 puntos porcentuales, pasando del 32 al 22%. Por el contrario, la cuota de las empresas de Estados Unidos ha aumentado del 31 al 43% en el mismo período. Los laboratorios de Estados Unidos están ganando terreno a los europeos.

En diciembre de 2001, varias fusiones entre empresas biotecnológicas sacudieron al sector: el grupo surgido de la fusión entre la empresa sueca Astra AB y la británica Zeneca Group PLC, de la cual vio la luz la multinacional farmacéutica Astra Zeneca-PLC,

⁴ Ibidem.

dando como resultado una de las mayores compañías del mundo en la investigación de nuevos medicamentos que luchan contra las enfermedades más importantes, como el cáncer, enfermedades cardiovasculares, infecciones y esquizofrenia. Se constituyó el 6 de abril de 1999 con el fin de, en palabras de sus responsables, «combinar ambas culturas y favorecer el crecimiento de la empresa a largo plazo, así como para generar mayor valor para sus accionistas». La **fusión** de ambas empresas tuvo como consecuencia la reestructuración de la nueva sociedad a nivel mundial, afectando a sus plantas en España.

Con este tipo de uniones, las compañías ganan tamaño y aúnan esfuerzos en sus inversiones en investigación, con el fin de crear nuevos fármacos, ampliar el número de compuestos, contar con su propio equipo de ventas y reducir riesgos.

En la actualidad, las esperanzas están puestas en el acercamiento entre **empresas farmacéuticas y biotecnológicas**. Para las empresas farmacéuticas, las biotecnológicas son un objetivo estratégico, además de una inversión racional que favorece su integración vertical. Los altos beneficios de las empresas farmacéuticas, 348.000 millones de dólares en ingresos que el sector generará en los próximos cinco años, a nivel mundial, permiten esta integración. Las primeras proporcionan un abanico de potenciales medicamentos y sus correspondientes patentes, y las últimas aportan el capital.

Respecto a la **industria farmacéutica europea**, debemos destacar algunas grandes empresas farmacéuticas, como Bayer y Roche, que están en el punto de mira de los grandes grupos del sector para protagonizar fusiones. Es el caso de la suiza Novartis, que recientemente ha adquirido el 20% de Roche, y su consejero delegado, Daniel Vasella, no oculta que tras la operación protagonizada por Pfizer, el grupo helvético se ve obligado «a *ampliar el número de compañías que podrían ser nuestro objetivo*»⁵.

Por otro lado, las empresas que se fusionaron en los últimos años, como Glaxo Smith Kline, Aventis, AstraZeneca y Pharmacia, están en pleno proceso de reestructuración de plantillas.

Un ejemplo de acuerdo entre industrias farmacéuticas se ha producido entre el grupo farmacéutico español Zeltia y la multinacional Johnson & Johnson, para el desarrollo y comercialización de un fármaco anticancerígeno.

Según Daniel Vasella, presidente ejecutivo de Novartis: «*Las fusiones seguirán hasta el día en que las compañías sean tan grandes que tengan problemas de competencia*».

Además de las **fusiones**, existe una alternativa, que son los **acuerdos de investigación**, especialmente en biotecnología, y que, como dice Toni Garganté, del diario *Cinco Días*, «*pueden desembocar en la adquisición de una pequeña empresa que desarrolla un principio activo de un medicamento y la posesión de la patente, con el apoyo financiero del grupo farmacéutico*»⁶.

Javier Montesinos, de CC.OO., afirma que «*el sector farmacéutico es un sector refinado, con empleados especializados y muy bien pagados, y esto dificulta que ellos piensen en la idea de un posible cambio de empleo a otros sectores ante una reestructuración*». Este dato define muy bien el ambiente que rodea a este sector.

Desde el punto de vista del mercado de trabajo, en muchas ocasiones los procesos de concentración de empresas van acompañados de despidos y reestructuraciones de plantillas. De ahí la necesidad de garantizar en lo posible el empleo en aquellas empresas en reestructuración a través de distintas fórmulas que trataremos de explicar en los siguientes capítulos.

Reestructuraciones del sector

Las reestructuraciones, por lo general, son impuestas desde la sede central de la empresa, por lo que requieren gran dosis de justicia en su aplicación para garantizar el futuro del empleado que se va y el del que se queda. Del mismo modo, es importante contar con el apoyo de los sindicatos, que por su parte opinan que siempre es mejor que se mantenga la actividad industrial (el empleo). El cierre de una planta, siempre supone mayor número de despidos.

⁵ Fernández, A., «Pfizer compra Pharmacia», *Expansión*, 16 de julio de 2002.

⁶ Garganté, T., «Los laboratorios europeos, en el punto de mira de las nuevas fusiones», 5DÍAS.com., Madrid.

Antonio Guerrero, de UGT, Federación del Sector Químico-Farmacéutico, afirma: «En los últimos años, las reestructuraciones se han llevado a cabo por decisiones estratégicas, como por ejemplo por diversificación de la producción», y expone: «Los sindicatos no sólo tratan de proteger al empleado que se va, sino también de garantizar el futuro del que se queda».

Para mantener el empleo es importante que se vigile de forma continua la competitividad de la planta y la previsión ante los problemas que pueden surgir.

De ahí la necesidad de garantizar el empleo, en aquellas empresas en reestructuración, a través de las distintas fórmulas que trataremos de explicar en este capítulo.

El ejemplo de fusión que tratábamos antes, surgido de la buena negociación entre la empresa sueca **Astra AB** y la británica **Zeneca Group PLC**, servirá para ilustrar la importancia de la comunicación a la hora de formar un gran grupo multinacional como es **AstraZeneca PLC**. La directora de recursos humanos de AstraZeneca España, María del Valle Rodríguez, destaca: «Lo característico de esta operación fue que se trataba de una fusión al 50%, de forma que no había un núcleo débil en la negociación que tuviera que sufrir las consecuencias de dicha reestructuración».

El problema principal fue que AstraZeneca contaba con oficinas en Madrid y Barcelona, y la reestructuración supuso la necesidad de suprimir una de ellas, creando incertidumbre en los trabajadores de ambas oficinas. Finalmente se mantuvo la oficina de Madrid, produciéndose varios traslados de empleados. Se incentivó la movilidad geográfica, pero sólo un pequeño número de personas la aceptaron.

Como podemos observar, la inseguridad y la incertidumbre son unas de las sensaciones más comunes en un proceso de fusión de dos empresas, porque hay que adaptarse de una manera u otra a la nueva situación.

Prácticas más utilizadas en el sector químico-farmacéutico

En la opinión de los responsables de recursos humanos de las empresas del sector químico-farmacéutico, se deben encontrar vías de diálogo y negociación en las que se den estas pautas:

- Transparencia, mensajes claros y completos
- Integridad y ética de intenciones
- Medición de los resultados, con el fin de prever y evaluar próximas reestructuraciones
- Asesoramiento legal especializado

En España, los sindicatos del sector tienen una relación muy profesional y rigurosa con las empresas, según los representantes de las empresas, de UGT, Acción Sindical y CC.OO. presentes en la reunión. Se procura evitar por todos los medios el impacto social que se desprende de cualquier proceso de reestructuración.

Ante el proceso de regulación de empleo al que se está viendo sometido el sector farmacéutico, éstas son las principales medidas que se están aplicando para evitar en la medida de lo posible los despidos:

- 1. Movilidad geográfica:** dar la oportunidad a las personas que lo deseen de trasladarse de una planta/oficina que permanece en actividad del ámbito nacional o internacional. La empresa Abbot ofreció a 77 de sus trabajadores la posibilidad de trasladarse a la planta de Alemania, 27 a Italia y 10 a Granada. Por su parte, AstraZeneca ofreció a sus empleados la movilidad a la planta que se mantenía en funcionamiento en Madrid, y sólo un reducido número de personas aceptaron el traslado.
- 2. Movilidad funcional:** constituye uno de los instrumentos característicos de la moderna flexibilización de las relaciones laborales. Se trata de formar al trabajador para que sea capaz de realizar otras funciones dentro de la misma empresa. Los empleados son funcionalmente polivalentes, aumentando su empleabilidad, y formarán parte de una plantilla más flexible. En el caso de la fusión AstraZeneca, el 32% de la plantilla se incorporó a puestos dentro de la empresa de mayor o igual responsabilidad al que ya tenían. Abbot también empleó el sistema de promoción interna para rellenar los puestos vacantes en sus plantas.
- 3. Jubilaciones anticipadas:** es una práctica muy usual no sólo en este sector. En el caso de las fusiones y adquisiciones de Abbot, Pfizer y Smith Kline, se recurrió a las jubilaciones anticipadas.

4. **Outplacement:** contribuye a mejorar las consecuencias del despido que inciden en la moral de los empleados que permanecen en la empresa. Es un servicio que paga la empresa y que se contempla como una mejora voluntaria y de carácter social. Abbot España contrató los servicios de una empresa de recolocación al efectuar la reestructuración de su plantilla.
5. **Contratos de relevo:** es aquel concertado por la empresa con el trabajador para sustituir al trabajador de la misma empresa que accede a la jubilación parcial. El trabajador nuevo cubrirá la parte de jornada que deja vacante el que se jubila parcialmente.
6. **Reingeniería funcional:** cambio de funciones de departamentos ante una reestructuración de plantilla. En el caso de la fusión de Glaxo Wellcome y Smith Kline Beechman el 27 de diciembre de 2000, en lugar de proceder al cierre de un centro de investigación, se destinó éste a la investigación sobre fármacos eficaces frente a enfermedades endémicas del Tercer Mundo.
7. **Venta de servicios:** Glaxo Smith Kline, al proceder a la fusión citada anteriormente, vendió parte de su red de ventas compuesta por 50 personas a una empresa internacional del sector, evitando así estos despidos.
8. **Bajas voluntarias incentivadas:** minimizan el impacto social, pero no evitan la pérdida de capital intelectual para la empresa.
9. **Implicación de la Administración pública:** se está observando un gran interés en destinar recursos para hacer frente a las reestructuraciones, no sólo en las prejubilaciones, sino en medidas de mantenimiento del empleo. También en la creación de parques industriales locales y beneficios fiscales y sociales para las empresas del sector. Ejemplo citado anteriormente en la Comunidad de Madrid.

Es esencial mantener y comunicar con las acciones la justicia en cualquier proceso de estas características, puesto que se debe pensar además de en los que dejan su puesto de trabajo, en los que se quedan en la empresa y en su adaptación a la nueva situación.

El sector farmacéutico está en crecimiento constante, con buenos resultados financieros actuales y previstos en el futuro. Se producen constantemente operaciones de concentración, fusiones y adquisiciones, que provocan inevitablemente reestructuraciones de plantillas. Dispone de grandes reservas para las reestructuraciones y se pueden aplicar prácticas más modernas que las empleadas hasta este momento para el mantenimiento del empleo.

SECTOR FINANCIERO Y SEGUROS

Introducción

Estamos frente a un capítulo en el que se tratará, por un lado, el sistema financiero español con sus diferentes categorías, y por otro, el sector de los seguros, no menos importante en cuanto a su peso económico en nuestro país.

En cuanto al sector financiero, sometido a los avatares de la reordenación de personal, es preciso hacer un desglose de sus entidades integrantes y de su entorno económico, que más adelante analizaremos con el fin de comprender mejor las prácticas que se han utilizado, por la banca principalmente, para llegar a ser uno de los sectores españoles más competitivos de Europa.

En España, el sistema crediticio está compuesto por⁷:

- Bancos
- Cajas de ahorro
- Cooperativas de crédito
- Instituto de Crédito Oficial (ICO)
- Establecimientos Financieros de Crédito (EFC)

Las tres primeras categorías de entidades configuran el sistema financiero en sentido estricto, puesto que son las únicas autorizadas con carácter general para captar fondos reembolsables del público en forma de depósito.

⁷ «El sector bancario europeo: panorama y tendencias», Informe de "la Caixa", 1999.

Entre ellas difieren sólo en su forma jurídica, puesto que están legalmente equiparadas en cuanto a posibilidades operativas y sujetas a las mismas normas de supervisión.

En cuanto a las dos restantes, los EFC tienen la consideración de entidades de crédito sin captar fondos del público. Su actividad principal consiste en una o varias de las siguientes: préstamos y créditos, emisión y gestión de tarjetas de crédito, concesión de avales y garantías. El ICO tiene la consideración de agencia financiera del Estado, con la función determinante de paliar los efectos económicos producidos por situaciones de grave crisis económica o catástrofes naturales, e impulsar las inversiones de nueva creación por parte de la pequeña y mediana empresa.

Todas las entidades de crédito están sometidas al control y supervisión del Banco de España, institución que tiene como misión fundamental:

- Promoción del buen funcionamiento y estabilidad del sistema financiero
- Emisión y puesta en circulación de los billetes y monedas de curso legal
- Prestación de servicios de tesorería de la deuda pública
- Asesoramiento al Gobierno

Algunos analistas del sector⁸ concluyen que, hoy en día, las entidades financieras españolas son consideradas por sus competidores en el mundo como un modelo de gestión. Lo más significativo es que, a pesar de la gran competitividad, están consiguiendo muy positivos ratios de rentabilidad, gracias a dos factores esenciales: acertada diversificación del negocio bancario y elevada eficiencia operativa.

En los siguientes apartados veremos cómo se ha conseguido, respecto al empleo, esta eficiencia.

En la última década, los grandes bancos españoles han extendido sus fronteras de negocio en la búsqueda de mayores rentabilidades futuras, mediante la compra de entidades financieras, sobre todo en Latinoamérica. José Ramón Pin, profesor del IESE, expone que *«los bancos españoles se han transformado, hoy en día, en multinacionales, y por tanto, ellos mismos tomarán la decisión de futuros procesos de regulación de plantillas en España y fuera de España, mientras que en otros sectores las empresas españolas son filiales de compañías extranjeras y, por tanto, sujetas a decisiones externas»*.

Situación actual del sector financiero

A finales de 1998, el sector bancario ocupaba a 242.025 personas en España, prácticamente la misma cifra que el año anterior. Sin embargo, la evolución difiere mucho en función de cada uno de los tres subsectores. Así, el empleo de la banca se redujo, a lo largo de 1998, en 4.487 personas (un 3,2%); el de las cajas aumentó en 3.993 personas (un 4,4%), y el de las cooperativas de crédito, en 476 personas (un 3,7%).

La banca que opera en España (entidades matrices) obtuvo el año 2000 un beneficio neto de 4.644 millones de euros (773.000 millones de pesetas), con un incremento del 30,9% sobre el año 1999, el más alto en muchos años. Este incremento se basó en la fuerte aportación de los ingresos por operaciones financieras, en buena parte debido al tipo de cambio del dólar respecto al euro, la contención de los costes y la reducción de impuestos por la exteriorización de pensiones⁹.

La eficiencia en el sector bancario se ha convertido en la palabra clave.

Ésta se puede mejorar con mayores ingresos o con menores gastos. Dado que los ingresos son una variable externa a bancos y cajas, la tentación en épocas de incertidumbre como la que estamos viviendo, es recortar los costes. La cuestión es cómo hacerlo. El recurso más fácil es reducir la plantilla. Los bancos españoles, que tienen un ratio de eficiencia mejor que el de sus socios europeos¹⁰ (año 2000: BSCH, 56,11%; BBVA, 53,3%; Banco Popular, 39,11%; Crédit Lyonnais, 74,2%; Commerzbank, 88,4%; ABN Amro, 67%;

⁸ Arthur Andersen, informe, Florez, H. elpais.es, documento electrónico de Internet, 18 de marzo de 2001.

⁹ Zarza, A., «La banca ganó el 31% más por la fuerte subida de los ingresos por operaciones financieras», Expansión Directo, documento electrónico de Internet, 16 de febrero de 2001.

¹⁰ Urquijo Bolsa, Informe año 2000.

Crédit Suisse, 72,4%; Abbey National, 42,1%) han reducido sus plantillas en 64.000 empleos en los últimos veinte años. A pesar de esta reducción, los gastos generales de la banca no han dejado de crecer, situándose en los 1,5 billones en diciembre de 2000.

El SCH se marcó como objetivo para 2002 llegar a un ratio de eficiencia por debajo del 52% para todo el grupo, meta que superó ya en el primer trimestre del año al situar este ratio en el 51,05%, frente al 55,73% que tenía un año antes¹¹.

Las entidades de crédito españolas adaptan sus estrategias a los nuevos condicionantes del entorno, no tanto reduciendo la plantilla, sino procediendo a una renovación de la misma, rebajando la edad media de sus empleados mediante nuevas incorporaciones y prejubilando a los mayores de 55 años.

Desde 1980, las cajas han contratado a 40.000 trabajadores y disponen de 3.000 más que los bancos (las cajas de ahorro contaban con 19.297 oficinas en el año 2000, y los bancos, con 16.050), y siguen esta tendencia en el año 2002¹².

A pesar del incremento de plantilla de las cajas, hay que destacar que tienen una eficiencia similar a los bancos, gracias a que las entidades de ahorro cuentan con una plantilla más joven y con menores sueldos.

¿Pueden realizar más recortes de plantillas los bancos? Según Comisiones Obreras, el sindicato mayoritario en el sector, éste no es el camino, puesto que «empieza a haber escasez de personal para ofrecer un servicio de calidad al cliente. La clave es reorientar las funciones actuales y reducir el peso de los servicios centrales».

A fecha de 31 de marzo de 2002, los dos grandes bancos españoles, SCH y BBVA, emplean a 112.000 y 97.000 profesionales, respectivamente, alrededor de un 32-36% en España, y el resto, en sus filiales extranjeras. En concreto, el BBVA da empleo a 62.870 trabajadores en América¹³.

De otro lado, las cajas de ahorro han aumentado en una cantidad importante el número de empleados ("la Caixa", Caja de Madrid y Caja de Cataluña son los tres grandes modelos de este ejemplo).

Respecto a las cajas de ahorros de España, "la Caixa" tiene 22.000 empleados, distribuidos en 4.400 oficinas y sedes; Caja Madrid cuenta con 12.152 empleados en 1.875 oficinas¹⁴.

Estas mismas tendencias respecto al empleo en el sector financiero vienen observándose desde principios de los años noventa. Desde hace dos décadas coexisten dos hechos especialmente relevantes en lo que concierne a la evolución de empleados y oficinas bancarias, lo que merece un análisis más detallado: el proceso de expansión de las cajas de ahorro fuera de sus comunidades de origen y, de los bancos internacionalmente, sobre todo en Latinoamérica. Las reducciones de las plantillas en los bancos nacionales, 32.040 empleados a fecha de 1998, y en los adquiridos en el exterior.

El caso del banco brasileño Banespa es muy significativo: de una plantilla inicial de 22.300 empleados, se redujo en 8.500 en los dos años siguientes a su compra por el Banco Santander Central Hispano, SCH hoy en día. Esta reestructuración de plantilla se realizó a través del Plan de Desvinculación Voluntario (PDV) dirigido a 18.000 empleados de Banespa. El número de adhesiones supuso un 47% del total de trabajadores a los que se les propuso, e incluía indemnizaciones, seguro de salud por un tiempo limitado y servicios de formación en vista a una recolocación posterior aconsejados por una empresa especializada¹⁵.

Hoy en día, y comparativamente con la última década, el sector se encuentra en un momento de lento crecimiento, producido por:

- Incremento de la competencia en el sector, consecuencia del fortalecimiento económico de las nuevas entidades creadas a partir de fusiones o adquisiciones.
- Disminución de los tipos de interés.
- Auge de los fondos de inversión, que gozan de un trato fiscal más favorable que el ahorro tradicional.

¹¹ «El Santander y el BBVA han llegado casi al límite de la reducción de costes», 5dias.com, 17 de julio de 2002.

¹² Banco de España, Informe año 2000.

¹³ Memorias corporativas de SCH y BBVA, año 2001.

¹⁴ Memorias corporativas de Caja Madrid y "la Caixa", 2001.

¹⁵ Pin, J.R., Gallifa, A. y Pérez, J., «La globalización del conflicto sindical: BSCH-BANESPA», caso del IESE, enero de 2002.

Situación actual del sector seguros

No podemos olvidar que dentro del sistema financiero español está el mercado asegurador, de gran importancia en nuestro país, que cuenta con más de 300 entidades, no obstante, algunas de ellas locales, y con niveles de solvencia muy bajos.

Este es un sector que en España tiene muy bajo nivel de concentración del mercado. En el Reino Unido, la cuota de mercado de las cinco aseguradoras principales es aproximadamente del 60% y, en Francia es del 55%. Por el contrario, en España, las veinte primeras compañías cuentan en torno al 35% de la cuota¹⁶.

El mercado asegurador español se puede dividir en dos grandes grupos:

1. Seguros de vida
2. Seguros no vida

En España, y durante el primer trimestre del año 2002, las primas totales del sector asegurador alcanzaron los 10.700 millones de euros. Este volumen supone un 4,2% menos que en el mismo período de 2001. En dicho período, el ahorro gestionado por el ramo de vida se sitúa en 92.300 millones de euros, con un 15% de crecimiento.

Respecto a los ramos no vida, crecen en torno al 11% en los tres primeros meses del año 2002¹⁷, destacando el ramo de multirriesgos, con un crecimiento del 14,6%, mientras que el ramo de automóviles ha crecido un 9,9%. Salud se ha mantenido con el 8,9%, en torno al mismo crecimiento de 2001.

Un elemento característico del sector asegurador en España es la estabilidad del empleo, encontrándose fácilmente trabajadores con más de 50 años de experiencia en la misma compañía aseguradora, a diferencia de otros sectores en los que la movilidad entre compañías es usual.

La composición de la plantilla en este sector, en el año 2000, era de un 61,02% masculina y un 38,98% femenina, siendo en 1999 el 62,94% masculina y el 37,06% femenina. La media de edad de los empleados era en el año 2000 de 37,82 años, y en el año anterior, de 38,07.

En el año 2000, los contratos indefinidos supusieron en este sector el 93,87%, y los temporales, el 6,13%¹⁸.

Reestructuraciones en el sector financiero

El sector financiero en España y en Europa, está experimentando importantes cambios, provocados sobre todo por una situación de fusiones y concentraciones, de la que surgen inestabilidades en las plantillas.

El inicio del cambio en las entidades de crédito españolas tuvo lugar a mediados de los años setenta, cuando se produjo la reconversión industrial (1973-1984), continuó con la integración de España en la Europa comunitaria (1984-1993) y finalizó con el proyecto hecho realidad de la Unión Monetaria, la globalización financiera y el mercado libre de capitales. La banca comenzó a reducir sustancialmente el empleo a partir de 1980, momento en el que se inició una fuerte crisis bancaria a la que ya hemos hecho alusión.

Ricardo Lovelace expone un resumen de todo el proceso de concentración de la banca, destacando lo siguiente: *«En España, en los años setenta y ochenta, la banca española se tuvo que acostumbrar a numerosas reestructuraciones. El sector financiero contaba con márgenes muy fuertes los analistas se preguntaban si éste podría mantener su independencia tras la liberalización. Es un hecho que el sector bancario español, después de haberse reestructurado, sigue siendo de capital español, y lo ha conseguido de forma no traumática. El mecanismo de las prejubilaciones financiadas íntegramente por el sector (sin apelación a fondos públicos) ha sido fundamental»*.

¹⁶ Informe de "la Caixa", «El sistema bancario europeo: Panorama y tendencias».

¹⁷ ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), informe del primer trimestre de 2002.

¹⁸ *Ibidem*.

A pesar de no haberse producido un proceso de reestructuración tan fuerte como en el sector bancario, el asegurador también se ha visto afectado por algunas fusiones y adquisiciones que han repercutido en la plantilla de las compañías de dicho sector.

Enrique Martín Sánchez-Patón, director de recursos humanos de Plus Ultra, afirma que *«hay un elemento fundamental en nuestro sector, que es la estabilidad del empleo. Contamos con personas con más de 30 años de experiencia en la misma compañía»*. Y añade: *«En otros sectores, la movilidad y la posibilidad de cambio es normal; en cambio, en Plus Ultra produce incertidumbre. Hace tres años tuvimos un proceso de fusión-adquisición, y con ello sobrevino un proceso de reestructuración:*

- *El elemento estratégico fue convocar a los sindicatos: ofreciendo transparencia y comunicando las razones y motivos de dicha reestructuración.*
- *Una de las prácticas mejor recibidas fue la realización de un cuestionario de 80-100 preguntas sobre lo que pensaban los empleados.*
- *Otro elemento es el coste económico: es fundamental utilizar políticas de retención, compensación y, sobre todo, cuánto va a costar todo.*
- *Otra medida a desarrollar en la sociología de la organización es el combate ante el miedo al cambio, a través de comunicación interna, transparencia...*
- *Para nosotros es importante el trabajo a tiempo parcial».*

Julio Lapuente, director de recursos humanos de Banesto, afirmó que: *«Independientemente de las causas (concentración, ratio de eficiencia), un proceso de reestructuración lleva implícito:*

- *Una reestructuración encaminada a reducir empleo.*
- *Una reestructuración organizativa que permita el mantenimiento del negocio».*

Para M^a Jesús Paredes, Secretaria General de CC.OO.: *«Los cambios organizativos van a ser permanentes en el futuro, pero la salida de miles de personas con vistas a modernizar y rejuvenecer las plantillas de los bancos ya ha tenido lugar, aunque se seguirán produciendo excedentes de personal debido, entre otros motivos, a la implantación de nuevas tecnologías».*

Según Ricardo Lovelace, coordinador del *Focus Group* y director de recursos humanos del BBVA: *«La adaptación al nuevo contexto económico nacional e internacional ha sido excelente, pero para ello han sido necesarios fuertes procesos de reestructuración como consecuencia de las numerosas adquisiciones y fusiones que se han llevado a cabo»*. Remarca que *«el BBVA, por ejemplo, es el resultado de más de 20 fusiones y absorciones de bancos»*.

Reestructuraciones de plantillas en el sector bancario

Según un estudio realizado en octubre de 2000 por la agencia de calificación de riesgos *Moody's*, la banca española es la segunda más solvente del mundo, sólo superada por la holandesa.

En la actualidad, los sistemas financieros modernos se están viendo afectados por una serie de circunstancias que están obligando a las entidades financieras a modernizar su gestión.

Estas circunstancias son las siguientes:

- **Desregulación:** que supone la destrucción de las barreras de protección a los bancos, así como la flexibilización de los límites de actuación de las entidades financieras¹⁹.
- **Desintermediación:** es un proceso de pérdida de presencia de los intermediarios financieros tradicionales entre las economías ahorradoras y las inversoras, debido a que otras instituciones, financieras o no, asumen esa intermediación.
- **Innovación financiera:** consiste en la creación y ampliación de nuevas instituciones, productos y mercados financieros.
- **Desarrollo tecnológico:** la aparición de nuevas tecnologías en transporte y comunicación, con Internet a la cabeza, ha supuesto un cambio radical en los sistemas financieros, con la consecuencia de un aumento en el excedente de personal.

¹⁹ López Pascual, J. y Sebastián González, A. *«Gestión bancaria: los nuevos retos en un entorno global»*, McGraw Hill, Madrid, 1999.

- Globalización: definida como la integración creciente de países en todos los ámbitos, especialmente en la internacionalización de las actividades económicas.

Por lo que respecta a la diversificación geográfica, los grandes bancos han apostado por la expansión en Latinoamérica, donde el nivel bajo de bancarización actual y las expectativas de crecimiento futuro permiten altas tasas de rentabilidad en banca comercial, sin obviar los riesgos que supone la inestabilidad de los mercados, influidos por la inestabilidad política de algunos países y por las oscilaciones de los mercados financieros internacionales.

Los motivos para que los bancos españoles hayan decidido centrar su internacionalización en América Latina son los siguientes:

- Afinidad lingüística y cultural.
- Existencia de numerosos procesos de privatización que están desarrollando los Gobiernos de numerosos países latinoamericanos, con el fin de favorecer las operaciones de fusión y adquisición con vistas a la consecución de entidades más eficientes.
- Grandes posibilidades de obtener una alta rentabilidad futura de los mercados, por la baja bancarización actual, que permite a la empresa española aportar sus conocimientos y modos de trabajar.

Sin embargo, estas salidas al mercado internacional provocan grandes reestructuraciones de plantillas en los bancos adquiridos. Véase el caso de Banespa y la salida de cerca de 10.000 empleados con vistas a la reducción de costes y acercamiento a los ratios internacionales de eficiencia.

Retomando el tema del cambio vivido en España y su repercusión en el sector financiero, recordamos que el panorama actual de dicho sector ha cambiado significativamente con respecto al existente en la década de los setenta, cuando el intervencionismo y la rígida reglamentación controlaban las actuaciones del sector.

En 1977 se equiparan operativamente bancos y cajas. En 1985, con la adhesión a la CEE, se aceleró aún más el proceso liberalizador, llegando en años posteriores reformas tan importantes como la liberalización de los tipos de interés y comisiones (1987), y la posibilidad de las cajas de ahorro de poder abrir oficinas en todo el país.

Con todo esto, unido a otra serie de procesos liberalizadores, el sector bancario español sufrió una serie de transformaciones trascendentales que le han llevado a ocupar la actual posición.

En 1999 se inicia en España un proceso de fusiones y concentraciones bancarias que han supuesto un nuevo diseño del mapa bancario y financiero español.

Jesús Sanz, representante de UGT, remarca que *«las fusiones no son buenas ni malas, el problema es la falta de transparencia que implica la dificultad de poder incidir en la gestión del proceso. Cuando un proceso comienza con transparencia es cuando se puede llegar a consensos»*.

En esta línea de concentración bancaria, en el año 1999 se produjeron las dos fusiones más importantes del sistema bancario español:

- La fusión de Banco Santander, S.A., y el Banco Central Hispanoamericano, S.A., en enero de 1999. En la actualidad, primer trimestre del año 2002, el SCH se ha convertido en el primer grupo financiero español, con 670,5 millones de euros de beneficio neto atribuido, con aportación cero de Argentina²⁰. Pese a este dato, a lo largo del año 2002, el grupo SCH tiene previsto reducir su plantilla en 11.000 trabajadores, de los cuales, un mínimo de 3.000 empleados corresponderán a España, y el resto, a Latinoamérica²¹.
- El 19 de octubre de 1999, los consejos de administración del Banco Bilbao Vizcaya y de la Corporación Bancaria de España (Argentaria) establecieron fusionar ambas entidades.

²⁰ Memoria anual 2001 del grupo SCH.

²¹ «El Santander y el BBVA han llegado casi al límite de la reducción de costes», obra cit.

El BBVA, por su parte, cerró el año 2001 con un ratio de eficiencia del 50,40%, frente al 53,30% con que cerró el año 2000. El objetivo es cerrar este ejercicio (año 2002) con un ratio de eficiencia del 40% en España, cuatro puntos por debajo del registrado un año antes. El banco que preside Francisco González sólo tiene previsto prejubilarse este año a unos 900 empleados en España²².

A pesar del fuerte proceso de concentración llevado a cabo por las entidades financieras, su dimensión sigue siendo discreta a nivel europeo, estando todavía muy alejados de las grandes entidades alemanas, francesas y británicas. Sin embargo, autoridades y analistas ven la necesidad de que alguna entidad española se sitúe entre las primeras del ranking europeo.

Para Ricardo Lovelace, director de recursos humanos del BBVA, *«el proceso de concentración del sistema bancario español ha sido todo un éxito, ya que se han conseguido los mejores niveles de eficiencia y eficacia del mundo, y tras haberse reestructurado profundamente, sigue siendo de capital básicamente español habiéndose realizado este proceso de forma no traumática. Hoy en día, la banca española cuenta con alrededor de 150.000 empleados en el mundo. Hay que destacar como factor de éxito en este proceso el continuo mantenimiento del diálogo social»*.

Las ventajas de las fusiones, sin embargo, son evidentes. Producen un cambio de dimensión casi de forma instantánea y permiten acceder rápidamente a nuevas oportunidades de negocio.

También suelen generar grandes plusvalías en casi todas las ocasiones, lo que puede resultar muy conveniente en momentos de alto riesgo o inestabilidad. Pero sobre todo, según el profesor José Ramón Pin, del IESE, *«las fusiones conceden la justificación necesaria para realizar procesos de reestructuración interna que no se realizaron cuando eran necesarios»*. Y añade: *«Plantillas, redes de sucursales, sedes sociales, dependencias centrales y centros de proceso de datos pueden ser sometidos a un proceso de adelgazamiento, tomando la fusión como razón suficiente para ello. Así pues, el resultado neto de las fusiones puede ser económicamente muy positivo»*. Sin embargo, la pérdida de capital intelectual que producen las prejubilaciones para el mercado laboral de nuestro país, no es beneficiosa.

Los dos primeros, que son los dos grandes bancos del país, el Santander Central Hispano y el BBVA, deberán cambiar sus estructuras si quieren seguir siendo eficientes, según el estudio realizado por la consultora PricewaterhouseCoopers, PWC Consulting, estudio en el que se propone un nuevo modelo empresarial basado en dividir las distintas unidades de negocio en componentes, es decir, en grupos de actividades integradas, y que podría iniciarse en el año 2005 si comenzara a aplicarse ahora.

Reestructuraciones en las Cajas de Ahorro

Actualmente, en España, el número de cajas de ahorro es de cincuenta entidades más la CECA, que es la Confederación Española de Cajas de Ahorro, por lo que constituye el segundo grupo de entidades con mayor representación en el sistema financiero español, tras los bancos. Gestionan el 32,6% de los activos totales, el 37,4% de los créditos y el 43,3% de los recursos ajenos de todo el sistema bancario, a través de una red de 16.647 oficinas y una plantilla de 90.853 empleados. Están agrupadas en 12 federaciones regionales, reguladas alguna de ellas por las normativas autonómicas de cajas de ahorro.

Las cajas destacan por su condición de entidad de crédito, desarrollando operaciones activas y pasivas al igual que los bancos, y debido a su finalidad social, han de realizar obras benéfico-sociales con los beneficios obtenidos, tras sanear el activo y constituir reservas. Está establecido por ley que el 50% del beneficio se ha de destinar a reservas, y el resto, a la realización de tales obras sociales.

En los últimos años se ha creado un debate sobre una posible modificación de su legislación con la finalidad de convertirlas en sociedades anónimas, lo que supondría la equiparación jurídica a los bancos y la pérdida de su naturaleza jurídica originaria.

El proceso de concentración en las cajas de ahorro, siendo mucho menor que el experimentado por la banca, ha sido también muy importante. Como consecuencia de las numerosas fusiones que se han producido y se producirán en España, las cajas han visto mermado su número en 27 entidades, de las 78 que existían en 1989 a las 51 que hay en la actualidad (año 2002).

²² Sánchez Vega, G., «El Santander y el BBVA han llegado casi al límite de la reducción de costes», documento electrónico de Internet, 5Días.com, Madrid, 17 de julio de 2002.

Esta concentración en cajas de ahorro se ha producido por medio de fusiones entre entidades de mayor y menor tamaño de una misma comunidad autónoma. Gracias a esta iniciativa, las cajas de ahorro españolas ocupan los primeros lugares del ranking de los cuarenta primeros grupos consolidados europeos, situándose entre las diez primeras la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona ("la Caixa") y Caja Madrid. Si observamos el ranking de cajas de ahorro por beneficios netos (diciembre de 2001), encontramos en primera posición a "la Caixa", con 963 millones de euros, un 10,1% más que el año 2000. Le siguen Caja Madrid y Caixa de Catalunya.

Para el presidente de Caja Madrid, Miguel Blesa: *«Es necesaria una mayor concentración del sector, al señalar que cualquier mecanismo que favorezca la colaboración y las alianzas entre estas entidades, es bienvenido. Por esto sería oportuno que este aspecto fuera tratado en la ley financiera que el Gobierno va a aprobar»*²³.

Las prácticas más utilizadas en las absorciones y fusiones de cajas han sido:

- Prejubilaciones
- Recolocación de empleados en puestos vacantes
- Movilidad funcional
- Movilidad geográfica
- Recolocación en otras empresas
- Bajas incentivadas

Reestructuraciones de plantillas en el sector financiero: prácticas más utilizadas y propuestas

Las reestructuraciones de personal han tenido lugar, sobre todo, en las entidades bancarias, y donde más fuertes han sido es en los bancos sometidos a procesos de fusión. Se está innovando en el sector en cuanto a las prácticas utilizadas.

