



## Libro Blanco sobre las Mejores Prácticas Internacionales en Políticas de Acompañamiento (Planes Sociales)



Universidad de Navarra

CELA



SAGARDOY ABOGADOS  
ius laboris

ISBN: 84-86851-61-0

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual.

# Libro Blanco sobre las Mejores Prácticas Internacionales en Políticas de Acompañamiento (Planes Sociales)



# Libro Blanco sobre las Mejores Prácticas Internacionales en Políticas de Acompañamiento (Planes Sociales)

**José Ramón Pin**, Director del Proyecto de Investigación. Profesor Ordinario del IESE. Director del Departamento de Dirección de Personas en la Organización. Director del Executive MBA. Director del IESE-CELA

**Miguel Quintanilla Sánchez-Villacañas**, Investigador del IESE-CELA

**Ángela Gallifa de Irujo**, Gerente del IESE-CELA

## Entidades colaboradoras:

IESE-CELA, José Ramón Pin. Profesor Ordinario del IESE

SAGARDOY ABOGADOS, Iñigo Sagardoy. Socio

Eduardo Gómez de Enterría. Abogado asociado

CREADE, Josep Pau Hortal. Presidente

Queremos agradecer la participación de las personas que han colaborado en la realización de este libro: Ana María Gálvez, Federico Cuenca y Mateo Borrás (CREADE), Eduardo Gómez de Enterría e Isabel Moreno (Sagardoy Abogados), Carlos Romero (UGT), Juan Blanco (CC.OO.), así como a las empresas patrocinadoras Sagardoy Abogados y CREADE, que con su aportación han hecho posible este trabajo de investigación, así como a todos los representantes de las empresas que participaron en el estudio y sin cuya valiosa contribución no hubiese sido posible la realización de este libro.



Universidad de Navarra

CELA



SAGARDOY ABOGADOS  
ius laboris



# Índice

<b>PRÓLOGOS</b>	<b>9</b>
Sagardoy Abogados	9
Create	11
<b>RESUMEN EJECUTIVO/CONCLUSIONES</b>	<b>13</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>19</b>
1.1. Razones para el estudio	19
1.2. Metodología	20
a) Métodos cuantitativos	20
b) Métodos cualitativos	21
1.3. Estructura del libro	21
<b>2. CONTEXTO POLÍTICO, ECONÓMICO Y SOCIAL EN TORNO A LAS REESTRUCTURACIONES DE LAS EMPRESAS: ERES Y PLANES SOCIALES DE ACOMPAÑAMIENTO</b>	<b>23</b>
<b>A) ESPAÑA</b>	<b>23</b>
2.1. Factores políticos, sociales y económicos	23
2.2. Características del mercado laboral español	28
2.3. Razones para las reestructuraciones	32
2.4. Efectos de las reestructuraciones	33
<b>B) EUROPA</b>	<b>33</b>
2.5. Características de las reestructuraciones en Europa: concepto y tipos	33
Causas	36
Consecuencias	37
Conclusiones	38
2.6. Análisis de planes sociales de acompañamiento social realizadas por empresas españolas	39
a) Anexo caso BANESPA. Plan social de acompañamiento del Banco BSCH en Brasil	39
b) NH Hoteles en Países Bajos	46
Introducción	46
Fase I	46
Fase II	47

<b>3. LEGISLACIÓN SOBRE REESTRUCTURACIONES: ERES Y PLANES SOCIALES DE ACOMPAÑAMIENTO</b>	<b>49</b>
<b>A) Planes sociales en Europa</b>	<b>49</b>
1. ITALIA	49
2. DINAMARCA	50
3. ALEMANIA	50
4. FRANCIA	51
5. LUXEMBURGO	53
6. REINO UNIDO	54
7. PAÍSES BAJOS	54
<b>B) Legislación española sobre ERES y planes sociales de acompañamiento</b>	<b>55</b>
Concepto	55
Causas	55
El procedimiento de despido colectivo	56
Iniciación del procedimiento	56
El período de consultas	57
Autoridad laboral competente	57
Tramitación del procedimiento	58
Resolución del procedimiento	58
<b>4. ANÁLISIS DE LAS REUNIONES</b>	<b>61</b>
ALTADIS	61
AUTOTEX	62
NH HOTELES	63
SALVESEN LOGÍSTICA	64
ABB	65
FORD	66
IBERIA	66
MICROSOFT	68
PFIZER	69
PHILIP MORRIS	69
GRUPO TELEFÓNICA	70
TELEFÓNICA DE ESPAÑA	70
EMPRESA DE SOFTWARE	71
GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL	71
UNILEVER	72
VODAFONE	74
<b>5. FOCUS GROUP</b>	<b>77</b>



<b>ANEXO I. Resumen plan social de Telefónica</b>	<b>81</b>
Resumen del plan social de Telefónica España	81
A) BAJAS DEFINITIVAS EN LA EMPRESA	81
B) PASE A FILIALES Y OTRAS EMPRESAS DEL GRUPO TELEFÓNICA	81
C) REUBICACIÓN DEL PERSONAL	82
D) CREACIÓN DE EMPLEO	82
E) PROGRAMA DE FORMACIÓN	83
F) GARANTÍA DE EMPLEO	83
G) COMISIÓN DE SEGUIMIENTO	83
H) ADECUACIÓN DEL PLAN SOCIAL	84
<b>ANEXO II. Carbones de Berga, S.A.</b>	<b>85</b>
La creación de empleo alternativo	85
<b>APÉNDICE I. Listado de participantes</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>91</b>



# Prólogos

## Sagardoy Abogados

La empresa siempre, pero especialmente en estos inicios del siglo XXI, es un organismo vivo en permanente necesidad de adaptación a las exigencias de una sociedad, en cuyo proceso de cambio, también permanente y necesario para su supervivencia, se encuentra en conflicto.

En el ámbito de la empresa, la manifestación del cambio constituye su reestructuración, en sentido amplio del término, y no en el sentido más vulgar, aunque frecuente, de afectación negativa sobre el empleo.

La empresa, como cualquier organismo que pretende sobrevivir, necesita crear su propio sistema "inmunológico", se llama "adaptabilidad", se llama "flexibilidad", y alcanza cotas de perfección siempre que cuente con instrumentos jurídicos de "estimulación" y "reacción automática". El sistema, cuando existe, genera los "anticuerpos" capaces de vencer o minimizar la "crisis" y, en algunos casos, salir fortalecido de ella.

Cuando el sistema falla, o se carece de él, se hace necesaria la "cirugía", siempre traumática y de resultado incierto. Tanto la "analítica del diagnóstico" como la dosificación de medidas y la profundidad o extensión de la operación, han de estar sometidas a control.

En coherencia con estos planteamientos, el mejor "plan social" es aquel cuyo diseño de situaciones y medidas de solución se anticipa en su previsión, se genera en el consenso de los interlocutores sociales y se regula a través de la convención colectiva.

Es preciso reconocer que tal sentido de anticipación presenta dificultades para plantearlo, complejidad para diseñarlo, "bona FIDES" para interpretarlo y grandes dosis de equilibrio y sensatez para ejecutarlo. También es preciso concluir que, cuando se consigue, sus efectos beneficiosos para la "paz social" y para ese bien tan preciado y escaso –quizá sería más correcto decir "tan necesario y apreciado por escaso" – como es el mantenimiento del empleo.

El Libro Blanco, que me honro en prologar constituye un análisis, riguroso y documentado, de lo que podría denominarse el "estado de situación", seguido de una exegética exposición de los regímenes jurídicos y "medidas de acompañamiento" vigentes y de aplicación en los distintos países integrados en la Unión Europea.

En las notabilísimas aportaciones de los expertos que han intervenido y llenado de contenido este Libro Blanco, se encuentran importantísimas, útiles y eficaces experiencias, criterios y opiniones de inestimable ayuda a la hora de enfrentarse, tanto desde la óptica de la investigación como desde la de su aplicación práctica, a estas materias.

Permítaseme expresar una conclusión personal, sugerida por la contemplación de las aportaciones experimentales a las que acabo de referirme, relativas a las diferentes y variadas medidas de acompañamiento incluidas en los planes sociales. Considero necesario afrontar la tarea de la configuración de estos planes con mentalidad abierta y grandes dosis de imaginación, para, una vez identificadas con realismo la situación y la necesidad, extraer todas las posibilidades que ofrece y ampara la legislación y construir nuevas medidas de solución. Actitudes limitadas a la aplicación, casi mimética, a modo de "recetario", de las que ya están "inventadas" –muchas veces sin llegar a entenderlas en su verdadera concepción, contenido y finalidad, lo que ocurre con mayor frecuencia de la que sería desde luego deseable y, muy posiblemente, "soportable"–, restan seriedad al concepto de plan social, prostituyen sus contenidos y dejan las medidas de solución perversamente utilizadas, como diría el Tenorio: "inútiles para vos y para mí".

El presente Libro Blanco se detiene y analiza el fenómeno de la globalización y del efecto que proyecta: la llamada deslocalización.

No es la primera vez que voces autorizadas, refiriéndose a la deslocalización que afecta a empresas ubicadas en nuestro país, señalan que las causas de tales deslocalizaciones son las mismas y, casi coincidentes, con las que estimularon su implantación hace algunas décadas. Sin estar de acuerdo, al menos totalmente, con tan genérico diagnóstico, lo estoy mucho menos con el fatalismo que implica su formulación, y en absoluto participo del determinismo y sentido

de predestinación al que parecen orientarse quienes asimilan estas situaciones en su naturaleza, en sus causas y en sus efectos a los denominados supuestos de "crisis", ex art. 51 E.T.

La crisis en estado puro que contempla el art. 51 E.T. citado, tiene una causa inmediata sobrevenida, ajena y absolutamente independiente a la voluntad de las partes –empresa y trabajador-. Aunque en causas originarias o, mejor, remotas, de la deslocalización, pudieran encontrarse esos factores exógenos de la voluntad, la decisión deslocalizadora, como tal decisión, es imputable a la voluntad empresarial, por lo que otorgar a ambos supuestos el mismo tratamiento y efectos, considero que constituye una ruptura del equilibrio sinalagmático del contrato.

No quiero expresar que las circunstancias que motivan la deslocalización no puedan generar una decisión empresarial libre y adecuada a las exigencias del mercado. Soy consciente, en gran número de supuestos, de la inevitabilidad de la decisión. Pretendo llamar la atención de la imperiosa necesidad de adoptar, como indicaba al inicio, planteamientos preventivos con "sentido de anticipación" (I+D, mecanismos automáticos de adecuación de condiciones y costes, desarrollo tecnológico, diversificación de la actividad negocial, etc., que den soporte y valor añadido al puro y estricto diferencial de costes productivos.

Deberemos ahondar en estos planteamientos que, estoy seguro, encontrarán cumplida atención y soluciones en un nuevo Libro Blanco que deberá dar continuidad a la trascendental aportación que el IESE viene promoviendo, aglutinando, dirigiendo y "dando a luz" en el trienio reciente.

Quisiera agradecer su colaboración a Ana María Gálvez y Federico Cuenca, de CREADE, sin la cual no habría podido salir adelante el presente Libro Blanco.

No puedo cerrar estas líneas sin agradecer la aportación personal del profesor José Ramón Pin Arboledas, Ángela Gallifa y Miguel Quintanilla, que con su estímulo, inquietud y dosificación equilibrada de las ideas, han conseguido moderar las aportaciones y ordenar los debates.

En ellos se refleja la trascendencia que la institución –el IESE– tiene y mantiene en la evolución y desarrollo de la sociedad española.