M^a Jesús Paredes, Secretaria General de la Federación de Servicios Financieros y Administrativos de Comisiones Obreras, afirma que: *«El modelo horario en el sector es antiguo y obsoleto, pero no se puede exigir una reducción del trabajo a cuatro días semanales, como propone UGT, ya que, en un contexto internacional, nuestro aparato productivo está en relación a la hora por trabajador, y España no puede perder competencia»*. Además, *«no apoyo demasiado el "outplacement" como solución, ya que sería más fácil regular previamente medias jornadas o tiempo parcial, o, incluso, movilidads geográficas»*. En cuanto a soluciones frente a una reestructuración, propone las siguientes: *«Movilidad geográfica, a pesar de la difícil implementación en la cultura española, despidos no voluntarios, siempre y cuando la empresa se encuentre en riesgo de supervivencia. Además, el fomento de la polivalencia funcional es muy importante para tener una plantilla flexible»*.

Comisiones Obreras tiene una iniciativa acordada con los bancos españoles para que, en el momento de internacionalizarse, se apliquen las mismas prácticas en las entidades locales adquiridas que en los países de origen. La equiparación respecto a los países en la implantación de las mejores prácticas supone unas mejoras sociales muy importantes para mantener el empleo en el mercado laboral, un esfuerzo de imaginación. Pero para ello, es necesario contar con mayores presupuestos para realizar la reestructuración de la plantilla.

Existen casos, como nos explica Sergio Fuentes, Director de recursos humanos del Lloyds Bank, como los procesos a los que se ha visto sometida la oficina del banco en España y las soluciones aplicadas: *«Se trata de un banco extranjero con 300 empleados en España y que, por distintas razones, se ha visto abocado a varias reestructuraciones. El primer paso fue negociar con los sindicatos y después tuvimos que hablar con la casa matriz en Londres ya que tenía ideas distintas en cuanto al proceso. Una vez conseguido el acuerdo, el proceso de reestructuración se suavizó, siguiendo un camino de diálogo y de la forma menos traumática posible»*.

Las medidas aplicadas fueron:

1. Prejubilaciones
2. Bajas incentivadas
3. "Outplacement"

La movilidad geográfica quedó expresamente excluida del acuerdo final»

²³ Perona, A., *«Miguel Blesa pide que se facilite una mayor concentración del sector de cajas de ahorros»*, *Expansión*, 22 de marzo de 2002.

El sector financiero es uno de los más actualizados a la hora de utilizar nuevas prácticas en los procesos de reestructuración.

Según nuestro estudio, algunas de ellas ya están en práctica y otras han sido propuestas para el futuro por empresas y sindicatos, destacando las siguientes:

1. **Planificación de recolocación interna.** Fundamentalmente en los casos de entidades aseguradoras y cajas de ahorro en nuestro país. No se dan grandes excedentes de personal.
2. **Contrato a tiempo parcial,** propuesto por los sindicatos CC.OO. y UGT, que sustituya al de tiempo completo, proporcionando una mayor flexibilidad al sector.
3. **Externalización (*outsourcing*) de funciones.** Según el estudio llevado a cabo por el IESE-Irco, el sector financiero es uno de los que mayor número de funciones administrativas y de *back-office* son objeto de externalización.
4. **Prejubilaciones:** práctica muy utilizada en este sector. En los grandes bancos, estas reestructuraciones de plantilla se están llevando a cabo mediante programas de prejubilaciones anticipadas, y cada vez más se acude a las reservas de libre disposición para financiarlos en lugar de cargar el coste a la cuenta de resultados anual. Esto supone una disminución de los recursos propios de la entidad afectada. Hasta fin de 1999, el Banco Central Hispano y Argentaria han sido los bancos que han recurrido en mayor medida a esta fórmula, habiendo cargado a reservas 784.326 y 538.621 euros, respectivamente, en el período 1993-1998²⁴.
5. **Contrato de relevo:** consiste en que aquellos trabajadores de avanzada edad que van a dejar la empresa hacen de mentor de aquellos que van a entrar.
6. **Bajas incentivadas:** práctica muy denostada por los sindicatos en nuestro país, ya que no favorece de ningún modo a la recolocación del empleado.
7. **Movilidad geográfica:** alternativa cada vez más aceptada en nuestro país a pesar de las reticencias a la hora de implantarla, dadas las costumbres sedentarias españolas.
8. **Movilidad funcional:** supone una actualización continua en cuanto a formación, con lo que se consigue una rotación mayor de la plantilla. La adaptación funcional de los trabajadores es primordial para el éxito de los procesos de reestructuración y el suyo personal, pudiendo adaptarse así a cualquier otro puesto. Un ejemplo es la creación diaria de puestos de trabajo que exigen gestión en materia de tecnologías de la información u otras capacidades que los empleados no poseen²⁵.
9. **Outplacement:** es algo más que una mera recolocación. Javier Martín, director de CREADE, explica que *«el "outplacement", como medida, es algo más que una mera recolocación, es además una orientación profesional; el problema es que en España, la idea de que alguien te oriente no existe, es un problema de cultura, de mentalidad, que con el tiempo se irá asumiendo»*. En el momento de comunicar a una persona que se tiene que marchar, el hecho de darle la posibilidad del *outplacement* será recibido como algo positivo y que ayudará a la motivación personal en esos momentos de crisis.
10. **Suspensión temporal de los contratos o recolocación diferida.** Los sindicatos y empresas están dispuestos a contemplar esta medida, siempre que la situación lo requiera.

En conclusión, el sector financiero, debido a sus buenos resultados, es susceptible de implementar en el futuro próximo muchas de las mejores prácticas aquí citadas. Un esfuerzo de imaginación y diálogo con los sindicatos logrará aplicar aquellas que no supongan una pérdida de capital intelectual, como las prejubilaciones, de las que se ha usado y abusado en muchas reestructuraciones consecuencia de las fusiones. Se ha aprovechado la oportunidad y circunstancias de crisis que implican para llevar a cabo reducciones de plantillas poco flexibles. Terminamos con la pregunta: ¿No hubiera sido mejor pensar antes de actuar?

²⁴ Estudio especial: «Evolución del empleo y de las redes de oficinas en el sector bancario», informe mensual de "la Caixa", diciembre de 1999.

²⁵ Oficina Central del Trabajo, «La incidencia en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros y de la banca», OIT, Ginebra, 5-9 de febrero de 2001.

SECTOR AUTOMOCIÓN

Introducción

Desde sus inicios, el sector de la automoción y de la industria en general, están en permanente cambio. Es y fue en sus inicios, una industria con grandes posibilidades que revolucionó la economía mundial. Para mantener su competitividad, es necesario contar con una evolución tecnológica y de gestión continua, manteniéndose permanentemente al día en los múltiples cambios a los que tanto el mercado como el producto se ven sometidos. Cambios que si no son correctamente dirigidos, abocan a las empresas a una situación de continuas **reestructuraciones de plantillas**.

Situación del sector

El sector de la automoción ha protagonizado una vertiginosa progresión a lo largo del siglo XX. Cien años atrás, la fabricación de vehículos era una actividad marginal que resultaba ruinoso o generaba escasos beneficios. En la actualidad, la industria del automóvil ha pasado a ser uno de los principales motores de la economía mundial.

España dispone de un importante peso específico en el panorama internacional de la automoción, puesto que ocupa el quinto lugar en el ranking de producción, por detrás de Japón, Estados Unidos, Alemania y Francia. Países con gran tradición, como Reino Unido o Italia, han sido superados por las espectaculares cifras de fabricación de las factorías españolas²⁶.

Actualmente, el sector de la automoción se encuentra en un período de plena transición. Algunos datos del sector son:

- El peso de este sector, con respecto al total de exportaciones españolas, es del 20% (según datos del año 2000).
- Emplea a casi dos millones de personas (más del 10% de la población activa).
- La participación del sector de la automoción en el PIB español está cayendo poco a poco, hasta situarse en el 5% actual, a pesar de que la facturación estimada del sector creció un 5,5% anual en el año 2000²⁷. En datos del año 2002, las ventas están creciendo un 0,7% únicamente. Tras la resaca del éxito, es preciso empezar a plantear cómo debe ser el futuro más inmediato para mantener esa competitividad de la automoción²⁸.
- Los **problemas** surgen, no exclusivamente, por efecto de los ciclos del mercado. Se contemplan otros adicionales:
 1. Exceso de la capacidad de producción que existe actualmente en España, y en general, en Europa.
 2. Problemas de las redes de distribución, en concreto la rentabilidad de los concesionarios.
 3. Aplicación de la nueva normativa sobre los concesionarios.
 4. Alta dependencia de las filiales españolas respecto de las casas matrices.
 5. Alta dependencia española de la exportación.
 6. Baja inversión en nuevas tecnologías en el sector. Se señala que mientras en Europa las empresas de automoción destinan un 5% de sus inversiones a tecnología, en España este porcentaje es de sólo un 1,5%²⁹.

«Este período de incertidumbre pasará gracias a una mayor flexibilidad laboral, que dará paso a un aumento de la competitividad», según palabras de Juan Antonio Fernández de Sevilla, presidente de Renault España, que apunta que existen “nubarrones” sobre la industria española del automóvil, aunque su compañía pase por un momento “dorado”³⁰.

El sector cuenta con plantas de un altísimo nivel productivo, apoyadas por una red de proveedores con competencias reconocidas a nivel mundial, con técnicos competentes y capaces. Pero se necesita más, ya que esto por sí mismo no lleva a garantizar la competitividad futura del sector, máxime sabiendo que los centros de decisión radican en otros países que invierten más en I+D.

²⁶ «Cuando España se convirtió en una potencia del automóvil», documento electrónico de Internet, *La Vanguardia Magazine*, 26 de mayo de 1999.

²⁷ «El automóvil en España 2000», extracto de la conferencia expuesta por el presidente de la Sociedad de Técnicos de Automoción, STA, Vicente Aguilera, con motivo de la Asamblea General de Socios, documento electrónico de Internet.

²⁸ «El sector de la automoción se aprieta las tuercas», Encuentro del Sector de la Automoción, documento electrónico de Internet, IESE Business School, noviembre de 2001.

²⁹ «El sector está preparado para una recesión», El Mundo.<http://elmundomotor.elmundo.es>, 3 de diciembre de 2001.

³⁰ «El presidente de Renault España prevé nubarrones», documento electrónico de Internet, elmundomotor.com, 26 de mayo de 2002.

Otros datos que muestran la relevancia del sector son:

El sector del automóvil genera el 25% de todos los ingresos fiscales que tienen los gobiernos europeos.

Las ventas de coches, termómetro inequívoco de la coyuntura económica española, han caído un 9,2% en lo que va de año 2002 respecto al año anterior. La previsión a principio de año para el total del año 2002 en cuanto a la caída en la venta de coches, era de entre un 2 y un 5%.

Si se cumplen estas previsiones, la caída en las ventas supondrá la pérdida de miles de puestos de trabajo. Asimismo, tanto la entrada en vigor de impuestos tales como la tasa por baja de vehículo o subidas en el impuesto de matriculación (entre un 10-12% según la cilindrada), como la subida de 4 pesetas por litro en el impuesto que grava el consumo de gasolina, pueden suponer el agravamiento de esta crisis. Del mismo modo, se contempla una subida de un 13% del coste de los peajes de las autopistas españolas, a excepción de Cataluña, que tan sólo realizará un aumento del 3,7%³¹.

En 1998, España vendió al extranjero 1.738.517 turismos, que significaron nada menos que una cuarta parte del valor total de las exportaciones españolas. En el año 2001, las ventas de coches crecieron un 0,7% en la Unión Europea (UE) y un 0,6% en el conjunto de los países de Europa occidental, según cifras de la Asociación de Constructores Europeos de Automóviles (ACEA)³².

Se ha producido un sensible recorte en la producción en el año 2001. Cayó un 6,03%, descendiendo hasta los 2,8 millones de unidades. Si nos remontamos a datos del año 1998, apreciamos que se fabricaron en España un total de 2.216.386 turismos. Dato que significó un incremento de un 10,25% con respecto al ejercicio anterior.

También la exportación se redujo un 6,7% respecto a los datos del año 2000³³. Se trata de una industria que exporta más del 80% de su producción en España. Nuestro país tiene una doble dependencia del exterior; por un lado; de los mercados exteriores, para la colocación de una parte considerable de su producción interior, y por el otro, la demanda interna sólo queda cubierta gracias a los importantes contingentes importados³⁴. Los países destino de nuestras exportaciones son, por este orden: Francia, Reino Unido, Italia, Alemania, Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo y Portugal.

Esta situación también arrastra consigo a los suministradores de los componentes. Josep Maria Pujol, presidente de la patronal del sector auxiliar, Sernauto, calcula que la caída de este año para los fabricantes de componentes se situará entre un 6 y un 7%, tras un año de producción récord como 2001³⁵.

Respecto a las ventas nacionales, y a pesar de que los fabricantes y analistas del sector pronosticaban una caída para el año 2002 del 6%, por el contrario, en el conjunto de países de la Unión Europea las ventas han aumentado un 0,7%. De los cinco grandes mercados, sólo uno, el alemán, descendió ligeramente, mientras que los restantes registraban incrementos, como es el caso del español. La cifra retenida por ACEA para España es de 1.436.880 coches, pero no es homogénea con la que ofrecen los demás países que, a diferencia de España, contabilizan los vehículos todo terreno junto con los turismos y monovolúmenes. En ese caso, España debería figurar con 1.516.610 vehículos.

Respecto a las marcas asiáticas, el año no ha sido bueno: Japón baja un 8%, y Corea, un 19%³⁶.

Las ventajas laborales de que disfruta España respecto al resto de países europeos han determinado que, además de las plantas de Seat, se hayan instalado en suelo español factorías de Nissan, Opel, Renault, Citroën, Peugeot, Volkswagen, Mercedes y Suzuki.

Partiendo de las cifras de matriculación de los primeros meses del año 1999, todas las previsiones indicaban que se superaría el número del ejercicio anterior (1998), con aproximadamente 1.300.000 turismos. Esta cifra se superó en 2001, con un récord de matriculaciones de 1.440.000 unidades. Los motivos principales son el crecimiento económico general y la confianza del

³¹ «Aumentan las pérdidas de puestos de trabajo en el sector de la automoción», Faconauto, revista virtual, 28 de febrero de 2002.

³² Piccione, S., «Las ventas en Europa crecieron un 0,6% en 2001», documento electrónico de Internet, elmundomotor.com, 15 de enero de 2002.

³³ «148 expedientes de regulación en 2001», documento electrónico de Internet, Elmundomotor.com, 15 de abril de 2002.

³⁴ «El automóvil en España, 2000», obra cit.

³⁵ «A remolque del automovil», *Expansión*, julio de 2002.

³⁶ Piccione, S., obra cit.

consumidor para asumir pagos. En este sentido, el presidente de la ANFAC destacó la importancia de los bajos niveles de los tipos de interés, ya que un elevado número de adquisiciones de automóviles son financiadas a plazos, así como la consecución del Plan Prever, que contabilizó 334.115 operaciones en 2001, un 22,8% más que el año anterior³⁷.

El presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones, ANFAC, explicó que debido a la situación de incertidumbre económica en el ámbito internacional, se prevé que en el primer semestre de 2002 *«las ventas se mantendrán durante el ejercicio en niveles aceptables, no tan altos como en años anteriores. Dependerá de la situación económica»*, estimó.

Desde la década de los ochenta hasta el año 2001, el sector de la automoción ha avanzado a gran velocidad, y lo seguirá haciendo, a pesar de la incertidumbre que marca la coyuntura económica actual. Los últimos quince años del sector han estado marcados por la superación de una serie de retos, como la integración proveedor-cliente y la internacionalización. Los expertos aseguraron que el sector dispone de la tecnología suficiente para luchar contra la incertidumbre que vive en el momento actual.

El sector de la automoción vivirá efectos negativos cuando se aplique el *block exemption*, una medida liberalizadora que está preparando la Comisión Europea y que prohíbe que las marcas tengan contratadas en exclusiva redes de concesionarios, según se observó en los resultados del ejercicio presentados en el IESE, en noviembre de 2001, en el marco del "XVI Encuentro de Empresarios de la Automoción". La liberalización que comporta el *block exemption* llegará, en principio, en septiembre de 2002.

El estudio encargado por la ACEA, Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles, y realizado por la consultora Accenture, concluye que a corto plazo se producirá una reducción de precios en el sector, dada la situación de competencia que provocará la introducción de nuevos actores. Sin embargo, según señaló Marcus Osegowitsch, encargado del estudio y socio responsable de automoción en Alemania de Accenture, a largo plazo se producirá un proceso de concentración que conllevará la reducción de los puntos de venta, lo que repercutirá negativamente en la satisfacción del cliente. Además, *«los nuevos actores no ofrecerán todos los servicios a los que están acostumbrados los clientes, y, por ende, los minoristas perderán rentabilidad ante la situación de la competencia»*.

En este sector, la fidelidad de los clientes a las marcas ha descendido vertiginosamente, por lo que los ingresos permanentes son un recuerdo del pasado. Para mantener su competitividad, las empresas del sector abandonan el "contrato social", que las obligaba a seguir una política de empleos fijos y seguros. Debido a estas circunstancias surgen las reestructuraciones de plantillas.

Reestructuraciones de plantillas: prácticas más utilizadas en el sector

La fluctuante situación actual conlleva en muchas ocasiones a la necesidad de reducir la plantilla, por lo que este sector se está viendo afectado por numerosos expedientes de regulación de empleo, expedientes que suponen un retroceso en la política de reestructuraciones. Desde comienzos de la década pasada, las pérdidas de puestos de trabajo en este sector se cifran en unas 13.000 personas. Sin embargo, la facturación se ha duplicado.

Es significativo lo mucho que aumentaron los expedientes de regulación de empleo no pactados entre la empresa y los sindicatos. El número de trabajadores afectados del sector automoción pasó de 9.207 entre enero y octubre de 2000, a 38.247 en el mismo período de 2001³⁸. Este año fue el sector que registró más afectados por regulaciones de empleo, según datos del Ministerio de Trabajo. Son las cifras más altas registradas desde 1995. Los fabricantes que operaron en España pusieron en marcha un total de 148 expedientes de regulación de empleo, el mayor número desde el ejercicio 1994³⁹.

Fuentes del sector indican que el incremento en el número de expedientes de regulación responde a la necesidad de ajustar la producción a la demanda, como consecuencia principalmente del retroceso de las ventas en los mercados a los que destinan sus automóviles los fabricantes españoles. Los meses en los que los fabricantes recurrieron en mayor medida a la regulación durante 2001 fueron noviembre, con 22 expedientes autorizados, así como julio y febrero, en los que se contabilizaron 12 ERE⁴⁰.

³⁷ «La Anfacc prevé una reducción de las ventas», documento electrónico de Internet, elmundomotor.com, 9 de enero de 2002.

³⁸ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

³⁹ «148 expedientes de regulación de empleo», documento electrónico de Internet, elmundomotor.com, 15 de abril de 2002.

⁴⁰ *Ibidem*.

El problema de las reestructuraciones, o mejor llamada *"reducción de plantilla"*, como apunta Antonio Muñoz, director de recursos humanos de Zardoya Otis S.A., es un proceso que surge como consecuencia de los altibajos de este mercado, en el que los ciclos económicos son cada vez más cortos y más rápidos, demandando entonces una plantilla cada vez más flexible.

Pero estas reestructuraciones, con la consiguiente pérdida de empleo, no sólo han afectado a los fabricantes de automóviles, sino también a las empresas de componentes, como es el caso de Lear⁴¹, multinacional dedicada a la fabricación de cableado para automóviles, que ha tenido que cerrar su planta de Lleida y despedir a 928 trabajadores fijos, trasladando a Polonia toda su producción. Los responsables de la empresa alegan motivos económicos, organizativos y de producción.

La causa del cierre de empresas proveedoras de componentes es la falta de mercado por la disminución de la demanda o por el cambio tecnológico sufrido en la fabricación de automóviles.

Estas desafectaciones de los negocios de producción suponen también un problema para la estabilidad del sector. Hoy en día, la fabricación en las plantas supone un 80% de la producción total, siendo el 20% suministrado por los proveedores. Esta tendencia se verá incrementada en el futuro hasta un 70%, en detrimento de la producción en planta, que descenderá hasta cerca de un 30%.

Como afirma Christian Viladoms, director de recursos humanos de Yamaha: *«Aún así, las reducciones de plantillas no deben ser consideradas como un fin o solución en sí mismas»*.

Sin embargo, se precisan fórmulas distintas y más imaginativas para dar salida a estas situaciones.

La reestructuración de plantilla, al ser una materia compleja, debe ser tratada de manera profunda y con responsabilidad, ya que como apunta José Vera, director de recursos humanos de ABB, *«no hay dos situaciones iguales, y cada reestructuración depende de las épocas y de las diversas circunstancias, por lo que lo más importante para que no se repitan los errores, es la prevención»*.

Las claves para el éxito en los procesos de reestructuración, son las siguientes:

- Planificación
- Transparencia
- Credibilidad
- Soporte técnico
- Comunicación interna y externa

Al margen de las reestructuraciones como salida al problema de excedente de personal en las empresas, debemos buscar medidas de adaptación permanentes, y entre ellas encontramos:

1. **Prejubilaciones:** José Manuel Fernández, director de relaciones laborales de Michelin, expone que: *«Ofrecimos unas condiciones de prejubilaciones inmejorables, sin considerar ésta medida como un fin en sí mismo»*. Las prejubilaciones, se han convertido en España en un derecho adquirido en lugar de una solución extrema. Ésta debe ser siempre voluntaria, entre otras razones, por el elevado coste que supone para la empresa y para la Administración.
2. **La flexibilidad para abordar los cambios, en la que encontramos dos tipos:**
 - a. **La movilidad funcional**, que supone una meta a alcanzar, en la que los empleados estén dispuestos y preparados para asumir otras tareas dentro de la empresa mediante la formación pertinente.
 - b. **Movilidad geográfica:** José Vera, director de recursos humanos de ABB, afirma que: *«En nuestro país, es muy costoso emocionalmente cambiar de lugar de residencia»*. Constituye un reto para el futuro, ya que hasta el momento, bien por desinterés, bien por características sociales o culturales del país, ha sido imposible normalizarlo. Se debe concienciar y dotar de incentivos económicos y sociales a las nuevas generaciones.
3. **Bajas incentivadas**, que provocan la salida de valioso capital intelectual de la empresa. Por este motivo no son muy recomendables.

⁴¹ «Lear presenta el expediente de regulación», El Mundo. elmundomotor.es, 10 de abril de 2002.

4. **Contrato de relevo:** José Manuel Fernández, director de relaciones laborales de Michelin, y Alejandro Cobos, director de recursos humanos de SEAT, están de acuerdo en: *«Recurrir a este tipo de contrato con el fin de mejorar la competitividad y rejuvenecer la plantilla. A través de este contrato suplimos un trabajador por otro más joven, con grandes ventajas para los dos: el recién incorporado optará a un contrato fijo a los seis meses de su incorporación, y el trabajador saliente hace de tutor del nuevo con unas inmejorables condiciones, todo esto de manera paulatina, a lo largo de cinco años».*

Debemos contemplar este contrato de manera flexible, teniendo en cuenta que puede ser también un relevo por horas y no sólo entre personas.

El rejuvenecimiento de la plantilla es esencial para reducir los altos niveles de absentismo que surgen entre trabajadores de más de 60 años. Y sobre todo, porque supone un ritmo más rápido de adaptación a las nuevas tecnologías.

5. **Contrato de jornada variable**, similar al indefinido pero en el que, según las circunstancias, se podrá reducir o aumentar la duración de la jornada laboral y, por tanto, el salario. En opinión de Alejandro Cobos, director de recursos humanos de SEAT: *«Actualmente, la actividad es fija y el empleo variable y esto debe tender a todo lo contrario, haciendo las jornadas laborales compensables en ciclos interanuales».*

En Michelin, José Manuel Fernández explica que: *«No utilizamos las empresas de trabajo temporal (ETT) ni la subcontratación, casi siempre recurrimos a la contratación indefinida e, incluso, fuimos pioneros en la implantación de la jornada variable».*

El contrato de jornada variable ha sido considerado como precario, por lo que está siendo tramitado por la Audiencia Nacional por segunda vez, en espera de pasar al Tribunal Supremo.

6. **Outplacement**, es aquella actividad o servicio que tiene como finalidad la orientación y consejo profesional para la recolocación de personas que, por diferentes motivos, tienen que dejar de trabajar en la empresa en que prestaban sus servicios. El valor fundamental de esta práctica consiste en que se reduce el tiempo para conseguir un nuevo puesto de trabajo.

El *outplacement* cubre un hueco importante a la hora de ayudar a personas que deben reorientar sus carreras profesionales.

7. **Externalización de funciones:** Francisco Herrero, director de recursos humanos de Mercedes Benz España, opina que *«se debe profundizar en la externalización y subcontratación de tareas que no son fundamentales para el negocio».* Grupos de empleados pasan a depender contractualmente de empresas que trabajan para su empresa original. En los últimos años, los empresarios están desarrollando alianzas con antiguos empleados, colaboradores *free-lance*, y contratando servicios externos, como la externalización de funciones (*outsourcing*), transformando costes laborales fijos en variables.

José Rebollo, director de recursos humanos de Michelin, apunta que *«para competir en el ámbito europeo y mundial, es necesario anticipar las necesidades y tomar medidas para prevenir situaciones inesperadas e imprevistas».*

Es importante competir con Europa en igualdad de condiciones, y para ello precisamos también de las ayudas que los gobiernos europeos ofrecen a sus países. Claro ejemplo de esta situación es el caso de Francia, donde el Gobierno subvenciona gran parte de las reestructuraciones, dando una salida social y empresarial a los empleados, fomentando el mantenimiento del empleo. Por ejemplo, en algunos países, los planes sociales de reinserción en el mercado de trabajo son obligatorios en una reestructuración, y muchas veces están financiados por el Estado.

No sólo esto, sino que además de no encontrar ayudas por parte de la Administración, están surgiendo tipos impositivos nuevos que gravan, no sólo al automóvil, sino también al combustible, lo cual puede ser una circunstancia disuasoria para realizar una compra tan importante como es la de un automóvil, influyendo negativamente en la marcha del sector.

Máximo Blanco, representante de CC.OO., insiste en *«la importancia de marcar las pautas a seguir y definir qué queremos hacer y dónde queremos llegar, para adoptar los compromisos necesarios que nos hagan alcanzar medidas reales de solución».*

Se necesita tiempo para poder afianzar estas soluciones y llegar a la estabilidad y permanencia precisas.

Actualmente, los ciclos económicos son más cortos, y el mercado fluctúa más rápido, por lo que hemos de abandonar la idea que tienen muchas empresas de que los empleados son fieles de por vida a la empresa.

En cuanto al tema de la fidelidad de los empleados a la empresa, Manuel Muñoz, director de recursos humanos de Zardoya Otis, expone que *«fidelizar a los empleados es todavía una práctica necesaria»*.

Mientras que para José Vera, director de recursos humanos de ABB, *«la fidelización a las empresas ya no es tan fuerte, ni importante, como lo fue en un pasado muy reciente»*.

Conclusiones

Debemos insistir en una colaboración frecuente, por parte tanto de la Administración como de las empresas, para encontrar soluciones conjuntas a los problemas de reestructuración.

En nuestra opinión, se deben articular medidas para el debate en una mesa sectorial que implique tanto a la Administración central como a las autonómicas, a los sindicatos y a los empresarios, con contenidos relativos a la rentabilidad financiera, la eficiencia industrial y la organización de la producción en las empresas.

Teniendo en cuenta también la idea de realizar una práctica sindical distinta y más cercana. La relación de las empresas con las centrales sindicales *«ha sido cordial, al menos en este sector, a pesar de que las reestructuraciones son un problema permanente»*, según apuntaba Antonio Ruiz Ocaña, representante sindical de UGT.

El sector está viviendo un ciclo recesivo, no muy profundo, pero que afecta directamente a las plantillas de las empresas.

Las principales medidas que se están utilizando en el sector de la automoción para evitar este problema de importante trascendencia social, son:

- Prevención
- Innovación
- Flexibilidad

Por tanto, es importante afrontar la situación con ilusión y creatividad para alcanzar las metas marcadas, en aras de un mejor proyecto de pleno empleo, sin olvidar la dureza de la situación y las grandes dosis de realismo con las que hay que contar.

SECTOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Introducción

El sector de la comunicación, al que debemos la información de la que cada día disponemos, se encuentra actualmente en un fuerte proceso de evolución empresarial, producido en algunos casos por la situación de baja demanda, alto endeudamiento, recortes en los beneficios y escasa creación de empleo. Asimismo, el sector de soporte, que nos permite obtener esta información, ordenadores, software (tecnologías de la información), es decir, el vehículo o canal que hace llegar esa información al receptor, se encuentra en la misma situación.

Son dos subsectores con diferentes funciones pero fuertemente ligados por un mismo fin: hacer llegar contenidos a las personas, ya sea para su vida personal o profesional. En definitiva, comunicar.

La concentración empresarial, como veremos más adelante, no es la única causa de las reestructuraciones de plantillas en este sector. La adecuación de la implantación de las nuevas tecnologías y su adaptación a las políticas de gestión de los recursos humanos, tienen una importancia concreta en el mismo. *«Las tecnologías no sólo están al servicio de la nueva economía, sino también de la comunicación entre los individuos y el trabajo en equipo. Tal y como nos enseña Internet, es sólo el sentido de comunidad entre personas el que hace que las cosas sucedan»*, explicó José Buqueras, director de recursos humanos de Telefónica Móviles, en el XXXVII Congreso AEDIPE, "Nuevas Tecnologías, Nuevos Retos"⁴².

⁴² XXXVII Congreso AEDIPE, «Nuevas Tecnologías, Nuevos Retos», Santander, junio de 2002.

No podemos analizar este sector sin antes hacer mención al concepto de la "sociedad de la información". Se trata de un teórico cuarto sector de producción basado en el empleo intensivo de la información y la tecnología.

Según la Agrupación General de Periodistas, en la actual llamada "Tercera Revolución Industrial", el elemento impulsor del crecimiento y del avance económico se encuentra en la información. Esta se convierte en el elemento promotor de la ciencia y la tecnología, hasta tal punto que la economía, la cultura y el bienestar social dependen cada vez más del nivel alcanzado en el campo de las tecnologías de la información.

Dos aspectos relevantes de este nuevo paradigma tecnológico son que las nuevas tecnologías clave están basadas en el procesamiento de la información y que los principales efectos de las innovaciones tecnológicas recaen sobre los procesos más que sobre los productos. Las telecomunicaciones han adquirido un papel de primer orden en la economía, así como en las organizaciones empresariales, y se han convertido en uno de los soportes básicos del desarrollo económico. En ello ha jugado un papel vital la fusión entre las tecnologías de las telecomunicaciones y la informática. Esta interacción se debe a tres hechos fundamentales:

1. El desarrollo de la microelectrónica y la producción de circuitos integrados muy complejos.
2. La aparición y desarrollo de técnicas de transmisión, en especial la fibra óptica y los satélites de comunicación.
3. La digitalización, que permite la codificación, transformación y transmisión de todo tipo de información en forma de bits.

Dando un salto de la teoría a la práctica, la actualmente llamada sociedad de la información es ya el sector más dinámico de la economía de la Unión Europea⁴³.

En 1999 era el sector de crecimiento más acelerado y el principal creador de empleo de la Unión Europea: proporcionaba trabajo a cuatro millones de personas. Entre 1995 y 1997 se crearon 300.000 nuevos puestos de trabajo relacionados con la sociedad de la información, es decir, uno de cada cuatro nuevos puestos de trabajo.

Según estas mismas previsiones, el crecimiento previsto de la televisión digital, con el aumento de canales a los que se tendría oportunidad de acceso, crearía más demanda desde el punto de vista del contenido y de la producción. En 1995 había 950.000 personas trabajando en el sector audiovisual y se esperaba que este sector creciera un 70% entre 1995 y 2005. Este crecimiento se podría traducir en 300.000 nuevos puestos⁴⁴.

El sector de las telecomunicaciones supone el 4,34% del PIB español, según el informe anual de la Comisión Nacional de las Telecomunicaciones. Facturó 28.216 millones de euros en el año 2001. En España, el sector emplea aproximadamente a 250.000 personas. Las principales empresas son: Telefónica (148.000 empleados), Telefónica Internacional (37.000 empleados), Telefónica Móviles (3.700 empleados), Airtel (3.770 empleados), Amadeus (3.177 empleados), Ericsson (3.700 empleados) y Auna (1.800 empleados).

Por su parte, el sector de las tecnologías de la información ocupaba en España a 88.000 personas en el año 2000. Este sector se compone de empresas como Hewlett Packard España (1.694 empleados), más la reciente fusión con Compac (650 empleados), IBM (1.984 empleados) y Canon (1.065 empleados).

En cuanto al subsector de la edición y comunicación, empresas como Planeta Corporación emplean a 2.450 empleados; el Grupo Prisa, 3.050; Timón S.A., 6.400, y el Grupo Recoletos, 770. En el año 1999, las ventas en el mercado interior supusieron 2.400 millones de euros, un 86% de la producción. Los datos de exportación del año 2001 para este sector han sido de 602 millones de euros, y en cuanto a la importación, de 131 millones. Las ventas internas al mercado español siguen suponiendo la mayor parte de la producción.

Para conocer mejor este sector integrado por todas las ramas de la información –televisión, radio, prensa– y de la telecomunicación –telefonía, Internet, telefonía móvil...–, podemos hacer un pequeño apunte de cómo comenzó la andadura de la televisión en Europa y en España (TVE).

⁴³«Oportunidades de empleo en la sociedad de la información», informe de la Comisión Europea dirigido al Consejo Europeo, Bruselas, 25 de noviembre de 1998.

⁴⁴ Agrupación General de Periodistas (AGP), «Estrategias de concentración y nuevas tecnologías en los medios de comunicación», junio de 1999.

Respecto a las televisiones en Europa y en España, las primeras emisiones públicas de televisión las efectuó la BBC en Reino Unido en 1927, y la CBS y la NBC, en Estados Unidos, en 1930. En España se fundó Televisión Española (TVE), hoy incluida en el ente público Radio Televisión Española, y que en 1952 dependía del Ministerio de Información y Turismo. Después de un período de prueba, se empezó a emitir regularmente en 1956, concretamente el 28 de octubre.

En España, los canales televisivos fueron un monopolio del Estado hasta 1988. Por mandato constitucional, los medios de comunicación dependientes del Estado se rigen por un estatuto que fija la gestión de los servicios públicos de la radio y la televisión a un ente autónomo que debe garantizar la pluralidad de los grupos sociales y políticos significativos.

A partir de la década de 1970, con la aparición de la televisión en color, el acceso al canal televisivo experimentó un crecimiento enorme, lo que introdujo cambios en los hábitos de consumo del ocio de los españoles⁴⁵.

Las cadenas privadas surgieron en España en 1990. La primera autorizada fue Antena 3, y desde entonces TVE tuvo que hacer grandes esfuerzos para adaptarse a la nueva competencia, que cambió por completo el concepto de televisión y de comunicación.

A partir de la liberalización del sector, las televisiones públicas (TVE, "La 2" y las televisiones autonómicas) han logrado retener en conjunto el 50% de la audiencia, aunque dicha cuota ha disminuido tres puntos en el último quinquenio. Por su parte, Antena 3 y Telecinco se han mantenido con oscilaciones en torno a las cuotas del 23% y 20%, respectivamente.

La competencia actual en el sector y los procesos de concentración, aunado a la crisis económica que estamos viviendo, abocan al sector a una situación de reestructuraciones de plantillas.

Situación actual del sector

Según un informe del año 2001 basado en datos de la Encuesta de Población Activa, elaborado por InfoJobs.net y por los profesores Vilaseca y Torrent, de la Universitat Oberta de Catalunya, entre 1993 y los primeros tres trimestres del año 2000, la tasa interanual de ocupación de las ramas productivas que integran las tecnologías de la información y la comunicación se ha situado en un 5,8%, claramente por encima del aumento de la ocupación total, 2,9%, y del resto de la economía española, 2,8%⁴⁶.

Sin embargo, en el año 2002 se espera que la pérdida de puestos laborales a fin de año rozará el 30%, concretamente en el subsector de fabricantes de equipos. Las plantillas de estas empresas estaban sobredimensionadas debido a las grandes expectativas de crecimiento del sector por otra parte, la desaceleración económica provoca menor demanda. También incide en esta crisis laboral la excesiva presión fiscal, por la cual a las empresas del sector se las trata como generadoras de problemas (contaminación ambiental, salud pública...), con las fuertes tasas previstas por la Federación de Municipios, que supondrán el 1,5% de los ingresos por telefonía móvil, así como por el modelo liberalizador del sector, que en opinión de Jesús Banegas, presidente de Aniel, patronal del sector, ha sido un fracaso en todo el mundo⁴⁷.