Eduardo Gómez de Enterría  
Sagardoy Abogados

## Creade

Hoy ya nadie discute que la flexibilidad es totalmente necesaria, en nuestra vida personal, en nuestras relaciones con nuestros hijos, en el entorno personal, etc. La flexibilidad es el elemento que nos permite adaptarnos al cambio. Esta flexibilidad, compartida en las dosis adecuadas con una cierta estabilidad, la asunción de riesgo y la capacidad de adaptación, han sido los atributos que han permitido el desarrollo y la mejora de la vida humana.

El cambio, y la aceptación de éste, es uno de los retos a los que nos enfrentamos, tanto en nuestra vida personal como en nuestro entorno profesional. Y el cambio afecta también a las organizaciones en las que nos integramos. Si en la década de los años setenta y ochenta España era punto de atracción para la instalación de complejos industriales de los grandes grupos multinacionales, nuestra década es una época de retroceso... costes, políticas medioambientales, centralización, etc., son impulsos que imponen y exigen a las compañías la puesta en marcha de procesos de reestructuración que afectan a una gran parte de las instalaciones industriales que fueron creadas hace 20-25 años y que ayudaron a dar a nuestro país el impulso que necesitábamos para colocarnos en el lugar que hoy ocupamos.

Con este libro –cuarto en el proceso que el IESE, Sagardoy Abogados y nuestra compañía iniciamos en el año 2002–, los promotores no pretendemos nada más que “crear puntos de reflexión” que permitan analizar, conocer y debatir los criterios, pautas y soluciones concretas con los que resolver los procesos de reestructuración que están llevando a cabo las organizaciones en nuestro país y detallar el repertorio de soluciones que se están poniendo en marcha dentro de lo que técnicamente se denomina planes sociales de acompañamiento.

Hay algunas ideas clave que han visto la luz en el transcurso del análisis y que me permito detallar en estas breves líneas: por una parte, el alto grado de madurez en las soluciones planteadas y definitivamente acordadas. La segunda, que como consecuencia de la madurez alcanzada por los interlocutores sociales y las organizaciones en estos procesos, estamos asistiendo a un proceso de ajuste sin graves conflictos sociales, y la tercera, que las compañías van entendiendo los planes sociales de acompañamiento como un elemento más de su responsabilidad social, que no sólo ha de aplicarse cuando desarrollan su actividad, sino también en el momento de plantearse un proceso de reestructuración y/o ajuste.

Todo ello en un entorno en el que está pendiente de cerrarse el posible acuerdo entre los interlocutores sociales y la patronal, con objeto de concretar los términos en los que debe articularse una reforma de la legislación laboral. Un entorno también en el que, al margen de la concreción o no de estos temas en la reforma, es de destacar lo que la investigación pone de manifiesto, y es que los servicios de *outplacement* son un recurso que goza cada día de una mayor credibilidad entre los actores de los procesos de reestructuración y que las diferentes Administraciones públicas están siendo mucho más receptivas y abiertas a este tipo de propuestas.

Por último, quiero mostrar mi agradecimiento a todos los que han participado en la investigación (coordinadores, representantes de las organizaciones y compañías, interlocutores sociales, participantes en el *focus-group*, equipo de redacción y de marketing, etc.), sin cuyo concurso ni colaboración no hubiera sido posible la finalización de este proyecto, que esperamos aporte la información y valor para el lector o profesional interesado por estos temas.

Josep Pau Hortal  
Creade  
Septiembre de 2005



## Resumen ejecutivo/Conclusiones

Hace dos años, las tres entidades que ahora presentan este informe, Sagardoy Abogados, CREADE e IESE-CELA, realizamos un trabajo sobre las mejores prácticas de las empresas españolas en la reestructuración de plantillas<sup>1</sup>. Muchas de las ideas que plasmé en el prólogo de aquel trabajo son aplicables al actual. En aras de evitar repeticiones, remito al lector al mismo. En él se daban una serie de recomendaciones para evitar las reestructuraciones o paliar sus consecuencias. Es lo que denominé "El arte de despedir".

Ahora se trata de profundizar en una de las facetas resaltadas en ese estudio: paliar las consecuencias de las reestructuraciones aminorando los efectos del despido mediante lo que se conoce como los planes de acompañamiento social (PAS). Un concepto añejo pero que las circunstancias están poniendo de actualidad.

- Lo óptimo y deseable sería que el PAS no sea una parte del ERE (expediente de regulación de empleo), sino el ERE una parte del PAS. Es decir, los planes de acción social deben ser incluidos en los planes estratégicos a medio/largo plazo que elaboren las empresas y no convertirse en una serie de acciones para suavizar los despidos, ni que sean planeados con la urgencia y la falta de medios económicos propia de una situación de crisis como es un ERE. La cuestión fundamental es la previsión, pensar con antelación los cambios en los ciclos de los mercados, casi siempre previsibles (se ven venir), que afectarán a la demanda. La Administración de Francia no aprueba ERES en los que no se haya aplicado el PAS con una antelación de tres años. Aplican la previsión tomando medidas para evitar o, al menos, paliar los graves efectos económicos y sociales sobre una comunidad.
- En efecto, estos cambios en los ciclos, hoy por hoy, se pueden prever con alguna antelación, y la previsión al respecto es necesaria. Por tanto, la concurrencia de los históricos ciclos económicos y los procesos de deslocalización hacen más que probable que muchos sectores se enfrenten a la necesidad de remodelar plantillas. Más aun en países desarrollados y en aquellos que pertenecen a una zona geográfica como la Europa Comunitaria, en proceso de expansión. España es uno de ellos<sup>2</sup>. En este Libro Blanco se encuentran datos al respecto.
- La creación de un fondo de garantía social, gestionado por la propia empresa y/o las patronales en previsión de estas necesidades, es fundamental. En el momento de la necesidad de financiación, es decir, de crisis de la empresa, se contaría con el fondo para poder aplicar con garantías los PAS.
- La reestructuración se va a convertir en algo natural en la vida de las empresas. Como indica el trabajo, una reestructuración puede pasar de ser una amenaza a convertirse en una oportunidad individual y colectiva si se hace adecuadamente. Permanecer en una empresa, o en un sector en proceso de recesión, por cambio tecnológico, sustitución de oferta, reducción de la demanda o deslocalización, puede convertirse en una lenta agonía hacia el paro indefinido. Por el contrario, cambiar a una empresa o sector con futuro puede suponer para una persona o un área geográfica entrar en una dinámica de crecimiento.
- Esto exige afrontar las reestructuraciones con inteligencia y valentía. Decir la verdad a tiempo y preparar el reciclaje con sabiduría. Este mirar cara a cara el futuro requiere la conjunción de las Administraciones públicas, los agentes sociales (sindicatos y patronales), las empresas y los empleados.

### El papel de las Administraciones públicas en los PAS

El curso pasado, en Barcelona tuvimos una sesión sobre los PAS. Intervino la directora general de la Generalitat de Catalunya. La iniciativa procedía del Grupo Adecco (al que ahora pertenece CREADE), después de que

---

<sup>1</sup> IESE-IRCO, Sagardoy Abogados y CREADE. (2203), «Libro Blanco sobre las mejores prácticas en las reestructuraciones de plantillas», IESE Publishing, Barcelona.

<sup>2</sup> Torrens, L. y J. Gual (2005), «El riesgo de la deslocalización industrial en España ante la ampliación de la Unión Europea», Centro SP-SP, Barcelona.

ésta Administración pública anunciase que sólo aprobaría los ERES (expedientes de regulación de empleo) que se acompañasen de un PAS.

- Las Administraciones públicas tienen el deber de velar por los ciudadanos de su jurisdicción, y los PAS son un instrumento eficaz, si funcionan, en una de las situaciones más delicadas: los despidos colectivos. Como se expone en el trabajo aquí presentado, las consecuencias de una reestructuración mal llevada son económicas, psicológicas y morales; se refieren a las personas que pierden su trabajo, pero también a su entorno familiar, social y económico. Pueden conducir a la despoblación de zonas geográficas en un círculo económico mortal. Por eso las Administraciones públicas no pueden abdicar de su responsabilidad.
- Su trabajo no es sólo ser garante de la exigencia de PAS para aprobar el ERE y vigilar su cumplimiento. Siendo éste un papel ineludible, deben ayudar a las empresas a hacerlos viables legal y económicamente. ¿Cómo cumplir este segundo papel?
  - Primero, reconociendo las leyes del mercado. De nada sirve aferrarse a empresas o sectores en declive, cuanto antes se reconviertan, mejor. Ello exige agilidad en los procesos de aprobación de ERES y también facilidad para la apertura de nuevos establecimientos empresariales. Simplicidad burocrática, subvenciones, reducciones de cargas sociales y fiscales en ambos casos.
  - Segundo, asesorando, animando y apoyando los procesos de reindustrialización o recolocación derivados de las reestructuraciones. Colaborar con el sector privado y el tercer sector de su zona de influencia.
  - Tercero, modificando las leyes para así facilitar estos procesos de reconversión. La existencia de barreras al despido individual, económicas o administrativas, reduce la agilidad que requiere hoy en día la economía.
  - Cuarto, rebajando las barreras sociales para la movilidad funcional o geográfica. La carestía de un mercado ágil en la vivienda es una de ellas. Hoy en día, en España corremos el peligro de crear barreras culturales artificiales que dificulten esa movilidad. Reducirlas, en lugar de agrandarlas, sería una medida de sentido común.
  - Quinto, llegando a acuerdos con los llamados interlocutores sociales (sindicatos y patronales) para agilizar el mercado laboral a cambio de una mayor posibilidad de recolocación.
- Estamos en un período en el que las consultas entre los gobiernos, los sindicatos y la CEOE parecen ser continuas. Es una de las características de la estructura institucional de la España democrática. Aprovechar estas circunstancias para racionalizar entre todos el mercado de trabajo, es su responsabilidad. Esa racionalización debe conllevar una compensación social. La racionalización ocurrirá de todas formas, lo quieran o no estos tres interlocutores. La compensación social dependerá de la inteligencia de los acuerdos a los que lleguen.

Hace unos meses publiqué en *Harvard-Deusto Review* un artículo bajo el título "El mito del trabajo temporal"<sup>3</sup>. La tesis que sostengo en ese artículo es que la rigidez estructural de nuestro mercado de trabajo se compensa con el alto porcentaje de contratos temporales, que lo agiliza. En otras palabras, o reducimos los costes de los despidos, o mantenemos el alto porcentaje de trabajo temporal. Lo que es un suicidio económico es tener un mercado de trabajo rígido en una economía tan fluida como la actual. Pero esa reducción no debe hacerse moralmente sin dar la oportunidad de recolocación. Ése es uno de los objetivos de los PAS.

## El papel de los interlocutores sociales en los PAS

Los agentes sociales (sindicatos y patronales) tienen dos niveles de actuación. El primero es como interlocutores generales que representan los diversos sectores de la sociedad. El segundo, como actores individuales en cada reestructuración.

---

<sup>3</sup> Pin Arboledas, J. R. (2005), "El mito del trabajo temporal", *Harvard-Deusto Review*, nº 136, junio, Bilbao, págs. 64-71.