En el conjunto mundial de medios de comunicación, la situación es desfavorable. Endemol, la gran empresa multinacional, no ha podido sustraerse al contagio de los malos resultados del sector. Sus ingresos consolidados ascendieron a 373 millones, un 17% menos que los del mismo período del año 2001. Telefónica pretende implantar una batería de desinversiones en este sector. En una serie de drásticas medidas recientemente anunciadas, se toman como objetivos la venta (directa o como salida a bolsa) de Endemol y de Admira, cuyas sociedades estrella son Antena 3 y Onda Cero. Respecto a Antena 3, este primer semestre del año 2002 ha arrojado unas pérdidas de 9,3 millones de euros, frente a los beneficios de 21,5 millones del mismo período de 2001.

Sobre la implantación de Internet en España, y teniendo en cuenta que su desarrollo es imparable, un 75% de las empresas españolas poseen una web corporativa.

⁴⁵ «Historia de la televisión», investigación y elaboración a cargo de Martín A. Cagliani, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

⁴⁶ «La ocupación en el sector de las tecnologías de la información y de la comunicación crece en un 5,8%, el doble que el resto de la economía española», ya.com, 31 de enero de 2001.

⁴⁷ «Mal momento para el trabajo en las "telecos" », *El País*, 21 de julio de 2002.

Actualmente, y debido a las restricciones en los presupuestos de las empresas, la publicidad ha experimentado una caída importante. Según los resultados de la Encuesta del Barómetro Online, un 77% de los encuestados piensa que se ha producido una desaceleración, siendo los medios no convencionales (marketing interactivo, patrocinios y regalos promocionales) los más afectados.

«A nivel mundial, el sector de las telecomunicaciones tenía unos niveles de gasto en torno al 25-30% de los ingresos. Este nivel ha caído al 20%, y estimamos que puede caer incluso por debajo del 15%», señala Carlos Winzer, jefe de calificaciones del sector de telecomunicaciones en Europa de Moody's Investors Service.

La alegría compradora que vivió el sector de telecomunicaciones hace dos años se ha convertido en una peligrosa bola de nieve en forma de elevado endeudamiento, desplome bursátil y pérdidas multimillonarias que han batido todos los récords históricos para cualquier compañía cotizada. El error de cálculo sobre las perspectivas del sector, la pésima gestión de unos responsables que pasaban por gurús, hoy son ampliamente cuestionados, y unas nuevas prácticas contables, explican este fenómeno⁴⁸. Por ejemplo, AOL-Time Warner se ha atrevido a reflejar unas pérdidas de 57.000 millones de euros, el equivalente al gasto anual de pensiones en España.

En España, los resultados económicos del sector de la comunicación están, en parte, afectados por los ciclos económicos. Sogecable ha cerrado el ejercicio 2001 con un beneficio neto de 2,8 millones de euros, que suponen los primeros resultados positivos desde 1998. Los ingresos totales aumentaron un 12,6%, hasta alcanzar los 1.003 millones de euros. Este incremento se debe a la evolución positiva de los ingresos de abonados y al aumento obtenido de las actividades cinematográficas del grupo⁴⁹.

Sobre otros grupos empresariales del sector, y en un año declaradamente adverso para los medios de comunicación, los ingresos del Grupo Recoletos alcanzaron 246,44 millones de euros en 2001, un 0,5% más que en 2000⁵⁰.

En un ejercicio 2001 marcado por la fuerte caída de la inversión publicitaria (cerca del 10%), el impacto del 11 de septiembre y la crisis en Argentina, el grupo Recoletos mantuvo el nivel de ingresos, redujo su estructura de costes y fortaleció su balance consolidado. Estos factores no sólo afectaron al Grupo Recoletos, también el resto del sector se vio influido de igual modo, afectando a sus plantillas y a su gestión. La rentabilidad es el objetivo principal para una empresa; genera valor social, pero no por esto la solución ha de ser precipitada, debemos ir más allá.

En el primer trimestre de 2002, el grupo perteneciente a la editora británica Pearson logró un beneficio neto de 41 millones de euros, lo que supone un 437% sobre los 7,69 millones de ganancias registradas en el mismo período de 2001. Este aumento se debe fundamentalmente a la venta por la alemana Bertelsmann de su participación en la luxemburguesa RTL, que le supuso una plusvalía de 50,80 millones de euros⁵¹.

Rafael Cabarcos, director de recursos humanos del Grupo Prisa y coordinador del *Focus Group*, afirma que: «*Estamos viviendo una época obsesionada por la búsqueda de la rentabilidad a corto plazo, lo que no siempre resulta positivo a largo plazo*».

Vicente Salas, catedrático de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Zaragoza, afirma que: «*El beneficio de hoy crece expulsando trabajadores*», y medita: «*¿En qué medida la riqueza de hoy es la pobreza de mañana?*».

En opinión de Rafael Cabarcos, director de recursos humanos del Grupo Prisa: «*Si hacemos un estudio comparativo entre las empresas que redujeron empleo para solventar la crisis y las que utilizaron otras estrategias para hacer frente a la crisis, observamos que las primeras subieron un 2% en bolsa, mientras que las segundas, un 13%*». Así pues, se puede aventurar que las reducciones de plantilla no siempre generan valor a largo plazo para la empresa. Para superar las situaciones de debilidad en los ciclos económicos se necesita una estrategia más amplia y global.

La dura reestructuración de las empresas telefónicas, informáticas y "punto.com" sigue, y ya se ha cobrado 600.000 empleos en todo el mundo, una cifra que según los expertos del sindicato mayoritario estadounidense AFL-CIO, podría ser superior, puesto que «*no recoge los despidos en las industrias auxiliares ni en subcontratas, ni tampoco los recortes de los horarios*».

⁴⁸ «Las cuentas ruinosas de las telecos», *El País*, 9 de junio de 2002.

⁴⁹ «Sogecable vuelve a beneficios después de tres años y gana 2,8 millones», *5 Días*, 29 de abril de 2002.

⁵⁰ «Resultados del ejercicio 2001 de Recoletos Grupo de Comunicación», Grupo Recoletos, 25 de febrero de 2002.

⁵¹ «Recoletos salva los resultados gracias a la venta de RTL», *El País*, 27 de julio de 2002.

España también se ha visto afectada por los recortes de plantillas de las multinacionales, como es el caso de Alcatel, que anunció en 2001 una reducción de entre el 30 y el 40% de su plantilla en España, y cuyos trabajadores están pendientes del futuro de la planta de Toledo. También Ericsson, que ha procedido a la venta y cierre de algunos de sus centros de trabajo. Sin olvidar las empresas españolas como Xfera, Aló y Tecnocom, que va a despedir al 10% de la plantilla de su filial de instalación. Si bien el empleo ha crecido un 1% en 2001 en relación al año 2000, la realidad es que se ha producido un trasvase de empleo desde el área de fabricación a la de servicios de telecomunicaciones.

La utilización de Internet es un tema que afecta a las empresas de todos los sectores y que debe observarse con cautela y con un seguimiento muy riguroso. Las inversiones publicitarias por este medio han sido muy considerables, pero hoy en día se está analizando su rentabilidad. «*La utilidad de Internet es indiscutible. Se trata de saber qué hacer con ella*», en opinión de la empresa Ericsson en el foro de socios y clientes de Accenture, realizado en La Toja el pasado mes de julio de 2002⁵².

Rafael Cabarcos, director de recursos humanos del Grupo Prisa, opina sobre la utilización de Internet: «*En el Grupo contamos con un amplio acceso a Internet, que alcanza al 90% de los trabajadores; somos partidarios de incorporar Internet como una herramienta más de trabajo. Francamente, no pienso que tenga una incidencia negativa sobre la productividad del empleado*».

Respecto a este mismo tema, Rómulo Silva, responsable del área de comunicación e imagen de Comisiones Obreras, afirma: «*Antes de llegar a una política agresiva, se debe observar en frío y no permitir ni el abuso, ni la permisividad, ni el corte drástico de la red*».

Otra de las cuestiones relacionadas con Internet y que afecta a las empresas del sector es la necesidad de normalizar los derechos sindicales en la red.

Un punto fundamental es la toma de medidas para salir de la crisis, y queda claro que el desarrollo de la sociedad de la información necesita una regulación concreta y ágil que no trunque el crecimiento de las tecnologías incipientes⁵³. Estas empresas de telecomunicaciones han sufrido un crash importante en la historia bursátil. Las principales operadoras del Viejo Continente han perdido cerca de un billón de euros de capitalización en los 26 meses de crisis que ya suma el sector.

Reestructuración de plantillas: prácticas más utilizadas en el sector

En este sector las reestructuraciones se aplican como medidas de adecuación a los nuevos tiempos. Reestructuraciones que son consecuencia, en algunos casos, de fusiones, por ejemplo, la llevada a cabo recientemente entre Canal Satélite y Vía Digital. La plantilla de la empresa resultante se verá mermada en aproximadamente 230 trabajadores en los próximos meses. Las cuantiosas pérdidas de ambos canales digitales han forzado esta unión y la consecuente reducción.

Asimismo, y en el ámbito de su expansión en Latinoamérica, la compra por parte del Grupo Prisa de Radiópolis a Televisa, en México, implicó la reducción de 5.000 empleos desde finales de 1996.

Esta acción forma parte del plan de expansión latinoamericana, que comenzó en 1991 cuando adquirió el 19% del Grupo Caracol, en Colombia. El objetivo último del Grupo Prisa, al igual que el de otros grupos mediáticos españoles, es la entrada en el mercado de Estados Unidos. Estas fusiones provocan inevitablemente reformas en las plantillas de las empresas.

Otro caso comenzó a gestarse cuando Ericsson España anunció, en junio de 2001, el cierre de su única planta de producción de terminales móviles en España, situada en Zamudio. Durante el año 2001, Ericsson ha anunciado sucesivos recortes de empleo, que elevaron a final de año la cifra de pérdidas de puestos de trabajo a nivel mundial a 22.000 (suponen el 20% de su plantilla a nivel mundial/107.000 empleos). Los beneficios habían sufrido una caída muy importante en el primer y segundo trimestre del año, llegando las pérdidas a 419 millones de euros. Para frenar éstas, Ericsson alcanzó un acuerdo con una compañía estadounidense con sede en Singapur, para la compra de terminales móviles, y posteriormente con Sony, para fusionar sus operaciones de fabricación de móviles, creando la compañía Sony Ericsson Mobile Communications. Pese a ello, en el mes de julio de 2002 se presentaron unos decepcionantes resultados correspondientes al segundo trimestre, en el que perdió 3.484 millones de coronas suecas (383 millones de euros). Sin embargo, esta cifra supone una reducción del 75% respecto a las pérdidas del mismo período

⁵² «Vuelta a la economía real», *Expansión*, julio de 2002.

⁵³ «El foro de las telecos se une a la crítica a Birulés y pide un cambio de modelo», 5Días .com, documento electrónico de Internet, 7 de junio de 2002.

del año anterior. La firma sueca anunció una nueva tanda de 5.000 despidos para ahorrar costes, y su objetivo es dejar la plantilla mundial en 60.000 personas a final de 2003, cuando tres años antes tenía 105.000⁵⁴.

La evolución en la política de personal está dirigida a la reducción del personal de producción y administración y a una cuidada selección de personal de investigación y desarrollo de nuevos productos. Estos tienen una edad media menor, pero mayor disponibilidad, en cuanto a jornada, movilidad geográfica y funcional⁵⁵.

Se acentúa el paternalismo, que no favorece la relación con los sindicatos; así pues, el diálogo social debe tender a la profesionalización, posibilitando de este modo soluciones operativas que beneficien a las partes en litigio. Sobre este tema, Rómulo Silva Docasar, responsable del área de comunicación e imagen de CC.OO., expone que: «*Es necesaria la búsqueda de interlocutores capaces en las empresas que garanticen compromisos a largo plazo para las plantillas*».

Por otra parte, es necesario que los sindicatos sean más operativos y eficaces, formando a los colectivos y emprendiendo negocios para el futuro beneficio de los trabajadores. En la actualidad, con la globalización, la nueva economía y los procesos de modernización en las industrias clásicas, los sindicatos adquieren una especial relevancia y deben hacer un gran esfuerzo de adaptación a una realidad empresarial cambiante, y confluir con las empresas en objetivos comunes y compatibles. Esto se consigue con sensatez y realismo por ambas partes.

Algunas de las prácticas más utilizadas en el mercado laboral norteamericano, y en particular en el sector de las telecomunicaciones, son:

1. **El Lay off:** Suspensión temporal del contrato de trabajo, por tanto, hay una posible continuidad futura. Esto sucedió en Xfera, empresa de telecomunicaciones, debido a que todavía no había implantación sindical. Por tratarse de una empresa nueva, se pudo aplicar esta práctica novedosa. El empresario prescinde de parte de la plantilla en épocas de crisis, y posteriormente contrata de nuevo a su personal cuando la situación de crisis mejora. Es un proceso que surge en Estados Unidos de manera natural debido a la gran oferta de empleo. Durante la suspensión se recibiría el 23% del salario bruto anual dividido en 12 partes. También hay un compromiso de seguimiento de estas personas, para llamarlas de nuevo cuando la situación lo permita.

Otro ejemplo interesante ha sido el de **Onda Cero**. Según Rómulo Silva, de Comisiones Obreras, «*de una situación inicial dramática se llegaron a acuerdos entre la empresa y los sindicatos muy interesantes: la indemnización era de un 70% al inicio del cese del trabajador, y un 30% se quedaba en depósito como garantía de recolocación. Si esa persona vuelve a la empresa, devolverá el 70% que ya había recibido, y si no vuelve, recibe otro 30%, completando así la suma prometida. Este modelo de indemnización va ligado a la antigüedad, es decir, si devuelve ese 70% recupera la antigüedad, y en caso contrario, no la recupera*».

2. **Turn over:** Supone la movilidad de un departamento a otro dentro de la empresa, concediéndose prioridad a la selección interna. Utilizan esta práctica en Motorola, según Ricardo de Mariano, director de recursos humanos. Se trata de una práctica innovadora y que permite adaptar la plantilla a la demanda, según los ciclos económicos.

Otras prácticas también utilizadas en España son:

3. **Outsourcing:** Ayuda a la recolocación de los trabajadores una vez fuera de la empresa. Se debe seguir formando a gente, ya que el avance tecnológico, sobre todo en el sector de la comunicación, es imparable, pues todo se está digitalizando.

4. **Expedientes de Regulación de Empleo (ERE):** Se han utilizado de forma masiva en España. En el caso de TVE, Milagros Hernández, directora de recursos humanos, afirma: «*se deben iniciar con cautela los expedientes de regulación, ya que se corre el riesgo de descapitalizar los grupos profesionales*».

5. **Constitución de empresas filiales:** En el caso de Telefónica se planificó de forma distinta el concepto de grupo. El valor de telefonía móvil funciona como una unidad de negocios separada de la matriz. Se planteó una reducción de plantilla. El núcleo de la plantilla dedicada al negocio de móviles formaba parte de la plantilla de Telefónica. Al constituirse la empresa filial Telefónica Móviles, la mayor parte de la plantilla pasó a esta unidad de negocio, con otras necesidades más comerciales. Hubo que plantear

⁵⁴ «Ericsson se desploma tras presentar nuevas pérdidas y anunciar 5.000 nuevos despidos», *El País*, 20 de julio de 2002.

⁵⁵ «Reducciones de empleo y reorganización de las empresas fabricantes de equipos de telecomunicaciones en España: Ericsson y Siemens», documento electrónico de Internet, Observatorio de Relaciones Laborales (EIRO).

el modelo de atención al cliente. Los empleados veían este paso a la empresa filial como un riesgo. Sin embargo, fue una alternativa muy exitosa para Telefónica, ya que debía alcanzar unos ratios financieros fijos con vistas a su valor en bolsa.

Hace apenas un par de años, los analistas financieros sólo se preocupaban de cuándo y a cuánta gente iban a despedir, el beneficio y el valor eran su meta. Hoy en día ha variado la percepción del mercado a largo plazo, y en la actualidad, aumenta el valor de las acciones, la comunicación por parte de la empresa de nuevas políticas de desarrollo, así como las incorporaciones de personal cualificado en I+D y en elementos estratégicos acertados en la generación de valor.

6. **Prejubilaciones:** Se utilizaron en TVE, previa negociación con los sindicatos. La aceptación fue de un 75%.
7. **Bajas incentivadas:** También se propuso en TVE a personal muy cualificado, que encuentra nuevas posibilidades de trabajo con cierta facilidad.
8. **Movilidad funcional y geográfica:** Ambas prácticas han sido utilizadas en TVE, que cuenta con el Instituto Oficial de RTVE, que imparte módulos de formación en tecnología punta y otras materias creativas. Ha permitido la formación y el reciclaje profesional de sus trabajadores, y su recolocación posterior en otras sedes de TVE, en las Comunidades Autónomas o en empresas del grupo. Este planteamiento es muy bien aceptado por los sindicatos del sector, ya que implica una mejora y promoción profesional de los trabajadores en las empresas, y con esto suplen con personal propio muy cualificado las vacantes que se van produciendo.
9. **Subcontratación:** Un ejemplo es el caso de las Electronic Manufacturers Systems (EMS) en Estados Unidos. Se vendieron unidades de producción para conseguir la reorganización del negocio y de la plantilla. Se cedía la fabricación de sus productos a contratas. En este marco, las EMS, entre las que figura Sanmina, Flextronics o Solectron, iniciaron una época dorada. Tomaron el control de fábricas de Ericsson, Alcatel, Siemens o IBM. A cambio, las EMS se aseguraban un determinado número de contratos de trabajo durante un tiempo también acordado con el vendedor. Los problemas surgieron cuando estos contratos empezaron a vencer⁵⁶.

Estas son, aunque no de manera exhaustiva, las prácticas que se han mencionado, algunas innovadoras, en la mesa redonda. Dos temas fueron objeto de especial atención: la reeducación y la renovación continua de las plantillas en las empresas. Respecto a este asunto, Javier Clemente, director de recursos humanos de Telefónica, opina: «*La plantilla es un valor estratégico dentro de la empresa, por lo que debemos aprender a sustituir un valor ineficiente por otro eficiente para obtener resultados*».

Por otra parte, el análisis de futuro y la previsión de la propia empresa y de la situación del mercado en que opera, es fundamental para mantener y mejorar la competitividad. Además, los gestores deben disponer de especial intuición empresarial y permanentemente hacer frente a cualquier problema, buscando y encontrando soluciones. No se debe olvidar la **intuición** y el conocimiento de la empresa como un arma ante las futuras crisis. Sobre este tema, M^a Teresa Hortal, directora de recursos humanos de Compaq, afirma: «*Una empresa no envejece de la noche a la mañana, y hay muchas soluciones que dar antes de llegar a una situación de crisis*», y sigue: «*Un análisis cada tres meses sería mejor para la empresa, ya que aunque parezca más traumático; siempre será mejor que una situación inesperada e inabarcable cada cinco años*».

⁵⁶ «Adiós al empleo en la nueva tecnología», 5Días.com, documento electrónico de Internet, 4 de mayo de 2002.

SECTOR TRANSPORTE

Introducción

El transporte, según la definición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es aquella acción de transportar, es decir, llevar cosas o personas de un lugar a otro, o bien portear de una parte a otra por un precio convenido.

Los rasgos que definen actualmente el sector del transporte en España son:

1. **Imagen:** el sector del transporte tiene el índice más alto de **accidentes mortales** en el ejercicio de la profesión.

El 10% de los muertos en accidentes de carretera corresponde al transporte por carretera. Superan en número a los fallecimientos en el sector de la minería.

2. **Baja concentración en el sector:** empresas de carácter familiar. Estamos ante un sector caracterizado por su atomización (el 68% de las empresas tienen un solo vehículo, lo que les imposibilita tener una posición competitiva).

3. **Competencia en precios:** la figura del autónomo y las empresas familiares facilita que los precios bajen mucho.

4. **Existencia de un déficit de profesionales:** el futuro en este sector es la contratación de inmigrantes cualificados. Esta medida debe ser utilizada con cautela para no perjudicar a los trabajadores nacionales.

En España, el sector del transporte está cambiando debido a varias causas. Las principales son: implantación de las nuevas tecnologías, concentración y modernización del sector.

En el sector del transporte, los portes del flete inteligente ayudarán a reducir drásticamente el almacenamiento (*stock*) y, sobre todo, los costes de transporte del producto en el destino final.

Los puntos clave en la transformación del sector son:

- Gran crecimiento de la contratación de viajes a través de la red (*on-line*), disminución de costes de intermediarios.
- Liberalización a nivel mundial del transporte aéreo de pasajeros, así como del ferroviario y por carretera.
- Aumento de la presión sobre costes, precios y servicios.

Los viajes y el transporte (que incluye desde buques y aviones a camiones y ferrocarril), suponen en conjunto uno de los sectores más grandes, sino el más grande del mundo.

La liberalización de muchas áreas de este sector, junto con el rápido crecimiento de la red, han hecho de la tecnología de la información una pieza clave para competir y triunfar. De hecho, ahora la auténtica lucha no está en tener muchos aviones, buques o carreteras, sino en tener la mejor información y saber qué hacer con ella⁵⁷.

Situación actual del sector transporte en España

Estamos ante un sector que empleaba al 14% de la población activa española en el año 1998, según datos de la Encuesta Anual de Servicios⁵⁸. Y en cuanto al número de empresas, el sector del transporte y tráfico postal era de 219.275, un 8,4% del total de empresas en España. El valor añadido bruto a los precios básicos de los productos supone un 15,8% de media (datos de 1997)⁵⁹.

En España, el transporte de viajeros por carretera facturaba 2.800 millones de euros en 1999. En el año 2002, en el ámbito económico, observamos que los paros que tuvieron lugar en el mes de abril han anulado el crecimiento del 7% esperado para dicho año.

⁵⁷ «Cambios en el transporte con la economía en red», IBM España, documento electrónico de Internet.

⁵⁸ Fuente: Encuesta anual de servicios, Informe «El sector servicios en España», Contabilidad Nacional, 1998.

⁵⁹ Fuente: Directorio Central de Empresas, 1998.

Por otra parte, la cifra total de negocio que mueve en nuestro país el sector del transporte de mercancías por carretera alcanzó en 2001 los 12.219 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 4,8% con respecto al año 2000, según un estudio que ha realizado la consultora DBK. De acuerdo con estos datos, el mercado está muy fragmentado, ya que a finales del año 2000 había en España 117.464 empresas, que empleaban a 240.000 trabajadores. El 70% de estas empresas dispone de un único vehículo, mientras que las flotas con más de cinco vehículos representan un 5% del total. Asimismo, cinco empresas (Seur, Guipuzcoana Euroexpress, Grupo Azkar, Tradisa y Gefco) concentran una cuota conjunta de menos del 9,9%.

En el año 2000, el transporte de mercancías en España creció un 9%. Según las previsiones de DBK, para 2002 se prevé un crecimiento por debajo del 4%, así como un empeoramiento de la rentabilidad, como consecuencia del nuevo impuesto sobre los carburantes y la desaceleración económica general⁶⁰.

Si contemplamos la evolución del mercado logístico en España desde 1996 hasta 2002, se observa un incremento del 25%, desde los 6.896 millones de dólares del año 1996 hasta los 8.621 del año 2002⁶¹.

La complejidad logística en el transporte de bienes lo convierte en un sector ideal para la implantación de las nuevas tecnologías. Aunque no se disponga de buques, aviones, trenes o camiones más rápidos, con una coordinación optimizada en la secuencia intermodal de transporte, pueden surgir ahorros asociados de hasta un 10% en tiempo y un 5% en coste, así como la opción de prestar un servicio diferencial al cliente. Hay que recordar que las estancias en puertos y almacenes pueden llegar a costar millones de euros para cargamentos grandes. Con las nuevas tecnologías, la coordinación entre los numerosos agentes involucrados es fluida y continua, minimizando así el tiempo requerido de traspaso de mercancía entre los diferentes modos de transporte y maximizando el uso de la capacidad de cada uno de ellos⁶².

El sector del transporte en España tiene una necesidad acuciante de regulación. Existe un atraso en cuanto a las relaciones con los principales sindicatos, por lo que se debe buscar el camino del diálogo y la flexibilidad, para así hallar la clave que configure un marco de actuación apropiado para las necesidades del sector. Esta modernización llegará a su fin concentrando algunas empresas para mejorar su competitividad. Las políticas de concentración, en muchas ocasiones requieren una política pareja de reestructuraciones de plantillas.

Respecto a España, en el mes de abril de 2002, el Ministerio de Fomento ha elaborado y suscrito un plan estratégico de transporte de mercancías por carretera, denominado Petra, que persigue la concentración y modernización del sector. Este plan es fruto de un acuerdo entre el Ministerio y los transportistas.

El plan Petra intentará promover la concentración del sector para hacer frente a las inversiones, el asociacionismo, la agrupación intersectorial en proyectos comunes y la creación de plataformas logísticas y centros de transporte. Además, se fomentará la integración de las nuevas tecnologías en el sector, así como la creación de nuevas formas de comercialización a través de Internet y de los teléfonos móviles. También el plan prevé la creación de algunas compañías piloto para estudiar cuál es la dimensión ideal de las empresas de transporte por carretera y, posteriormente, promover el sistema de franquicias e incentivar fiscalmente la concentración empresarial.

En relación con el transporte de viajeros por carretera, el actual modelo normativo en España permite la reordenación del sector de forma controlada, ya que atiende a un sistema de concesiones administrativas. Las diferentes administraciones autonómicas conceden, mediante concurso público, las licencias para explotar unas líneas de autobuses determinados, pero el Estado sigue manteniendo la titularidad del servicio.

La Unión Europea está estudiando la situación de los mercados del transporte de cada uno de los países, ya que se trata de uno de los sectores menos liberalizados.

De hecho, en Europa, el único mercado liberalizado es el británico, mientras que en países como Francia, donde sobresale la fortaleza de los sindicatos, el control estatal es más estricto que en España. En Francia apenas existe una línea de largo recorrido que compita con el tren, e incluso, si se autorizan concesiones, lo más seguro es que esa concesión sea adjudicada, precisamente, a la propia línea de ferrocarril⁶³.

⁶⁰ «El mercado del transporte de mercancías por carretera creció un 4,8% en 2001», documento electrónico de Internet, www.logisticaytransporte.es.

⁶¹ Fuente: «Flashes sectoriales. Logística», guiame.net, documento electrónico de Internet.

⁶² «El viaje del futuro», *El Mundo*, documento electrónico de Internet, 28 de abril de 2002.

La idea de la Unión Europea es liberalizar este mercado, con lo que las compañías de transporte, tanto nacionales como extranjeras, podrían estar en competencia con las empresas que explotan en exclusiva las líneas. Esta futura liberalización del sector por parte de la UE afectará, en general, al transporte de mercancías, personas, navegación, aviación y al ferrocarril.

Existe un gran debate respecto a la liberalización del sector; así, el secretario general de ASINTRA, una de las grandes patronales españolas, asegura que las tendencias futuras serán: concentración en torno a los grupos más grandes; reestructuración de las medianas empresas y mantenimiento de las pequeñas empresas, y respecto a la postura liberalizadora de la UE, sentencia: «*La liberalización no siempre responde a las demandas de la sociedad*».

Por su parte, la vicepresidenta de la Comisión Europea y comisaria responsable del transporte, inspiradora de la liberalización del sector del transporte en Europa, señala que: «*Ha llegado la hora de tomar decisiones*», y respecto al transporte de mercancías y personas en ferrocarril, opina que la situación actual no es satisfactoria. Propondrá la apertura de los mercados nacionales de transporte ferroviario. Continúa señalando: «*Partimos de una situación de autorregulación por unas empresas ferroviarias monopolísticas, y vamos hacia una regulación pública de un sector económico normal con múltiples operadores*».

Países como Alemania o Francia han privilegiado al ferrocarril de tal forma que hasta fechas muy recientes no se autorizaron los servicios por carretera de largo recorrido, reservados en exclusiva al tren.

En España, la competencia internacional (autobús y tren) es posible desde 1987, debido en buena medida a las propias deficiencias de la red ferroviaria⁶⁴.

Para ilustrar con casos prácticos la situación del transporte en nuestro país, qué mejor manera que utilizar el caso de Renfe y su posible privatización.

La opinión de la mayoría de los países europeos es contraria a privatizar la red ferroviaria en lo que respecta a las infraestructuras y a su mantenimiento, máxime tras los graves accidentes ocurridos en el Reino Unido y achacados a la ínfima inversión en seguridad y mantenimiento por parte de las compañías privadas, pero la Comisión Europea ya ha fijado plazos para la liberalización máxima de las redes de transporte, empezando por el transporte de mercancías, siguiendo por el de pasajeros y, en España, la privatización de Renfe entre los objetivos finales.

Para la privatización de Renfe habría que considerar que la empresa pública debe a los bancos 1,2 billones de pesetas. A su vez, el Estado adeuda a la institución que preside Miguel Corsini 3.606 millones de euros, de los cuales aproximadamente una quinta parte son fruto de lo que Renfe adelantó a cuenta del Estado en la construcción del AVE entre Madrid y Sevilla.

Fuentes del sector sintetizan que el futuro del ferrocarril en España pasa por un modelo con tres actores principales:

- Un gestor de infraestructuras, que surgiría de la actual Renfe.
- Un regulador, que sería de nueva creación.
- Varios operadores, entre los que también se encontraría Renfe y compañías privadas tales como la española Transfesa u otras empresas extranjeras particulares o públicas.

El Ministerio de Fomento lo tiene claro, y su titular, Francisco Álvarez Cascos, estableció los siguientes siete principios en el Congreso de la Unión Internacional de Vagones Privados, el día 5 de octubre de 2001, en Sevilla. Estos eran:

1. Separar institucionalmente la gestión de la infraestructura y la explotación del transporte.
2. Sanear financieramente la deuda de Renfe (1,2 billones de pesetas).
3. Crear uno o varios gestores de infraestructuras ferroviarias independientes de los operadores de transporte.
4. Constituir organismos encargados de la concesión de licencias o de extender certificados de seguridad.
5. Liberalizar por etapas el transporte ferroviario. Así se dará prioridad al transporte internacional de mercancías, cuyo proceso debe cumplir los máximos establecidos por la normativa comunitaria: el 15 de marzo de 2003 para el transporte sobre la red europea de transporte ferroviario de mercancías, y el 15 de marzo de 2008 para todas las redes nacionales.

⁶³ «Bruselas intenta frenar la velocidad del autobús», *Nueva Economía*, elmundo.es, documento electrónico de Internet, 5 de noviembre de 2000.

⁶⁴ «Fomento modernizará el transporte de mercancías», *El Mundo*, documento electrónico de Internet, 14 de febrero de 2001.

6. Liberalización del transporte nacional de mercancías una vez acometida la competencia en una serie de vías prioritarias de carácter transeuropeo.
7. El objetivo final es la liberalización del transporte de pasajeros y, en España, la privatización de Renfe. Los plazos para la venta de Renfe dependerán en gran medida del ritmo de la liberalización del sector y de la competencia ya existente del transporte por avión y carretera⁶⁵.

Tampoco podemos olvidar el transporte aéreo de pasajeros en España. Ha resultado ser un negocio cíclico, que refleja brillante o dolorosamente la marcha de las economías nacionales e internacionales, así como la confianza de los consumidores. Sus márgenes de beneficio están siempre muy ajustados. Numerosos analistas del sector opinan que este tipo de transporte no es un buen negocio. El elevado coste del material, los costes operativos, los carburantes y la ocupación fluctuante significarán que, a largo plazo, las líneas aéreas no son negocios rentables.

Los atentados del pasado 11 de septiembre han dejado patentes los riesgos que entraña el negocio de volar. Ejecutivos de la industria aérea estadounidense cifran los efectos de los ataques perpetrados en pérdidas de entre 10.000 y 12.000 millones de dólares, las más cuantiosas en la historia de este sector.

En Estados Unidos, Continental Airlines ha anunciado el despido de 12.000 empleados; se calcula que el número de despidos en el sector puede llegar a 100.000 trabajadores, según informa la agencia de noticias Reuters, con un descenso de hasta el 50% en el número de vuelos por la caída de la demanda y las mayores inversiones en seguridad⁶⁶.

El sector aéreo ya se encontraba antes de este suceso (los atentados del 11 de septiembre) en una situación de desaceleración, sobre todo en Estados Unidos, y sus previsiones tendían a la baja.

La Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) preveía inicialmente un beneficio global de 2.850 millones de euros para 2001. Actualmente se calcula que las compañías norteamericanas, por sí solas, podrían perder unos 1.550 millones de euros. Y la amenaza de encarecimiento de las primas de seguros podría ser el detonante de mayores pérdidas.

Este mal alcanza también a las compañías europeas, incluyendo a la española Iberia, que podría tener números rojos tras ganar 200 millones de euros en el año 2000. Sus gastos operativos son, comparativamente con otras compañías aéreas, muy altos, y el problema endémico de sus huelgas (diecisiete en los últimos veinte años) le resta competitividad.

Hace diez años se vivió otra gran crisis en el transporte aéreo. En aquel momento se tardó dos años en superarla. Las medidas que se adoptaron fueron: aumentar la capacidad de los aviones, incrementar el número de vuelos y destinos, y sobre todo, aprovechar una nueva etapa de crecimiento económico internacional con amplia liberalización. Algunas de estas recetas pueden servir para solucionar las crisis, pero convendrá profundizar en los mecanismos de flexibilidad que suavicen en lo posible el carácter cíclico del sector y su patente vulnerabilidad ante sabotajes y atentados⁶⁷.

Este esbozo del sector transporte en España refleja el momento vital de un sector en cambio y transformación, provocado entre otras cosas por la entrada de España en la UE y la situación internacional.

Situación internacional del sector transporte

¿Cuál es el contexto internacional?

En los últimos quince años se dan varias características comunes del sector del transporte internacional. Además de las privatizaciones de empresas públicas y de la liberalización continua del sector, se han acertado los períodos de concesión de rutas y han aumentado las exigencias sobre flota y seguridad.

⁶⁵ García Barbero, M.A., «Más competencia para Renfe a partir de 2003», *Nueva Economía*, documento electrónico de Internet, 13 de octubre de 2001.

⁶⁶ «Continental calcula 100.000 despidos en el sector», *El Mundo*, documento electrónico de Internet, 17 de septiembre de 2001.

⁶⁷ «La asfixia del transporte aéreo», *El Mundo*, documento electrónico de Internet, 25 de septiembre de 2001.

Respecto a la situación en la Unión Europea, se ha previsto abrir a la competencia el transporte público. Se armonizarán las normas para organizar los concursos públicos que permitirán a una empresa de cualquier Estado miembro operar en otro.

La Comisión Europea aprobó, en julio de 2000, una propuesta de reglamento que abrirá a la competencia el transporte público en la UE. Esta apertura tiene que ir en paralelo con una protección del interés general, por lo que se impone una obligación de «*proveer servicios de transportes suficientes para los ciudadanos*».

Las empresas pueden beneficiarse de estos fondos estructurales y de cohesión que la Comisión Europea ha dispuesto con el fin de corregir las desigualdades entre distintas regiones de la UE. Gran parte de estas ayudas se dirigen a las redes viarias y sistemas de transporte. El fin principal de este tipo de política estructural europea es contribuir a evitar las disparidades económicas y sociales entre las naciones.

Las ayudas de Estado son frecuentes en el transporte público y están ligadas a la concesión de derechos exclusivos, que en opinión de la Comisión afectan a los intercambios entre los Estados miembro al limitar el acceso al mercado y cuestionar, por tanto, aunque indirectamente, el principio de libertad de establecimiento recogido en el Tratado.

En la actualidad, once de los quince países de la UE han introducido elementos de competencia: Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Países Bajos, Portugal, España, Suecia y Reino Unido.

La propuesta afectará a la carretera, las vías de navegación y el ferrocarril. Se atribuirán a través de concurso y la duración de la concesión tendrá un máximo de cinco años de validez.

Ejemplos de estas innovaciones son las operaciones de la española Tapsa en la localidad francesa de Perpiñan, y la británica National Express, que opera en Bélgica y Países Bajos⁶⁸.

En España, como hemos señalado anteriormente, contamos con sistemas de concesión de líneas exentas de competencia; es un oasis dentro del páramo de las líneas regulares de autobuses del Viejo Continente. Por contra, Francia y Alemania son dos de los países más conservadores.

En Francia, donde sobresa la fortaleza de los sindicatos ferroviarios, apenas existe un servicio de largo recorrido que compita con el tren.

El caso del Reino Unido resulta más paradigmático. La llegada de la Primera Ministra Margaret Thatcher al poder, con política liberalizadora, provocó que la oferta se concentrará allí donde existía una demanda apreciable de viajeros. Un estudio de mercado de la Universidad de Oxford certifica que el cambio de régimen concesional a otro de libertad absoluta, supuso «*un acusado descenso del uso de más del 20% durante cinco años en las áreas metropolitanas*»⁶⁹.

Cuando en 1996 el Gobierno de John Major privatizó Railtrack, la compañía británica responsable de gestionar la infraestructura ferroviaria del Reino Unido, obtuvo por ella 1.800 millones de libras.

Esta compañía volvió a manos del sector público al borde de la quiebra, con deudas superiores a los 3.300 millones de libras.

Durante el proceso esta compañía ha hecho millonario a más de uno. A finales de 1999, la firma generaba diariamente unos beneficios de un millón de libras esterlinas, pero la fórmula era el cobro a las compañías por el uso de su red de vías y estaciones. Sin embargo, apenas invertían nada en la conservación de sus estructuras⁷⁰.

⁶⁸ González, J.C., «Bruselas quiere abrir el sector del transporte público a la competencia», *El Mundo*, documento electrónico de Internet, 24 de julio de 2000.

⁶⁹ Rivera, A., «Bruselas intenta frenar la velocidad del autobús», *El Mundo*, documento electrónico de Internet, 5 de noviembre de 2000.

⁷⁰ «Más competencia para Renfe», *El Mundo*, documento electrónico de Internet, *obra cit.*

⁷¹ «Auto-Res busca más compañeros de viaje», *Actualidad Económica*, 20 al 26 de mayo de 2002.

Reestructuraciones de personal: ejemplos de prácticas más utilizadas

En el sector del transporte se están llevando a cabo procesos de liberalización, incluso de privatización, que implican decisiones políticas. Esto supone un cambio estructural importante de las empresas y en las plantillas.

Sergio Turrión, director de recursos humanos de Iberia, opina que: «*No todos los procesos de reestructuración son iguales*», y sigue: «*pero en lo que sí coinciden es en la necesidad de dotar de sensibilidad y sensatez a las negociaciones colectivas*».

Las privatizaciones son el comienzo de muchas de las intervenciones urgentes en las plantillas de estas empresas. Procesos de reestructuración y de dotación de flexibilidad a una plantilla que debía haberse realizado mucho tiempo atrás.

Manuel Moratíel, director general del holding de transporte Avanza, compuesto por Auto Res, Tuzsa y Vitrasa, afirma: «*No me cabe duda de que un día u otro, grandes ciudades como Madrid, Barcelona y Sevilla acabarán privatizando el transporte urbano; su gestión pública es más cara y menos rentable*»⁷¹.

La concentración empresarial es un hecho, ya sea a través de compras o mediante alianzas estratégicas en aspectos como la comercialización o la irrupción de empresas ajenas mediante fusiones o absorciones. Esta tendencia fue imparable, sobre todo después de la adjudicación de Enatcar al grupo Alsa. Comenzó la primera gran reestructuración del parque empresarial del sector.

La privatización de Enatcar marcó un antes y un después en el sector del transporte de viajeros por carretera. Jamás un negocio tan atomizado y de un marcado carácter familiar como éste había respirado estos aires de cambio, que anuncian un proceso de reestructuración en el sector⁷².

Con esta privatización se pone en marcha un proceso de renovación imparable en un sector solidificado y cerrado desde hacía décadas. No sólo se permite la entrada a las compañías de transporte de viajeros, sino que pueden optar constructoras, eléctricas, empresas turísticas y entidades financieras, lo que da una idea de la importancia y el valor estratégico de este sector. Casos de estas adquisiciones son, por ejemplo, la compra que realizó la constructora ACS de Continental Auto, empresa líder en transporte urbano, o el de Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), que gestiona también algunas concesiones, como las del transporte urbano de Jerez o el interurbano Madrid-Almería⁷³.

Fue también el momento de la entrada en España de los gigantes del sector del transporte en Europa⁷⁴. Desde entonces, el sector está abierto a la entrada de competidores extranjeros, como la británica Arriva, que ha decidido invertir en Galicia y Portugal. Este último país privatizó sus líneas de transporte con la cláusula de exclusión de las empresas españolas⁷⁵.

Las cifras lo dicen todo. Respecto al transporte de mercancías por carretera, el conjunto de las 4.738 compañías que operaban en España en 1998 facturaron medio billón de pesetas y dieron empleo a 45.000 personas, con un número medio de vehículos de 7,1 autocares. En Francia, una sola compañía, CGEA, con una cuota de mercado del 16%, vendía por importe de 380.000 millones al año y empleaba a 52.000 personas. En dimensiones semejantes se encuentran las británicas Arriva y Stagecoach. Según datos de la consultora DBK, los cinco primeros operadores nacionales –Alsa, Continental Auto, Enatcar, Damas y Titsa– apenas si copan el 8% del mercado.

En España también se están produciendo movimientos de concentración en este sector. Las compañías de "guaguas" canarias han decidido fusionarse; los integrantes de Saetta, uno de los consorcios que acudió a la privatización de Entacar con Trapsa a la cabeza y otras 60 pequeñas compañías, han formalizado la alianza que mantenían y se han constituido en sociedad.

Auto Res, una de las grandes empresas españolas de transporte de viajeros, parece inclinada a abanderar un proceso de concentración con sus socios de Novatcar, otro de los consorcios formados con motivo de acudir a la adjudicación de la empresa pública Enatcar.

⁷² Montaña, B., «Enatcar cambia el rumbo del sector», *Su dinero*, documento electrónico de Internet, 11 de julio de 1999.

⁷³ «El transporte en autocar sube de revoluciones», *El Mundo*, documento electrónico de Internet, 27 de febrero de 2000.

⁷⁴ Montaña, B., obra cit.

⁷⁵ «El transporte en autocar sube de revoluciones», *El Mundo*, obra cit.

Las reestructuraciones son un problema complejo y desconcertante para la plantilla y para el sector, y esto lo observamos claramente en casos como el de Delta Airlines. El profesor del IESE José Ramón Pin, explicaba una situación internacional: *«Delta Airlines sufrió una reestructuración que tuvo como consecuencia económica un inmediato aumento de la productividad. El director de recursos humanos que estuvo al frente de este proceso fue finalmente despedido por haber creado un mal ambiente en la empresa tras los despidos»*.

Es urgente una mejora de las relaciones laborales, y para esto es necesario que los empresarios dialoguen, con las centrales sindicales, desde el comienzo del problema, no sólo cuando esté avanzado el proceso y la solución sea más complicada e injusta. La relación con los sindicatos ha de ser de información continua para evitar estas situaciones.

Juan Antonio Esteban, director de recursos humanos de Enatcar, afirma: *«No debemos atribuir la culpa a una sola de las partes, la reflexión debe ser tanto de los sindicatos así como de las empresas»*. Enatcar apuesta por la introducción de elementos creativos, para crear sinergias entre el mantenimiento de empleo y la productividad.

Juan Fernández, director de recursos humanos de Renfe y coordinador del *Focus Group*, solicita *«una buena relación con los sindicatos, basada en la confianza»*. Estas relaciones son buenas y deben seguir en esta línea. El compromiso es la base de las relaciones.

Por su parte, Julián Jiménez, representante de CC.OO., afirma que *«los sindicatos son los únicos que tienen compromiso con los empleados»*.

La posición frente a los sindicatos puede ser diversa, sobre todo según las empresas y las circunstancias:

- En algunos casos, las empresas creen que los sindicatos deben colaborar, acallar a la masa y convencer de que las decisiones de la dirección son acertadas.
- En otros casos, las empresas piensan que las centrales sindicales deben estar informadas de todo lo concerniente a los procesos de reestructuración y mantener una colaboración constructiva en el proceso.

Surgen, en ocasiones, sindicatos libres muy radicales, que pueden hacer daño a los grandes sindicatos.

Julián Jiménez, representante de CC.OO. en el sector del transporte, afirma: *«Existe una necesidad de regular las relaciones objetivas en el transporte de carretera, ya que no hay una patronal unificada»*.

Fórmulas alternativas al despido empleadas en el sector del transporte

Como fórmulas alternativas al despido y a los expedientes de regulación de empleo, encontramos algunos casos, como por ejemplo:

1. Flexibilidad horaria. El caso de la empresa Almston, según las declaraciones de su director de recursos humanos, Clemente Rodríguez: *«Pudimos estar cuatro años sin expedientes de regulación temporales basándonos en acumulaciones horarias»*.
2. Movilidad geográfica, que está siendo muy difícil de adoptar, debido principalmente a motivos culturales y al alto precio de la vivienda. Curioso es el dato que apunta Antonio Moral: *«Uno de los países con más casas en propiedad es Bangladesh, y el que menos es Suiza, aunque parezca un contrasentido ateniéndonos al nivel de desarrollo de ambos países»*. Debemos perder el miedo al cambio, y así la evolución será mayor, en todos los aspectos, tanto de la vida como del trabajo.
3. Diálogo permanente entre los actores del proceso. Sobre este tema, opinan así los representantes sindicales presentes en la Mesa Redonda: *«Los cambios permanentes en las cúpulas directivas generan inestabilidad en la propia estructura de las empresas, ya que debido al cambio de políticas consecuente, se demora la toma de decisiones. A esto se une el cambio estructural que viven las empresas cuando pasan de una jerarquía más lineal a otra mucho más diversificada en sus accionistas. Si varían los presidentes o los accionistas, cambia notablemente la línea de actuación de la empresa»*. Podríamos poner el ejemplo de Renfe, que ha vivido etapas muy diferentes en cuanto a las políticas empresariales en función de los diversos presidentes.

Para una perfecta negociación, al menos en el caso de Renfe, los sindicatos propusieron tener acceso al **plan estratégico** de la empresa, para así conocer la estrategia al completo y disponer de la información económica de la empresa, sin olvidar los compromisos con el Gobierno y la política económica futura.

Según palabras de Antonio Moral, representante de UGT: «*Los presidentes de las empresas no son ahora dueños de las compañías, sino directivos sujetos a la dinámica de los accionistas*».

La información es necesaria para todos los estamentos que conforman la estructura empresarial, incluidos los sindicatos. Los acuerdos conseguidos en colaboración nos conducirán a soluciones adecuadas que permitirán paliar los efectos negativos de las reestructuraciones.

En cuanto a la postura de los sindicatos, sabemos que en cierto modo llegan al punto, en otros tiempos inusuales, de ser de naturaleza conservadora, ya que las medidas que las empresas proponen, en ciertas ocasiones les asustan. Sin embargo, son hoy en día más que nunca, "*conservadores de empleo*", de la forma y lugar más idóneo, que en ocasiones, no coincide en la misma empresa. «*Poner el empleo en el espíritu laboral de este país*» es la frase que preconizan.

Hace diez años, estas Mesas Redondas hubieran sido imposibles. Hoy en día son una fuente de información de suma importancia para tomar el pulso a los cambios que viven las empresas y poder llegar a soluciones constructivas.

Respecto a la postura que actualmente adopta la Administración, las prestaciones sociales están más dirigidas al concepto de reinserción laboral. El mantenimiento del empleo es la opción principal.

Los empresarios no deben olvidar definir el papel que quieren que jueguen los sindicatos en las negociaciones. Se debe contar con ellos para colaborar en todos los temas, ya que son una pieza fundamental para las negociaciones, tanto por su capacidad de aglutinar información y consenso como por la destreza a la hora de pactar normas.

Antonio Moral, representante de UGT, afirma que «*en ocasiones, los abogados, durante las situaciones de reestructuración, están actuando como pilotos de la negociación y dificultan enormemente la negociación entre las dos partes fundamentales*». Añade: «*Necesitamos hablar directamente con el empresario*».

4. Movilidad funcional: antiguamente el trabajo era para toda la vida. Esto ha cambiado, y ahora debemos adaptarnos a los nuevos tiempos con la preparación y formación necesarias. Según Juan Antonio Esteban, director de recursos humanos de Enatcar: «*También es interesante reseñar la necesidad de profundizar en medidas de movilidad geográfica y funcional*».
5. Subrogación: Sergio Turrión, director de recursos humanos de Iberia, expone dos experiencias personales en su compañía: el caso de la liberación o apertura a otros competidores del servicio de facturación de equipaje en los aeropuertos. Aparece un segundo operador de facturación en todos los aeropuertos, lo que supone que Iberia pierde un 25% de actividad y, por consiguiente, puestos de trabajo. El objetivo principal era salvar el empleo. Personal con más de 20 años de antigüedad en la empresa se fue de este modo a otra; consiguiéndose con esta medida, muy buenos resultados.
6. Transformación de contratos a tiempo completo a contratos a tiempo parcial, con plena voluntariedad de las partes de poder acogerse a las condiciones. Esta medida se utilizó en Iberia cuando se produjo el último expediente de regulación de empleo.
7. Extinción temporal del contrato de trabajo con recolocación diferida: en dos años la compañía se compromete a readmitir al trabajador, que estará sujeto al desempleo durante este plazo de tiempo, y tras éstos tienen la opción de:
 - Tomar el 100% de la baja incentivada y abandonar definitivamente la empresa.
 - Recobrar su puesto de trabajo.
8. Proceso de reestructuración de plantillas continuo, como es el caso de Iberia y de Renfe. En ocasiones es preferible este proceso paulatino que la medida extrema de los expedientes de regulación de empleo (ERE). En el caso de Iberia se llegaron a producir dos ERE, que afectaron a más de 8.000 trabajadores. Según palabras de su director de recursos humanos, Sergio Turrión: «*Cuando una empresa es improductiva, se vende, se arregla o se cierra*».

Otro de los problemas que acusó Iberia sucedió cuando se vieron incapaces de gestionar las empresas de aviación latinoamericanas adquiridas, por ejemplo Aerolíneas Argentinas. Las decisiones erróneas suponen grandes pérdidas de competitividad, que comportan grandes rebajas salariales y, al mismo tiempo, la pérdida de miles de puestos de trabajo.

Como era de esperar, la crisis del 11 de septiembre también afectó a esta compañía, ya que cayó la demanda y se precisó un ajuste rápido, es decir, una rápida reacción por parte de los sindicatos y de los empresarios.

Esta crisis desveló el lado oscuro de estos procesos. Carlos Espinosa, director de recursos humanos de Aena, afirma: «*Los anuncios de reducción de plantillas tras este fatídico día iban acompañados por una subida en bolsa*», lo que supone una utilización de la plantilla para fines de rentabilidad, lo que resulta inaceptable en cualquier caso, añadido a la realidad de que, a largo plazo, estas ventajas instantáneas en la bolsa no son tan fructíferas como parecían.

Otra de las situaciones que abocaron a Iberia a procesos de reestructuración fue consecuencia de las fusiones, cuyo ejemplo más evidente es el caso de la absorción de la compañía aérea Aviaco.

Otro ejemplo de fusiones lo encontramos en la compañía de transporte Auto Res, que se une con Tuzsa y Vitrasa (concesionarias de autobuses urbanos de Zaragoza y Vigo, respectivamente) en el holding Avanza.

Son situaciones marcadas por un carácter de necesidad empresarial debido a un problema de supervivencia en el mercado. El endurecimiento de las condiciones del sector provoca una especie de obsesión por ganar tamaño en un mercado globalizado, con el fin de estar a la altura.

Observando ahora el sector internacional, no podemos olvidar el ejemplo de la británica PyO, que compra el 40% que no controlaba de la empresa de transportes Marqueset (contaba con el 60% restante desde julio de 2001). El crecimiento de Marqueset desde la entrada de PyO en su capital ha sido del 55% en dos años, ya que la filial española se ha convertido en la base de operaciones de la división de transporte por carretera del grupo británico en España y Francia.

En el País Vasco, las empresas San José y López se unen en el año 2002, creando el líder vasco del transporte de carga. El goteo de fusiones ha llevado a crear la primera compañía del sector en Euskadi y convertirse en una referencia en el transporte internacional⁷⁶.

9. Polivalencia funcional: en el caso de Metro de Madrid, Cristina Sopena, su directora de recursos humanos, apuesta por la «*optimización de la gestión*» como fórmula de prevención por excelencia. La polivalencia funcional es una de las prácticas utilizadas al realizar la reestructuración de la plantilla con motivo del incremento de tráfico al ampliar las líneas un 50% casi de golpe. Asimismo, se empleó la movilidad entre las distintas secciones de la línea subterránea y la reclasificación profesional de los puestos.

En la nueva red del Metro de Madrid, debido a la reclasificación profesional, surgen tres figuras nuevas:

- Un mando intermedio
- Una única figura de atención al público (en contraste con la red normal, que cuenta con cinco empleados)
- Un conductor

«*Se ofrecen mejores condiciones, tanto económicas como de trabajo, a aquel empleado que acceda a ocupar este puesto*».

En el caso del Metro de Madrid se han conseguido los resultados buscados sin invertir más de lo que se podían permitir. Para conseguir esto se ha utilizado la legislación vigente (Ley de Modificación Sustancial de las Condiciones de Trabajo) y los pactos entre la dirección y las centrales sindicales. Añade Cristina Sopena: «*En cuanto a los convenios o acuerdos, está claro que lo ideal sería que fueran perfectos, pero no siempre es posible, por no encontrar interlocución válida*».

10. Inclusión de un plan social que aporta soluciones alternativas a una reestructuración agresiva. Los planes sociales cuentan con:

- Ayudas económicas y sociales a la movilidad geográfica.
- Comités de empleo provinciales.
- Cambios de clasificación de categorías.
- Suspensión del contrato en forma diferida.
- Servicios de *outplacement* y recolocación.
- Fomento de la polivalencia, mediante la formación.
- Flexibilización de jornadas.
- Bolsas de horas, según el día y la hora encontramos más o menos actividad (en los aeropuertos o en el servicio público urbano).
- Contrato a tiempo parcial.
- Recolocación (*outplacement*).

⁷⁶ «San José y López se unen y crean el líder vasco del transporte de carga por carretera», 5Días.com, 9 de abril de 2002.

Sobre el *outplacement*, el profesor Pin, del IESE afirma: «*Es preferible un "outplacement" individual en el pasado, que uno global en el futuro*».

11. Jubilaciones y prejubilaciones: en España, el caso de Aena es una muestra de estructuración más que de reestructuración. Aena es una empresa que nació en el año 1992 con 12.000 empleados. En dos años se redujo la plantilla a 9.000 empleados. «Estamos frente a un ajuste natural. Fue una forma interna no traumática de hacer ajustes».
12. Bajas incentivadas: también se utilizaron en Aena. En muchas empresas se ha utilizado esta práctica, y se debe realizar, al igual que las otras mencionadas, según el profesor del IESE, José Ramón Pin: «*Se debe reestructurar la totalidad de plantilla de la empresa, de abajo arriba, si se quiere hacer de un modo más ecuánime*».

La **confianza** debe estar presente a lo largo de toda la negociación. Si se perdiera, las partes fallarían y resultaría prácticamente imposible llegar a soluciones adecuadas para cada caso. Buscar soluciones para y por el empleo es nuestro *leit motiv*. Se debe compatibilizar empleo y rentabilidad, cuestión que a veces es difícil.

Un aspecto esencial en estos procesos de reestructuraciones es la **lealtad**, y como apuntaba Antonio García de Enterría, «*esta es la base del mantenimiento del proceso*». Y añade: «*Sensatez y flexibilidad en la negociación colectiva. Esta última debe tener verdaderos contenidos que solidifiquen la relación. Por otra parte, debemos eliminar la rigidez de naturaleza de los convenios colectivos. Al mismo tiempo, existe reticencia a introducir nuevos elementos en el convenio colectivo, por temor a que se solidifique y se convierta en un pacto eterno e inamovible*».

Podemos finalizar este sector recordando el lado humano de todos estos procesos. Según palabras de Arthur Miller, cineasta americano y Premio Príncipe de Asturias en el año 2002: «*La percepción de que el individuo carece de importancia dentro del sistema resulta cada vez más palpable*». Y en nuestra modesta opinión, debemos cambiar la sociedad.

SECTOR BIENES DE CONSUMO–DISTRIBUCIÓN–GRAN DISTRIBUCIÓN

Introducción

El sector de bienes de consumo engloba a todos aquellos productores y distribuidores de muy variados artículos: alimentación, deportes, cultura, juguetes, artículos de lujo, moda, textil, calzado y distribución.

¿Qué es la distribución? Es la parte de la cadena de promoción–comercialización que se extiende desde la salida de la planta de producción hasta el mismo consumidor. Engloba las funciones de transporte y distribución mayorista y minorista. Se entiende por gran distribución al minorista que ocupa grandes superficies y, al mismo tiempo, mueve grandes volúmenes de productos.

Situación actual del sector

En los últimos veinte años hemos asistido a una completa transformación del sector, en gran parte provocada por la presión que ejercen los consumidores con sus cambios de hábitos.

En 1962, el entonces presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, fue el primero que se pronunció sobre los derechos de los consumidores, afirmando que «*ser consumidor, por definición, nos incluye a todos. Somos el mayor grupo económico del mercado, que afecta y, a su vez, es afectado por casi todas las decisiones económicas públicas y privadas. A pesar de esto, es el único grupo importante cuyos puntos de vista a menudo no son escuchados*»⁷⁷.

La distribución y el comercio tienen que ser considerados como un sector estratégico, tanto por su peso económico –ventas en España, en el año 2001, de 27.668 millones de euros de la gran distribución– cómo por el número de asalariados en nuestro país, 192.840⁷⁸. Contribuye, por tanto, de manera decisiva en el reparto de la renta.

⁷⁷ Intervención de John F.Kennedy, presidente de Estados Unidos, en el Congreso, 1962.

En las dos últimas décadas se ha producido una fuerte irrupción hacia una situación dominante de la comercialización a gran escala (gran distribución).

Esta nueva forma de comercio ha sustituido, en gran medida, a la distribución tradicional o minorista. Al mismo tiempo, aparecen nuevas formas de asociación e integración entre los comerciantes minoristas para sobrevivir, como las cooperativas.

Las nuevas circunstancias han permitido la implantación en España de importantes multinacionales de la distribución, con la consiguiente creación de grandes superficies y la aparición y desarrollo de un modelo de **concentración** empresarial periférico. Son los grandes centros comerciales situados en los alrededores de las ciudades que todos conocemos. Este nuevo modelo ha provocado cambios profundos en los hábitos del consumidor, como por ejemplo, la creciente movilidad.

En las grandes superficies, el dominio de la oferta alimentaria ha ido cediendo terreno a otras ofertas de no alimentación. Es en el área de nuevos negocios donde se encuentra el mayor margen financiero y la estrategia futura para los grupos internacionales de gran consumo.

El proceso de transformación del sector se puede intensificar todavía más en el futuro a consecuencia de la implantación de los avances tecnológicos. Son ejemplos, el uso intensivo de la tecnología en sistemas logísticos de compras, almacenamiento y distribución, además del uso intensivo del transporte frigorífico para el mantenimiento de la calidad de los productos. Este era mínimo a principios de los años ochenta. En esta época, el medio de transporte más utilizado era el camión ventilado, aun en el caso de productos perecederos como las frutas y el pescado.

Asimismo, un gran número de negocios satélites a la gran distribución están siendo favorecidos por las tecnologías de la información, que suponen una realidad distinta y hasta ayer impensable para el espacio social y económico.

Por su parte, la demanda se encuentra cada vez más concentrada, siendo las empresas de la gran distribución sus intermediarios. Según los expertos en el estudio de la evolución del sector, en los primeros años del siglo XXI, un 80% de la distribución alimentaria de la UE estará en manos de no más de diez grupos supranacionales⁷⁹.

La distribución está sustituyendo, en cierta medida, al consumidor, y frecuentemente está marcando las pautas incluso en sus preferencias y gustos. La consultora Nielsen explica, en un informe del año 2000, cómo están cambiando los productos demandados, y esto obedece sobre todo a criterios de salud y cuidado personal, y en segundo lugar, a la comodidad y a la moda.

El poder económico de la gran distribución, las grandes cantidades que manejan, marcan intensamente tanto su relación con los proveedores como con los consumidores finales.

Otros cambios que hay que considerar para delimitar la calidad de la demanda son los que afectan directamente al consumidor:

- La incorporación creciente de la mujer al mercado de trabajo
- El menor tiempo para el ritual de la comida
- Las familias más reducidas
- El aumento de la renta per cápita y la consiguiente mayor capacidad de compra
- La mayor cultura de consumo
- El premio a lo novedoso, satisfacción de los caprichos

Cambios lógicos por la evolución de la sociedad y que afectan directamente a un sector muy cercano al consumidor y que es esencial por tratarse de bienes indispensables.

Otras formas de comprar y vender se nos presentan ante un futuro en el que, comunicar y comunicarse, marcarán la diferencia y serán las claves de la excelencia. Industriales y distribuidores se adaptan a los nuevos tiempos.

⁷⁸ «Las ventas de la gran distribución crecen el 1,5%», *La Gaceta de los Negocios*, 17 de julio de 2002.

⁷⁹ Martínez Cortés, J.V., «La calidad en la distribución», III^{as} Jornadas de Marketing Agroalimentario, documento electrónico de Internet, Valencia.

Este sector puede utilizar diferentes canales de acercamiento al público:

- Venta directa
- Venta directa por correo
- Tiendas de venta al por menor
- Venta por Internet

Es evidente que la forma más directa y el canal más corto consiste en la venta directa a los clientes, ya sea a través de vendedores de la empresa o mediante correo directo. El resto de canales necesita un intermediario.

Existen también medios verticales, como el sistema integrado, cuando el fabricante vende productos a través de tiendas de su propiedad y un sistema de licencias.

Otro factor determinante de los canales de distribución es su amplitud. Se refiere al número de puntos de venta detallistas a través de los cuales el producto llega a los consumidores finales, así como al número de intermediarios que distribuyen el producto a dichos puntos de venta:

- Distribución intensiva: numerosos puntos de venta
- Distribución selectiva: puntos seleccionados
- Distribución exclusiva: un solo punto de venta

Seleccionar los canales de distribución es una decisión totalmente estratégica, ya que afecta al resto de elementos de la estrategia comercial del fabricante.

El mercado está en constante evolución y los canales deben modificarse con él, para aprovechar así las nuevas oportunidades del mercado.

A pesar de la innovación diaria, estamos ante un sector tradicional y absolutamente necesario en nuestro país, por lo que es importante tomar su pulso para observar así las mejores prácticas en reestructuración de personal.

Actualidad del sector en España

La consultora Healey & Baker apunta en un informe que España se encuentra en el quinto lugar por número de firmas extranjeras presentes en su territorio, con diecisiete, si bien ocupa la segunda posición en función del espacio que éstas ocupan, 37.000 metros cuadrados.

En el año 2007, según las previsiones de la citada consultora, el número de empresas internacionales de distribución en España ascenderá a 540, lo que supone un crecimiento del 43% respecto al volumen actual. Los grupos distribuidores británicos, estadounidenses y franceses serán los más activos a la hora de expandirse en nuevos mercados, ya que tienen intención de realizar un total 2.000 operaciones en el exterior en los próximos años⁸⁰. Se prevé que España será el sexto país europeo en que más empresas locales de distribución protagonizarán movimientos transnacionales hasta 2007, con un total de 134 entradas previstas en nuevos mercados.

Nuestro país estaría situado en el tercer puesto europeo en número de multinacionales de distribución, sólo por detrás de Reino Unido, que contará con 665 multinacionales de la distribución, y Francia, que alcanzará las 563 firmas tras crecer un 31%.

Estos datos demuestran que España se encuentra entre los destinos preferidos por las empresas de distribución extranjeras para instalarse, pese a la escasez de metros cuadrados disponibles y las crecientes restricciones que encuentra la concesión de licencias para su construcción por parte de las Comunidades Autónomas competentes en esta materia.

Otro dato a tener en cuenta es el excesivo proteccionismo de los gobiernos de las Comunidades Autónomas, que provocan en España serias restricciones a la instalación de grandes superficies, en un claro intento de protección al comercio minorista. Las

⁸⁰ «España acogerá 540 empresas de distribución extranjeras en 2007», ExpansiónDIRECTO.com, documento electrónico de Internet, 28 de noviembre de 2001.

restricciones a las nuevas aperturas están dificultando además la modernización de los centros más antiguos. Debido, en parte, a estas trabas y a la crisis económica actual, los centros comerciales de nueva apertura únicamente fueron catorce en 2001, claramente por debajo de la media de los últimos quince años⁸¹.

España es uno de los países más elegidos por su dinamismo en el consumo, la recién puesta en circulación del euro que facilita las transacciones y sus datos demográficos (reducida población activa/población total respecto a otros países europeos: se prevé su aumento en los próximos años).

El Corte Inglés es el líder local en la clasificación española de la distribución, con una facturación de 1.797 billones de pesetas⁸². Ha mantenido un año más su posición de liderazgo en la clasificación española de la gran distribución. La compañía siguió creciendo en 2000, un 11% más que el año anterior, resultado de la fortaleza de la economía española y de la política de expansión del grupo. El beneficio neto se situó en 72.134 millones de pesetas, lo que representa un incremento del 19,1%. También siguió aumentando su rentabilidad.

Sin embargo, en el año 2002, las señales de alerta económica se mantienen, apreciando la desaceleración de la demanda interna y del consumo privado. Con este escenario, el grupo se concentrará en una política de mejora en la gestión, con el objetivo de conseguir un control más eficaz⁸³. En general, todo el sector seguirá estas políticas de mejora en la gestión, con el objetivo de un control más eficaz en los gastos de explotación, aumentar la rentabilidad y lograr mayores niveles de eficiencia y productividad.

Actualmente, en España existen cuatro grupos de cabeza en el ranking de la gran distribución: Carrefour, Alcampo, Hipercor y Eroski, que controlan dos tercios del total de la facturación. Se observa la concentración que experimenta este sector, contando con la gran fusión llevada a cabo por Carrefour y Promodès (Pryca, Continente, Supeco, Simago y Diasa)⁸⁴.

La Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución, Anged, celebró en el mes de julio de 2002 su asamblea anual, en la que se presentaron los datos del sector correspondientes al año 2001. Las ventas globales han crecido el 1,5% en valores reales y el 6,1% en valores nominales (es decir, sin tener en cuenta el consumo ni el aumento de superficie de venta), hasta los 27.669 millones de euros. Este crecimiento es significativamente más bajo que el obtenido en 2000, del 5,4%, y del de 1999, del 6%. El descenso de gasto en consumo final, del 4 al 2,8%, junto con el descenso de la economía, han incidido en esta ralentización del crecimiento⁸⁵.

Por otro lado, el valor de las ventas de los productos emergentes o innovadores en España aumentaron un 44,7%, frente al 7,9% de los productos tradicionales, que a pesar de este dato, controlan aún el 77,5% del mercado, frente al 11,2% que representan los primeros.

Observamos también que las empresas de distribución comercializan sus marcas propias o marcas blancas. En España, su cuota de mercado es del 22%, pero sigue una tendencia al alza, pudiendo llegar al 40%, según un reciente estudio de PwC. En empresas del sector, llegan a tener el 47% de las ventas de productos como los embutidos, el 39% de la cerveza sin alcohol y el 21% del aceite de oliva⁸⁶. Algunos analistas del sector opinan que si no se toman medidas ahora, en el año 2007 la distribución se habrá convertido en dueña del mercado a costa de los fabricantes.

Situación internacional del sector

Las empresas europeas especializadas en distribución alimentaria están ganando la batalla exterior a sus competidoras estadounidenses.

De acuerdo con un estudio elaborado por la consultora británica Planet Retail, en el año 2001 Carrefour encabeza el ranking de la internacionalización, con presencia en 27 países. La multinacional francesa tiene una cuota de mercado significativa en Asia y es

⁸¹ Informe Richard Ellis, «Las autonomías frenan el desarrollo de la distribución», ExpansionDIRECTO.com, 23 de enero de 2002.

⁸² Varela, P., «Wal-Mart revoluciona la gran distribución en Europa», ExpansionDIRECTO, documento electrónico de Internet, 20 de abril de 1999.

⁸³ «El Corte Inglés gana un 19,1% más en 2000 y mejora la rentabilidad», 5Días.com, documento electrónico de Internet, 26 de mayo de 2002.

⁸⁴ Checa García, F., «El sector de la distribución y el comercio electrónico», M@rketalia.com, documento electrónico de Internet.

⁸⁵ «Las ventas de la gran distribución crecen el 1,5%», *La Gaceta de los Negocios*, 17 de julio de 2002.

⁸⁶ Informe Nielsen sobre la distribución y consumo alimentario, www.neptuno.net, 11 de octubre de 2000.

líder en Brasil, Argentina y México⁸⁷. Además, la empresa puede presumir de ser uno de los mayores generadores de empleo en nuestro país. Cuenta con 275 establecimientos en España, da empleo a 38.000 personas y el año pasado contrató a 1.700 empleados⁸⁸.

El crecimiento orientado hacia el mercado exterior es un fenómeno que se produce sólo en Europa. Tanto las compañías estadounidenses como las japonesas han optado por crecer únicamente en sus mercados locales. La causa se encuentra en el gran tamaño de los mercados locales, con un ingente número de potenciales consumidores, inexistencia de fronteras, así como una única moneda y lengua. Todas estas circunstancias implican la menor necesidad de expandirse internacionalmente. Por otra parte, esta circunstancia dificulta la entrada de empresas extranjeras en Estados Unidos o Japón.

Según datos de analistas del sector, entre los treinta grandes del comercio mundial controlan tan sólo el 10% del mercado mundial. Wal-Mart, que tiene un 2% del mercado, acapara sin embargo una décima parte de las ventas en Estados Unidos. Ninguna empresa española figura entre las treinta primeras en el mercado mundial.

La moneda única es un factor más para la creación de un mercado más homogéneo en una Europa de 300 millones, que pueden pasar a ser 500 millones cuando se integre el Reino Unido, Dinamarca, etc. Pese a esto, Europa sigue siendo un mercado fragmentado por los diferentes ciclos económicos nacionales, diversas infraestructuras y, ante todo, distintos idiomas. Hay una tendencia clara hacia la homogeneización, pero aún se ve lejana. En algunos sectores, la política de precios únicos será difícil de lograr, por los diferentes márgenes de la distribución, las diferencias de los costes inmobiliarios de los establecimientos y los costes de personal, aunque existe una clara tendencia hacia ello. El objetivo último es un mercado único similar al que existe en Estados Unidos.

La moneda única aporta transparencia de precios y una tendencia a su equiparación. Si las diferencias de precios entre países son muy acusadas, se corre el riesgo de que aparezcan importaciones paralelas que creen conflictos en los canales de distribución.

Reestructuraciones en el sector gran distribución: prácticas

Como resultado de las intervenciones en la mesa redonda del sector de la distribución y consumo realizada en el IESE, las prácticas más utilizadas en el sector han sido:

- Prejubilaciones
- Bajas incentivadas
- Despidos
- Contratos a tiempo parcial
- Recolocación (*outplacement*)
- Suspensión temporal de empleo o recolocación diferida
- **Movilidad funcional**
- **Movilidad geográfica**
- Planes industriales en colaboración con las Administraciones públicas
- Venta de negocios
- Formación de cooperativas
- Externalización de funciones (*outsourcing*)

Es obvio señalar que el deseo sería que estas situaciones no se produjeran, pero la realidad es que, en numerosas ocasiones, son inevitables debido al constante cambio que sufren las empresas.

Los directores de recursos humanos tienen un papel complejo y difícil, ya que deben aliviar y acercar posturas, buscar soluciones innovadoras, muchas veces con ayuda de la imaginación.

⁸⁷ Romera, J., «La distribución europea gana la batalla exterior a EE.UU.», Expansión DIRECTO.com, documento electrónico de Internet, 13 de junio de 2001.

⁸⁸ "Dirección gestiona el sistema de contratación en la línea de Carrefour en toda España", 5Días.com, documento electrónico de Internet, 4 de mayo de 2002.

Seguidamente exponemos casos reales de reestructuraciones descritas durante la mesa redonda. El primero de ellos es el de la empresa Altadis, resultante de la fusión de Tabacalera Española y de la francesa Seita.