- En su papel de interlocutores generales, deben concertarse entre ellos y con los gobiernos. Concertarse para agilizar el mercado laboral y establecer las condiciones sociales generales (PAS) que equilibren socialmente los efectos de las medidas económicas que hay que tomar.
- Aquí los líderes sindicales tienen un trabajo de liderazgo a realizar. Convencer a sus organizaciones de la realidad de las leyes económicas y obtener las compensaciones sociales adecuadas a la agilización del mercado laboral.
- Por su parte, los líderes patronales tienen que ser conscientes de que el balance social debe ser efectivo, no puede quedar en meras declaraciones de intenciones. Probablemente habrá que crear un fondo económico con aportaciones empresariales para ayudar a los PAS. Esa sería una verdadera demostración de responsabilidad social por parte de las patronales. Podría argumentarse que los empleados deberían también hacer aportaciones. Sin embargo, mi opinión es que la responsabilidad de la conducción de las empresas corresponde a los empleadores, y son éstos los que deben aportar los fondos que resuelvan sus faltas de previsión o su ineficacia. Además, un fondo aportado por todos obliga a una gestión conjunta, de cuyas experiencias tenemos resultados regulares.
- El fondo, de gestión privada, sería como un seguro cuyo objetivo es ser invertido en procesos de recolocación y reinserción profesional, incluidos los planes de autoempleo. Sería complementario al FOGASA (Fondo de Garantía Salarial) y su aplicación nunca debería enfocarse en la subvención de las indemnizaciones monetarias a los despedidos, sino en programas de formación o de inversiones productivas, en estos últimos casos en forma de créditos de bajo interés. Nunca a fondo perdido.
- El segundo nivel de actuación de los agentes sociales es en los casos particulares de reducción de plantillas. Los sindicatos deben ser conscientes y convencer a los empleados de que, en muchos casos, el dinero sólo, aunque sea en mayor cantidad, es una solución momentánea; que "más vale aprender a pescar que recibir un pescado". Los empleadores deben ser responsables y diseñar PAS adecuados a la situación social de sus empleados y el entorno. No es lo mismo una reestructuración en un entorno pujante que en una zona deprimida.

## El papel de la empresa y los empleados en los PAS

La hora de la verdad es el caso particular. Se cuenta que a alguien le ofrecieron una gran cantidad por matar un ciudadano chino. Sólo uno. Al principio se negó. Pero luego, los razonamientos de que no le iba a pasar nada, que había muchos chinos y tampoco se enteraría nadie, ni era cruento, bastaba apretar un botón a miles de kilómetros de distancia, fueron venciendo su resistencia. Una vez aceptado el encargo, se enteró de la única condición para ello. Debería ver un vídeo con la vida cotidiana de la persona que iba a morir. En él se describía al señor Chuen (pongamos este nombre). Se levantaba a las seis de la mañana, daba un beso a su esposa, acariciaba a su bebé de tres meses y miraba con ternura cómo dormían sus dos hijas y el vástago mayor, un varón de siete años. Luego cogía su bicicleta y, antes de entrar a trabajar, visitaba a su anciana madre de 85 años, de la que cuidaba al haberse quedado viuda hace diez años. En ese momento, el potencial asesino se volvió y preguntó: Oiga, ¿no podría matar a otro?

La cruda realidad no se palpa en los despachos de la Administración ni en las mesas de concertación nacional o sectorial. Se tropieza con ella en la reunión con el comité de empresa, en la asamblea de trabajadores o, más aún, en la entrevista solitaria con el candidato a ser reestructurado, desvinculado, recolocado... Vamos a llamar las cosas por su nombre: DESPEDIDO. Es la hora de la verdad. Los sentimientos y las emociones se superponen a la racionalidad, y así debe ser, porque somos humanos, no máquinas.

- Aquí es donde el empresario demuestra si ha sido "responsable socialmente" de verdad. Si ha previsto el destino de sus empleados, los que le ayudaron a construir la riqueza generada. Si ha evolucionado a tiempo y si tiene fondos disponibles para los casos de difícil previsión. Si son generosos o tacaños. Si son inteligentes o no. Ha habido reestructuraciones salvajes, acompañadas de huelgas y pérdidas. Ha habido reestructuraciones con reutilización de las instalaciones para generar puestos de trabajo de mayor valor añadido.

- También es el momento en el que los trabajadores, y sus representantes, demuestran si son capaces de evolucionar como requieren las circunstancias actuales. Si aprovechan los instrumentos de los PAS o, como se llama en otros casos, los PDV (planes de desvinculación voluntaria).
- En algunos casos, hemos visto egoísmos territoriales. Por ejemplo, cuando los sindicatos del metal alemán se desentienden de las reestructuraciones de SEAT en España con el pretexto de defender los puestos de trabajo de su país. En otros casos hemos visto solidaridad. Por ejemplo, cuando los técnicos de una fábrica reestructurada por deslocalización enseñan a los nuevos trabajadores del país de destino de la producción, o la amenaza de huelga en España por parte de CC.OO. para defender a los trabajadores de Banepa en Brasil, recién adquirida por BSCH<sup>4</sup>.
- En estos "momentos de la verdad" se descubren las más bajas pasiones o los más altos ideales de las personas y las organizaciones. Se puede decir que exigir PAS o PDV a una empresa en crisis es aumentar los costes de despido. Por eso es importante la previsión individual o colectiva. Pero, en todo caso, los planes tienen que ser eficaces.

### De la eficacia de los PAS y los PDV

Un tema complejo es cómo hacer eficaces estos planes. En los casos de prejubilación, la medida es fácil, basta con calcular el número de personas acogidas. Los casos de recolocación nunca deben hacerse sin asegurar metas a conseguir. En Indianápolis, el alcalde Goldsmith decidió subcontratar el organismo municipal de ayuda a la recolocación con una empresa *American Works*. Esta empresa cobraba por persona recolocada que había trabajado más de seis meses. No se trata de hacer el proceso y atender al ciudadano, se trata de conseguir el objetivo del *outplacement*: recolocar.

En casos de autoempleo o de reindustrialización, la medida de su eficacia puede ser el número de puestos de trabajo, directos e indirectos, generados.

Elo implica que junto con los expertos jurídicos y de recursos humanos para la negociación pertinente, los PAS exigen la intervención de otros especialistas: psicólogos y educadores para el reciclaje; expertos en *outplacement*; analistas empresariales para evaluar la viabilidad de nuevas empresas o sectores; expertos en organización y tramitación para la agilización y eficacia de las nuevas organizaciones; sociólogos, urbanistas y expertos en ordenación del territorio, etc. Todo un conjunto que puede ser aportado por el fondo arriba mencionado y las Administraciones públicas, a las que se debe medir su eficacia de acuerdo con los indicadores pertinentes.

### Pero los PAS, ¿no serán una nueva traba burocrática que haga aún más rígida la economía?

La duda a plantear por los "liberales" de la economía es: ¿no será todo esto aumentar la burocracia?, ¿no será mejor dejar a las fuerzas del mercado la reasignación de los recursos, conformarse con que determinadas zonas se deprimirán a costa de otras que se relanzarán, con lo que tarde o temprano la fuerza productiva se recolocará eficazmente? Mi respuesta a esa pregunta es: no; y es doble. Por una parte, acogiéndome a argumentos morales, y por otra parte, a argumentos económicos.

La respuesta moral es que sí, a largo plazo, puede ser verdad esa reasignación eficaz de recursos, es a costa del sufrimiento a corto plazo de las personas, y habrá que preguntarse si eso es moral. Máxime si los que más sufren son los que menor responsabilidad tuvieron en el proceso, pues su trabajo no era la dirección y, por tanto, la previsión de esos sucesos. Si la justicia es dar a cada uno lo que se merece, los que menos

<sup>4</sup> Gallifa, A., J. Pérez, J.R. Pin Arboledas y J. Mitsuro (2002), «La globalización del conflicto sindical. BSCH-Banepa», caso del CELA/ IESE, IESE Publishing, Barcelona.

responsabilidad tienen deben ser ayudados. Si la solidaridad es ayudar a quien lo necesita, los que menos defensas tienen deben ser ayudados.

La respuesta económica viene de la experiencia empírica. Hoy sabemos que la conjunción de esfuerzos humanos inteligentes, mucho más que otros factores, son los que disparan el desarrollo. El mercado no actúa si la decisión libre del ser humano no se produce. Algunos planes burocráticos de reindustrialización (los célebres polos industriales) dieron lugar en el pasado a interesantes zonas económicas del presente. La industria auxiliar del automóvil de Burgos, en plena Castilla interior, es un caso paradigmático. El mercado puro es una entelequia intelectual que nos ayuda a pensar la economía, pero en realidad no existe. Lo que lleva a la miseria no es la mala suerte, sino la resignación pasiva. Los PAS pueden ser una respuesta inteligente, solidaria y activa ante la adversidad. Administración, sindicatos, patronales, empleadores y empleados tienen la obligación de dar esa respuesta.

Benicasím, agosto de 2005  
José Ramón Pin Arboledas  
Profesor del IESE. Director del IESE-CELA



# 1. Introducción

---

## 1.1. Razones para el estudio

En los últimos años, uno de los hechos que más relevancia está teniendo dentro de la sociedad española es el aumento de los expedientes de regularización de Empleo (ERE). La legislación española sobre la materia obliga a las empresas a acompañar estos expedientes con un plan social de acompañamiento. Esta medida se enmarca en la protección que el legislador español pretende dar a los trabajadores para hacer menos perjudicial una medida que de por sí lo es: el despido. Renunciar a lo que pueden aportar los planes sociales de acompañamiento significaría que los reajustes que se vienen produciendo en las empresas españolas vendrían marcados exclusivamente por la rentabilidad meramente empresarial y no en factores colectivos o globales dentro de esa empresa con todos los elementos que la integran.

En la actualidad son varias las comunidades autónomas que tienen traspasadas las competencias en materia de regularización del empleo y, por tanto, en los expedientes de regularización de empleo. Algunas de estas comunidades autónomas obligan ya al cumplimiento del plan social de acompañamiento.

El cumplimiento del plan social de acompañamiento es recientemente nuevo en España, pero en Europa y en Norteamérica son muchos los países que exigen un plan de estas características eficaz y socialmente responsable. Es por esto que en el estudio se realiza un análisis de la legislación de los países que tienen unas leyes más avanzadas en materia de planes sociales de acompañamiento, para así poder hacer una comparativa con la legislación española.

Un reciente estudio realizado por Burson-Marsteller y el IESE<sup>5</sup>, en relación a la gestión empresarial del último año, recoge las valoraciones y opiniones de directivos españoles de las principales empresas del país, en el cual han recomendando, entre otras medidas, una flexibilización de los procesos de despido e indemnizaciones como punto de apoyo para una mejora en la economía española. Las reestructuraciones que realizan las empresas pueden incluso afectar a los agentes económicos que dependen de esa industria en reestructuración, en una determinada zona geográfica.

En las puertas de una reforma laboral, y con todos los datos aportados anteriormente, estudiar las mejores prácticas que las empresas que operan en el mercado español utilizan en los planes sociales de acompañamiento es una cuestión de importancia. Las *Best Practices* aportan datos referentes a las necesidades que el empresario encuentra en España. Por eso en este libro hemos recurrido a directores de recursos humanos de empresas que operan en España, para ver cómo han vivido sus últimas reestructuraciones. También en el caso de las empresas que no hayan realizado un ERE en los últimos años nos aportaron sus experiencias en las políticas de recursos humanos de sus empresas para poder evitar este tipo de situaciones y conseguir en ambos casos su objetivo de ser una empresa socialmente responsable.

Hemos asistido a multitud de noticias que hacían referencia al cierre de empresas por la geografía española como consecuencia de un traslado de la industria de que se tratara, bien por una reducción de la producción o bien por un cierre de la misma, con el cese de actividad por parte de las empresas. En el caso de multinacionales, la mayor parte trasladaban sus industrias a otros países. Este fenómeno es consecuencia, entre otras razones, de la deslocalización. Por éste y otros motivos, el presente estudio realiza un análisis del contexto político, social y económico que lleva a realizar estas fuertes reestructuraciones en las empresas, para poder así profundizar y comprender más cómo son los planes sociales de acompañamiento y cómo ayudan a ser una empresa socialmente responsable.

El esquema seguido en la realización de este trabajo de investigación es el siguiente. Por un lado, delimitar cuáles han sido las condiciones que han propiciado un aumento de los expedientes de regularización de empleo y analizar cuál es el perfil de las empresas (sector en el que operan, números de empleados, empleabilidad de los que las integran, etc.) que acuden a estos expedientes. De este modo podremos identificar las mejores prácticas que los departamentos de recursos humanos tienen que introducir en las empresas para, en el momento actual o en el futuro, facilitar la resolución de las reestructuraciones de una manera menos traumática. Por otro lado, estudiar las características de las reestructuraciones en otros países de nuestro entorno, algunos de los cuales cuentan con una tradición más rica en planes sociales de acompañamiento.

---

<sup>5</sup> «La gestión empresarial en los años 2004/05. Opiniones de los directivos de las primeras empresas españolas», IESE Business School-IRCO y Burson-Marsteller.

En este sentido, es importante adelantar que a efectos de reestructuraciones existen importantes diferencias entre los distintos países europeos. No obstante, los hechos comentados con anterioridad están empujando a los distintos países europeos a adoptar prácticas similares en materia de ERES y de los planes sociales que les deben acompañar.

## 1.2. Metodología

De acuerdo con Selltiz<sup>6</sup>, el objetivo de cualquier proyecto de investigación es responder a determinados interrogantes a través de la aplicación de procedimientos científicos. Estos procedimientos han sido creados con el objeto de aumentar el grado de certeza de que la información reunida sea de utilidad para el caso que se estudia y que, además, reúna las condiciones de fiabilidad y objetividad. La investigación, según el mismo autor, tiene siempre sus comienzos en una pregunta o en un problema específico que se trata resolver.

Cuando el propósito del estudio es la investigación de un hecho o circunstancia, parece adecuado adoptar un esquema flexible, que proporcione la oportunidad de considerar la mayor parte de aspectos posibles. El proceso de investigación consiste en la realización de un número determinado de actividades más que el cumplimiento estricto de unas normas establecidas a priori. En primer lugar, es necesario definir de forma suficientemente clara cuál va a ser el tema de la investigación, con el objeto de establecer las fuentes de información que se van a necesitar. A continuación, el investigador debe decidir el esquema de investigación que va a seguir. El esquema de investigación es la preparación de las condiciones que posibilitan la recogida y análisis de los datos, de tal forma que se combine la obtención de resultados que sean relevantes en la investigación con la economía en el procedimiento de recogida de estos datos. Los esquemas a seguir durante el proceso de investigación serán distintos según el tipo de información que se quiera obtener.

Miles y Huberman<sup>7</sup> señalan cuatro parámetros que el investigador debe tener en cuenta a la hora de establecer las fronteras de un estudio: 1) el lugar donde va a tener lugar la investigación; 2) los actores que van a ser entrevistados; 3) el contexto en el que estarán los actores cuando sean entrevistados, y 4) el análisis del proceso de evolución de los hechos llevados a cabo por los actores.

Como fuentes de recogida de información, los mismos autores destacan:

- Las entrevistas son una forma útil de obtener información cuando a través de la investigación se pretende conocer las opiniones y creencias acerca de un determinado asunto o situación que está sucediendo en un contexto concreto.
- El análisis de documentos tiene, en general, un gran valor en la recogida de datos de cualquier investigación. No obstante, muchas personas se han mostrado críticas por la excesiva dependencia que recae sobre esta fuente de recogida de datos en algunas investigaciones. Esto se debe a que en ocasiones el investigador se puede equivocar en la selección de los documentos elegidos. Es por tanto importante, cuando se revisa cualquier tipo de documento, entender la razón por la que fue escrito y las personas a las que iba dirigido.
- La observación directa de la realidad tiene la ventaja de que el investigador puede observar el contexto en que se desarrollan los hechos, y aunque no tiene una participación activa en los mismos, el investigador adquiere experiencia de primera mano con los confidentes. Además, el investigador (como así ocurrió) puede grabar la información.

Esta lista de fuentes de investigación no es exhaustiva ni significa que haya unas fuentes mejores que otras, sino que, de hecho, la utilización de distintas clases de fuentes se pueden complementar y el resultado de la investigación dependerá del uso del mayor número posibles de ellas.

**a) Métodos cuantitativos.** En toda clase de investigación existe una parte de la realidad que el investigador pretende conocer y que puede ser medida, aportando validez y fiabilidad a los resultados obtenidos.

Esta información se puede obtener mediante el diseño de una encuesta que proporciona una descripción cuantitativa o numérica de una fracción de la población -la muestra- a través del proceso de recogida de datos, consistente en hacer una serie de preguntas a los encuestados (Creswell 1994, pág. 116).

---

<sup>6</sup> Selltiz, C., SW. Cook y M. Jahonda (1976), «Métodos de investigación en las relaciones sociales», 8ª ed., Rialp S.A., Madrid, págs. 17-66.

<sup>7</sup> Citados en Creswell, J. W. (1994), «Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches», SAGE Publications Inc., Londres.

De entre las ventajas de esta forma de recogida de información destacan: la economía de diseño, la rapidez en la recogida de datos y el hecho de poder obtener una gran cantidad de información de una sola vez.

**b) Métodos cualitativos.** De acuerdo con Merriam (1988, citado en Creswell), la metodología basada en métodos cualitativos se caracteriza por ser descriptiva; el investigador está interesado en el proceso, significado y comprensión obtenida a través de palabras o pinturas. Inductiva, el investigador construye abstracciones, conceptos, hipótesis y teorías desde el detalle. La utilización de métodos cualitativos también implica la realización de trabajo de campo, ya que el investigador "va a la gente" y observa o graba el comportamiento en su hábito natural. Los investigadores que utilizan una metodología basada en métodos cualitativos muestran un especial interés por el significado de las experiencias de la gente, de su visión del mundo, etc. La utilización de métodos cualitativos implica también utilizar como instrumento principal la colección de datos y su análisis. Finalmente, en los métodos cualitativos el investigador se muestra más preocupado con el proceso que con los productos o resultados.

En la investigación cualitativa, al ser un tipo de investigación interpretativa, el investigador puede estar influido por una serie de juicios y valores que deben quedar así reflejados en el contenido de la investigación.

Algunos de los problemas en la utilización de este tipo de metodología son el conseguir acceso a las empresas (que se puede agravar en el caso de que haya que realizar el trabajo de campo en un número elevado de compañías) y temas éticos, que pueden influir en la investigación en aquellos casos en los que el investigador que está familiarizado con la materia pueda estar influido por experiencias pasadas.

Debido al objeto de nuestro estudio, conocer las medidas que las empresas están adaptando para llevar a cabo los planes sociales de acompañamiento, consideramos que una metodología basada tanto en métodos cualitativos como cuantitativos era la más adecuada con el objeto de obtener la mayor información posible.

De este modo, para la primera parte del estudio, que versa sobre la situación de las reestructuraciones en España, realizamos una selección de material (libros, artículos, etc.) que fuese lo más reciente y objetiva posible, y que nos permitiese realizar un enfoque del problema lo más amplio posible. Esta información se obtuvo de la Biblioteca del IESE, y de la aportación de las dos empresas que participaron en el estudio, Sagardoy Abogados y la empresa de *outplacement* CREADE. Para esta primera parte también llevamos a cabo una recopilación de análisis estadísticos entre distintas fuentes (CES, INE, Servicios de Estudios de "la Caixa", Ministerio de Trabajo) que nos ayudasen a cuantificar la evolución de los expedientes de regulación de empleo. Para el capítulo de legislación española en tema de despidos colectivos utilizamos información proporcionada por el bufete de Abogados Sagardoy y su red de despachos por todo el mundo IUS LABORIS. La información que analiza la situación de los planes sociales de acompañamiento y su aplicación en otros países europeos, y su posterior análisis comparado, fue también facilitado por IUS LABORIS y el bufete Sagardoy Abogados.

Para la segunda parte del libro, cuyo objeto era conocer las experiencias de las empresas que están o han estado en procesos de reestructuración, realizamos una serie de entrevistas a directores de recursos humanos (véase Apéndice 1). Estas entrevistas, que se realizaron en las instalaciones de las propias empresas, fueron grabadas y su contenido fue transcrito y enviado posteriormente a las personas entrevistadas para su corrección.

Las entrevistas fueron abiertas y estructuradas, ya que además de la experiencia de la empresa en materia de planes sociales de acompañamiento intentamos averiguar otra serie de hechos, como las razones para utilizar determinadas medidas dentro del plan social y su posterior acogida por los empleados, así como su éxito final. También preguntamos a los responsables de recursos humanos su opinión sobre la legislación española en materia de reestructuraciones y de si conocían legislaciones mejor adaptadas a la cuestión que trata el libro. Asimismo, daban su opinión sobre cómo los sindicatos cooperan en las reestructuraciones y, especialmente, en la recepción de las medidas sociales que las empresas aportan a los procesos de reestructuración. Por último, dentro de la serie de preguntas que se les realizaban, se les pedía su opinión sobre si las medidas sociales de acompañamiento eran útiles para los ERES y si es necesaria una regularización por parte de la Unión Europea, que redacte una legislación común en materia de reestructuraciones.

## 1.3. Estructura del libro

El libro se estructura en cinco apartados. El primero hace referencia al contexto político, económico y social de las reestructuraciones. Analiza las características del mercado laboral español, las razones de las reestructuraciones y sus

efectos. A continuación se presenta una nota sobre los planes sociales realizados en España por empresas españolas. El tercer apartado trata sobre la legislación en una serie de países de la Unión Europea. En el cuarto, se analizan las reuniones realizadas con las empresas sobre el tema del Libro Blanco, donde máximos responsables de recursos humanos consideran diferentes aspectos referentes a los planes sociales de acompañamiento y por último en el apartado quinto se resume el *Focus Group* celebrado con expertos en la materia de planes de acompañamiento.



## 2. Contexto político, económico y social en torno a las reestructuraciones de las empresas: ERES y planes sociales de acompañamiento

Para poder comprender la evolución de cualquier hecho es necesario conocer el contexto (político, económico y social) en que éste tiene lugar. En un mundo cada vez más globalizado, es necesario tener en cuenta no sólo las características del país donde el hecho tiene lugar, sino también otros de su entorno. Este capítulo aborda la evolución del fenómeno de las reestructuraciones de las empresas, de los expedientes de regulación de empleo y de los planes sociales que los acompañan durante los últimos años en España, y lo hace desde dos puntos de vista diferentes. En primer lugar, analizando los factores políticos, sociales y económicos en los que se enmarcan y, en segundo lugar, estudiando este mismo fenómeno de los planes sociales de acompañamiento en los países europeos de nuestro entorno, con más tradición en planes sociales que en el nuestro, para ver las ventajas e inconvenientes en las medidas adoptadas por estos países.