En este caso, los dos procesos de reestructuración de la plantilla que se llevaron a cabo fueron estrictamente necesarios. En el mes de julio de 1999, dio comienzo la negociación con los representantes sindicales: «*Las reestructuraciones de plantillas tienen un buen fin si tienen un buen principio. Este fue nuestro caso.*».

En opinión de José Luis Relea Laso, director de recursos humanos de Altadis: «*Siempre tenemos que plantearnos en primer término si la reestructuración es realmente necesaria.*». Además, opina que «*un buen proceso de reestructuración debe tener en cuenta todos los aspectos relacionados tanto con las personas afectadas como con el entorno social; por tanto, no sólo hay que tener en cuenta los aspectos económicos, que al final son los más fáciles de resolver.*». Resalta como positivo en su experiencia: «*Durante el último proceso de reestructuración, la sorpresa que ha supuesto el poder –en tiempo récord– ofrecer empleos alternativos al grupo afectado por el traslado y nuevos proyectos industriales para regenerar el tejido industrial afectado por los cierres de las fábricas. En todo proceso, incluido el de reestructuración, la flexibilidad y las soluciones adaptadas a cada circunstancia, son las más eficaces.*».

A pesar de las teorías actuales sobre el cambio de motivación en el mundo del trabajo, el Sr. Relea mantiene que en los aspectos básicos no ha percibido dicho cambio.

En Altadis se ofrece un gran número de beneficios sociales. Por este motivo los empleados prácticamente nunca deciden abandonar voluntariamente la empresa. El motivo es que, en muchas ocasiones, un empleo en otra empresa supone un descenso de categoría social y profesional. Altadis diseñó un **plan industrial** en el caso de ocho fábricas que se tuvieron que cerrar. Alrededor de 2.000 empleados sufrieron las consecuencias, con el consiguiente despido o suspensión temporal de empleo. Se utilizaron prácticas usuales, como las **bajas incentivadas** y las **prejubilaciones**. Pero, al mismo tiempo, encontraron una novedad como alternativa: abandonar el centro de las ciudades consiguiendo permisos para poder desarrollar **proyectos empresariales en esas localizaciones**. Se habilitaron los edificios emblemáticos en los centros de ciudades como Valencia, La Coruña y San Sebastián. Los sindicatos solicitaron que estas antiguas sedes se dedicasen al empleo industrial. La idea surgió a partir de unos proyectos determinados, y la sorpresa llegó cuando éstos empezaron a dar sus frutos.

Por otra parte, se decidió contratar una empresa de **outsourcing** con profesionales que aportaran seriedad y conocimiento a la recolocación de los trabajadores y a la tutoría de sus proyectos empresariales. El éxito del proceso ha sido abrumador y esto ha sido reconocido por los sindicatos.

Altadis, actualmente aborda la recta final de su proceso de reestructuración, tanto en lo que respecta a la plantilla como a sus centros de producción. Un total de 1.224 trabajadores se han acogido al Expediente de Regulación de Empleo del plan industrial, que establecía el cierre de ocho fábricas en territorio español y la construcción de dos nuevas fábricas.

El plan de reestructuración ha tenido un coste de 300 millones de euros (50.000 millones de pesetas). Con una plantilla global de 19.888 trabajadores, consiguió el pasado año unas ventas de 3.077 millones de euros y un beneficio de 380 millones. Conseguía así una dimensión disuasoria para ser comprada por otras multinacionales del sector (Philips Morris, British, American Tobacco-Rodmans... La empresa se enfrenta al acorralamiento del consumo de tabaco por la futura normativa)⁸⁹.

Otra práctica utilizada es el **contrato a tiempo parcial**, solución muy extendida en los países anglosajones. No así en nuestro país, donde todavía nos cuesta adaptarnos a los cambios y a los nuevos sistemas de contratación y gestión empresarial.

En los planes sociales todavía hay mucho camino que recorrer; en este sentido, la función social de las empresas es esencial.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de las medidas a tomar ante una reestructuración de personal son las diferencias que existen entre las políticas de las diversas Comunidades Autónomas. Unas apoyan con amplios medios económicos los proyectos alternativos empresariales en localizaciones concretas, otras no cuentan con estos medios y los cierres de plantas productivas son más traumáticos.

⁸⁹ Hernández. S., «Altadis culmina su ajuste industrial», El País.es, Madrid, 1 de julio de 2002.

Según Javier Martín, director general de Create, *«en numerosas ocasiones, los desempleados aguantan con el subsidio de desempleo antes que optar por la flexibilidad horaria o salarial que les ofrece la empresa»*.

José Luis Relea, de Altadis, afirma que *«para la empresa fue una gran sorpresa que surgieran proyectos alternativos y, en segundo lugar, que nadie los rechazara»*.

Analizaremos el caso de Campofrío, enfocado a las prácticas que ellos utilizaron. En el año 1995, Navidul adquirió Revilla, localizada en una pequeña localidad de la provincia de Soria, y esta primera empresa inicia una reestructuración de la plantilla como resultado de la adquisición.

Esto supone una alegría para todos, dada la mala situación económica de Revilla, pero finalmente se torna en tristeza. Hay que reordenar la plantilla y entonces surge el problema de cómo recolocar a los trabajadores.

En el año 1996 se decide plantear una serie de medidas, entre las que destacan las **polivalencias**, es decir, que el personal de dicha empresa tenga capacidad para cambiar su función dentro de la empresa.

Continuando con el caso de Campofrío, en el año 2000 parece que todo está en orden, pero surgen de nuevo problemas, ya que nos encontramos en un mercado en constante cambio. En el año 2001, Navidul es absorbida por Campofrío, lo que supone otro expediente de regulación de empleo.

En este caso, la fábrica debe cerrar, y ante esta situación tan traumática se buscan e intentan utilizar las mejores prácticas posibles. Un dato esencial para la llegada a buen término de cualquier situación de este tipo es el diálogo con los sindicatos, con los que negociarán traslados y la conveniencia de los mismos. Finalmente, la fusión culminó en una reestructuración de la plantilla.

Cuando todo parecía estar tranquilo, se presentó una nueva fusión con Oscar Mayer. La diferencia en este proceso, respecto al anterior, consistió en la previa planificación de la reestructuración. El resultado fue mucho menos costoso personal y socialmente. Se mantuvo la moral de los trabajadores. Así es que cuanto más planificada sea una reestructuración, mejores resultados y, por supuesto, menos tenso será el proceso de reestructuración.

Cada situación es distinta, cada reestructuración nos pide un nuevo modo de afrontarla e ideas diferentes.

En opinión de Javier Martín, director general de Create, empresa de recolocación, *«la dificultad para crear empleo está presente en el mercado, por lo que confiar en el autoempleo puede suponer un riesgo. Para crear un negocio propio, muchas empresas ofrecen ayudas, pero se debe contar con la formación adecuada. Las estadísticas nos muestran que, después de un fracaso profesional, en muchas ocasiones el trabajador no suele tener éxito en su propio negocio si no es acompañado en el proceso de independizarse profesionalmente. Dar opciones para los trabajadores de salida debe estar en manos de profesionales serios y cualificados»*.

Jesús Domingo, coordinador del Focus Group y director de recursos humanos de Campofrío, expone que ellos mismos realizan toda la coordinación: *«Se busca empleo a los trabajadores con la tutela permanente por parte de la empresa»*. Sin embargo, en muchas ocasiones, los empleados, ante la opción de abandonar la empresa con una indemnización, prefieren esta última opción antes que otras medidas. Prefieren la indemnización y, en el plazo de dos años, buscan un nuevo empleo.

En el sector cárnico, donde hay muchos picos de trabajo, es imposible contar con la flexibilidad expuesta por ejemplo con el contrato de trabajo a tiempo parcial. No pueden compartir trabajo cuando a veces hay muy poco. En general, los sindicatos están en contra de este tipo de flexibilidad, a pesar de que muchas reestructuraciones se llevan a cabo por falta de flexibilidad interna.

Las alternativas al desempleo varían en función de la empresa y del presupuesto para planes alternativos de los que dispongan.

Aquí es donde entra el carácter conservador y poco flexible de los españoles, que se debe incentivar con el fin de evitar las reestructuraciones traumáticas y drásticas de personal.

Otra de las opciones es la idea de organizar **cooperativas**. Por ejemplo, esta opción se ofreció a los trabajadores de Azucarera Ebro, empresa que una vez tomada la decisión de clausurar las fábricas, se comprometió a aceptar como proveedores a estas cooperativas formadas por los antiguos empleados.

En los casos en que se trata de incentivar la movilidad geográfica, existe en España una gran resistencia a adoptar esta medida. En el caso de Altadis y Campofrío, frente a la alternativa que planteaba la empresa del mantenimiento del puesto de trabajo con el desplazamiento geográfico incentivado a otra planta, los trabajadores rechazaron en la mayoría de los casos los puestos ofrecidos en otros lugares. Prefirieron la indemnización, que suponía el despido, a aceptar los incentivos por desplazamiento.

La movilidad debe tener cada vez un papel más importante. Para conseguirla, la formación juega un papel fundamental para cambiar hábitos muy arraigados en la vida en sociedad y en la empresa.

Javier Martín, director general de Creade, afirma que *«se trata de un problema de evolución, ya que contamos con una gran masa de trabajadores que precisa de la formación adecuada para adaptarse al cambio»*. Y añade: *«El problema del presupuesto es esencial. Sin dinero no hay opciones, y sin opciones no hay diversidad de planes sociales»*.

En el caso de **Altadis**, finalmente se trasladaron más empleados de los que se pensaba en un principio, un 70%. Pero en este caso, el éxito se debe a los sistemas de acompañamiento y de integración con que cuenta la compañía durante el proceso. En esta compañía se apoya desde el empleado que:

- Acepta los planes de formación
- Admite planes alternativos
- Accede a traslados incentivados generosamente
- Creadores de nuevos negocios

La **conclusión** la encontramos en la adaptación de un plan alternativo a medida para cada una de las situaciones de reestructuración de plantilla. Al mismo tiempo, la compañía y el asesoramiento de la gente que conoce el medio y las formas de llevar a buen término el proceso de reestructuración.

Una opinión general es que en las empresas coexisten diversos y muy variados niveles de trabajadores. Esta circunstancia se traduce en que, en los convenios colectivos, no se consigue la flexibilidad suficiente que permita aportar las mejores prácticas en reestructuración.

La intensa y continuada comunicación entre el equipo directivo y las centrales sindicales es algo que nunca debe faltar. En ocasiones no se ponen en contacto hasta el momento crítico del despido, y esto no favorece a ninguna de las partes del proceso. La comunicación es un filón a explotar a la hora de evitar y suavizar estos procesos que sufren las empresas. También se utiliza la comunicación para dar opciones y que los empleados las comprendan y las acepten mejor.

El sostenido crecimiento económico de este sector estratégico debe suponer el impulso para un proceso continuado de adaptación a las nuevas situaciones. Es necesaria la coexistencia del comercio minorista tradicional con adaptaciones a la cultura imperante en la actualidad, con el nuevo comercio de la gran distribución.

Para afrontar los retos que llegan es imprescindible la unión de esfuerzos, entendida como un pacto global entre las partes implicadas: sectores público y privado.

Parte V

5. Medidas preventivas previas a una reestructuración

Las reestructuraciones suponen, en un principio, la desestabilización de los cimientos de una empresa. Se reduce el personal contratado, se cambian funciones e, incluso, se cierran plantas productivas, con las graves consecuencias sociales y económicas que eso conlleva.

Hemos analizado anteriormente por qué se producen y qué consecuencias tienen, tanto para la vida de la empresa como para la de los trabajadores. Ante esto, debemos elaborar procedimientos de prevención de estas situaciones.

Podemos estudiar dos tipos de medidas:

- Económicas
- Sociales

1. Respecto a las **económicas**, se puede utilizar la **competitividad** como arma para mantener la empresa con un alto nivel de eficiencia. También el **análisis** del sector y de la propia empresa son fundamentales para poder evaluar cómo evoluciona en el medio en que se mueve. Observando con anticipación y previsión, se podrán evitar muchas situaciones indeseables.

A lo largo de las reuniones con los diferentes sectores hemos podido apreciar la importancia de un comportamiento constante, observador y de prevención ante estos procesos de reestructuración.

2. Las **medidas sociales** a adoptar en estos procesos implican:

- a. La **comunicación** interna y externa como instrumento básico. Es obvio que cuanto más comunicación y cuanto más transparente sea ésta, la relación entre las partes implicadas en el proceso será más fluida y, por tanto, no se plantearán situaciones tensas.

La **información completa** de todo lo que ocurre en la empresa permite adoptar las medidas oportunas, y así, situaciones con despidos, jubilaciones anticipadas, etc., no supondrán algo inesperado para los trabajadores. La honestidad en el mensaje es garantía de futuro.

La comunicación de los empresarios con las centrales sindicales ha sido uno de los pilares sobre los que se han fundamentado las conversaciones que han mantenido los responsables con los diferentes sectores empresariales de nuestro país.

Esta comunicación de la que hablábamos entre las partes sociales, es importante, pero no lo es menos la **comunicación interna**, entendida como un proceso de diálogo y de transparencia entre los empleados y sus empleadores.

Los empleados deben sentir y saber que tienen algo que decir ante las decisiones clave en una reestructuración; entonces confiarán en la empresa, y la traumática situación que supone una reestructuración podrá ser asumida de mejor manera.

Esta actitud ante la empresa influirá en los procesos productivos y en la competitividad de la misma. Los empleados forman parte de ella, y éste es un aspecto fundamental no sólo para la compañía, sino para la vida personal de cada uno.

- b. **Innovar en la estrategia de gestión de los recursos humanos, adoptando nuevas medidas** para reorganizar la plantilla de una empresa.

Las personas, como parte esencial de una empresa, tienen un representante, se trata del departamento de *recursos humanos*. Actualmente, casi ninguna compañía podría vivir sin esta figura, que en muchas ocasiones define la política que sigue la empresa en materia sociolaboral.

Se encarga de seleccionar al personal, realizar el seguimiento de la trayectoria de cada empleado, y en caso de reestructuración, comunica la situación y en ocasiones se ocupa de encontrar un nuevo puesto para este empleado, bien dentro de la empresa, bien fuera. Deben mantener motivado al personal de la empresa en materia sociolaboral y retributiva.

El empleado debe ser consciente de que él mismo se labra su futuro, aprovechando todas las oportunidades que le brinda la empresa.

La política de recursos humanos en la empresa es un pilar que debemos cuidar. En muchos casos, la vida de la empresa depende de ésta.

Hay que mejorar la cooperación entre el departamento de recursos humanos y los trabajadores, la horizontalidad, y fomentar nuevos retos, sin olvidar los derechos fundamentales de cada individuo.

Utilizar todas estas herramientas correctamente en aras de una resolución factible de un proceso de reestructuración es lo que define Guillermo Madamé, director de recursos humanos de Coca Cola, como: *«Innovación, que se produce cuando varias cosas inventadas utilizadas productivamente derrochan imaginación»*.

La innovación es un *target* a cumplir, para así equilibrar lo que está ocurriendo en las reestructuraciones y suavizar las consecuencias negativas derivadas. Una vez actualizado nuestro modo organizativo, se evitarán en lo posible las pérdidas de capital intelectual.

Por otra parte, la importancia creciente del capital humano, encontrarlo, retenerlo y fidelizarlo en la empresa, exige dotar a estos departamentos de personal de recursos técnicos y económicos suficientes.

El papel del director de recursos humanos está cambiando, para situarse en una posición privilegiada de apoyo al negocio y a la dirección general de la empresa.

El mundo empresarial se nutre de personas. En opinión de Kofi Annan, en el Foro Social de Portoalegre, celebrado en febrero del año 2002, *«uno de los preceptos principales es el de situar a las personas en el centro de todo lo que hacemos»*.

- c. **Estrechar la relación entre la universidad y la empresa. Las instituciones educativas deben adecuar sus titulaciones a la demanda del mercado laboral. Las eficiencias que esta medida conllevaría en el mundo empresarial, son evidentes.**

6. Medidas a tomar durante las reestructuraciones

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PRÁCTICAS MÁS UTILIZADAS

En estos Cuadros se indican las ventajas y desventajas surgidas de la utilización de estas prácticas.

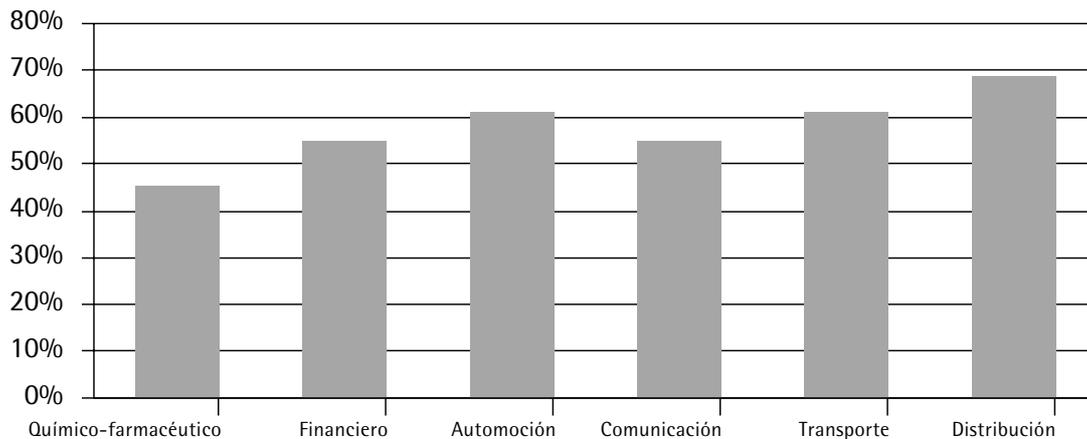
| PRÁCTICAS | | | | |
|-------------------------|---|---|---------------------------------------|--|
| | <i>Outplacement</i> | Prejubilaciones | Movilidad funcional | Movilidad geográfica |
| VENTAJAS | Suaviza las consecuencias negativas del despido y evita desmotivación | Compensa el salario | Polivalencia de los empleados | Vía para abordar cambios |
| | Responsabilidad social | Medida reparadora | Actualización constante en formación | Moderniza la estructura de la empresa |
| | Mejora voluntaria de la empresa | Libertad en su planteamiento | Mejora nivel preparación de empleados | Necesidad de formación: desarrollo de carreras profesionales |
| | Reduce riesgo de contenciosos | Rejuvenecimiento de la plantilla | Libertad al empresario, flexibilidad | Aumenta el rendimiento del empleado |
| | Mejora clima e imagen externa e interna de la empresa | | Mayor rotación funcional de empleados | Crean una cultura en los empleados de la empresa |
| | Reduce tiempo de desempleo | No traumática y de buena acogida entre los interlocutores | | |
| | Disminuye el gasto de Administración Pública | | | |
| | Atenúa efectos sociopolíticos de la flexibilización del mercado laboral | | | |
| Orientación profesional | | | | |

| | | | | |
|--------------------|---|---|-------------------------------|---|
| DESVENTAJAS | Parecer discriminatorio | Rigidez legislativa, sin margen de maniobra para el prejubilado | Gasto importante en formación | Reticencia en su aceptación |
| | Desconfianza por parte del nuevo contratado | No protección específica | | |
| | Mayor coste para la empresa | Salida precoz de la vida activa | | De difícil implantación en la cultura española por la reticencia en su aceptación |
| | Confusión interna si no es comunicada internamente con claridad | | | |
| | | Ficción jurídica | | |
| | | Falta de garantías | | |
| | | Elevado coste para empresa y Administración | | |
| | Crean precedentes y expectativas difíciles de mantener | | | |

| OTRAS PRÁCTICAS | | | | |
|--------------------|--|------------------------------|--|---|
| | Bajas incentivadas | Susp. diferida contrato | Contrato de relevo | Contrato a tiempo parcial |
| VENTAJAS | Facilidad en su práctica | Rapidez en su resolución | Rejuvenecimiento de la plantilla | Flexibilidad en tiempo y forma |
| | Minimizan impacto social | | Ahorro para la empresa | |
| DESVENTAJAS | Elevado coste | Precariedad para el empleado | Necesidad de colaboración por parte del empleado que se va | Escasa adaptación a cultura corporativa de la empresa |
| | Traumática para el empleado | Situación de inestabilidad | | |
| | No favorece la recolocación del empleado | | | |
| | Descapitalizan la empresa | | | |

En el siguiente Cuadro podemos observar la aceptación de las diversas prácticas por los distintos sectores.

Utilización de las prácticas por los diferentes sectores



DISTRIBUCIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE PRÁCTICAS POR SECTORES DE ACTIVIDAD

Estudiamos ahora la distribución de la utilización de las prácticas más usuales y en qué medida los diferentes sectores son partidarios.

Durante la puesta en común de las medidas o prácticas, ante las reestructuraciones, han surgido muy diversas opiniones y situaciones que se han analizado en cada sector, pero es importante sacar conclusiones sobre las prácticas más utilizadas, las más adecuadas y con más futuro ante los procesos de reestructuración.

*Los resultados de este estudio son cualitativos en base a las respuestas obtenidas en las mesas redondas sectoriales. No implican un análisis exhaustivo de las prácticas utilizadas por cada uno de los sectores.

| Prácticas | Químico-farmacéutico | Financiero | Automoción | Comunicación | Transporte | Distribución |
|----------------------------|----------------------|------------|------------|--------------|------------|--------------|
| <i>Outplacement</i> | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Prejubilaciones | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Contrato de relevo | SI | SI | SI | NO | NO | NO |
| Contrato jornada variable | NO | NO | SI | NO | SI | NO |
| Movilidad funcional | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Movilidad geográfica | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Bajas incentivadas | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Contrato a tiempo parcial | NO | SI | NO | NO | SI | SI |
| Suspensión temporal empleo | NO | SI | NO | SI | SI | SI |
| Política de prevención | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Exp. regulación de empleo | NO | NO | SI | SI | NO | NO |
| <i>Outsourcing</i> | NO | SI | SI | SI | NO | SI |
| Plan social | SI | SI | SI | SI | SI | SI |

Las prácticas que más se utilizan durante el proceso de una reestructuración, son:

1. Prejubilaciones
2. Bajas incentivadas
3. Movilidad funcional
4. Recolocación
5. Contratos flexibles
6. Contratos temporales
7. Contratos de relevo

La **flexibilidad** en el trabajo y la ordenación del tiempo del mismo, es decir, la creación del ya citado **contrato a tiempo parcial**, son las medidas estrella de más amplia utilización para paliar situaciones innecesariamente problemáticas, tanto para los trabajadores como para los empleadores. Esta solución responde a las necesidades de determinados sectores de la sociedad: estudiantes, padres que desean conciliar sus responsabilidades familiares y laborales, trabajadores que necesitan una transición flexible a la jubilación. Asimismo, puede constituir un medio de reintegración en el mercado de trabajo para los desempleados de larga duración.

Por otra parte, este tipo de trabajo también tiene una parte negativa. Existe el riesgo de que surja una especie de mercado de trabajo secundario, que carezca de los mismos niveles de protección de la Seguridad Social como resultado del número mínimo de horas, que hace que no puedan beneficiarse de derechos tales como la formación. La remuneración en los contratos a tiempo parcial es proporcionalmente inferior y no gozan de la posibilidad de participar en el proceso de negociación colectiva.

Se debe tener especial cuidado a la hora de fomentar este tipo de empleo, ya que puede ir en detrimento del empleo a tiempo completo.

En Australia, los estudios llevados a cabo en 1996 mostraban que los trabajadores ocasionales representaban más del 50% de los trabajadores del sector turismo. Los sindicatos respondieron promoviendo la sustitución de empleos ocasionales por empleos permanentes a tiempo parcial, con lo que buscaban una mejora y no la eliminación del trabajo a tiempo parcial¹. Los niveles de remuneración de los trabajadores eventuales siguieron siendo superiores a los de los trabajadores permanentes a tiempo parcial, pero no incluían prestaciones tales como las vacaciones pagadas. Era evidente el aprecio de ciertos trabajadores por la flexibilidad que proporciona el empleo eventual, mientras que para los empleadores presenta la ventaja de que se puede despedir a los trabajadores sin un plazo de preaviso. Como resultado de la actividad sindical se llegaron a acuerdos laborales, que consiguieron convertir gran parte de los trabajos eventuales en trabajos permanentes y a tiempo parcial.

En la actualidad, la **flexibilidad** en el trabajo es crucial para el aumento de la productividad. La elección de muchos trabajadores tiende a compatibilizar el tiempo de trabajo y la vida personal.

La **polivalencia profesional** es un método eficaz para crear empleo sostenible, debido a la creciente demanda de competencias generales en las pequeñas empresas. Una persona que desempeña diversas funciones en distintos momentos del día, combina las tareas de varios trabajos (a tiempo parcial) en uno solo. La polivalencia profesional se considera un modo de crear o conservar varios trabajos a tiempo completo, en vez de trabajos a tiempo parcial, ya que las tareas pueden realizarse en cualquier momento del día.

El Ministerio de Trabajo está preparando una fórmula que permita destinar la cantidad que se abona a los desempleados como subsidio o seguro de paro a financiar parte de los gastos que provoca la **movilidad geográfica**, siempre que el desempleado con prestación acepte una oferta de trabajo fuera de su residencia habitual. Sólo el 22% de los parados está dispuesto a aceptar un empleo si supone cambiar de ciudad².

Este dato se centra en aquellos desempleados que llevan más tiempo en esta situación y que tienen más edad. El resto de parados, especialmente los más jóvenes, no están dispuestos a cambiar de ciudad para trabajar, entre otras cosas porque tienen cobertura económica familiar.

¹ Whitehose, G., Lafferty, G. y Boreham P., «From casual to permanent part time? Non-standard employment in retail and hospitality», en *Labour and Industry*, vol. 8, nº 2, diciembre de 1997.

² INE, Encuesta de Población Activa, 1^{er} trimestre de 2002.

Por otro lado, el porcentaje de aquellos trabajadores que están dispuestos a admitir una remuneración inferior a la que creen que merecen para disponer de un trabajo es del 48%, y los que aceptarían un cambio de ocupación, del 68%. Por tanto, observamos que uno de los principales obstáculos a la flexibilidad del mercado de trabajo es la poca voluntad de movilidad geográfica de los trabajadores.

En esta falta de ánimo influyen diversos factores, desde el elevado coste de la vivienda hasta el desincentivo que supone el sistema de protección ante ofertas de empleo de poca calidad, entre cuestiones de otro nivel como serían el problema idiomático ante un traslado a un país de habla no hispana.

Por otro lado, los sindicatos resaltan la falta de calidad de este tipo de ofertas, mal pagadas y temporales.

La resistencia a cambiar de residencia para aceptar otro empleo ofrecido por la propia empresa en casos de reestructuración, ha aumentado en los últimos años; al comenzar el inicio de la década de los noventa, más del 30% de los parados estaban dispuestos a aceptar el cambio, mientras que desde entonces sólo un 22% aceptaría la oferta. Es preciso incidir sobre esta tendencia para agilizar y dotar de vida a los cambios que se están viviendo en el seno del mercado laboral.

Según el barómetro del CIS de mayo de 2002, el 54% de los españoles aceptarían una oferta de empleo con buenas condiciones económicas y laborales aunque ello les obligara a cambiar de residencia y trasladarse de ciudad. El porcentaje de los que rechazarían esta propuesta es del 26,7%, mientras que para un 15,1% la aceptación dependería de determinadas circunstancias, según los datos de este estudio, presentado en el Congreso por el Secretario de Estado de Relaciones con las Cortes, Jorge Fernández Díaz³.

Entre las prácticas que barajamos a la hora de solucionar una crisis en la empresa, podemos contar con la reducción de salarios. El 2% de las compañías europeas apostaron por esta medida. Una de ellas fue la consultora Hay Group, que optó por mantener su plantilla, evitando así el paso por el traumático despido.

Otras compañías han preferido despedir a parte de su plantilla y mantener los incrementos salariales de los que se quedan⁴.

En cualquier caso, la empresa debe responsabilizar a los empleados para conseguir mejores resultados, y esto se consigue con la adecuada **formación (personalizada)**, abandonando de este modo la idea de "el puesto para toda la vida" y procurando entonces una mayor movilidad geográfica, solucionándose los problemas consecuentes de una reestructuración de plantilla. Debemos tender a una progresiva especificación de los puestos. Los empleados que se sienten identificados con el grupo, producen más y mejor. Sienten que forman parte de una empresa, y esto se traduce en la vida personal del profesional y en la vida de la empresa a todos los niveles.

7. Medidas posteriores a la regulación de empleo

¿QUÉ OCURRE CON LA PLANTILLA QUE SE MANTIENE?

Tras una situación traumática como es una reestructuración de plantilla, quedan secuelas en las dos partes, aquellos que dejaron la empresa y los que finalmente mantienen su puesto. Respecto a los primeros, como ya hemos visto en capítulos anteriores, hay que hacer todo lo posible por mantenerlos integrados en el mercado laboral a través de fórmulas como el *outplacement*, que ya hemos estudiado. La salida prematura y, en muchas ocasiones, el alejamiento continuado del mercado, les incapacita para volver, con la pérdida de capital intelectual que esto conlleva para la sociedad.

Los segundos, los que se quedan, han vivido situaciones tensas y, en muchas ocasiones, de desconfianza hacia el empresario, ganando al final la batalla y manteniendo su puesto no sin las consiguientes secuelas. Viven en un estado de temor continuo, de

³ Anonymous, «El 54% de los españoles aceptaría un empleo aunque obligara a cambiar de ciudad», 5Dias.com, documento electrónico de Internet, Madrid.

⁴ A.I., «Recursos humanos en tiempos de crisis», *El País*, 7 de julio de 2002.

miedo al mañana; la empresa en la que trabajaban ha dejado de ser el lugar seguro al que acudían cada día. Es el "síndrome del superviviente", y la baja moral puede hacer desaparecer organizaciones enteras.

Las crisis son muy incómodas, nadie las busca y, sobre todo, tienen el riesgo de terminar mal. Pero también son la oportunidad de recrear, inventar y volver a renacer con nuevo ímpetu. Exactamente igual ocurre en la empresa: debemos saber gestionar la crisis y la poscrisis: el cambio organizacional.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Es fundamental cuidar a los empleados que han superado la crisis, pues de ellos depende la supervivencia de la empresa. Para ello se necesita, por parte del responsable de la organización, varias aptitudes para gestionar positivamente el cambio:

1. Liderazgo de las personas.
2. Rapidez en la toma de decisiones.
3. Comunicación de estrategias claras.

La gestión del cambio⁵ vendrá dada por diversas pautas, sobre todo en función del tipo de cambio que se produzca, ya que podemos encontrarnos con:

1. Cambios reactivos, debidos a una situación del entorno o interna a la propia organización, tan inconveniente que obliga inexorablemente a cambiar.
2. Cambios proactivos, que surgen en momentos en que no hay razón aparente porque no está en juego la supervivencia de la organización. Su causa es la visión de futuro.
3. Cambios institucionalizados, debidos a que la organización está cambiando continuamente y ha interiorizado este cambio como esencial a sí misma.

Un factor importante a la hora de llevar a cabo cualquier cambio estructural es el orden, sobre todo en aras a mantener las capacidades propias de cada empresa. Con el fin del mantenimiento de la competitividad en la organización, las reformas más o menos profundas son siempre necesarias para evitar el deterioro en los patrones de comportamiento y de los procesos.

El cambio en las empresas es paralelo al cambio social, y los empleados que conservan su puesto de trabajo deben saber que el talento que les sirvió para quedarse en este momento es una de las claves para competir en su puesto, contribuyendo así a competir a la propia empresa.

La posición del superviviente ha de ser competitiva y de cooperación. Competir siendo cada vez más eficiente y cooperar de tal manera que se aprecie en el beneficio de la empresa.

Las actitudes del directivo responsable de una reestructuración de plantilla deben ser:

1. Liderazgo de las personas. Se necesita un agente de cambio con autoridad, propia y reconocida por los trabajadores, que asuma dos papeles: estrategia e implantador del nuevo plan de acción. Este tiene que diseñarse antes de iniciar la reestructuración. Las improvisaciones son siempre equivocaciones anunciadas.

Se buscan líderes de calidad, previsores, prudentes, implacables en la constancia de la implantación de la estrategia, tolerantes pero conscientes de que el proceso no será completamente lineal y fácil. Lo más normal es que surjan dificultades no anunciadas. El cambio habrá triunfado en el momento en que se institucionalice, y para ello se requiere constancia y tiempo.

Por último, el líder debe tener clara la frontera entre el servicio a la empresa y el servicio a sí mismo. El personalismo en un proceso de estas características es peligroso y se debe evitar⁶.

⁵ Pin Arboledas, J.R., «Estrategias para el cambio en las organizaciones humanas», *Nueva Empresa, Cuadernos de Management*, nº 72, Madrid, octubre de 1996.

⁶ Pin Arboledas, J.R. y E. Suárez Ruz, «Procesos de cambio en la policía de diversos países», Publicaciones de la Fundación Policía Española, Colección Documentos para el Debate, Madrid, 2001.

2. Rapidez en la toma de decisiones, en cuanto a que la visión debe ser distinta, y el proceso de cambio, interno. Es importante la diligencia en el cambio; cuando se pierde esta premura, la reacción puede ser letal para los que se quedan. Se pierde rápidamente la confianza en la organización y en ellos mismos.

Por otra parte, es conveniente que el líder del cambio comience su actuación implantando experiencias con alta probabilidad de éxito. Estas prontas conquistas, por pequeñas que sean, generarán moral de victoria entre las personas que se quedan. Mantener, e incluso levantar una moral hundida de los trabajadores cuanto antes, es fundamental.

3. Comunicación de estrategias claras. Aunque los motores del cambio se hayan puesto en marcha, no es tan fácil que el cambio se realice con rapidez. Puede que el entusiasmo inicial evolucione hacia el desánimo y el escepticismo si no se insiste continuamente en el mantenimiento de la comunicación interna, clara y concisa, de todos los puntos sobre la nueva estrategia que seguirá a partir de este momento la empresa.

Los cambios deben realizarse de forma gradual y constante. En muchas ocasiones, los incentivos, incluso económicos, ayudarán a superar de mejor manera estos procesos que conllevan alta inestabilidad.

LAS MOTIVACIONES HUMANAS

Para mantener una empresa que ha pasado una crisis, se necesita conocer y cuidar los varios tipos de motivaciones que mueven a las personas a dedicarse a su trabajo⁷:

- a. Motivación extrínseca: aquella que empuja a la persona a realizar una acción por las recompensas o castigos que conlleva. En definitiva, esta motivación corresponde a la respuesta que va a provocar desde el exterior. La motivación generada a través del pago de incentivos, atribución de prerrogativas o estatus en las organizaciones, etc., suele pertenecer a este tipo de motivación.
- b. Motivación intrínseca: entendemos por tal ese tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción –o tarea determinada–, causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de la misma. Las consecuencias pueden abarcar desde la satisfacción ligada a la realización de algo que le gusta hacer, hasta la satisfacción ligada al logro de un cierto aprendizaje.
- c. Motivación trascendente: se incluye el tipo de fuerza que impulsa a las personas a actuar debido a la utilidad –las consecuencias– de sus acciones para otras personas. El factor distintivo de esta motivación es que las necesidades que la acción busca satisfacer son necesidades de personas distintas a aquella que realiza la acción. Nos referimos a la generosidad, el espíritu de servicio, etc. La ética es necesaria a fin de enseñar al ser humano cómo actuar, de modo que sus sentimientos se vayan desarrollando de tal manera que cada vez le resulte más fácil moverse por encima de los niveles mínimos de motivación trascendente en todos sus procesos de decisión.

VARIABLES DE ESTADO EN UNA ORGANIZACIÓN

Siendo tres los tipos de motivación en una persona, es claro que pueden darse tres cualidades distintas del objetivo de una organización por las que éste resulte motivante para los individuos induciéndoles a cooperar. Esos tres aspectos distintos del valor de una organización para sus entes constituyen las variables de estado de una organización:

1. Eficacia: medida en que la organización es capaz de conseguir la adhesión de los individuos a través de la satisfacción de motivaciones extrínsecas.
2. Atractividad: medida en que los individuos se adhieren a la organización movidos por motivaciones internas, es decir, tanto intrínsecas como trascendentes. Significa, en último término, la medida en que una organización es capaz de atraer individuos por motivos distintos a lo que la organización pueda darles. Expresa, pues, ese atractivo que una organización puede tener para una persona en virtud de lo que esa persona puede hacer allí, y no por lo que pueda recibir.