### A) España

#### 2.1. Factores políticos, sociales y económicos

Tras el reciente rechazo en referéndum de Francia al proyecto de Constitución Europea, se escondían, entre otros motivos, el miedo a un aumento de las deslocalizaciones si el texto se aprobaba según los expertos. Aunque en España se aprobó el texto de la Constitución, eran muchos los que alertaban sobre el posible incremento de los traslados de plantas industriales e, incluso, de servicios, debidos a la ampliación de la Unión Europea. Con el aumento a 25 países de la Unión Europea, más los tres que han iniciado las conversaciones para su adhesión, se podía agravar el fenómeno de las deslocalizaciones, con el consiguiente perjuicio social, económico y político para los Estados miembros. Aunque para muchos no todo en las deslocalizaciones es un problema, sí puede serlo a nivel local, y también social, y causa un desajuste de no fácil solución. Un caso de esto último es lo que se está empezando a impulsar en determinadas zonas de España, donde un ejemplo es una empresa de informática que empleaba 200 personas de ensamblaje de equipos informáticos y que se traslada a un país con mano de obra más barata dejando las instalaciones vacías. Éstos inmuebles son aprovechados por la dirección de la empresa para instalar un equipo de ingenieros especializados en el diseño de los nuevos equipos informáticos que montarán los empleados de la nueva fábrica trasladada al extranjero. La deslocalización, en este caso concreto, se convierte en una oportunidad para la empresa de realizar en la misma localización una actividad de mayor valor añadido.

Según el profesor Jordi Gual<sup>8</sup>, la deslocalización es consecuencia de la globalización de las actividades económicas y está incidiendo en el traslado de procesos a países emergentes (India, Irlanda...) saltándose etapas intermedias que sí se registraron en la década de los años noventa en el proceso de deslocalización de las actividades manufactureras intensivas en mano de obra. En el caso de la industria informática, según Gual, es necesaria una reforma de los sistemas de educación, tanto básica como universitaria, para conseguir adaptar la estructura de los mercados laborales y los flujos migratorios, de tal modo que el país disponga de personal formado e incentivado para competir en el segmento informático.

Esto, en parte, se puede explicar porque España se encuentra ahora en la situación de los países más desarrollados allá por los años setenta, cuando trasladaban sus centros de producción a países con mano de obra barata para poder así hacer frente a unos costes que se iban elevando y que les hacían perder competitividad. Esta deslocalización es la que en parte se produjo en nuestro país a finales de los noventa y finalizó en el año 2002.

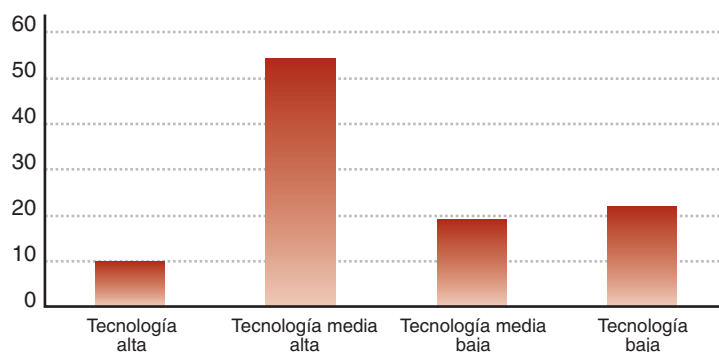
El comercio exterior es uno de los problemas actuales en la economía española debido a que responde hoy a un patrón

<sup>8</sup> *Expansión* 9 de julio de 2004, suplemento PwC IESE Eb center, documento electrónico de Internet.

que plantea dificultades para la competitividad futura. La Figura 1 muestra en qué manera las exportaciones españolas dependen en exceso de las manufacturas de tecnología media-alta (industria del automóvil)<sup>9</sup>, mientras que en las de especialización tecnológica alta apenas exportamos. Precisamente en este sector, y tal como se anotaba más arriba, España pierde competitividad en las manufacturas de aplicación de tecnología media alta, al ritmo que los países de Europa del Este y Asia están avanzando más rápidamente. En la Unión Europea de los 25, el porcentaje de empleo total ocupado en el sector de manufactureros de tecnología alta y media-alta ascendía al 30,64%, mientras que en España sólo ocupa al 26%.

Figura 1.

### Estructura de las exportaciones de manufacturas españolas por ramas de intensidad tecnológica

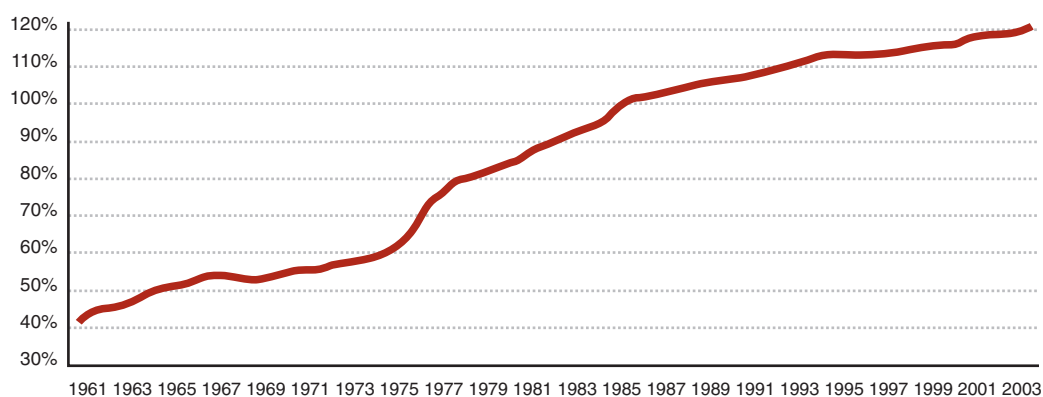


Fuente: Banco de España, *Boletín económico*, abril de 2004.

Aunque son muchos los factores que subyacen a la erosión de la competitividad de la economía española, hay dos que de alguna forma caracterizan el origen del problema: el mal comportamiento tanto de los precios como de la productividad. Así, España ha tenido tradicionalmente tasas de inflación superiores a las de los países de su entorno<sup>10</sup>, tal como se puede ver en la Figura 2.

Figura 2. Tasas de inflación en España

### Precios relativos, IPC (España frente a la UE) base 1986 = 100



Fuente: Elaboración propia sobre datos del Banco de España.

Otro problema que se puede observar es la pérdida a partir del año 2002 de inversión directa extranjera, tipo de inversión financiera internacional que más nos indica sobre la productividad al ser inversión con vocación de permanencia (véase

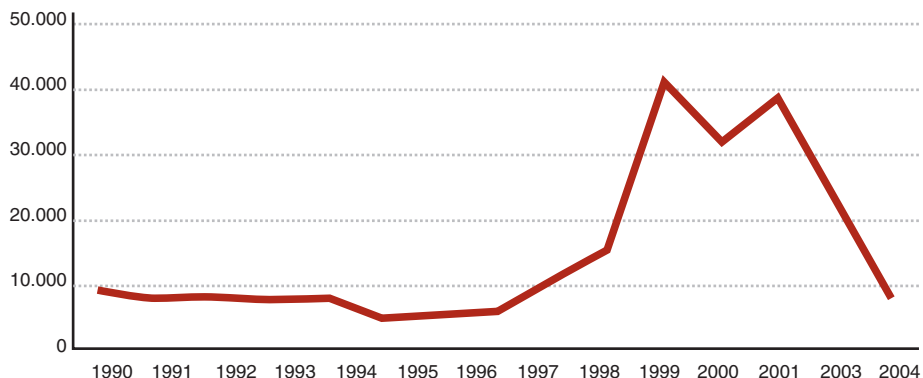
<sup>9</sup> Círculo de Empresarios, «España ante el nuevo paradigma de la competitividad», julio de 2005.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

Figura 3). Las economías con mejores condiciones de competitividad son las que más inversiones extranjeras atraen.

Figura 3.

**Inversiones directas en España (en millones de euros)**

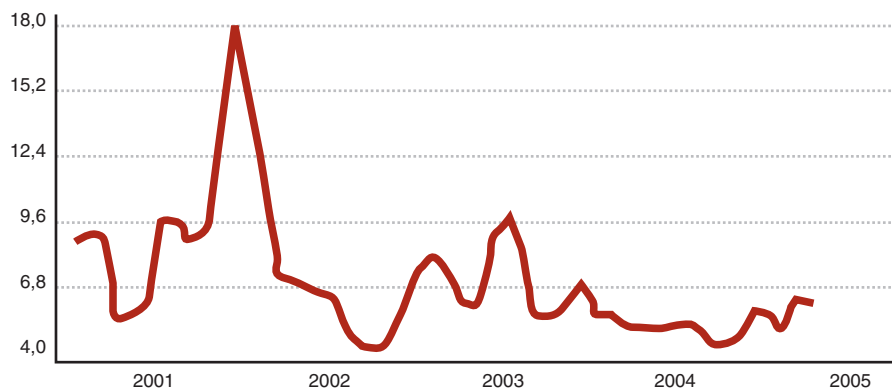


Fuente: Banco de España.

Con los datos aportados, la situación de expedientes de regulación de empleo durante los últimos años son lo que se pueden observar en las Figuras 4 y 5. El máximo de trabajadores afectados por ERES en España ocurrió a finales de 2001 y principios de 2002.

Figura 4.

**Trabajadores afectados por expedientes de regulación de empleo, 2001-abril de 2005. Valores absolutos en miles <sup>(1)</sup>**

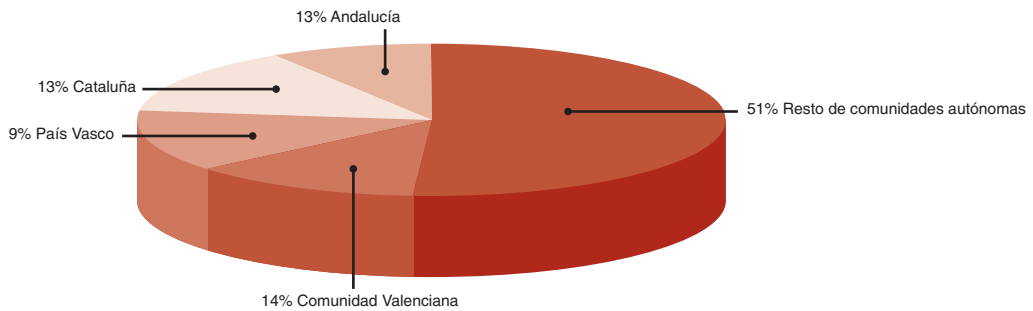


(1) Medios móviles de tres términos.  
Fuente: Ministerio de Trabajo.

La Figura 4 indica el número de trabajadores afectados por los ERES, pero no el número de empresas que los plantean. El número de ERES en las empresas no tienen por qué seguir el mismo esquema.

Figura 5.

**ERES por comunidad autónoma, 2004**

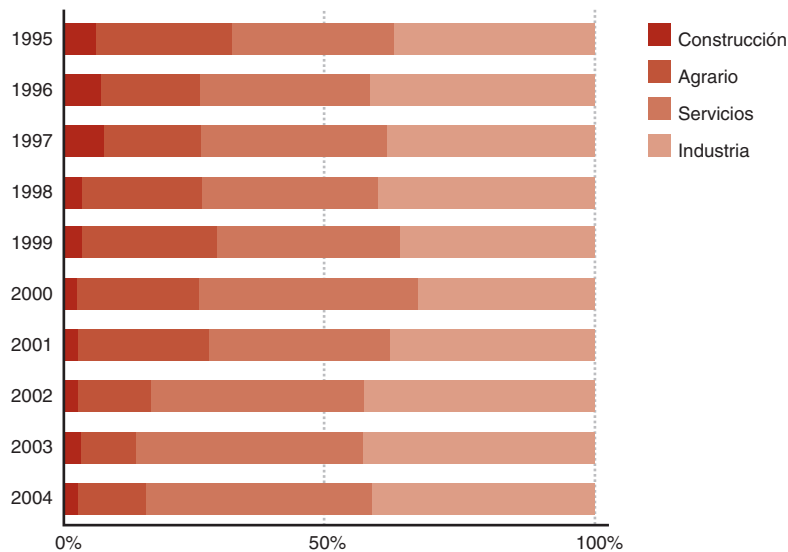


Fuente: Ministerio de Trabajo.