⁷ Pérez López, J.A., «Liderazgo. Dimensiones de la empresa», Biblioteca IESE, Barcelona, 1997.

3. Unidad: medida en que la adhesión a la organización es debida específicamente a la motivación trascendente de los individuos. La unidad (el grado de unidad, para ser más precisos) expresa la medida en que los individuos se mueven de acuerdo con las conveniencias de la organización, porque estiman –y eso les motiva a actuar así– que de ese modo están satisfaciendo necesidades de otras personas. Se le llama también identificación con la organización.

El grado de unidad de una empresa depende de tres elementos:

1. La calidad de las operaciones.
2. La calidad motivacional de los individuos.
3. La calidad de comunicación por la que los individuos llegan a percibir el valor de sus acciones en el seno de la organización.

Llegados a este punto: ¿Cómo logramos mantener la motivación de las personas que han sobrevivido a una reestructuración?

En primer lugar, dedicándoles tiempo y recursos económicos. El responsable máximo de la organización debe pensar en ellos, distribuir sus funciones, establecer estrategias de acción, comunicarlas claramente, y todo ello, con suma rapidez. Actuando rápidamente y con una orientación clara –debe ser pensada antes de llevar a cabo la reestructuración de la plantilla–, se logrará que los empleados recobren cuanto antes su motivación, y con ello, la eficacia, atractividad y el grado de identificación con la empresa.

Parte VI

8. Tendencias de futuro

El futuro es algo que desconocemos, y actualmente la incertidumbre forma parte de nuestra vida cotidiana. Según los economistas¹: «Una de las enseñanzas que debemos extraer de la actual crisis es la persistencia de lo imprevisible: siempre hay sorpresas, siempre hay que dejar lugar para que ocurra lo que nadie había previsto; y una y otra vez, volveremos a expulsar la incertidumbre de nuestras previsiones». Pero mientras la incertidumbre es para el economista sólo un reto intelectual, para el empresario es un reto emocional y vivencial. Se juega la vida de su empresa.

Sin embargo, enfocando la cuestión de un modo optimista, teniendo en cuenta la experiencia previa, indicios y perspicacia personal, podemos predecir e intentar anticipar las posibles situaciones que se presentarán en nuestras empresas referentes a las reestructuraciones de plantillas, procesos que, en general, son social y económicamente traumáticos.

Dadas las noticias que prácticamente a diario leemos en la prensa económica, sería consecuente que los responsables empresariales públicos y privados adoptasen las medidas oportunas para paliar los efectos negativos que se desprenden de un proceso de esta naturaleza.

En ésta, como en muchas otras materias, el futuro se atisba incierto, sujeto a los vaivenes de los ciclos económicos, por lo que debemos estar atentos. El tiempo es un arma que debe jugar de nuestro lado para conseguir las eficiencias necesarias en el plano de las reestructuraciones de plantilla.

El objetivo primero del mercado actual es procurar el bienestar de todos los integrantes de una empresa y de la sociedad en la cual está inserta, sin perder de vista la creciente disminución de lealtad a una misma empresa por parte del empleado actual. Así pues, debemos estar abiertos y adaptarnos a lo que el futuro nos pueda deparar. Por ello, es lógico tener en cuenta las experiencias que los acontecimientos pasados nos enseñan, para extraer de ellas las corrientes que el futuro nos puede deparar.

Las tres principales corrientes de futuro detectadas en nuestro estudio, son las siguientes:

- 1. Incertidumbre:** En las empresas multinacionales, e incluso en las nacionales. La resolución de reestructurar una plantilla o clausurar un centro de producción, se toma en las sedes centrales, alejadas del lugar afectado. Son inevitables y poco se puede hacer una vez se ha tomado la decisión. Los ciclos económicos, cada vez más cortos pero más influyentes en la demanda, la presión de los grandes inversores (si la empresa cotiza en bolsa), son circunstancias poco previsibles en el largo plazo. Aun así, las organizaciones no deben ser el resultado del devenir de las circunstancias.
- 2. Previsión:** Ante la anteriormente citada corriente de incertidumbre mundial, sólo cabe la previsión, la anticipación del futuro que viene. En las épocas de bonanza, «*la salud es un estado transitorio que sólo indica el paso hacia la enfermedad*»²; el mantenimiento continuo de la competitividad de la empresa, incluso entre distintas sedes de una misma compañía, debe mantener al directivo «*ojo avizor*». Mediante el mantenimiento de una plantilla flexible, que no tiene el mismo significado que precaria, formación continua en aras de la movilidad funcional y geográfica de los empleados, implementación de las nuevas tecnologías, etc., se puede alcanzar la máxima eficiencia que permita la prevención ante un futuro desconocido. Ser eficiente reduce ampliamente el riesgo de tener que aplicar o sufrir reestructuraciones traumáticas. En cada nueva crisis, los responsables de la empresa están más prevenidos.
- 3. Capacidad de colaboración:** Entre todos los agentes que influyen en el futuro de las organizaciones. Máximo diálogo entre empresa, sindicatos y Administraciones públicas. Búsqueda y apertura de vías de diálogo que impulsen la innovación en soluciones ante las reestructuraciones de plantillas: marcos legales adaptados a las nuevas formas de trabajo, atracción de inversiones en lugares con poco desarrollo económico, ayudas a la exportación e internacionalización de las empresas...

Detectadas estas tres corrientes, podemos aventurar las siguientes conclusiones.

¹ Gual, J. y Canals, J., *Comentarios de Coyuntura Económica*, Ediciones IESE, mayo de 2002.

² Fernández, J. y Pin, J. R., *comentario realizado en la reunión del Sector del Transporte*, IESE, 30 de marzo de 2002.

9. Conclusiones

Las reestructuraciones de plantilla en las empresas, vistas desde una perspectiva exterior, parecen muy similares. Pero, en realidad, son muy distintas en los motivos, en el proceso de reestructuración en sí y en los resultados. Influyen numerosos factores en el enfoque y solución del problema: ubicación de la empresa, sector al que pertenece, carácter nacional o multinacional, estilo de gestión de la empresa, relaciones con los sindicatos, talante del equipo negociador, volumen de trabajadores afectados, etc.

No existe, por tanto, una receta única para hacer frente a la pérdida de puestos de trabajo por la vía de las reestructuraciones. Hay que pensar en distintas y factibles posibilidades a la hora de hacer frente a esta cuestión.

En primer lugar, se debe generar un estado de confianza mutua y responsabilidad entre las partes cuando la dirección llega a la conclusión de que es necesario iniciar el proceso de negociación previo a la reestructuración.

Esta confianza inicial debe proceder de una información empresarial veraz y contrastable por la parte sindical y de las Administraciones públicas. Esto generará una negociación realista, eficaz y menos traumática para la plantilla. Éste y no otro debe ser el inicio del proceso y también el objetivo final: iniciar, realizar y finalizar el proceso de manera positiva, lo menos traumática posible y consensuado entre los agentes sociales.

Es fundamental, tanto en la gestión diaria como en las situaciones complejas, tener una filosofía constructiva, en la que prime el trato humano y profesional a los empleados. Este planteamiento es fundamental para conseguir un equilibrio que sea positivo para la empresa y para los trabajadores.

Aparte de este comentario general, las principales conclusiones de nuestro estudio sobre las mejores prácticas en materia de reestructuraciones son:

- Las reestructuraciones de plantillas, inducidas por los vaivenes económicos coyunturales, afectarán a un número cada vez mayor de empleados en todos los sectores empresariales.
- El creciente valor generado por las nuevas tecnologías, en cuanto a reducción de los tiempos en diversos procesos en la empresa: selección de personal, gestión de tareas de rutina, intercambio de información, respuesta a clientes, etc., ayudará a tomar decisiones conscientes por los equipos directivos en cuanto a qué, cómo y cuándo se debe reestructurar la plantilla.
- Detenimiento y prudencia en el estudio de la realización de estos procesos, que deben ser tomados con la gravedad que suponen, son garantía de éxito a la hora de aplicar las medidas más adecuadas.
- Tratar de evitar al máximo las pérdidas de capital intelectual en la empresa. Redistribuirlo, para su mejor aprovechamiento, es la opción más inteligente.
- El análisis permanente del mercado y de la situación de la empresa, y la adaptación continua a nuevas formas organizativas y de gestión empresarial, con el fin del mantenimiento de su competitividad, reducen los riesgos de una reestructuración traumática.
- Importancia creciente de los departamentos de recursos humanos. La gestión de las personas en las organizaciones, como servicio a otros departamentos, adquiere un impulso cada vez mayor, llegando a ser considerada su función como *core* o núcleo del negocio³.
- Intensificación de la formación continua de los empleados, incluyendo el campo de las nuevas tecnologías, permitiendo su máxima polivalencia funcional. Este punto se refiere al impulso creciente de la flexibilidad funcional.
- El incremento del estudio de las motivaciones e incentivos que promuevan la movilidad geográfica de los empleados, reducirá los traumas y la necesidad de reestructurar. La movilidad geográfica es un objetivo social y económico a conseguir tanto por los poderes públicos como por cada una de las empresas. Se intensificarán, tanto por parte de la Administración como de los empresarios, medidas que contribuyan a la flexibilización del mercado laboral.

³ Sondeo: «La gestión empresarial en el año 2001», X Edición, Burson-Masteller-IESE.

- Adopción, por parte de las Administraciones públicas, de medidas imaginativas, tales como el *outplacement*, el contrato de relevo y el contrato a tiempo parcial, u otros, como medios para paliar el impacto social negativo inherente a los procesos de reestructuración.
- Regulación legal progresiva y más adaptada a los nuevos tiempos en materia de reestructuraciones.
- Colaboración intensa entre la empresa privada y los poderes públicos, con el objetivo de establecer *clusters* que faciliten la creación y expansión de determinadas empresas en lugares determinados.
- Negociación y diálogo continuos y permanentes en el tiempo, en particular en épocas de bonanza en la empresa, entre los agentes sociales implicados en el proceso. La política de la empresa debe estar basada en la honestidad, información veraz y lealtad entre todas las partes implicadas.
- Personalizar las soluciones al máximo, dentro de las posibilidades de cada empresa, para humanizar así cada caso. Procurando un bien individual, lograremos uno colectivo.
- Es imprescindible la apertura de vías de colaboración con la Administración pública para crear nuevas formas de trabajo y evitar la salida del capital intelectual de la sociedad. Se debe elaborar una regulación normativa legal adaptada a esta realidad empresarial y laboral.
- Auge de la comunicación interna y externa, veraz y transparente, extremada al máximo cuando se prevean procesos de reestructuración.
- Al tomar decisiones hay que asumir riesgos, ya que sin éstos no puede haber acierto. De las decisiones más insólitas e innovadoras surgen los éxitos más relevantes. Uno de estos casos lo encontramos en el Programa de Integración dirigido a los nuevos empleados que tuvo gran aceptación en Seat. Gracias a la utilización de las jubilaciones parciales y el contrato de relevo, los primeros enseñan a los segundos antes de su jubilación definitiva⁴.
- Es preciso dejar atrás el miedo y enfrentarse con ánimo a un mundo de posibilidades que se abre ante nosotros. El cambio provoca evolución. Debemos continuar por el sendero de la imaginación a la hora de buscar nuevas prácticas, sin abandonarnos a la **uniformidad**.

En definitiva, estas últimas son algunas de las mejores prácticas y conclusiones que se plantean ante un proceso de reestructuración. Evidentemente, no agotan otras posibilidades o alternativas, ya que como hemos venido diciendo, cada proceso de reestructuración tiene aspectos, peculiaridades y soluciones distintos.

En este sentido, debe entenderse que la empresa es parte fundamental en la vida, en su más amplio sentido, del empleado y empleador, no sólo el lugar donde acudir cada día. Los trabajadores ofrecen su tiempo y su trabajo, y, por tanto, es justo que reciban ventajas, buen ambiente y honestidad en las relaciones.

No debemos trivializar los despidos masivos. No podemos olvidar que estamos tratando un tema delicado, y de lo acertado de sus decisiones depende el futuro de muchos empleados y la vida de la empresa. Debemos prevenir y erradicar las consecuencias traumáticas de las reestructuraciones desde la coherencia en nuestras acciones.

Con este libro se han pretendido mostrar algunas de las prácticas más utilizadas a la hora de enfrentarnos a una reestructuración y, desde nuestra modesta opinión, hemos intentado hacer un análisis de las mismas y ponerlas a disposición de las empresas para que las utilicen de acuerdo con sus necesidades. Sin olvidar que el ser humano es el destinatario final de cualquier actividad.

Hay que evitar los errores que nos hacen llegar a destrucciones traumáticas de puestos de trabajo. Pero si no hay más remedio que hacerlo, como más de una vez ocurrirá, no olvidemos que tratamos con personas, no con cosas o números. Especialmente si la decisión se toma desde la responsabilidad de la alta dirección, en cuya altura las cifras pueden distorsionar la visión. Recordemos el principio moral de Kant, el imperativo categórico: «No hagas a los demás lo que no quisieras que hicieran contigo».

⁴ Durán López, F., «El nuevo acuerdo de Seat: competitividad y flexibilidad», *Expansión*. 12 de diciembre de 2001.

Casos prácticos



ALLIANZ (A)

El grupo internacional Allianz, compañía con sede en Munich, había expuesto su estrategia internacional de expansión, auspiciada por una destacada consultora, en una nota informativa en la que figuraban compras, alianzas y fusiones en Portugal, Reino Unido, Irlanda, Grecia, Polonia, Canadá, Japón, Singapur y España. En esta última, desde mediados de 1998 había estado fraguándose una importante operación de concentración en el sector; la aseguradora Allianz-Ras, séptima en el ranking del sector seguros, planeaba una reestructuración para ganar en competitividad, que se resolvió con una fusión mediante absorción de dos compañías: la emblemática y en endémica crisis de subsistencia AGF-Unión Fénix, y Athena, una marca pequeña y poco conocida en el mercado asegurador español.

Para la operación se constituyó entre las tres compañías un comité «ad hoc» que debatió largamente la cuestión de la absorción, y en la que primaron sobre todo los motivos económicos y operativos. Se tomó la decisión de mantener la personalidad jurídica de la sociedad de mayor entidad. En ese caso, Allianz-Ras tenía el mayor patrimonio contable, además del mayor volumen de primas emitidas, por lo que pesó más en la decisión, aun a costa de tener que excluir de cotización a AGF-Unión Fénix y de obligarle a formular una oferta pública de adquisición –OPA– de acciones de esta sociedad (véase **Anexo 1**).

Como en todo proceso de fusión, debían seguirse tres pasos clave: el primero, que ya se había dado, era la aprobación por parte de los consejos de administración de las respectivas compañías; el segundo, la ratificación de las juntas generales de accionistas, y pasado un mes de plazo, la inscripción en el Registro Mercantil.

Caso preparado por Carlos Martí, Asistente de Investigación, bajo la supervisión del Profesor Sandalio Gómez, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Con la colaboración de Sagardoy Abogados. Mayo de 2002.

Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, IESE.

Copyright © 2002, IESE.

Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte <http://www.iesep.com>

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 7/6/02

A pesar de que la fusión jurídica no se había completado, dado que restaban la confirmación de la junta de accionistas y el consiguiente registro, a efectos prácticos era efectiva: Allianz aumentaba su capitalización con las incorporaciones de AGF-Unión Fénix y de Athena; por tanto, el objetivo de la estrategia de expansión horizontal del grupo internacional se veía cumplido.

La nueva directiva resultante de las empresas fusionadas se encontró con una serie de problemas derivados de la integración que debía afrontar: la multiplicación de procesos y estructuras, duplicidad de sucursales y oficinas, sistemas informáticos distintos, superposición de negocios, diferencia de productos y servicios, solapamiento de redes de mediadores, culturas empresariales radicalmente distintas, diferentes sedes y centros de negocio, excedentes de plantilla (se calculaba un sobrante entre 1.200 y 1.300 trabajadores, que constituía el 33% del personal), condiciones laborales dispares con representaciones sindicales y convenios colectivos heterogéneos, etc.

El sector seguros

El mercado asegurador español era un sector maduro, en el cual trabajaban alrededor de 50.000 empleados; estaba altamente atomizado, con la existencia de 355 entidades en el año 1998, muchas de las cuales se encontraban en situación de solvencia precaria. El funcionamiento de los mecanismos del seguro, en un entorno creciente de especialización y segmentación de riesgos, se basaba en la ley de grandes números, es decir, sólo se podía subsistir si se disponía de una cartera de riesgos homogéneos con tamaño suficiente. Desde el año 1991, el número de entidades se había reducido en casi 200 compañías, bien a través de fusiones y adquisiciones, o por la liquidación de compañías en quiebra.

El mercado asegurador se dividía en dos grandes grupos: el mercado de vida, que en el año 1998 recaudó 2,09 billones de pesetas, representando el 47% del total del sector asegurador, y el mercado no vida, en el que destacaba el seguro de automóviles, que obtenía el 38,5% del total y era el ramo más importante de las carteras de las tres compañías que se fusionaron.

La cuota de mercado de las principales entidades de seguros generales, en comparación con Europa, era muy inferior, ya que, por ejemplo, las cinco aseguradoras principales del Reino Unido poseían una cuota de mercado del 62%, y en Francia, del 55%, mientras que en España la cifra equivalente era del 33%.

El sector experimentaba una pérdida de posicionamiento de las compañías tradicionales. A la incursión de los aseguradores directos con una estructura de costes más ligera, había que sumarle un dominio creciente y mayoritario de bancos y cajas de ahorro, causado por el ahorro de gastos de comisiones y una asignación parcial de los costes de infraestructura empresarial sobre los seguros de vida, que permitían a los bancos operar con márgenes más ajustados. Por otra parte, la relación más directa con los clientes y, en general, la imagen de grandes grupos financieros que supieron transmitir, posicionaron a las entidades bancarias en una situación mejor que las aseguradoras más importantes. Por tanto, a pesar del crecimiento atractivo del ramo, las aseguradoras tenían desventajas competitivas frente a los bancos (copaban una cuota de mercado del 31,4%).

Presentación de las empresas

Por una parte, el grupo Allianz A.G. era una empresa multilocal creada en 1890, con sede en Munich, que dentro de la política de sus operaciones en Europa decidió absorber a dos «pequeñas» del mercado español para completar su reestructuración en España: la histórica AGF-Unión Fénix y una marca modesta y más pequeña, Athena.

Allianz-Ras

La española Allianz-Ras contaba con un patrimonio de 85.000 millones de pesetas, ocupaba el séptimo lugar en el ranking de primas totales emitidas dentro de las empresas de seguros, y llegaba a un 2% de cuota de un mercado en el que competían 355 entidades.

Desde su creación en 1991, identificó el ramo de automóviles como una de las prioridades estratégicas para conseguir una gestión eficiente y reducir la volatilidad de sus resultados. En 1998, dicho ramo representaba un 64% del total de sus primas, y constituía su principal producto «masa» (dirigido a una amplia clientela y expuesto a una competencia durísima).

Allianz-Ras estaba considerada como una empresa sólida y consolidada. A pesar de la fuerte crisis que atravesó en 1998 su principal negocio, el sector automóviles, mantenía unos niveles de rentabilidad, productividad y eficiencia de los mejores del mercado (véase **Anexo 4**).

Estratégicamente, sus puntos fuertes consistían en un buen nivel de estandarización de procesos y productos; una estructura organizativa afianzada y eficiente (con un ratio de productividad de primas por empleado 30% superior a la media del sector); la especialización en el ramo de automóviles (ocupaba el quinto lugar en el ranking del ramo de autos) y la pertenencia a un grupo financiero internacional. En su contra, destacaban debilidades como la excesiva dependencia de un producto masa y su tamaño insuficiente en todos los ramos de seguro, a excepción de automóviles, que no le permitía competir en un entorno globalizado. Por estas últimas razones, y en orden a conseguir su firmeza empresarial, se propuso afrontar un proyecto estratégico de expansión.

Contaba con una plantilla de 861 empleados, cuya media de edad rondaba los 34 años. El estilo dinámico de gestión y dirección de Allianz-Ras se traducían en un alto nivel de eficiencia y productividad en sus sistemas de trabajo y estructuras organizativas (destacaban las delegaciones territoriales), así como en una plantilla altamente motivada. Tenía su propio convenio colectivo, que ofrecía unas condiciones económicas, de formación y promoción, de las mejores del sector. La jornada laboral era partida, combinada con una jornada continuada los viernes y en el período de vacaciones de verano. El sindicato mayoritario en Allianz, con el que se mantenía unas muy buenas relaciones laborales y con el que siempre se había llegado a acuerdos en la resolución de conflictos, era CC.OO. (61% de la representación total de la compañía), mientras que UGT y CGT tenían una presencia simbólica (véase **Anexo 5**).

AGF-Unión Fénix

Por otra parte, AGF-Unión Fénix era producto de la unión que en 1994 protagonizaron el asegurador extranjero con implantación más temprana en el mercado

español –AGF–, y La Unión y el Fénix, una de las compañías más emblemáticas, que había mantenido durante 125 años una posición de liderazgo indiscutible; esta última perdió su hegemonía, frente a Mapfre, a mediados de los años ochenta, cuando ya se hicieron notar las primeras consecuencias de una estructura empresarial sobrecargada y obsoleta. Su trayectoria de crisis va ligada a la de su principal accionista en los años noventa, Banesto, y a la intervención que en el año 1993 constató su situación de quiebra técnica. No fue hasta 1994, año en el que AGF tomó el control, cuando se alcanzó un equilibrio patrimonial mediante ampliaciones de capital.

En 1998, la situación financiera mantenía a la compañía en la cuerda floja. Aunque el balance antes de impuestos reflejaba la cantidad de 2.096 millones, el resultado ordinario era de –2.358. En los últimos años, los beneficios provenían de la venta de patrimonio, fundamentalmente de la venta de su emblemático edificio del madrileño Paseo de la Castellana, y por la reducción del nivel de solvencia (muy necesaria en las aseguradoras).

Antes de la fusión, los ratios de AGF-Unión Fénix reflejaban la crisis de subsistencia por la que atravesaba la compañía. El ratio de gastos totales representaba el 39% sobre primas, mientras que el de los competidores del sector era del 27%. Al peso excesivo de gastos generales se le añadían la complejidad organizativa y la sobrecargada plantilla, que ascendía a 1.458 empleados (véase **Anexo 3**).

Presentaba una rigidez organizativa y la necesidad de un cambio de mentalidad tanto a nivel directivo como en el operativo, y su imagen en el mercado se había deteriorado a gran velocidad en los últimos años, provocado en buena medida por la desmotivación y anquilosamiento de la tradicional plantilla de AGF-Unión Fénix.

El último convenio colectivo de empresa que se firmó fue en el año 1996; arrastraba derechos históricos, horarios (jornada continuada, solamente la adscripción a la jornada partida era de carácter voluntario), complementos y pluses de la ex-AGF y ex-Unión Fénix. La antigüedad de la plantilla tenía su equivalente en la representación sindical, fuertemente arraigada y con una amplia presencia de UGT (véase **Anexo 5**). Esta última se había convertido en un interlocutor combativo y de denuncia con el que era difícil llegar a acuerdos. En las negociaciones y resolución de conflictos solían adjudicarse «victorias», obligando a ceder, casi sistemáticamente, a la dirección de la empresa.

Los representantes de los trabajadores se oponían sistemáticamente a negociar un nuevo marco de relaciones laborales y una nueva estrategia de recursos humanos, a pesar de que la necesidad era cada vez más apremiante; no estaban dispuestos a ceder las «conquistas sociales» acumuladas a lo largo de los años.

Athena

La tercera compañía que entraba en la operación de absorción era Athena. Ocupaba una modesta 43 posición en el ranking de primas totales de empresas de seguros. Se trataba de la más pequeña de las tres, ya que contaba con una plantilla de 465 empleados, y le acechaban una considerable debilidad comercial, una estructura sobredimensionada, la falta de masa crítica y una cartera de productos desequilibrada por su limitación al ramo de automóviles (77,4% del total de primas emitidas). El principal handicap radicaba en que carecía de una marca conocida en el mercado asegurador, con lo que se convertía en una firma de segunda para los mediadores.

Athena dependía del convenio del sector, con pactos extraestatutarios sobre materias concretas. Contaba con horarios diferentes; la mitad de la plantilla estaba adscrita a la jornada partida, y la otra mitad, a la continuada. El sindicato CC.OO. tenía mayoría, aunque en comparación con las otras dos compañías, CGT contaba con un destacable porcentaje de participación (32,1%).

Situación actual

El consejero delegado de la nueva Allianz tenía sobre la mesa los flojos resultados de las tres compañías fusionadas; además, se encontraba con la presión de la crisis en el ramo del automóvil y los propios problemas ocasionados por la fusión. Con todo, decidió contactar con una afamada consultora, con la que tuvo varias reuniones. Por otra parte, invitó a un abogado de una asesoría jurídica de renombre, especializada en temas relativos a derecho laboral, para que acudiera a la reunión definitiva en la que la consultora debía presentar su oferta.

Allí se encontraban los consejeros delegados de la vieja y nueva Allianz, el director de recursos humanos «in pectore» de todo el ámbito resultante de la fusión, el consultor senior y el asesor laboral.

La exposición corrió a cargo del consultor, que con una exhibición multimedia presentó la experiencia global en fusiones de la consultora, cómo debía acometerse una fusión, cuáles eran los factores, pasos, condicionantes, requisitos, ventajas... Después de cuarenta y cinco minutos hablando de cuestiones relacionadas con la toma de decisión previa a una fusión, interrumpió el nuevo consejero delegado: «Perdona, pero es que nosotros hace tres meses que hicimos la fusión, y ahora queremos solucionar los problemas que nos han surgido. ¿En qué nos podéis ayudar?». La exposición apenas duró quince minutos más; el consultor apuntó, sin mucha convicción, un plan de jubilaciones como fórmula para hacer frente a los excedentes de plantilla, pero nadie quedó satisfecho. El asesor laboral, que acudía prácticamente como espectador, intervino: «Si lo he entendido bien, la cuestión es que habéis abordado la fusión sin estudiar las repercusiones de la integración en las relaciones laborales y en los recursos humanos de la nueva compañía. Ahora os encontraréis con los problemas lógicos de una fuerte reestructuración, y con un claro problema de integración de convenios y culturas radicalmente distintos, ¿no?».

El asesor laboral apuntó una serie de ideas esquemáticas en la pizarra de la sala de reuniones:

Integración laboral de tres empresas

Factores comunes al proceso de integración:

- Atomización de normativas y condiciones de trabajo. (Crear marco normativo de condiciones lo más homogéneas posibles.)
- Generación de expectativas entre los trabajadores de las distintas empresas: derechos de mejora, igualarse a las de la empresa que tenga las condiciones más favorables, y en el peor de los casos, preservar las que ya existen.
- Necesidad de resolver el excedente de plantilla (1.200 trabajadores) ocasionado por las duplicidades automáticas de funciones que la propia fusión origina.

- Necesidad de dar un tratamiento específico y distinto a los órganos de representación de los trabajadores de cada una de las empresas.
- Problemas de vigencia y concurrencia entre los distintos convenios colectivos.
- Tratamiento de los cambios y ceses a nivel directivo y mandos.

«El primer paso –dijo el asesor laboral mientras redondeaba los distintos guiones que acababa de dibujar– sería decidir si se ajusta primero la plantilla a las necesidades reales, y después si se homogeneizan las condiciones en un solo convenio. Para ello hay que definir una estrategia y los pasos concretos a dar.»

«Entonces, ¿quieres decir que, de entrada, hemos de presentar un expediente de regulación de empleo conjunto en la nueva empresa, o que previo a materializar la fusión cada una de las empresas presenten su propio expediente de regulación?»

La discusión subió de tono hasta centrarse en considerar dos alternativas: que antes de materializarse la absorción, cada unidad empresarial diferenciada instruyese su propio expediente, o que fuera la absorbente la que, concluido el proceso de absorción, instrumentase un único expediente. Esta decisión es muy importante por lo que se refiere al tratamiento de los órganos de representación de los trabajadores, ya que materializada la absorción aparece como amenaza la pérdida de la condición de representantes de los absorbidos. Es un tema clave a la hora de plantear la negociación.

«También tendríamos que decidir con quién negociamos, prosiguió el asesor laboral, si con las secciones sindicales, con los comités de empresa de las tres empresas (abrimos tres frentes distintos) o con los “jefes” de los sindicatos mayoritarios.

»Cuando la dimensión es muy amplia, como es el caso, es conveniente negociar directamente con los sindicatos, y cuanto más alto mejor. Primero, porque se negocia mejor, porque tienen una visión más amplia que el interés particular de cada empresa, e incluso eliminan protagonismos y liberan al propio comité de asumir medidas drásticas que lo enfrenten a las propias bases. De todas formas, hay que remarcar que previamente hay que asegurarse de que los sindicatos tengan autoridad real sobre cada una de las empresas, y a la hora de la verdad los comités de empresa les hagan caso, porque si no es así resulta una pérdida de tiempo.»

Una vez decidido el camino a seguir, se manifestó la opinión que, antes de presentar formalmente el expediente, resultaba aconsejable iniciar una negociación previa:

«Si pones el expediente directamente sobre la mesa y comienza el período de consultas preceptivo de la ley (un mes), lo toman como una agresión y lo interpretan como una manera directa de despedir al personal por la vía barata. La reacción puede ser: “Retira el expediente si quieres que nos sentemos a negociar”. Por eso sería bueno constituir una mesa de negociación orientada exclusivamente a identificar las posibles líneas de acuerdo, sin empezar todavía un proceso administrativo. Esto produce un efecto de paz social y permite empezar un diálogo alrededor de una mesa.

»Sin embargo, quisiera insistir en evitar a toda costa que este período se extendiera en exceso, lo que sabemos que sucede con cierta frecuencia, dado que mientras no ven el expediente en marcha no se logra un avance real en la negociación.»

La discusión se centró en las medidas que se iban a proponer para reducir la plantilla y aminorar los efectos negativos sobre los que se quedaban:

«Para hacer frente al excedente de plantilla, el plan de jubilaciones anticipadas es la línea que siempre se sigue, porque es de las menos conflictiva, aunque no la única.»

«Eso supondría unos costes enormes, además de que con toda seguridad, por la experiencia vivida en alguna de las empresas, ni siquiera se va a poder plantear, debido a que están ya quemados, como en AGF-Unión Fénix, donde hubo, hace no mucho, un gran número de ofertas de jubilación.»

«La jubilación anticipada es una medida cara pero que vais a tener que plantearos para trabajadores que superen la edad de corte que se pacte, que se fijará en función de los parámetros de coste y garantía complementaria de prestación que más convengan, que me figuro estará alrededor de los 55 años.

»Se podría, también, con aquellos que aún no tienen la edad fijada para el corte, pero que en un período corto de tiempo la tendrán, que se comprometan a acogerse al sistema de prejubilación en el momento que alcancen la edad prefijada.

»También se pueden revisar los expedientes clínicos para aquellos que sean susceptibles de que les sean reconocidos un grado de incapacidad permanente, total o absoluta, que obtengan la incapacidad.

»Y antes de que no haya más remedio que el despido, se podría recurrir a la recolocación diferida.»

«Tenemos pensado –explicó el consejero delegado– definir las necesidades de plantilla y, por tanto, la dimensión del expediente, al patrón organizativo de Allianz RAS, debido a que a lo largo de los últimos años ha acreditado ser la mejor opción competitiva y de costes. Presenta una estructura compensada en los departamentos y funciones, tanto dentro de servicios centrales como de la red territorial» (véanse **Anexos 3 y 4**).

«En ese caso, hay que eliminar puestos en algunos sitios, pero tendremos la necesidad de crear otros que se adapten a la nueva organización. Es decir, por el ajuste de la plantilla se generarán vacantes; por tanto, podríais recuperar parte del empleo mediante recolocaciones gracias a la movilidad geográfica. Incluso podríais ver la manera de mantener una relación mercantil con empleados que gestionen por sí mismos carteras sin que estén contratados.»

Todas estas sugerencias se acordó estudiarlas en breve plazo (una semana como máximo) y tomar una decisión definitiva sobre todos los puntos en cuestión y concretar las acciones a desarrollar.

Por último, surgió el tema de los convenios.

«¿Y qué hacemos con las condiciones de trabajo? Cada empresa tiene convenios diferentes; mientras un empleado tiene una jornada continuada y se marchará a las 15 horas, otro, en el mismo departamento, vendrá a trabajar también por las tardes; unos cobrarán menos sueldo haciendo lo mismo, otros tendrán participación en primas, mientras sus compañeros sólo tienen sueldo fijo; unos, un fondo de pensiones con unas garantías, y otros, completamente distintas... ¡un absoluto galimatías!»

«Una posibilidad sería que, al ser la fusión por absorción el instrumento jurídico que se ha seguido, sea el convenio colectivo de la absorbente el que se imponga.»

«Pero esta solución nos echaría encima a los trabajadores de AGF-Unión Fénix. Ponerlos en su situación: ellos ven que se han metido dentro de un gran paraguas, una multinacional a la que le sobra dinero. Por tanto, la resistencia por mantener sus condiciones es mucho mayor.

»La solución tiene que venir al final de todo el proceso; la necesidad de homogeneizar las condiciones de trabajo se debe abordar después del proceso de ordenación de plantilla. Si queremos evitar conflictos, hay que sentarse a negociar, paso a paso, templando con los distintos sindicatos; irán saliendo acuerdos, y al final, un convenio consensuado y trabajado para todos. Tener en cuenta que en la negociación no sólo harán falta mayorías cuantitativas de sindicatos, sino que el respaldo social de las bases a cada uno de los pasos que se vayan dando serán cruciales.»

Algunos de los presentes no acababan de ver que estuviesen «vivos» varios convenios a la vez durante la integración:

«No se puede combinar el hacer frente a los excedentes con la armonización de condiciones de trabajo.»

«Esta es la situación, y tendremos que encontrar entre las soluciones que hemos hablado las más apropiadas para que no se complique, o en el peor de los casos, no se hunda la fusión.»

Este análisis se dirigía al punto neurálgico de la cuestión, la integración laboral y los mecanismos para llevarla a cabo, e interesó vivamente a los directivos de Allianz. Al final de la reunión, uno de los presentes planteaba la cuestión de si no hubiera sido mejor haber adelantado todos estos temas tan cruciales antes de realizar la fusión.

Se decidió presentar un informe la semana siguiente, en el cual se propusieran, por una parte, la estrategia más conveniente en cuanto a la salida de excedentes antes o después de la integración, y que respondiera a todos los puntos planteados, y por otra, las medidas concretas para reducir las plantillas, con sus pros y sus contras, teniendo en cuenta su viabilidad y el coste que suponía cada una. □

Anexo 1

ALLIANZ (A)

Patrimonios y valores por acción
(En pesetas)

| | Allianz-Ras | AGF-Unión Fénix | Athena |
|---------------------------|--------------------|------------------------|----------------|
| Valor real del patrimonio | 84.901.000.000 | 74.856.000.000 | 27.026.000.000 |
| Número de acciones | 7.155.350 | 57.065.505 | 844.205 |
| Valor real por acción | 11.865,3874 | 1.311,7557 | 32.013,5512 |

Anexo 2

Principales empresas del sector

Ranking 1998 primas totales
(En millones de pesetas)

| Grupos | Ranking | Total primas emitidas |
|-----------------------------------|----------------|------------------------------|
| MAPFRE | 1 | 330.281 |
| GENERALI | 2 | 279.339 |
| ALLIANZ (grupo resultante) | 3 | 228.713 |
| WINTERTHUR | 4 | 161.764 |
| AXA / UAP | 5 | 160.229 |
| CAIFOR | 6 | 141.187 |
| ARGENTARIA VIDA | 7 | 116.153 |
| CAIXA DE CATALUNYA | 8 | 116.071 |
| ALLIANZ-RAS | 9 | 101.871 |
| ZURICH | 10 | 100.345 |
| AGF- UNION FENIX | 16 | 78.517 |
| ATHENA | 43 | 27.207 |

Anexo 3

ALLIANZ (A)

Estructura organizativa actual

| | | AGF-UFE | Allianz-Ras | Athena |
|--|-----------------------------|--------------|-------------|------------|
| Red Número de empleados | { Direcciones territoriales | 168 | 97 | 0 |
| | { Sucursales | 484 | 474 | 295 |
| | Sucursales | 66 | 76 | 39 |
| Servicios centrales Número de empleados | { Servicios centrales | 806 | 290 | 170 |
| | Total empleados | 1.458 | 861 | 465 |
| | Total primas | 88.129 | 105.283 | 28.271 |

Anexo 4

Productividad Allianz-Ras frente a productividad general del mercado

| Año | Número de empleados Allianz | Primas por empleado (en millones de ptas.) | Total empleados sector | Primas por empleado sector (en millones de ptas.) | Diferencial productividad (en porcentaje) |
|------|-----------------------------|--|------------------------|---|---|
| 1989 | 852 | 28 | 38.989 | 34 | -17 |
| 1991 | 727 | 40 | 46.292 | 39 | 2 |
| 1995 | 727 | 71 | 47.773 | 56 | 26 |
| 1997 | 866 | 79 | 48.986 | 62 | 28 |

Anexo 5

ALLIANZ (A)

Representación sindical

| <i>Allianz</i> | | | <i>AGF-Unión Fénix</i> | | | <i>Athena</i> | | | <i>Total</i> | | |
|---------------------|----|------|------------------------|----|------|---------------------|----|------|---------------------|-----|------|
| Número Porc. | | | Número Porc. | | | Número Porc. | | | Número Porc. | | |
| CC.OO. | 33 | 61,1 | CC.OO. | 27 | 37,5 | CC.OO. | 15 | 53,6 | CC.OO. | 75 | 48,7 |
| UGT | 11 | 20,4 | UGT | 37 | 51,4 | UGT | 4 | 14,3 | UGT | 52 | 33,8 |
| CGT | 9 | 16,7 | CGT | 7 | 9,72 | CGT | 9 | 32,1 | CGT | 25 | 16,2 |
| | | | ELA | 1 | 1,39 | | | | ELA | 1 | 0,65 |
| CIG | 1 | 1,85 | | | | | | | CIG | 1 | 0,65 |
| Total | 54 | 100 | Total | 72 | 100 | Total | 28 | 100 | Total | 154 | 100 |



LA GLOBALIZACION DEL CONFLICTO SINDICAL. BSCH-BANESPA

Introducción

A mediados del mes de abril de 2001, M^a Jesús Paredes, secretaria general de la Federación de Servicios Financieros y Administrativos del sindicato español Comisiones Obreras (CC.OO.), anunció a todos los medios de comunicación españoles la convocatoria de movilizaciones para los empleados del Banco Santander Central Hispano (BSCH), si éste persistía en su decisión de despedir a 18.000 empleados del recientemente adquirido Banco do Estado de São Paulo (Banespa).

Paredes declaró también que:

«El recorte de empleo propuesto por BSCH corresponde al excedente monetario pagado por la compra de Banespa. Francisco Luzón, su consejero director general en Latinoamérica, ha querido corregir el alto precio pagado con un radical y escandaloso recorte de empleo. El latente conflicto por el poder y las tensiones internas por las que atraviesa la cúpula del grupo financiero¹ son la causa de estas inhumanas decisiones.»

Está descartado pactar un nuevo equilibrio de poderes entre las dos facciones del BSCH después de la fusión entre las dos entidades bancarias, de cara a la implantación de la presidencia única de Emilio Botín a partir del año 2002. Fuentes del grupo descartaron que la cúpula atravesase por crisis alguna, aunque reconocieron complicaciones y dificultades propias del actual período transitorio.

¹ *La Gaceta de los Negocios*, 24 de abril de 2001.

Caso preparado por Angela María Gallifa, Gerente del CELA, Centro para la Empresa en Latinoamérica del IESE, y Julio Pérez, Asistente de Investigación, bajo la supervisión del Profesor Jorge Mitsuru del ISE, Instituto Superior da Empresa y el Profesor José Ramón Pin, del IESE, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Enero de 2002.

Copyright © 2002, IESE.

Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame al 34 932 536 558, envíe un fax al 34 932 534 497, escriba a IESE PUBLISHING, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, España, o consulte <http://www.iese.com>

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Asimismo, la representante sindical demandaba el nombramiento, por parte del banco comprador, de un interlocutor. Únicamente teniendo conocimiento de la persona válida se podría llegar a desbloquear la situación a la que se había llegado después del último anuncio del BSCH.

La adquisición de Banespa por el BSCH. PDV (programa de desvinculación voluntaria)

La quema de una bandera de España frente a la sede central de Banespa en São Paulo, atrajo a una multitud. «No permitiremos que los españoles vengan a aumentar el paro en Brasil», indicó un portavoz sindical que formaba parte del grupo de manifestantes.

Tras su adquisición por el BSCH, los empleados del banco brasileño plantearon diferentes reivindicaciones, entre las que había la garantía de sus empleos hasta el 1 de enero de 2007, fecha hasta la cual las cuentas del Estado de São Paulo y de sus empleados se mantendrían en Banespa.

El motivo de esta violenta protesta fue la presentación, a comienzos del mes de abril, del Programa de «Desligamento Voluntário» (PDV) o programa de desvinculación voluntaria (**Anexo 1**). Se distribuyeron los folletos informativos del PDV entre 18.000 del total de 22.300 trabajadores de Banespa, dentro del plan de reducción de plantilla acometido por el BSCH. Se pensaba que podrían adherirse entre 4.000 y 6.000 empleados, es decir, en torno al 20% del total.

La propuesta formó parte del plan de modernización de Banespa, que incluía como medida indispensable la reducción de los gastos fijos en un 33% en el plazo de tres años, hasta 2003. Buena parte de este objetivo se pensaba conseguir reduciendo los costes de personal.

En el momento de su adquisición, Banespa tenía una media de 39 empleados por oficina, mientras que la media de empleados por oficina del BSCH en España era de 5,5. Los bancos adquiridos por el BSCH en Latinoamérica cuentan con una plantilla media de 13 empleados por oficina.

El 25 de abril concluyó el PDV con la adhesión de 8.500 empleados, un 60% de los cuales eran mujeres. El número fue avanzado por el vicepresidente y consejero delegado del BSCH, Angel Corcóstegui (en el **Anexo 2** se muestra la composición de la comisión directiva del BSCH), y representa el 47,22% de los 18.000 empleados a los que se dirigió el plan y un 38,11% de la plantilla total, cifrada en 22.300 trabajadores. En palabras de Corcóstegui: «El número de adheridos al PDV representa una cifra espectacular».

La propuesta del BSCH para los empleados que se adhiriesen al plan comprendía un «bonus» de tres salarios a los funcionarios que llevasen hasta 10 años en la entidad; cinco a los que tuviesen entre 10 y 15 años; seis para los de 15 a 20 años, y ocho para los de más de 25 años, así como los beneficios del seguro médico durante 12 meses, con la posibilidad de alargarlo 12 meses más. La disminución de personal se llevaría a cabo de forma escalonada durante varios ejercicios, y su coste se cargaría a los resultados.

Los departamentos más afectados por la importante reducción de personal eran las diferentes oficinas repartidas por todo el país, cuyo personal se redujo de 40 a 20 empleados por oficina, y el departamento de tecnología de Banespa, cuya reducción afectó al 20% de su plantilla.

Una vez anunciado el final del PDV y el total de adhesiones, la dirección de Banespa informó que se procedería a analizar el excedente de personal y su compatibilización con las necesidades operativas, técnicas y de control. Completado este análisis, se llevaría a cabo la recolocación de estos empleados entre todas las áreas implicadas, siempre insistiendo en el carácter voluntario del plan.

Pero el anuncio de este programa de jubilación provocó una enorme indignación entre los trabajadores del banco brasileño y los sindicatos españoles y brasileños.

Comisiones Obreras (CC.OO.) de España y la Central Unica de Trabajadores de Brasil (CNB-CUT) exigieron al BSCH el nombramiento de un interlocutor global para las relaciones del grupo en América Latina con el fin de iniciar negociaciones.

El plan fue calificado con dureza por Vagner Freitas y João Vaccari, responsables de CNB-CUT y de la sección bancaria, respectivamente. Ambos reconocieron la dificultad de dialogar con interlocutores del BSCH en Brasil para consensuar garantías para el empleo. La única reunión mantenida con la dirección sirvió para emplazarles a otra reunión a mantener el próximo agosto con un único asunto: la congelación de salarios².

Ambos responsables solicitaron la retirada del PDV y garantías de que en un plazo de cinco años se mantendría el empleo (hasta 2007), exigiendo la negociación de un convenio colectivo en el que se regularizaran las horas extras y la promoción interna.

Vaccari defendió la capacidad de los trabajadores del banco argumentando que Banespa superó los retos fijados por el BSCH para los dos meses siguientes a su adquisición en captación de clientes, depósitos y venta de productos. Además, declaró:

«Se sigue una política de terrorismo dentro de la entidad, con exceso de trabajo para los empleados, a los que no se les retribuyen las horas extraordinarias ni las promociones.»

Según los sindicatos (el **Anexo 3** ofrece información sobre los sindicatos españoles y brasileños), el recorte afectaría a la marcha de Banespa, puesto que buena parte de los empleados del grupo eran directores de oficina y había oficinas en las que todos los empleados se habían adherido al PDV. Incluso la sede central de Banespa se quedó sin auditores. Los 125 que desempeñaban esa labor se acogieron al PDV.

João Vaccari comentaba:

«Si continúa esta política, el banco no va a conseguir sus objetivos para 2002.»

Además de todo esto, los trabajadores de Banespa decidieron llevar a cabo paros en aquellas oficinas donde se producían despidos, prolongaciones de jornada o donde no se respetaban otros aspectos del convenio colectivo, así como un paro de cuatro horas en las calles de São Paulo, acto programado por la única central sindical de Banespa, ABUFESP, que contaba con una representación superior al 70% de la plantilla, en protesta por lo que ellos calificaban de política deshumana y que sólo buscaba reducción de los costes con el fin de aumentar los beneficios en España.

En el mes de abril, CC.OO. España anunció la convocatoria de movilizaciones en el BSCH si el banco continuaba con el plan de recortar los 18.000 empleos de Banespa. Los

² *La Gaceta de los Negocios*, 9 de mayo de 2001.

sindicatos se concentraron frente al Consulado de España, solicitando una reunión con la cúpula del BSCH. En el último momento, la concentración no se llevó a cabo dado que el banco aceptó la celebración de tal reunión el 15 de agosto, en Brasil, con un tema único: *la congelación de los salarios*.

Las propuestas que piensa presentar CC.OO. España indican que el BSCH debe elaborar un plan estratégico para Banespa que contemple el número de sucursales adecuado para la expansión del negocio. A través de importantes inversiones en formación para empleados y en la modernización tecnológica de la entidad brasileña, aprovechando los ingentes recursos de negocios y humanos que la adquisición de Banespa puso a disposición de BSCH.

Hay que decir que BSCH no es la única entidad que reduce su plantilla, puesto que los grandes bancos brasileños están llevando a cabo programas similares, aunque no de tanta contundencia. De hecho, Banespa ya había eliminado 13.000 empleos antes de su adquisición por el banco español. Según un informe sobre la reestructuración del sector financiero en Brasil, la plantilla bancaria brasileña se vio reducida de 800.780 trabajadores a 387.719, entre los años 1989 y 2000.

En el BSCH España y Portugal también está previsto acometer planes de prejubilaciones y bajas incentivadas, aunque no se han fijado todavía. Angel Corcóstegui, vicepresidente y consejero delegado del BSCH, reiteró que la pretensión es prejubilarse a unos 1.600 empleados en España, aunque dadas las nuevas contrataciones, la plantilla se reducirá en cifras absolutas en 1.000 trabajadores. Todo ello dependerá de las autorizaciones del Banco de España. Además, se pretende el cierre de 400 oficinas con el fin de mejorar su ratio de eficiencia en el presente ejercicio.

Los protagonistas

Banco Santander Central Hispano (BSCH)

Banco Santander Central Hispano, S.A. es la matriz del Grupo Santander Central Hispano (BSCH). Fundado el 3 de marzo de 1856 y constituido en su forma actual mediante escritura pública que se otorgó en Santander el 14 de enero de 1875.

Es de resaltar, como acontecimiento importante, la fusión de Banco Santander, S.A. y el Banco Central Hispanoamericano, S.A. Los consejos de administración de los dos bancos, en reuniones mantenidas el 15 de enero de 1999, formularon un proyecto de fusión de ambas entidades, mediante la absorción de Banco Central Hispanoamericano, S.A. por Banco Santander, S.A. Dicho proyecto de fusión fue aprobado por las respectivas juntas generales de accionistas el 6 de marzo de 1999.

Como consecuencia del proceso de fusión, y tras el correspondiente acuerdo de la junta general de accionistas que la aprobó, Banco Santander, S.A. cambió su denominación social por la de Banco Santander Central Hispano, S.A.

El BSCH es el primer grupo financiero de España, con 407.160 billones de dólares en fondos administrados, ofreciendo una amplia gama de servicios a 36 millones de clientes repartidos en 42 países a través de 10.000 agencias. Es un banco de referencia en Europa, donde aparece como uno de los tres mayores por capitalización en las bolsas de valores en la región del euro. Cuenta con una red de alianzas estratégicas con los bancos líderes del

continente: The Royal Bank of Scotland, en el Reino Unido; Société Générale, en Francia; San Paolo IMI, en Italia, y el Commerzbank, en Alemania. El grupo tiene filiales en Alemania y Portugal, así como oficinas en Africa, Asia y Australia.

En 2001, el BSCH era la primera franquicia en servicios financieros en América Latina, con más de 115 millones de dólares en activos y con una cuota de mercado del 10%. Estaba presente en 12 países, que corresponden al 98% del PIB de la región –Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela–, con una red de más de 4.500 oficinas, que atienden a 23 millones de clientes.

Durante los ejercicios 1999 y 2000, las adquisiciones y ventas más representativas de participaciones en el capital de otras entidades, así como otras operaciones societarias relevantes, fueron las siguientes:

En 1999, el grupo adquirió la participación del grupo chileno Luksic en OHCH, pasando a controlar las siguientes participaciones: Banco de Santiago (43%), Banco del Sur de Perú (89%), Banco Tornquist, S.A. (100%) y Banco de Asunción, S.A. (77%).

- Banco Santander Colombia, a 31 de diciembre de 2000, el grupo controlaba el 62%.
- Banco Río de la Plata, controla el 80%.
- En enero de 2000, el Grupo Santander Central Hispano adquirió el 97% del Grupo Financiero Meridional de Brasil.
- En el mes de julio de 2000, el grupo materializó la adquisición del 97,62% del capital social del Grupo Patag n.
- Y la adquisición de Banespa, entre otras muchas.

El grupo está formado por 17 bancos, 9 administradoras de fondos de pensión, 12 fondos de inversión, 10 compañías de seguros, 12 casas de bolsa y 9 empresas de leasing y factoring (el **Anexo 4** presenta las principales participaciones en empresas del Grupo Santander Central Hispano).

El Grupo Santander Central Hispano est  presente en el sistema financiero brasileño a través del Banco Santander Brasil desde 1982. En 1991 potenció sus actividades de tesorería y mercados de capitales, y en 1997 comenzó su crecimiento en el segmento de banca de particulares con la adquisición de Banco Geral do Comercio. Un año después adquirió el Banco Noroeste, y a principios del año 2000 continuó el proceso de expansión con la compra del Grupo Financiero Meridional.

La creación de la primera franquicia de servicios financieros de Latinoamérica se est  desarrollando en el marco del Proyecto América, el cual se ha fijado, en el período 1999-2001, la consecución de tres objetivos cuantitativos:

- Conseguir un ROE en el año 2001 de un 25%, partiendo desde el 13,7% de 1998.
- Alcanzar un «cost-to-income» en el mismo año del 45%, desde el 63% de partida.
- Desarrollar una banca de clientes que permita obtener alrededor de un 10% de la cuota regional de mercado, frente al 7,3% de 1998.

Al cierre del tercer trimestre de 2000, el BSCH estaba en la senda del cumplimiento de estas ambiciosas metas, con un ROE del 19,5%, un ratio de eficiencia del 52% y una cuota de mercado del 9% (el **Anexo 5** muestra los datos económicos más significativos del Grupo BSCH).

Banco do Estado de São Paulo (Banespa)

La historia de Banespa está directamente ligada al inicio de la cultura cafetera en Brasil, a finales del siglo pasado. El crecimiento de la producción y las necesidades de dinero para reinvertir en la agricultura, llevaron a la creación del Banco de Crédito Hipotecario e Agrícola do Estado de São Paulo, el 14 de junio de 1909, con control accionario francés, posteriormente nacionalizado en 1919.

La denominación Banco do Estado de São Paulo SA fue adoptada el 4 de noviembre de 1926, cuando el Tesoro del Estado y el Instituto del Café pasaron a ser los accionistas mayoritarios, siendo su primer presidente Altino Arantes. Era, por tanto, un banco de naturaleza pública.

En 1969 se instaló la oficina central, separándose definitivamente la administración general de las operaciones directas, y se abrió el primer escritorio de representación internacional en Nueva York, transformado en oficina en 1973.

En 1970 se inauguró la oficina de Londres, siendo la primera representación bancaria latinoamericana en el Reino Unido.

En el año 1973, con la adquisición del control del accionariado del Banco de São Paulo y de las empresas del grupo, Banespa ingresó definitivamente en el área financiera.

En 1986, con 560 oficinas por todo el país y 21 en el extranjero, se convirtió en el primer banco brasileño en cuanto a tamaño y el tercero en volumen de depósitos, centrándose su fuerza en el estado de São Paulo, en donde contaba con la mayor parte de sus clientes.

La década de los noventa se caracterizó por el desarrollo de numerosos programas de carácter social y cultural, como la creación del programa «Política de Saúde do Banespa», específico para el apoyo a las campañas contra el sida, alcohol, dependencia química, etc., creación del proyecto de apoyo a la producción cinematográfica, así como el patrocinio de deportes como el automovilismo, tenis, hípica, etc., y la restauración del patrimonio.

En el año 2000, Banespa contaba con más de 500 oficinas bancarias diseminadas por Brasil, 650 puntos de atención identificados con la marca Banespa, oficinas alrededor del mundo, en ciudades como Nueva York, Frankfurt, Tokio o Madrid, y más de 3 millones de clientes (personas físicas y pequeñas y medianas empresas), así como 15 billones de dólares en activos y 6,45 billones en depósitos, lo que colocaba a Banespa como la tercera entidad financiera privada en el estado de São Paulo, la región más próspera de Brasil (el **Anexo 6** presenta algunos datos relevantes de Banespa).

En el mes de noviembre de ese mismo año, el Grupo Banco Santander Central Hispano (BSCH) obtuvo el control del accionariado de Banespa, después de adquirir el 60% de las acciones con derecho a voto. Gabriel Jaramillo fue nombrado presidente del consejo de administración de Banespa, cargo que comparte con el de presidente del BSCH en Brasil (el **Anexo 7** detalla la comisión directiva de Banespa).

Proceso de adquisición del Banco do Estado de São Paulo (Banespa) por el Grupo Santander Central Hispano (BSCH)

El 20 de noviembre de 2000, el BSCH se adjudicó Banespa contra todo pronóstico y después de la batalla judicial de los últimos meses y el retraso de la fecha de privatización, al superar las ofertas de los dos bancos brasileños que se mantenían en el proceso, obteniendo el control de la entidad tras adquirir el 60% de los derechos de voto y un 30% de capital.

La oferta realizada por el BSCH alcanzaba los 3,55 billones de dólares (7.050 millones de reales), 281% más que el segundo candidato y 3,6 veces más que la valoración mínima de la entidad fijada por el gobierno federal, convirtiéndose en la mayor compra protagonizada por un banco español en Latinoamérica. El capital de Banespa está compuesto por un 50% de acciones ordinarias y otro 50% de acciones preferentes sin derecho a voto (cotizadas en la Bolsa de Valores de Brasil).

La adquisición de Banespa se enmarcó dentro de la estrategia del BSCH de reforzar su presencia en Brasil, una economía que con 166 millones de habitantes y un PIB de 666.000 millones de dólares, que supone el 35% del total de Latinoamérica (el **Anexo 8** describe la política económica brasileña). La incorporación de Banespa al Grupo convierte al BSCH en la tercera entidad financiera privada del país, a corta distancia de Bradesco e Itau, ampliando en 2,8 millones el número de clientes, contando con 30.000 millones de dólares en activos, 5.200 millones de inversión crediticia y 6.600 millones en fondos administrados, y pasa a contar con 1.970 oficinas y puntos de venta en Brasil, convirtiéndose en la primera franquicia de servicios financieros de Latinoamérica por capacidad de creación de valor para sus accionistas y clientes.

Los copresidentes del BSCH, José María Amusátegui y Emilio Botín, señalaron:

«Brasil es una pieza fundamental para nuestros objetivos en América Latina. El objetivo ha sido aumentar nuestra presencia y alcanzar un puesto de liderazgo en este mercado. La compra de Banespa representa una gran oportunidad, al aportar al Grupo BSCH una franquicia que atiende a casi 3 millones de clientes en la región más próspera y dinámica de la economía brasileña. Estamos convencidos que esta operación significa una contribución importante para consolidar el liderazgo que ya hemos alcanzado en América Latina, creando mayor valor para los accionistas del banco»³.

Esta compra obedece al deseo de crear por parte del BSCH un gran holding latinoamericano que agrupe todos sus bancos en la región y cotice en bolsa. Para ello hay que conseguir, primero, una participación del 100% en todos sus bancos filiales.

Banespa operará de forma independiente en el país, junto al Banco Santander Brasil; tendrá el respaldo del Santander Central Hispano para desarrollar sus servicios en las comunidades en que está presente. La contribución de Banespa a la economía del estado de São Paulo se fortalecerá con una renovada, diferenciada e innovadora oferta de productos y servicios financieros, apoyada en la tecnología y experiencia que el BSCH ha desarrollado en los 42 países en los que está presente.

³ *Expansión*, 21 de noviembre de 2000.

A fecha 6 de abril de 2001, con la aceptación de los accionistas minoritarios titulares del 95% de las acciones ordinarias y el 96% de las acciones preferentes, finalizó la oferta pública de adquisición de acciones (OPA) llevada a cabo por el BSCH sobre las acciones de Banespa. La opa se anunció el 28 de diciembre de 2000 y fue aprobada por los órganos reguladores brasileños. El 11 de abril tuvo lugar el desembolso para la adquisición de las acciones.

Con la oferta, el BSCH pasa a tener el 98,3% de los derechos de voto y el 97% del capital total de Banespa.

La opa se hizo sobre las acciones en circulación en el mercado, representando el 67% del capital de Banespa, con un precio final de 95,22 reales por lote de mil acciones. En consecuencia, el número de acciones ordinarias y preferentes adquiridas en la oferta pública de compra alcanza 2,275 billones de reales (1,068 billones de dólares).

Con esta operación, la inversión total realizada por el BSCH en Banespa llega a los 4,8 billones de dólares, lo que equivale a 2,1 veces su valor patrimonial en la fecha de la adquisición de la entidad, el 20 de noviembre de 2000.

Para financiar la operación, BSCH ha contado con el apoyo de su socio Royal Bank of Scotland, que se comprometió a aportar 500 millones de libras (unos 745 millones de dólares).

Numerosos analistas estiman que, desde el punto de vista financiero, el precio pagado no está en absoluto justificado, por las siguientes razones:

1. Supone pagar más de dos veces el valor contable, sobre unos fondos propios susceptibles de ser ajustados.
2. Supone pagar tres veces el importe de las ofertas de dos bancos locales, que conocen el mercado brasileño y que tenían un gran interés por incrementar su tamaño (Bradesco y Unibanco).
3. Supone una prima del 200% sobre los ratios de mercado de los propios bancos brasileños cotizados (Bradesco, Itaú y Unibanco cotizan a un PER'00 medio de nueve veces, y BSCH paga un PER de 26 veces).
4. Adicionalmente, las complicaciones legales, sociales y políticas en el proceso privatizador (pendiente desde 1995), suponen un sobrerriesgo al del posible sobreprecio.

A pesar de estas razones negativas, existen algunos factores que le van a ayudar a rentabilizar antes la inversión:

El fondo de pensiones de los empleados de Banespa será saneado: su déficit, estimado en 2.400 millones de dólares, se cubrirá con una emisión especial del Banco Central de Brasil a 20 años y con un interés del 12%. Este problema, no obstante, no ha quedado cerrado y puede deparar consecuencias negativas con las demandas y reclamaciones judiciales que tienen pendientes los empleados jubilados del banco y de las que el estado de São Paulo ha eludido toda responsabilidad.

Existencia de un crédito fiscal de unos 1.200 millones de dólares, que reducirá la tasa fiscal efectiva de 2003 al 10%.

La ley brasileña permite a las entidades deducir fiscalmente el fondo de comercio, es decir, la diferencia entre el precio pagado y el valor contable. Este fondo de comercio es de 3 billones de dólares, el 85% del precio total pagado.

A su vez, Standard & Poor's estima que el BSCH, al aumentar su presencia en Brasil, ha incrementado su exposición a Latinoamérica tras la compra de Banespa, ha aumentado su vulnerabilidad al riesgo inherente de las condiciones económicas de la zona. Esta es la principal conclusión de la agencia internacional de calificación, que explica que el 33% del balance de BSCH está al otro lado del Atlántico, mientras que la exposición del BBVA es del 25%.

La situación en junio de 2001

Con estos antecedentes, los sindicatos y la dirección del BSCH y Banespa se encuentran en una encrucijada importante.

Por si fuera poco, la SEPI (Sociedad Española de Participaciones Industriales), holding estatal, está a punto de declarar la quiebra de Aerolíneas Argentinas, de la que es accionista mayoritario, ante la imposibilidad de llegar a un acuerdo con algunos sindicatos de la empresa para hacerla viable desde el punto de vista económico. Es como si algunas empresas españolas estuvieran haciendo el «trabajo molesto» en las sindicalizadas empresas del Cono Sur, con una cultura burocrática y acostumbrada a un mercado estático. También aumentaban los peligros de una imagen conveniente de España en Latinoamérica.

Los sindicatos lo saben, y los directivos son conscientes de ello, pero los imperativos de la eficiencia económica también tienen sus reglas. ¿Cómo actuar ante esta situación?

Anexo 1

LA GLOBALIZACION DEL CONFLICTO SINDICAL. BSCH-BANESPA

«Programa de Desligamento Voluntário» (PDV) Programa de desvinculación voluntaria

Los puntos más importantes del programa presentado por Banespa para sus trabajadores, tras la compra del banco por el Grupo BSCH, son los siguientes:

Condiciones del PDV

Quiénes pueden adherirse:

El PDV está siendo ofrecido a todos los empleados de todos los niveles y funciones. Banespa se reserva el derecho de aceptar o no la adhesión de los empleados al programa.

Los casos de los empleados que estén siendo objeto de procesos de sindicalismo/auditoría, serán estudiados individualmente.

Impedimentos para la adhesión:

No podrán adherirse los empleados:

Admitidos antes del 22 de mayo de 1975 y que no se adhirieron al Banesprev (fondo de pensiones de Banespa).

- Sin contrato indefinido
- Jubilados recontratados
- Extranjeros que trabajen en el exterior

Cómo adherirse:

Después de analizar con cuidado el manual, el empleado deberá:

- Destacar el término de la adhesión (documento oficial del programa). Rellenar y firmar.
- Enviar el término por correo interno, en un sobre dirigido al departamento de recursos humanos –PDV, o por correo.
- Registrar la adhesión a través de la «netscape» del banco.

Este procedimiento es importante para acelerar el proceso, que de todos modos sólo será válido con la llegada de la ficha de adhesión asignada en el departamento de recursos humanos.

Anexo 1 (continuación)

Confirmación de la adhesión:

Los empleados que se adhieran serán avisados por correspondencia sobre la fecha y el lugar de la homologación de la rescisión del contrato de trabajo.

La negativa de las adhesiones sólo pueden ser realizadas por los vicepresidentes. Se le comunicará al empleado esta decisión.

Características de la desvinculación:

La rescisión del contrato de trabajo será efectiva, en la modalidad de dimisión sin causa justa, y se garantiza el pago de una bonificación del 40% sobre los depósitos del FGTS (Fondo General de Tesorería Social) aportados por el banco.

Cuándo adherirse:

Las adhesiones se podrán efectuar desde el 17 al 25 de abril de 2001.

Paquete financiero y de beneficios:

Condiciones de la rescisión

Banespa (excepto Banespa Servicios)

- Saldo del salario
- Indemnización proporcional (*), considerándose el tiempo de servicio prestado a Banespa:
 - Hasta los 10 años: 30 días
 - Más de 10 años y menos de 20 años: 45 días
 - Más de 20 años: 60 días
- La indemnización adicional, considerándose el tiempo de servicio prestado a Banespa:
 - Hasta 5 años: 1 salario
 - Más de 5 años y menos de 10: 1,5 salarios
 - Más de 10 años y menos de 20: 2 salarios
 - Más de 20 años: 3 salarios
- Vacaciones íntegras y/o proporcionales, con un incremento de un tercio constitucional.
- 13º salario proporcional.
- Liberación de los depósitos aportados por el empleado al FGTS.

Anexo 1 (continuación)

- Bonificación del 40% sobre el saldo del FGTS, respecto a los depósitos efectuados por Banespa.
 - Excedencia remunerada no gozada (en el cálculo, se considerará en el salario de la fecha de desvinculación): en Brasil, según los sectores, los empleados, después de un determinado número de años de trabajo continuado, tienen derecho a un período de excedencia remunerada. Por ejemplo, los funcionarios del gobierno federal, cada cinco años tienen derecho a seis meses de vacaciones retribuidas.
- (*) La indemnización será considerada como tiempo de servicio, al efecto de la adquisición de los beneficios legales/reglamentarios (quinquenos, ATS, movimiento horizontal, excedencia remunerada, vacaciones y 13° salario).

Banespa Servicios

- Saldo del salario
- Indemnización proporcional (*), considerándose el tiempo de servicio prestado a Banespa Servicios:
 - Hasta 10 años: 30 días
 - Más de 10 años y menos de 15: 45 días
 - Más de 15 y menos de 20: 60 días
 - Más de 20 años: 90 días
- Garantía contra el despido improcedente, considerándose el tiempo de servicio prestado a Banespa Servicios:
 - Hasta 10 años: 1 salario por cada 36 meses trabajados
 - Más de 10 años y menos de 15: 1 salario por cada 30 meses trabajados
 - Más de 15 años: 1 salario por cada 24 meses trabajados
- Vacaciones íntegras y/o proporcional, con un incremento de un tercio constitucional.
- 13° salario proporcional.
- Liberación de los depósitos en el FGTS.
- Bonificación del 40% sobre el saldo del FGTS, respecto a los depósitos efectuados por Banespa.

(*) La indemnización será considerada como tiempo de servicio a efectos de la contabilización de vacaciones y 13° salario.

Anexo 1 (continuación)

Beneficios adicionales

Financiero (indemnización PDV)

El beneficio será calculado conforme al tiempo de servicio prestado a Banespa en las siguientes condiciones:

- Hasta 10 años: 3 salarios
- Más de 10 años y menos de 15: 5 salarios
- Más de 15 años y menos de 20: 6 salarios
- Más de 20 años y menos de 25: 7 salarios
- Más de 25 años: 8 salarios

Asistencia sanitaria – CABESP

Los empleados desvinculados de Banespa seguirán recibiendo asistencia sanitaria por un período de 12 meses, disfrutando de los mismos servicios a los que tienen derecho actualmente.

Durante esos 12 meses, únicamente pagarán la coparticipación actualmente en vigor. Banespa se responsabilizará de los costes de tales servicios en este período.

La legislación en vigor permite que el empleado desvinculado de la empresa siga recibiendo servicios médicos y hospitalarios durante 24 meses.

De esta forma, los empleados que deseen extender la cobertura de CABESP por más tiempo, hasta 2 años, deberán firmar el requerimiento específico en el momento de la homologación de la rescisión contractual.

Se distribuirá una cartilla detallando los procedimientos relativos a CABESP.

Apoyo para reiniciar la vida profesional

Además de los beneficios financieros, Banespa ofrece a aquellos que se adhieran al PDV un conjunto de servicios que darán apoyo a la continuidad de los proyectos de futuro profesional. Este PDV incluye acciones inéditas de apoyo para el inicio de una nueva vida profesional, y se basa en los más avanzados sistemas de este tipo.

El programa consideró la dispersión geográfica de Banespa y la imposibilidad de que todos los ex-empleados se desplazasen a otras ciudades para tener acceso a servicios de apoyo a la transición de carrera. De forma que invirtió en el desarrollo de un producto para la preparación de búsqueda de un nuevo empleo para ser utilizado en la residencia de los ex-empleados. Consideró también la posibilidad de ampliar las acciones de mejora del empleo no sólo para el empleado, sino también para sus familiares. Por último, consideramos la posibilidad de que algunas personas quieran iniciar sus propios negocios con la ayuda y orientación de especialistas.

Anexo 1 (continuación)

A partir del día de desvinculación, los ex-empleados tendrán a su disposición los Centros de Orientación de Carrera (COC), que existirán en nueve localidades: São Paulo, Araçatuba, Campinas, Curitiba, Ribeira Preto, Río de Janeiro, Santos, São José dos Campos y Sorocaba. La función es desarrollar actividades para volver a la vida profesional, identificar oportunidades de trabajo, propiciar orientaciones vinculadas a escuelas de formación y apoyar acciones de creación de negocios.

Este programa ofrece cinco acciones de apoyo y capacitación:

1. Entrenamiento para la recalificación y aumento de la empleabilidad: los ex-empleados recibirán un certificado por valor de 1.000 reales, en el momento de la desvinculación. Esa cantidad deberá ser utilizada exclusivamente para el reembolso de gastos en cursos diversos elegidos por los ex-empleados. Este beneficio podrá ser utilizado también por otro miembro de la familia que sea dependiente económicamente.
2. Cursos de informática: los empleados inscritos en los 13 cursos de informática del Senac continuarán con el derecho a ese entrenamiento. La casi totalidad de los 20.000 inscritos ya tienen fecha y lugar definidos para los cursos.
3. Búsqueda de un nuevo empleo (para los ex-empleados) en dos modalidades:
 - a) Actividades a distancia. Considerándose la dispersión geográfica de Banespa, se desarrolló, en colaboración con la mayor empresa del mundo en gestión de carreras, un programa de preparación para la continuidad de carrera profesional a través de Internet.
 - b) Seminarios dirigidos al nuevo mundo laboral y a las mejores maneras de obtener un nuevo empleo. Serán eventos de 2 ó 3 días, impartidos por consultores especializados en cuestiones de carrera profesional.
4. Entrenamientos sobre la creación de un negocio propio (en colaboración con una escuela de negocios brasileña).
 - «Ser emprendedor»: Se trata de un curso básico encargado a esta escuela de negocios, que ofrece los fundamentos básicos para la creación de un negocio propio. Tiempo de duración: 27 horas.
 - «Empretec»: Para los proyectos de negocio aprobados por dicha escuela, se ofrecerá un curso más específico, con una duración de 80 horas, impartido por consultores de distintas entidades.
 - Bolsas de oportunidades de empleo.

Anexo 1 (continuación)

Cálculos de desvinculación – Ejemplo (para empleados de Banespa)

Cargo: coordinador administrativo
 Tiempo en el banco: 25 años
 Salario: 5.506,12
 Fecha base de desvinculación: 30 de abril de 2001

| Beneficios | Valor | |
|--|--------------|-------------------|
| Indemnización legal | 60 días | 11.012,24 |
| Indemnización acuerdo colectivo | 3 salarios | 16.518,36 |
| 13º salario rescisión | 4/12 | 1.835,37 |
| Vacaciones proporcionales | 11/12 | 7.066,19 |
| Vacaciones sobre indemnización | 2/12 | 1.284,76 |
| Abono 1/3 constitucional | 1.682,43 | |
| Abono 1/3 constitucional indemnización | 305,90 | |
| 13º salario indemnización | 2/12 | 917,69 |
| Excedencia–pagada (salario actual) | 90 días | 16.518,36 |
| Total de beneficios | | |
| 57.141,30 | | |
| Indemnización PDV (07 salarios) | | 38.542,84 |
| Saldo FGTS: (93.049,23) | | |
| FGTS Rescisión | | 1.101,22 |
| FGTS 40% - Bonificación | | 37.660,18 |
| Total bruto | | 134.445,54 |

Descuentos: legales y obligatorios (INSS, IR, pensión alimenticia, Banesprev, Cabesp, contribución y anticipos, tales como 13º salario, préstamos para vacaciones, etc.).