En la Figura 5 se observa el porcentaje de ERES por comunidades autónomas en el año 2004.

Figura 6. Expedientes de regulación de empleo por año y sector de la economía

**ERES por sectores de la economía española**



Fuente: Ministerio de Trabajo.

En la Figura 6 se puede observar que, a partir del año 2002, los sectores más afectados por los ERES son el sector industrial y el de servicios, siendo este último el que más va incrementando, mientras que disminuye el número de expedientes en la construcción. En los últimos años, el sector de la construcción es en el que más ha crecido el empleo, mientras que el sector industrial ha reducido su peso relativo en más de dos puntos porcentuales en los últimos diez años.

Actualmente (bienio 2004-2005), la mayoría de los países más desarrollados están inmersos en la llamada segunda deslocalización, que afecta al sector servicios. Se trata del denominado *offshoring* de servicios, definido como aquella situación en la que una empresa importa servicios que previamente producía internamente o externalizaba a otra empresa del mismo país. El tipo de actividad afectada por este fenómeno es aquella que puede realizarse a distancia y gestionarse a través de tecnologías avanzadas (por ejemplo, programación y diseños informáticos, contabilidad y elaboración de nóminas, centros de atención al cliente...). Más del 70% de estas deslocalizaciones las están recibiendo cuatro países: Canadá, Irlanda, Israel e India. En especial, una actividad que las empresas están realizando en relación a esta segunda deslocalización es la de los centro de llamadas. Esto significa que los

operadores que atienden los servicios de atención al cliente vía telefónica están localizados fuera del país desde donde se realiza la llamada.

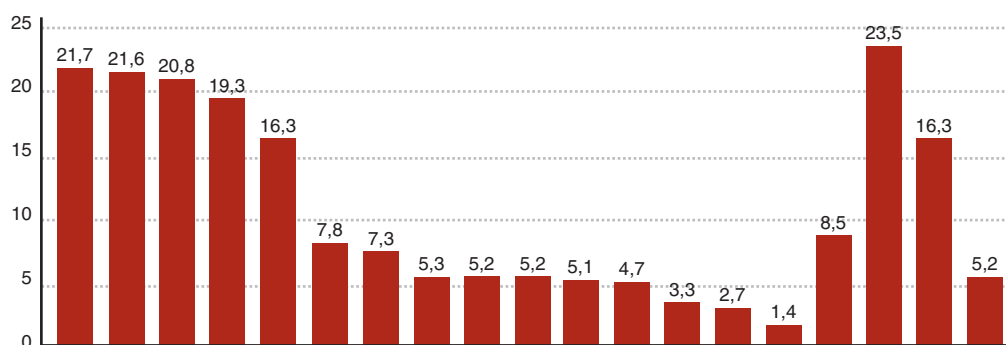
Según el último estudio de Burson-Marsteller y el IESE-IRCO<sup>11</sup>, en España se encuentra el campo abonado para que nazca con la llegada de esta segunda deslocalización una mano de obra cualificada, combinada con iniciativas de desarrollo e innovación, siempre que las inversiones en I+D+i se realicen por parte de la Administración central y de las empresas, ya que España tiene un atractivo crecimiento del PIB, superior al de otros países de su entorno. Esto no es óbice para señalar como punto negativo de la economía española una baja productividad en la mano de obra, la falta de competitividad y una regulación laboral demasiado rígida para el empresario. Además, se añade la falta de conocimiento de lenguas extranjeras, en particular el inglés, para un mejor posicionamiento de las personas a la hora de realizar determinadas actividades. España sería un destino idóneo para ubicar empresas de sectores relacionados con la biotecnología, desarrollos de tecnología de la información, gestión de *back-office* con mano de obra cualificada, diseño de equipamientos o la gestión de centros a nivel internacional.

Con los datos aportados se observa que en España se pueden dar en el futuro más traslados de empresas, aunque se conoce en parte la solución hacia una mejor formación de los empleados y de las personas que actualmente realizan sus estudios, ya sean superiores o de grado medio. Se podría decir, pues, que nos movemos en un contexto nacional de insuficiente inversión en formación de los empleados, que facilitaría su polivalencia funcional y su recolocación en empresas de nueva creación.

La Figura 7 deja constancia de que todavía no se invierte en nuestro país lo suficiente en formación de los empleados. Observamos que España es de los países de Europa que menos invierten en la formación continua de las plantillas.

Figura 7.

#### Participación en la formación continua (porcentaje de la población en edades de 25 a 64 años)



A partir de las grandes deslocalizaciones de empresas que han tenido lugar en España, principalmente durante los años 2000-2002, los responsables públicos han comenzado a concienciarse del grave impacto social y económico que llevan aparejadas. Si la pérdida de puestos de trabajos no se puede evitar, las autoridades están empezando a buscar soluciones para que en los procesos de reestructuración de plantillas, y especialmente en los ERES, se acompañen de medidas sociales que tiendan a buscar una solución para los empleos perdidos, no sólo en la empresa que realiza el expediente, sino en las que dependen de ella (proveedores, servicios externalizados...), que también pueden ir cayendo por el efecto dominó, llegando incluso a deprimir social y económicamente a una determinada zona geográfica.

En los últimos meses se han publicado en los medios de comunicación un gran número de noticias que hacían referencia a expedientes de regulación de empleo. Así, *La Vanguardia*<sup>12</sup> recogía que es el sector textil el que sigue siendo el más afectado por el crecimiento, un 17% de los despidos colectivos que se realizan en Cataluña. Otro tipo de noticias hacen referencia a las medidas que las Administraciones públicas están llevando a cabo para ayudar a solucionar la

<sup>11</sup> «La Gestión empresarial en los años 2004/05. Opiniones de los directivos de las primeras empresas españolas», obra cit.

<sup>12</sup> *La Vanguardia*, 3 de mayo de 2005, edición digital.

problemática de los ERES. Así, la publicación *Panorama Actual*<sup>13</sup> publicaba una noticia en la que se decía que el Instituto Valenciano de Finanzas eleva su fondo social, un fondo que se utiliza para ayudar a los empleados despedidos en esta Comunidad mediante aportaciones al fomento del empleo y la creación de nuevas empresas que aporten riqueza al sector textil, sin descartar la creación de empresas del sector tecnológico. Esto último es una muestra de cómo las autoridades en determinadas comunidades autónomas están ya de manera activa aplicando medidas relativas a un avance en materia social a la hora de aplicar los ERES.

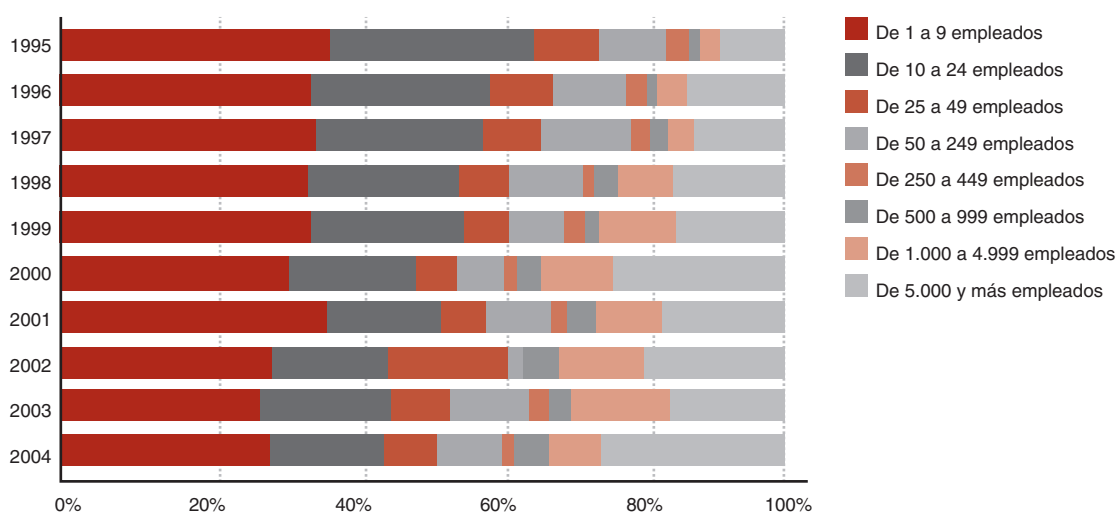
En el mes de marzo de 2005 se ha iniciado un nuevo proceso de negociación entre el Gobierno y los agentes sociales para la reforma de las leyes que regulan el mercado de trabajo. Sus objetivos son: flexibilización del marco regulatorio del trabajo, incremento de la creación y la estabilidad del empleo; promoción de la integración laboral de las mujeres y de colectivos desfavorecidos; fortalecimiento de las políticas de empleo, con especial referencia a la intermediación laboral.

Este inicio de las negociaciones tiene como objetivo llegar a acordar un nuevo pacto a tres bandas (sindicatos, CEOE y Gobierno), el primero que se podría producir después del alcanzado en junio de 1997, y responde al acuerdo del verano de 2004 entre el Gobierno y los actores sociales para iniciar un diálogo social.

Por último, y como queda reflejado en la Figura 8, según el número de empleados que tenga la empresa hay más o menos expedientes de regulación de empleo. Se observa que las empresas que tienen entre 250 y 1.000 empleados son las que menos expedientes sufren, mientras en las empresas de más de 5.000 empleados son las que más expedientes realizan. Hay que tener en cuenta lo que marca la legislación en cuanto a qué porcentaje sobre la plantilla es necesaria una regulación por la vía de un ERES.

Figura 8.

### ERES por año y tamaño de la empresa



Fuente: Ministerio de Trabajo.

## 2.2. Características del mercado laboral español

El mercado laboral español ha sufrido en la última década variaciones muy considerables. En líneas generales, desde inicios del año 1996 el crecimiento de los puestos de trabajo en España está siendo altamente positivo.

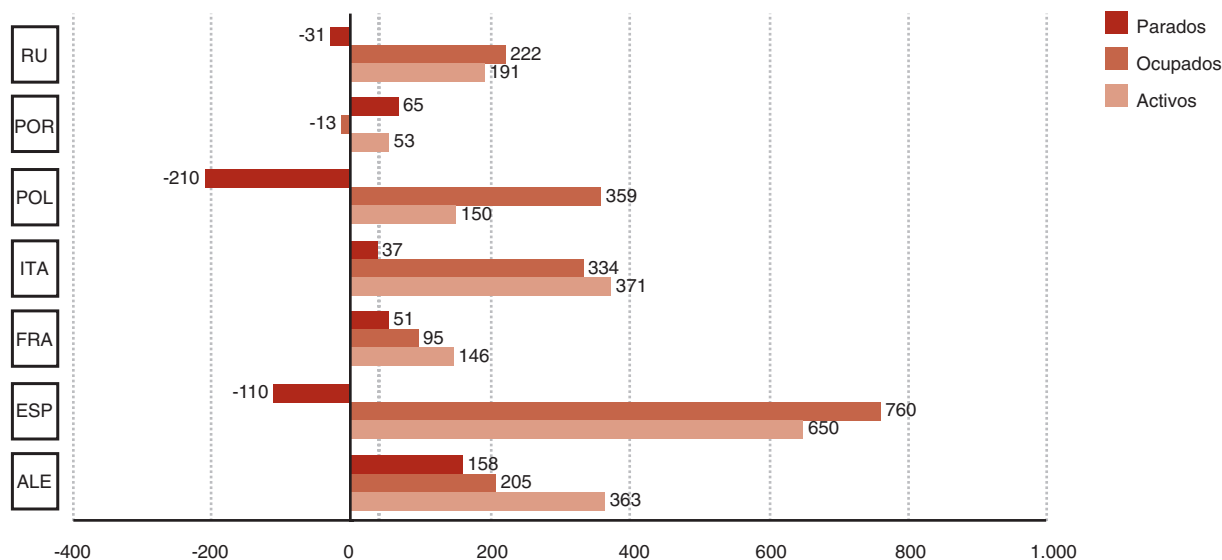
En la actualidad, los datos en cuanto al mercado laboral y las características que lo rodean son los siguientes: Hasta junio de 2005, en datos interanuales, la evolución del mercado laboral español aparece de manera positiva y

<sup>13</sup> *Panorama Actual*, Diario de Internet, 6 de mayo de 2005.

estable. De hecho, España está a la cabeza de los países de nuestro entorno en la creación de empleo, con cuatro de cada diez empleos que se crean en Europa.

Figura 9.

### Dinámica laboral por país. Variaciones interanuales absolutas del 1º trimestre de 2005



Fuente: Euroíndice Laboral-Adecco, realizado por el IESE, año 2, nº 10, junio de 2005.

La Figura 9 nos muestra las variaciones que en el mercado de trabajo se han producido durante los últimos doce meses. Esto es, el saldo neto entre los empleados y desempleados. De este modo se puede apreciar cómo España ha reducido en 110.000 el número de parados en relación con el primer trimestre del año 2004.

No obstante, a pesar de los datos citados anteriormente, seguimos siendo uno de los países con la tasa de desempleo más alta en relación a otros países de nuestro entorno, con un 10,2%. La Tabla 1 muestra los datos relativos al año 2004 divididos entre trimestres, así como el primer trimestre de 2005. Sólo Polonia muestra una tasa de desempleo mayor que la de España.

Tabla 1. Tasa de desempleo (porcentaje de desocupados respecto a la población económicamente activa)

	1er trimestre Datos parciales	2º trimestre Datos parciales	3er trimestre Datos parciales	4º trimestre Datos parciales	1er trimestre Datos parciales
Promedio seis países	9,8%	9,5%	9,3%	9,1%	9,7%
Alemania	9,6%	9,4%	9,3%	8,5%	9,9%
<b>España</b>	<b>11,1%</b>	<b>10,7%</b>	<b>10,3%</b>	<b>10,2%</b>	<b>10,2%</b>
Francia	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,1%
Italia	8,4%	7,9%	7,4%	8,2%	8,4%
Polonia	20,7%	19,1%	18,2%	18,0%	19,3%
Portugal	6,4%	6,3%	6,8%	7,1%	7,5%
Reino Unido	4,8%	4,7%	4,9%	4,6%	4,7%

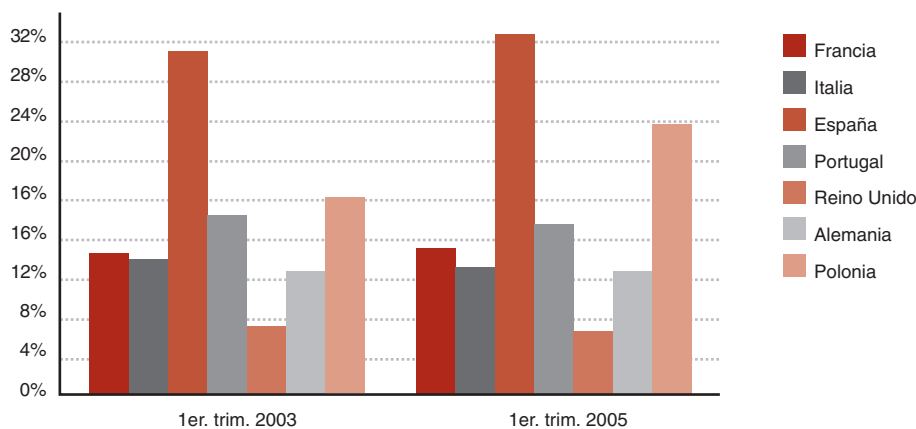
Fuente: Euroíndice Laboral-Adecco, realizado por el IESE, año 2, nº 10, junio de 2005.

El mercado de trabajo español sigue teniendo dos problemas principales que, al no haber entrado en una vía de solución consistente, en cualquier momento pueden hacer retroceder los actuales avances. Por un lado, la tasa de desempleo femenino. Es cierto que se incrementa la actividad de éstas, pero siguen encontrando muchos más obstáculos que los hombres, hasta el punto de que doblan la tasa de paro masculina (14,39% en el caso de las mujeres y 7,55% en el de los varones). Por otro lado, el mantenimiento de una elevada temporalidad laboral,

tal como se muestra en la Figura 10, que afecta a jóvenes y personas cada vez de más edad, puede convertirse en un grave riesgo de desintegración social.

Figura 10.

**Tasa de temporalidad (porcentaje de asalariados temporales/total de asalariados)**



Fuente: Euroíndice Laboral-Adecco, realizado por el IESE, año 2, nº 10, junio de 2005.

Sobre la reforma del mercado laboral y cómo puede llegar a incidir en la alta temporalidad de los contratos en España, la situación es la siguiente:

En las primeras reuniones, Comisiones Obreras (CC.OO.) y la Unión General de Trabajadores (UGT) han presentado un documento conjunto en el que plantean las cuestiones clave relativas a la reforma laboral. En primer lugar, tender a estabilizar el empleo, proponiendo el contrato indefinido como norma, y el temporal, como excepción, y sujeto a condiciones y controles. En segundo lugar, prestar especial atención a salvaguardar la igualdad de oportunidades ante el trabajo entre mujeres y hombres y entre jóvenes y maduros, con servicios de intermediación eficaces y con adecuación entre formación y empleo. En tercer lugar, asumir que las actividades estacionales deberían ser cubiertas por contratos de tipo fijo-discontinuo, no por contratación temporal. Finalmente, potenciar los servicios de inspección y control sobre el posible fraude, incrementando los recursos económicos y dando participación a los sindicatos a través de información adecuada sobre los incumplimientos. Los sindicatos subrayan dos de los procesos que más provocan la temporalización del empleo: la subcontratación, un proceso que debería ser ordenado primero y controlado después, y la cesión ilegal de trabajadores, realizado por empresas que funcionan fraudulentamente como empresas de trabajo temporal.

La patronal Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), aun asumiendo los objetivos generales a los que nos referíamos más arriba, quiere agregar acuerdos dirigidos a aumentar la productividad, fomentar la flexibilidad y conseguir menor rigidez en la finalización de la relación laboral (despido).

El Ministerio de Trabajo propone que se aumenten las cotizaciones a la Seguridad Social en los contratos temporales y disminuyan en los indefinidos, con el fin de hacer éstos más atractivos. Está de acuerdo en bonificar la contratación indefinida, pero simplificando los excesivamente numerosos supuestos actuales. También plantea reducir el contrato por obra y servicio a casos excepcionales que quedarían en el ámbito de las empresas de trabajo temporal. Por último, mantiene que todos los nuevos contratos estables, igual que se acordó en 1997 para aquellos que fuesen efecto de reconversión de temporales, tengan una indemnización por despido de sólo 33 días por año trabajado, frente a los 45 días del resto de los fijos.

Cabrá ver cómo evolucionan las negociaciones, puesto que en este último punto la patronal está de acuerdo, pero los sindicatos señalan que el objetivo es reducir la temporalidad, no rebajar el coste del despido<sup>14</sup>.

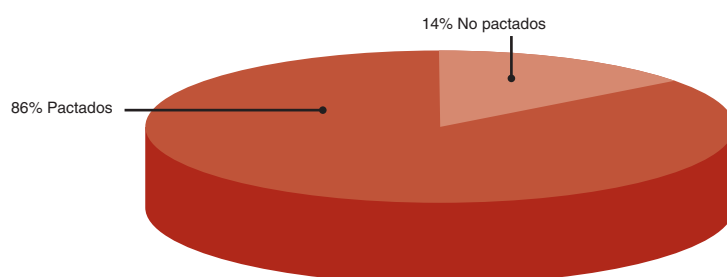
En la Figura 11 se puede observar cómo casi la totalidad de los expedientes se pactan entre las partes a las que afecta el expediente de regulación de empleo. Más adelante se verá cómo es importante para los planes sociales de acompañamiento que se de un buen entendimiento entre las partes del conflicto.

<sup>14</sup> Fuente: Migueléz, F., «Nueva reforma del Mercado Laboral», [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)



Figura 11.

### Expedientes de regulación de empleo autorizados en 2004



Fuente: Ministerio de Trabajo.

Según el estudio del Círculo de Empresarios<sup>15</sup>, «la legislación relativa al despido y las provisiones que regulan el uso de las diferentes formas contractuales introducen restricciones sobre la capacidad que los empleadores tienen para ajustar plantillas y costes. Aun cuando la protección del empleo tiene efectos positivos (por ejemplo, la estabilidad en el puesto incentiva la formación), introduce también importantes rigideces en el modo en que las empresas pueden responder al cambiante entorno en que se mueven».

Por otra parte, la OCDE elabora un índice para calibrar cuán restrictiva es la regulación que protege el empleo. La Tabla 2 recoge una comparativa en la que puede observarse cómo dicha rigidez es relativamente mayor en España que en la mayoría de los países analizados.

Tabla 2. Índice de protección de regulación del empleo, año 2000

(Escala del 0 al 6. Mayores valores del índice significan regulación)

Australia	1,1
Austria	2,4
Bélgica	2,1
Canadá	0,6
Alemania	2,8
Dinamarca	1,5
Finlandia	2,1
Francia	3,1
Grecia	3,5
Irlanda	1
Italia	3,3
Japón	2,6
Países Bajos	2,4
Noruega	2,9
Nueva Zelanda	1
Portugal	3,7
<b>España</b>	<b>3,2</b>
Suecia	2,4
Suiza	1,3
Reino Unido	0,5
Estados Unidos	0,2
Chequia	1,7
Hungría	1,4
Polonia	1,9

Fuente: OCDE.

<sup>15</sup> Círculo de Empresarios, obra cit.

Con estos datos sobre cómo se encuentra el período de negociación de la reforma laboral, y haciendo hincapié en el tema de los procedimientos de despido colectivo, es donde puede entrar la cuestión de una mejora de la legislación en materia de planes sociales de acompañamiento. La Tabla también nos indica que en España la legislación es más rígida que en el común de los países de Europa, con excepción de Portugal y Grecia. Estos datos apoyan en parte la tesis de los empresarios en el citado informe sobre la gestión empresarial en 2004-2005.

## 2.3. Razones para las reestructuraciones

En este punto es necesario hacer referencia a la legislación en las causas que permiten a las empresas realizar un ERE si cumple los requisitos del Estatuto de los Trabajadores, cuestión que se tratará en la parte de estudio de la legislación.

En cuanto a las razones de cualquier reestructuración, se realizan la mayoría de las ocasiones por falta de conexión entre los elementos de productividad y los resultados finales de la empresa en su balance económico; una forma a corto y medio plazo de paliar pérdidas es prescindir de capital humano en forma de despidos, que permiten la readaptación de los niveles de producción a la demanda.

Es difícil precisar si el empresario es el único culpable a la hora de las reestructuraciones. Las crisis de las empresas españolas suelen estar causadas en muchas ocasiones por motivos ajenos al empresario, como una desaceleración generalizada de la economía. No así en otros casos, cuyas causas son problemas estructurales internos no resueltos en su momento, una deficiente gestión, plantillas sobredimensionadas y poco flexibles, etc., que obligan a decisiones drásticas como un expediente de regulación de empleo<sup>16</sup>.