Anexo 2

LA GLOBALIZACION DEL CONFLICTO SINDICAL. BSCH-BANESPA

Comisión directiva del grupo Santander Central Hispano

Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos
Presidente del consejo de administración

Angel Corcóstegui Guraya
Vicepresidente primero y consejero delegado

Matías Rodríguez Inciarte
Vicepresidente

Alfredo Sáenz
Presidente Banesto

Antonio Escámez
Consejero-director general, filiales España, Europa y alianzas

Francisco Luzón
Consejero-director general en Latinoamérica

Luis Abril
Director general de comunicación y estudios

David Arce
Director general de auditoría interna

José Manuel Arrojo
Director general de banca mayorista global

Ignacio Benjumea
Director general de secretaría general y del consejo

Baldomero Falcones
Director general de medios y costes

Enrique García Candelas
Director general banca minorista Santander

Julián Martínez-Simancas
Director general asesoría jurídica del negocio

Juan María Nin
Director general banca minorista BCH

Juan Rodríguez Inciarte
Director general del grupo industrial, gestión de activos y banca privada

José Luis del Valle
Director general de dirección financiera

Anexo 3

LA GLOBALIZACION DEL CONFLICTO SINDICAL. BSCH-BANESPA

Sindicatos

Comisiones Obreras (CC.OO.)

Es el primer sindicato de España, tanto por sus 800.000 cotizantes como por los 100.000 delegados sindicales, que representan a millones de trabajadores en todos los sectores de la producción y los servicios, formando parte del movimiento sindical europeo y mundial, al estar integrado en la Confederación Europea de Sindicatos (CES) y la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL).

Vinculado y muy próximo en la transición política al Partido Comunista, se autodefine como sindicato reivindicativo y de clase. Según sus estatutos su objetivo es lograr la supresión de la sociedad capitalista a través de la lucha de clase. Sin embargo, en los últimos congresos se ha ido matizando su estrategia. Hoy es una institución respetada por los empresarios y el Gobierno en el diálogo social, aunque mantengan, como es lógico, las naturales diferencias. Es un sindicato profesional y dialogante sin dejar de ser reivindicativo.

CC.OO. se articula mediante doce federaciones estatales, por rama de actividad o sector, y 17 confederaciones de nacionalidad y uniones regionales.

AFUBESP

La Asociación de Funcionarios del Conglomerado Banespa, también designada por las siglas AFUBESP, fundada el mes de junio de 1983, es una sociedad civil sin fines lucrativos, de ámbito nacional, con sede en São Paulo.

Entre sus numerosos objetivos, destacamos: 1) congregar a los asociados velando por la mejora de sus condiciones de vida en el trabajo; 2) promover actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas para los asociados y familiares, y 3) representar a los asociados judicial o extrajudicialmente...

Para atender estos objetivos, AFUBESP podrá: 1) adquirir, recibir en donación bienes, así como administrar estos bienes; 2) contratar servicios de profesionales de diversas áreas, y 3) mantener y administrar los fondos de asistencia mutua de sus asociados y sus respectivos familiares, etc.

El cuadro social de AFUBESP está restringido a los funcionarios del conglomerado Banespa, en actividad o no, que se inscribieran en la forma del estatuto del sindicato. Los asociados pueden ser fundadores, contribuyentes o familiares de los funcionarios referidos anteriormente.

El patrimonio está constituido por los bienes muebles e inmuebles que AFUBESP posee, por los títulos de cualquier naturaleza, por las donaciones, valores y derechos que, a cualquier título, vengán a ser adquiridos o recibidos.

Anexo 3 (continuación)

CNB – CUT

La Confederación Nacional de Trabajadores en Instituciones Financieras, que también puede ser denominada Confederación Nacional de los Bancarios, es una entidad sindical, con sede en Brasilia, constituida para fines de defensa, organización, coordinación, protección y representación profesional y legal de los empleados en instituciones financieras, de crédito y empresas que prestan servicios en el ámbito de las actividades del sistema financiero, crediticio, de seguros o actividades similares.

Los principales objetivos de la confederación son: 1) velar por mejorar las condiciones de vida y de trabajo de sus representados; 2) defender la independencia y autonomía de la representación sindical, y 3) actuar a favor del mantenimiento y defensa de las instituciones democráticas brasileñas.

Las principales demandas de los sindicatos son las siguientes:

1. Nombramiento de un interlocutor para las relaciones del Grupo Santander Central Hispano en Latinoamérica.
2. Retirada del plan de bajas voluntarias (PDV) presentado por el BSCH.
3. Garantizar el empleo hasta el año 2007, fecha hasta la cual las cuentas del estado de São Paulo y de sus empleados se mantendrán en Banespa.
4. Negociación del convenio colectivo.
5. Celebración de una reunión con el BSCH para hablar sobre el futuro del banco brasileño.
6. Reestructuración de la cúpula de Banespa.
7. Elaboración de un control estratégico para Banespa que haga referencia tanto a la expansión del negocio como al número de sucursales.

Anexo 4

LA GLOBALIZACION DEL CONFLICTO SINDICAL. BSCH-BANESPA

Principales entidades participadas al 31 de diciembre de 2000

Las principales participaciones del Grupo Santander Central Hispano, son:

| | |
|---------------------|--------|
| Vodafone | 2,85% |
| Unión Fenosa | 10,71% |
| Cepsa | 20,04% |
| Grupo Dragados | 20,19% |
| Vallehermoso | 26,13% |
| Inmobiliaria Urbis | 63,39% |
| Antena 3 TV | 30,21% |
| Prodigios-AOL Avant | 60,00% |
| BtoB Factory | 89,00% |

En el año 2000 se han producido desinversiones por 635,5 millones de dólares, fundamentalmente el 1,7% de Unión Fenosa, el 1,8% de Endesa, el 4,3% de Zeltia y el 6,5% de Digitel (principal operadora de telefonía móvil en Venezuela).

Anexo 5

LA GLOBALIZACION DEL CONFLICTO SINDICAL. BSCH-BANESPA

Datos relevantes del Grupo Santander Central Hispano
(En millones de dólares)

| | 2000 | 1999 | Porcentaje variación |
|--|-------------|-------------|---------------------------------|
| Activos totales | 299.261 | 219.936 | 36,1 |
| Total fondos gestionados | 375.291 | 287.242 | 30,7 |
| Fondos propios | 15.264 | 6.884 | 121,7 |
| Gastos de personal | 3.817 | 3.238 | 17,0 |
| Sueldos y salarios | 2.830 | 2.388 | 18,1 |
| Seguros sociales | 502 | 452 | 11,1 |
| Fondos de pensiones | 112 | 70 | 60,0 |
| Otros gastos | 373 | 328 | 13,7 |
| Beneficio antes de impuestos | 3.237 | 2.329 | 39,0 |
| Beneficio atribuido | 1.937 | 1.350 | 43,4 |
| Beneficio por acción (en dólares) | 0,46 | 0,36 | 25,0 |
| Dividendo por acción (en dólares) | 0,23 | 0,19 | 20,2 |
| Accionistas (en número) | 1.018.062 | 761.086 | 33,8 |
| Ratios | 2000 | 1999 | |
| ROA | 0,99 | 0,88 | |
| RORWA | 1,73 | 1,50 | |
| ROE | 20,86 | 18,51 | |
| Eficiencia | 56,11 | 57,70 | |
| TIER 1 | 7,64 | 8,19 | |
| Tasa de morosidad | 2,26 | 1,97 | |
| Accionistas y acciones | 2000 | 1999 | |
| Número de accionistas | 1.018.062 | 761.086 | |
| Número de acciones (millones) | 4.560 | 3.668 | |
| Valor de cotización (dólares) | 9,78 | 9,64 | |
| Capitalización bursátil (millones) | 44,587 | 35,358 | |
| Benef. neto atribuido por acción (dólares) | 0,23 | 0,19 | |
| PER | 23,02 | 26,17 | |
| Rentabilidad por dividendo | 2,45 | 2,32 | |
| Otros datos | 2000 | 1999 | |
| Número de oficinas | 10.827 | 8.713 | |
| España | 5.518 | 6.011 | |
| Resto países | 5.309 | 2.702 | |
| Número de empleados | 126.757 | 94.110 | |
| España | 43.059 | 45.210 | |
| Resto países | 83.698 | 48.900 | |
| Edad media de la plantilla | 42,46 | 42,90 | |
| Porcentaje diversidad hombres/mujeres | 73/27 | 75/25 | |
| Años de antigüedad de la plantilla | 19,80 | 20,00 | |
| Porcentaje personas con retribución variable | 95,0 | 89,0 | |
| Porcentaje personal promocionado/ total plantilla | 9,01 | — | |

Anexo 6

LA GLOBALIZACION DEL CONFLICTO SINDICAL. BSCH-BANESPA

Datos relevantes de Banespa
(En millones de reales brasileños)

| | 2000 | 1999 | var% |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Activos totales | 28.138 | 27.938 | 0,7% |
| Fondos propios | 4.228 | 4.175 | 1,2% |
| Gastos de personal | 392 | 312 | 25,6% |
| Beneficio antes de impuestos | 103 | 758 | -86,4% |
| Beneficio atribuido | 131 | 432 | -69,6% |
| ROE | 3.1 | 10.3 | |
| ROA | 0,4 | 2,7 | |
| Beneficio por acción (en reales) | 0,0035 | 0,0115 | -69,6% |
| Accionistas (en número) | 37.440.000 | 37.440.000 | - |

Anexo 7

LA GLOBALIZACION DEL CONFLICTO SINDICAL. BSCH-BANESPA

Comisión directiva de Banespa

Gabriel Jaramillo Sanint

Director – Presidente

Elvaristo Teixeira do Amaral

Vicepresidente ejecutivo comercial

Aurélío Velo Vallejo

Vicepresidente ejecutivo medios de control

Gustavo Adolfo Funcia Murgel

Vicepresidente ejecutivo financiero

Miguel Joao Jorge Filho

Vicepresidente ejecutivo de asuntos corporativos

Henry Singer González

Vicepresidente de relaciones con el mercado

Herbert Steinberg

Vicepresidente de recursos humanos

Irlau Machado Filho

Vicepresidente de marketing y productos

José de Paiva Ferreira

Vicepresidente de medios

Pedro Carlos Araujo Coutinho

Vicepresidente de redes

Sergio Gonçalves

Vicepresidente de gobiernos

Anexo 8

LA GLOBALIZACION DEL CONFLICTO SINDICAL. BSCH-BANESPA

Política económica de Brasil

La política económica de Brasil desarrollada en los últimos años destaca por el plan de estabilización económica llevado a cabo en 1995 y conocido como «Plan Real», en el que se combinaron condiciones políticas, históricas y económicas para permitir las bases de un programa a largo plazo. La principal medida de este plan fue la sustitución de la antigua moneda por el real.

El «Plan Real» permitió reducir la inflación desde un 5.200% que alcanzó meses antes al plan, hasta un 3,2% en mayo de 1999.

El real favoreció el crecimiento económico; entre 1994 y 1998, el PIB creció a la tasa media anual del 3,3%, cuando anteriormente no superaba el 0,3%. Una importante razón fue el aumento del rendimiento medio de los trabajadores; ese rendimiento aumentó un 26%.

A pesar de estos buenos resultados, es necesario alcanzar el equilibrio fiscal y conseguir reducciones significativas de la tasa de desempleo, que en 1999 fue del 7,7%.

En la actualidad se están desarrollando nuevos mecanismos de defensa de la moneda nacional, con el objetivo de defender la estabilidad del real; para ello, el Banco Central elevó en el mes de abril la tasa de interés, para evitar la fuga de capitales y la devaluación del real, y además se está adoptando un sistema de metas de inflación.

El cuadro de las cuentas externas del país en el primer bimestre de 2001 muestra un importante empeoramiento con relación al mismo período del año anterior: 1) los intereses pagados a la banca extranjera crecieron en un 40%; 2) creció la salida de beneficios y dividendos casi un 100%, hasta alcanzar los 700 millones de dólares, y 3) el ingreso de capital externo necesario para la financiación de inversiones anteriores ha caído un 30%.

Programa de privatizaciones

A partir de 1995, el gobierno brasileño llevó a cabo un programa de descentralización de empresas con el fin de transformar la economía brasileña en una economía abierta e inmersa en un ambiente internacional cada vez más competitivo.

Las privatizaciones, que entre 1991 y 1995 se limitaban a empresas controladas por la Unión en el sector industrial, se ampliaron significativamente en los años siguientes. Las privatizaciones se están produciendo no sólo en otros sectores de la economía, particularmente infraestructura, sino también en otras esferas de gobierno, en particular en los estados.

Estas privatizaciones contribuyen a atraer inversiones extranjeras directas que favorecen la modernización de la economía brasileña.

Los sectores en los que se están produciendo un mayor número de privatizaciones son: el sector petroquímico (27 empresas), telecomunicaciones (25) y siderurgia (8).

Anexo 9

LA GLOBALIZACION DEL CONFLICTO SINDICAL. BSCH-BANESPA

| | | |
|---|---|--|
| <p>BSCH – BANESPA</p> <p>PAGAS MUCHO POR BANESPA</p> <p>DEBES RENTABILIZARLO</p> <ul style="list-style-type: none"> – 18.000 de los 23.000 empleados jubilados (despedidos) – 8.500 se acogen voluntariamente → ¿se está descapitalizando el banco? (probablemente los buenos – los auditores) – ¿9.500 más? | <p>GLOBALIZACION Y CONFLICTO SINDICAL</p> <p>¿BAJAS VOLUNTARIAS?</p> <p>- ¿Es que no puede ser de otra forma?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Es una operación de choque | <p>ALTERNATIVAS</p> <p>Negociar → ¿Cómo ofertar?</p> <p>Que explote el conflicto</p> |
| <p>MEDIAS DE PERSONAL POR SUCURSAL</p> <p>39 → 13 en Latinoamérica 39 – 13 = 26</p> <p>5,5 en España 39 – 5,5 = 34,5</p> <p>SINDICATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fuertes – Con relaciones internacionales – ¿Relaciones políticas? | <p>CRITERIOS</p> | <p>Económicos a corto:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Coste huelga – Necesidad de ↓ costes <p>Económicos a largo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Descapitalización <p>Político/social:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Imagen pública – Política de relaciones con gobiernos |

Apéndice

1. EQUIPO DE REDACCIÓN

IESE-IRCO (International Research Center on Organizations)
SAGARDOY ABOGADOS
CREADE

2. EMPRESAS Y SINDICATOS CONSULTADOS

ABB
ABBOT
ACCIÓN SINDICAL
AENA
ALMSTON
ALTADIS
ASTRAZENECA
BANESTO
BBVA
CAMPOFRÍO
CC.OO.
COMPAQ
ENATCAR
DEUTSCHE BANK
GLAXOSMITHKLINE
GRUPO PRISA
HEWLETT PACKARD
IBERIA
JANSSEN CILAG
LOYDS BANK
MERCEDES BENZ
METRO DE MADRID
MICHELIN
MOTOROLA
PLUS ULTRA
RENFE
RTVE
SEAT
TELEFÓNICA
UGT
YAMAHA
ZARDOYA OTIS

3. PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN

Antonio, José M^a, JANSSEN CILAG
Arroyo, Blanca, GLAXOSMITHKLINE

Blanco Muñoz, Máximo, CC.OO.

Cabarcos, Rafael, GRUPO PRISA
Ceballos Martínez, José, UGT
Clemente, Javier, TELEFÓNICA
Cobos, Alejandro, GRUPO SEAT
Colás, José Luis, GLAXOSMITHKLINE
Collazos, Luis Carlos, HEWLETT PACKARD

Díez García, Dolores, UGT
Domingo, Jesús, CAMPOFRÍO

Espinosa, Carlos, AENA
Esteban, Juan Antonio, ENATCAR

Fernández, José Manuel, MICHELIN
Fernández, Juan, RENFE
Fernández, Manuel, UGT
Fuentes, Sergio, LLOYDS BANK

Guerrero, Antonio, ACCIÓN SINDICAL
Hernández, Milagros, RTVE
Herrero, Francisco, MERCEDES BENZ
Hortal, M^a Teresa, COMPAQ

Jiménez, Julián, CC.OO.
Lapuente, Julio, BANESTO
Lovelace, Ricardo, BBVA

de Mariano, Ricardo, MOTOROLA
Martín Sánchez-Patón, Enrique, PLUS ULTRA
Márquez, Pilar, ABBOT
Montesinos, Javier, CC.OO.
Muñoz, Manuel, ZARDOYA OTIS S.A.
Moral, Antonio, UGT

Paredes, M^a Jesús, CC.OO.

Rebollo, José, MICHELIN
Relea Laso, José Luis, ALTADIS
Rodríguez, M^a del Valle, ASTRAZENECA
Rodríguez, Clemente, ALMSTON
Ruiz Ocaña, Antonio, UGT

Sanz, Jesús, UGT
Silva, Rómulo, CC.OO.
Sopeña, Cristina, METRO DE MADRID

Turrión, Sergio, IBERIA

Vera, José, ABB
Viladoms, Cristian, YAMAHA

Bibliografía

- «Efectos económicos de la globalización», www.5Dias.com, documento electrónico de Internet, 23 de mayo de 2002.
- «El Gobierno aprueba la nueva Ley de Quiebras», *El País*, 6 de julio de 2002.
- «Pfizer refuerza su dominio con la compra de Pharmacia por 60.000 millones de dólares», *El País*, 16 de julio de 2002.
- «148 expedientes de regulación de empleo», www.elmundomotor.elmundo.es/elmunomotor.
- «A remolque del automóvil», *Expansión*, julio de 2002.
- «Adiós al empleo en la nueva tecnología», www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 4 de mayo de 2002.
- «Aumentan las pérdidas de puestos de trabajo en el sector de la automoción», www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 28 de febrero de 2002.
- «Auto-Res busca más compañeros de viaje», *Actualidad Económica*, 20 al 26 de mayo de 2002.
- «Aznar reclama más integración y apertura para atraer inversiones y progreso», www.5Días.com, documento electrónico de Internet, 17 de mayo de 2002.
- «Bruselas intenta frenar la velocidad del autobús», www.elmundo.es, documento electrónico de Internet, 5 de noviembre de 2000.
- «Cambios en el transporte con la economía en red», Informe de IBM, www.ibm.com, documento electrónico de Internet.
- «Continental calcula 100.000 despidos en el sector», www.elmundo.es, documento electrónico de Internet, 17 de septiembre de 2001.
- «Cuando España se convirtió en una potencia del automóvil», www.lavanguardia.es, documento electrónico de Internet, 26 de mayo de 1999.
- «Dirección gestiona el sistema de contratación en la línea de Carrefour en toda España», www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 4 de mayo de 2002.
- «Efectos económicos de la globalización», www.5Días.com, documento electrónico de Internet, 23 de mayo de 2002.
- «El 54% de los españoles aceptaría un empleo aunque obligara a cambiar de ciudad», www.5Días.com, documento electrónico de Internet.
- «El automóvil en España 2000», extracto de la conferencia expuesta por el presidente de STA, Vicente Aguilera, con motivo de la Asamblea General de Socios, www.sta.com.
- «El Corte Inglés gana un 19,1% más en 2000 y mejora la rentabilidad», www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 26 de mayo de 2002.
- «El foro de las telecom se une a la crítica a Birulés y pide un cambio de modelo», www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 7 de junio de 2002.
- «El futuro de la televisión en España», análisis prospectivo (2000-2005), Arthur Andersen y Universidad de Navarra (Facultad de Comunicación), documento electrónico de Internet, junio de 2000.
- «El mercado del transporte de mercancías por carretera creció un 4,8% en 2001», www.logisticaytransporte.es, documento electrónico de Internet.
- «El presidente de Renault España prevé nubarrones», www.elmundomotor.elmundo.es/elmundomotor, documento electrónico de Internet, 26 de mayo de 2002.
- «El sector bancario europeo: panorama y tendencias», informe de "la Caixa", www.lacaixa.com, documento electrónico de Internet, 1999.
- «El sector de la automoción se aprieta las tuercas», www.iese.edu, IESE Business School, documento electrónico de Internet, noviembre de 2001.
- «El sector está preparado para una recesión», www.elmundo.es, documento electrónico de Internet, 3 de diciembre de 2001.
- «El transporte en autocar sube de revoluciones», www.elmundo.es, documento electrónico de Internet, 27 de febrero de 2000.
- «El viaje del futuro», www.elmundo.es, documento electrónico de Internet, 28 de abril de 2002.
- «Enatcar cambia el rumbo del sector», www.elmundo.es (SU DINERO), documento electrónico de Internet, 11 de julio de 1999.
- «Ericsson se desploma tras presentar nuevas pérdidas y anunciar 5.000 nuevos despidos», *El País*, 20 de julio de 2002.
- «España acogerá 540 empresas de distribución extranjeras en 2007», www.ExpansiónDIRECTO.es, documento electrónico de Internet, 28 de noviembre de 2001.
- «Fomento modernizará el transporte de mercancías», www.elmundo.es, documento electrónico de Internet, 14 de febrero de 2001.
- «Hacia el cielo único, sin ferrocarril interconectado», www.5DIAS.com.
- «Historia de la televisión», www.sinectis.com.ar, investigación y elaboración a cargo de Martín A. Cagliani, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

- «La Anfac prevé una reducción de las ventas», www.elmundomotor.elmundo.es, documento electrónico de Internet, 9 de enero de 2002.
- «La asfixia del transporte aéreo», www.elmundo.es, documento electrónico de Internet, 25 de septiembre de 2001.
- «La ocupación en el sector de las tecnologías de la Información y de la Comunicación crece en un 5,8%, el doble que el resto de la economía española», www.ya.com, documento electrónico de Internet, 31 de enero de 2001.
- «Las autonomías frenan el desarrollo de la distribución», www.ExpansionDIRECTO.com, documento electrónico de Internet, 23 de enero de 2002.
- «Las autonómicas pasan factura», *El País*, 28 de julio de 2002.
- «Las cuentas ruinosas de las telecos», *El País*, 9 de junio de 2002.
- «Las ventas de la gran distribución crecen un 1,5%», *La Gaceta de los Negocios*, 17 de julio de 2002.
- «Lear presenta el expediente de regulación», www.elmundomotor.elmundo.es/elmundomotor, documento electrónico de Internet, 10 de abril de 2002.
- «Mal momento para el trabajo en las «telecos», *El País*, 21 de julio de 2002.
- «Más competencia para Renfe», www.el-mundo.es/nuevaeconomia, documento electrónico de Internet, 13 de octubre de 2001.
- «Oportunidades de Empleo en la Sociedad de la Información», informe de la Comisión Europea dirigido al Consejo Europeo, documento electrónico de Internet, Bruselas, 25 de noviembre de 1998.
- «Por primera vez desde el año 1995 comienza a destruirse empleo», *El País*, 17 de mayo de 2002.
- «Recoletos salva los resultados gracias a la venta de RTL», *El País*, 27 de julio de 2002.
- «Reducciones de empleo y reorganización de las empresas fabricantes de equipos de telecomunicaciones en España: Ericsson y Siemens», www.EIRO.com.
- «Resultados del ejercicio 2001 de Recoletos Grupo de Comunicación», Grupo Recoletos, 25 de febrero de 2002.
- «San José y López se unen y crean el líder vasco del transporte de carga por carretera», www.5Días.com, documento electrónico de Internet, 9 de abril de 2002.
- «Sogecable vuelve a beneficios después de tres años y gana 2,8 millones», www.5Días.com, documento electrónico de Internet, 29 de abril de 2002.
- «Vuelta a la economía real», *Expansión*, julio de 2002.
- A.I., «Recursos Humanos en tiempos de crisis», 7 de julio de 2000.
- Agrupación General de Periodistas (AGP), «Estrategias de concentración y nuevas tecnologías en los medios de comunicación», www.agp-ugt.org, documento electrónico de Internet, junio de 1999.
- «Allianz», caso de la División de Investigación del IESE, 2001.
- Arthur Andersen, Informe, Florez, H., www.ELPAIS.es, documento electrónico de Internet, 18 de marzo de 2001.
- Banco de España, Informe año 2000.
- Bell, D., «El advenimiento de la sociedad postindustrial. Un intento de prognosis social», Alianza Universidad, Madrid, 1994.
- Caro, P., «La OCDE prevé que el desempleo continuará creciendo hasta 2003», www.5Días.com, documento electrónico de Internet, 10 de julio de 2002.
- Checa García, F., «El sector de la distribución y el comercio electrónico», M@rketalia.com, documento electrónico de Internet.
- Comín, M., «Estados Unidos y los Países Nórdicos a la cabeza del teletrabajo autónomo», informe del eb-center, IESE.
- Contabilidad Nacional, Ministerio de Economía.
- Cuadro: Instituto Nacional de Estadística(INE), www.ine.es.
- Cuesta, C., «Las empresas detectan una vía para aplicar desgravaciones en las regulaciones de empleo», *Expansión*, julio de 2002.
- De la Villa, Desdentado, Montalvo, Palomeque, Rodríguez Navarro, Sagardoy, «Relaciones de trabajo», comentarios al Real Decreto Ley 17/1977, Ilustre Colegio Nacional de Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas, 1977.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.
- Directorio Central de empresas. Ministerio de Economía.
- Documento electrónico de Internet, 15 de abril de 2002.
- Documento electrónico de Internet, Observatorio Europeo de Relaciones Laborales (EIRO).
- Documento electrónico de Internet, 18 de marzo de 2002.
- Durán López, F., «El nuevo acuerdo de Seat: competitividad y flexibilidad», *Expansión*, 12 de diciembre de 2001.
- Encuesta Anual de Servicios, informe «El sector servicios en España», Contabilidad Nacional, año 1998.
- Encuesta de Población Activa, primer trimestre de 2002.
- Enríquez Pérez, I., «Fusiones y adquisiciones: expresiones de las tendencias omniabarcadoras del capital en la era de la globalización y de la información», www.unampuma@axtel.net, documento electrónico de Internet, México, 24 de febrero de 2001.
- «Estudio Especial: evolución del empleo y de las redes de oficinas en el sector bancario», informe mensual de "la Caixa", www.lacaixa.es, documento electrónico de Internet, diciembre de 1999.
- FACONAUTO, revista virtual, www.faconauto.com.

- Fernández, A., «Pfizer compra Pharmacia», *Expansión*, 16 de julio de 2002.
- FIAP (Foro de Investigación y Acción Participativa), «Cambio tecnológico y participación social», en <http://www.arrakis.es/~fiap/castellano/index.htm>, documento electrónico de Internet, 1997.
- «Flashes Sectoriales. Logística», www.guiame.net, documento electrónico de Internet.
- «Flashes Sectoriales: Finanzas», www.guiame.net, documento electrónico de Internet.
- Fresneda, C., «¿Teletrabajo? No, gracias», <http://w3.el-mundo.es/navegante/diario/97>, documento electrónico de Internet, *Diario del Navegante*, 21 de mayo de 1997.
- García Barbero, M.A., «Más competencia para Renfe a partir de 2003», www.nuevaeconomia.com, documento electrónico de Internet, 13 de octubre de 2001.
- García Morales, F., «Los límites de la globalización», www.rcci.net/globalización/ 2001, documento electrónico de Internet.
- Garganté, T., «Los laboratorios europeos en el punto de mira de las nuevas fusiones», www.5Dias.com, documento electrónico de Internet.
- Gil y Gil, J.L., «Noticiero Legislativo Laboral», Sagardoy Abogados.
- Gómez, S. y Martí, C., «Las relaciones laborales en España (2002)», nota técnica del IESE, mayo de 2002.
- Gómez, S., «El trabajo a tiempo parcial», nota técnica del IESE.
- González, J.C., «Bruselas quiere abrir el sector del transporte público a la competencia», www.elmundo.es, documento electrónico de Internet, 24 de julio de 2000.
- Gray, M., Hodson, N. y Gordon, G., «El teletrabajo», ECFT. Fundación Universidad-Empresa, Madrid, 1995, pág. 16.
- Gual, J. y Canals, J., *Comentarios de Coyuntura Económica*, Ediciones IESE, mayo de 2002.
- Handy, C., «The age of unreason», Arrow Business Book Limited, Londres, 1995, págs. 71-72.
- Hernández, S., «Altadis culmina su ajuste industrial», www.ELPAIS.es, documento electrónico de Internet, 1 de julio de 2002.
- Herrarte Sánchez, A., Medina Moral, E. y Vicens, O., «Modelos de crisis financieras», documento 00/1, documento electrónico de Internet, enero de 2000.
- ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), informe primer trimestre de 2002, www.icea.es, documento electrónico de Internet.
- «Informe Nielsen sobre la distribución y consumo alimentario», www.neptuno.net, 11 de octubre de 2000.
- Informe Richard Ellis, «Las autonomías frenan el desarrollo de la distribución», www.ExpansionDIRECTO.com, 23 de enero de 2002.
- Instituto Nacional de Estadística-Encuesta de Población Activa. 1^{er} trimestre, www.ine.es, documento electrónico de Internet.
- Intervención de John F. Kennedy, Presidente de los Estados Unidos, en el Congreso, 1962.
- Joyanes Aguilar, L., «Cibersociedad. Los retos sociales ante un nuevo mundo digital», McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid, 1997, pág. 169.
- Keynes, J.M., informe de la Comisión en la Marshall Society, 1944.
- "La Caixa", Servicio de Estudios, informe mensual, www.lacaixa.es, documento electrónico de Internet, diciembre de 1999.
- Lagares, M., «Fusiones y alianzas», *Diario Economía*, 28 de enero de 1999.
- Liceras, D. y Martín, C., «Eurostat cambia la EPA para reducir el paro», www.ELPAIS.es, documento electrónico de Internet, 17 de mayo de 2002.
- Lomoro, A. R., «¿Quiénes pierden con la globalización? El holocausto laboral», www.rcci.net/globalización/2001/fg189.htm.2001, documento electrónico de Internet.
- López Pascual, J. y Sebastián González, A., «Gestión bancaria: los nuevos retos en un entorno global», McGraw Hill, Madrid, 1999.
- M.V.R., «La crisis destruye empleo por primera vez desde 1995 al eliminar 65.000 puestos de trabajo hasta marzo», www.ABC.es, documento electrónico de Internet, mayo de 2002.
- Marcos P., «El Inem repudia a los prejubilados», *El País*, 7 de julio de 2002.
- Martínez Cortés, J.V., «La calidad en la distribución», III Jornadas de Marketing Agroalimentario, documento electrónico de Internet, Valencia.
- Memorias Corporativas Caja Madrid y "la Caixa", año 2001, www.lacaixa.es y www.cajamadrid.es, documento electrónico de Internet.
- Memorias Corporativas SCH y BBVA, año 2001, www.sch.es.
- Millán, S., «Adiós al empleo en la nueva tecnología», www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 4 de mayo de 2002.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Molero Mangalno, C., «Derecho laboral empresarial para directivos no juristas, facultades de empresariales y escuelas de negocios», McGraw Hill, Ciencias Jurídicas, Madrid, 1998.
- Montaña, B., «Enatcar cambia el rumbo del sector», www.elmundo.es (SUDINERO), documento electrónico de Internet, 11 de julio de 1999.
- Noriega, A., «Madrid ultima un plan de choque para atraer laboratorios farmacéuticos», www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 15 de enero de 2002.

- Oficina Central del Trabajo, «La incidencia en el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector de los servicios financieros y de la banca», OIT, Ginebra.
- Ortín, A., «Las multinacionales prescindieron de 233.335 empleos en lo que va de año», www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 29 de abril de 2002.
- Pascual, R., «Las regulaciones de empleo se duplicaron en 2001 y se concentraron en la industria», Ministerio de Trabajo, www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 26 de marzo de 2002.
- Pérez López, J.A., «Liderazgo. Dimensiones de la empresa», Biblioteca IESE, 1997.
- Perona, A., «Miguel Blesa pide que se facilite una mayor concentración del sector de cajas ahorros», *Expansión*, 22 de marzo de 2002.
- Piccione, S., «Las ventas en Europa crecieron un 0,6% en 2001», www.elmundomotor.elmundo.es/elmundomotor, documento electrónico de Internet, 15 de enero de 2002.
- Pin Arboledas, J.R., Chinchilla, N., Cardona, P., y otros, «Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas», McGraw-Hill, IESE, Madrid, 2001.
- Pin Arboledas, J.R., «Estrategias para el cambio en las organizaciones humanas», *Revista Nueva Empresa*, Cuadernos de Management, nº 72, Madrid, octubre de 1996.
- Pin Arboledas, J.R. y Suárez Ruz, E., «Procesos de cambio en la policía de diversos países», Publicaciones de la Fundación Policía Española, Colección Documentos para el Debate, Madrid, 2001.
- Pin, J.R., Sáenz-Díez, I., «Outsourcing de Recursos Humanos», trabajo de investigación del IRCO-IESE, ACCENTURE, mayo de 2002.
- Pin, J.R., Gallifa, A. y Pérez, J., «La globalización del conflicto sindical. BSCH-BANESPA», caso del IESE, enero de 2002.
- Preciado, N., «Hundidos en la miseria. Una habitación propia», *El Semanal*, 14 al 20 de julio de 2002.
- Reques Velasco, P., «¿Qué es globalización?», www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 23 de mayo de 2002.
- Resultados del sondeo: La gestión empresarial en el año 2001, X Edición Burson-Masteller-IESE.
- Riddestrale, K., y Nordstrom, J., «Funky Business: El talento mueve al capital», Prentice Hall, Madrid, 2000.
- Rifkin, J., «La era del acceso. La revolución de la nueva economía», Paidós, Barcelona, 2000, pág. 21.
- Rifkin, J., «El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era», Paidós, Barcelona, 1996.
- Romera, J., «La distribución europea gana la batalla exterior a EE.UU.», *Expansión Directo*, 13 de junio de 2001.
- Rossi, B., Thomson Financial, «Balance definitivo de las fusiones-adquisiciones en Europa del Sur», Reino Unido, en curso de publicación.
- Sáez de Miera, A., «¿Qué esperar al terminar la escuela ¿Adiós escuela; hola vida profesional», *Aedipe*, nº 2, septiembre de 1997, pág. 4.
- Sánchez Vega, G., «El Santander y el BBVA han llegado casi al límite de la reducción de costes», www.5DIAS.com, documento electrónico de Internet, 17 de julio de 2002.
- Sempere Navarro, A.V., «Noticiero Legislativo Laboral», informe cedido por Sagardoy Abogados.
- Sennet, R., «The corrosion of character», Norton, Londres, 1999.
- Soros, G., «La crisis del capitalismo global», Ed. Temas, Madrid, 1998.
- Stein, G., «Dirigir en tiempos de incertidumbre», Ed. Gestión 2000, Barcelona 2002.
- Stein, G., «Éxito y fracaso en la nueva economía», Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2000.
- Stiglitz, J.E., «El malestar en la globalización», Santillana-Taurus, Madrid, 2002.
- Thurow, L., «The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World», Wm.Morrow & Co., Nueva York, 1996.
- Toffler, A., «La tercera ola», capítulo II, Plaza Janés Editores, S.A., Barcelona, 1993.
- Touraine, A., «La sociedad postindustrial», Ariel, Barcelona, 1969, pág. 5.
- Urquijo Bolsa, informe del año 2000.
- Varela, P., «Wal-Mart revoluciona la gran distribución en Europa», www.ExpansiónDIRECTO.com, documento electrónico de Internet, 20 de abril de 1999.
- Watson Wyatt, *Fortune, Business Week*.
- Watson Wyatt, informe «Competiendo en una economía global».
- Whitehose, G., Lafferty, G., y Boreham, P., «From casual to permanent part time? Non-standard employment in retail and hospitality», *Labour and Industry*, vol. 8, nº 2, diciembre de 1997.
- XXXVII Congreso AEDIPE, «Nuevas tecnologías, nuevos retos», www.bbva.com, documento electrónico de Internet, Santander, junio de 2002.
- Zarza, A., «La banca ganó el 31% más por la fuerte subida de los ingresos por operaciones financieras», www.ExpansiónDIRECTO.com, documento electrónico de Internet, 16 de febrero de 2001.



Universidad de Navarra

Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid
Tel.: 91 357 08 09
Fax: 91 357 29 13

Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

www.iese.edu

CREADE

Plza. Colón, 2,
Torre 1, Plta. 10ª B
28046 Madrid
Tel.: 91 702 23 21
Fax: 91 702 23 90

SAGARDOY ABOGADOS

Tutor, 27
28008 Madrid
Tel.: 91 542 90 40
Fax: 91 542 26 57