En algunos sucesos recientes y bien conocidos, los trabajadores han tenido que pagar con sus puestos los errores de gestión o prácticas presuntamente fraudulentas. Algunas muestras de esta situación han ocurrido en la consultora Arthur Andersen en Estados Unidos, que ha suprimido 7.000 puestos de trabajo por el caso Enron. También da que pensar el caso de Worldcom, que de una plantilla de 80.000 trabajadores tiene previsto despedir a 16.000 y, al mismo tiempo, la prensa recogía la condena a 20 años de cárcel a su máximo responsable.

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 de riesgo no calculado, problemas de deuda financiera, disminución del nivel de competitividad, descenso de la demanda del mercado, excesivo optimismo en las previsiones de ventas, etc.

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

Una directora de personal de una empresa española afirmaba que «se deben iniciar con cautela los expedientes de regulación, ya que se corre el riesgo de descapitalizar los grupos profesionales»<sup>17</sup>. Superado un proceso de reestructuración, se produce un rejuvenecimiento 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 siempre se retiran del mercado de trabajo, sino que, o bien crean sus propias empresas o se incorporan a otras empresas del sector como consultores externos.

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

---

<sup>16</sup> Pin Arboledas, J.R., Ángela M<sup>a</sup>. Gallifa y A. Conde, «Las mejores prácticas en los procesos de reestructuración de plantillas», Libro Blanco publicado por el IESE con Sagardoy Abogados y Creade.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

## 2.4. Efectos de las reestructuraciones

En este punto habría que hacer referencia a varios temas. Por un lado, lo que afecta al capital humano de una empresa con una probable pérdida de valor por posible fuga de talento necesario para la empresa (prejubilaciones). Por otro lado, lo que puede afectar al colectivo de empleados que individualmente sufren las consecuencias, así cómo recaen estas reestructuraciones en agentes económicos que en alguna medida dependen de los puestos de trabajo eliminados.

En relación a las prejubilaciones masivas, han generado situaciones en las que una vez concluidas las reestructuraciones, los responsables de recursos humanos de las empresas se han dado cuenta de que a veces es la solución aparentemente fácil, pero en realidad ha sido una medida que no tiene por qué ser a largo plazo buena para la empresa. Esto es debido a la descapitalización de capital intelectual de las empresas que conlleva toda reestructuración. Se pierde experiencia, puesto que los que más años llevan en la empresa son precisamente los que saben cómo funcionan y cómo son las relaciones con clientes y proveedores. Además, entre los prejubilados se produce una manifiesta desigualdad personal en el tratamiento fiscal, al amparo de los distintos esquemas legales. Sería aconsejable tratar de igualar el tratamiento fiscal de todos aquellos que pierden su trabajo.

Por otro lado, muchos de los que se mantienen en la empresa a puertas de la prejubilación pueden sufrir el "síndrome del prejubilado". Consiste en la falta de motivación y consiguiente pérdida de productividad. Así, según un estudio sobre prejubilaciones realizado en septiembre de 2003, Sandalio Gómez, profesor del IESE, afirma que «resulta difícil para la empresa valorar cómo afecta el plan (de prejubilaciones) a la motivación y aspiración de las personas de entre 45 y 50 años. Estas personas, cuando comprueban que de seguir aplicando esa medida les quedan pocos años de vida laboral, su mentalidad y su actitud se ve afectada de manera irrecuperable»<sup>18</sup>.

Otras secuelas de las reestructuraciones son los problemas familiares que ocasionan en el caso de un traslado de un centro de trabajo a otro cuando para éste hay que cambiar de ciudad. Por ejemplo, el cambio de colegios de los niños y el cambio de trabajo del cónyuge. También habría que citar los efectos a veces negativos que en caso de cierres de centros de producción se dan en las zonas afectadas.

Pero no todos los efectos de las reestructuraciones son negativos o lesivos; muchas veces, y tras el lógico período de crisis en las empresas, si la reestructuración se realiza de manera correcta son muchos los beneficios que hay para la propia empresa y los trabajadores que han sufrido un cambio significativo en su vida laboral. Por ejemplo, existen casos de cierres de fábricas que, mediando un compromiso por parte de la empresa para desarrollar planes industriales de creación de empleo en las zonas afectadas, dan un resultado bueno y crean incluso más riqueza. En cualquier caso, es necesaria una buena práctica en las medidas sociales de acompañamiento para que los efectos positivos vean la luz.

## B) Europa

### 2.5. Características de las reestructuraciones en Europa: concepto y tipos

Al abordar el tema de la deslocalización, entendida como desplazamiento entre países de unidades de producción –y de los puestos de trabajo que les están vinculados–, conviene distinguir entre la que se podría denominar, desde una perspectiva europea, "interna", la que se produce entre países de la Unión, y la "externa", en la que el beneficiario es un tercer país no miembro de la misma.

Aunque se trata de un fenómeno que se observa con interés especial desde la perspectiva de un Estado, sea el que pierde la unidad productiva o el que se beneficia de su traslado, existen factores que, no en el origen o en las causas, pero sí en sus consecuencias, hacen sustancialmente diferentes las dos variantes señaladas.

En el caso de la interna, cabe decir que es menos perjudicial en términos macroeconómicos europeos "consolidados", puesto que no tiene efectos para la Unión Europea ampliada, al tratarse apenas de la reubicación de unos recursos y puestos de trabajo que gana un país de la Unión y pierde otro, así como de transacciones entre Estados miembros del

---

<sup>18</sup> Gomez, S. y C. Martí, «Las prejubilaciones y su impacto en la persona, en la empresa y en el sistema de pensiones», Documento de Investigación nº 522, IESE- Publishing, Barcelona, septiembre de 2003.

grupo (las exteriores a la Unión Europea seguirán siéndolo con independencia de su nación de origen). Es decir, que estos movimientos no afectan a las cifras conjuntas que describen en un momento dado la situación económica de la zona.

Existe una especie de clima, o creencia, por el que el fenómeno de las deslocalizaciones es improbable en el seno de una Unión Europea estable y, en cierto modo protectora, que debe promover una política de mantenimiento del *statu quo* económico existente en los países que la componen; que espera aproximaciones lentas y graduales como consecuencia de avances en los pasos señalados para acercarse al objetivo común de la convergencia.

Este estado de opinión, que puede ser cierto y aceptado en una Unión razonablemente equilibrada (aunque la banda de bienestar comunitario, el diferencial entre los más y los menos avanzados, es aún muy amplia), quiebra a la vista de lo sucedido en la última década (no se puede olvidar que las deslocalizaciones no siempre se producen desde los países "ricos" hacia los "pobres"), pero sobre todo a partir del momento de la adhesión de los países del Este, cuya situación económica es radicalmente distinta, en sentido negativo, respecto de los socios existentes antes de la incorporación.

En las Tablas 3 y 4 se hace referencia al hecho arriba señalado, la actual situación de las deslocalizaciones en España a pesar del clima existente dentro de la Unión Europea sobre las deslocalizaciones, ya sea por su capital español o por su capital extranjero, y cuál ha sido la evolución en los últimos años según la intensidad tecnológica de las empresas deslocalizadas.

**Tabla 3. Deslocalización de empresas en España, 1999-2004**

Intensidad tecnológica	Destinos							Estrategia				Propiedad		
	Número total	UE	Otros OCDE	Este Europa	África	Asia	América Latina	Cierre total	Cierre parcial	Sin datos	% Cierre total	Nº resid.	Resid.	% Nº resid.
<i>Alta</i>	17	3	0	10	1	3	0	12	2	3	70,6	13	4	82,4
Material electrónico	9	1	0	7	0	1	0	5	2	2	55,6	9	0	91,7
Maq. y material eléct.	8	2	0	3	1	2	0	7	0	1	87,5	4	4	60,0
<i>Media</i>	16	2	0	10	4	0	0	12	2	2	75,0	16	0	100,0
Material de transporte	14	0	0	10	4	0	0	10	2	2	71,4	14	0	100,0
Química	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	100,0	2	0	100,0
<i>Baja</i>	9	4	0	2	1	1	1	9	0	0	100,0	3	6	33,3
Textil-confección	3	1	0	1	1	0	0	3	0	0	100,0	1	2	33,3
Juguetes	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	100,0	1	0	100,0
Alimentación	4	2	0	1	0	0	1	4	0	0	100,0	1	3	25,0
Otros	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	100,0	0	1	0,0
<b>Total manufacturas</b>	<b>42</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>78,6</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>76,2</b>

Fuente: Myro Sánchez, R. y Fernández-Otheo, "La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa central y oriental". ICE, IED en la Europa ampliada. Octubre-Noviembre de 2004, nº 818.

**Tabla 4. Deslocalización de empresas propiedad de extranjeros en España, 1999-2004**

Intensidad tecnológica	Nº total	Destinos						Estrategia			
		UE	Otros OCDE	Este Europa	África	Asia	América Latina	Cierre total	Cierre parcial	Sin datos	% Cierre total
<i>Alta</i>	12	2	0	6	0	4	0	9	1	2	75,0
Material electrónico	8	1	0	5	0	2	0	5	1	2	62,5
Maq. y material electr.	4	1	0	1	0	2	0	4	0	0	100,0
<i>Media</i>	13	2	0	8	3	0	0	10	2	1	76,9
Material de transporte	11	0	0	8	3	0	0	8	2	1	72,7
Química	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	100,0
<i>Baja</i>	3	1	0	1	0	1	0	3	0	0	100,0
Textil-confección	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	100,0
Juguetes	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	100,0
Alimentación	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	100,0
<b>Total manufacturas</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>78,6</b>

Fuente: Myro Sánchez, R. y Fernández-Otheo, "La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa central y oriental". ICE, IED en la Europa ampliada. Octubre-Noviembre de 2004, nº 818.

La información de las Tablas 3 y 4 identifica los destinos de las empresas que deciden abandonar España como lugar para sus centros manufactureros. Según el tipo de intensidad tecnológica se observa cuáles son los países receptores de estas empresas. Europa del Este es la zona geográfica que recibe más empresas deslocalizadas, superando a los países asiáticos.

En relación con la realidad social, sorprendentemente intensa y acelerada en los años del cambio de siglo, de los movimientos de población, no puede dejar de ser considerada la posibilidad de que, en algún momento, la propia Unión Europea pueda favorecer o al menos adoptar una posición neutral frente al fenómeno de la deslocalización interna.

Se trataría de dar prioridad al objetivo de conservar la distribución original de la población en el territorio, evitando flujos migratorios que pueden llegar a producir tanto "bolsas" de pobreza y despoblación, en las zonas abandonadas, como "concentraciones" complejas de manejar, desde el punto de vista económico y del bienestar social, en las que lo reciban. Y éste es un desequilibrio difícilmente manejable para la Unión, que no tiene poder político alguno en su territorio.

Es un hecho la contribución de los inmigrantes a la sostenibilidad del estado del bienestar en los países desarrollados que tienen tasas de natalidad muy bajas. Pero, en la misma medida, sucede que la ausencia de esa población joven de sus países de origen –en especial los recién incorporados a la Unión Europea– supone un obstáculo adicional para que esas naciones se vayan aproximando a niveles de bienestar similares, los que identifican los desafíos de la convergencia, manteniendo la estabilidad y la paz que son objetivos prioritarios de Europa. En esa medida, las deslocalizaciones que benefician a los nuevos Estados miembros serán elementos útiles para la "fijación" y permanencia de las personas en sus países.

En los dos casos de deslocalización, interna o externa, al afectar el traslado a la propia empresa que desaparece, pero también a las que se puedan considerar auxiliares o vinculadas, se produce en el país perjudicado un amplio conjunto de aspectos no deseables:

En lo laboral, la pérdida de puestos de trabajo y la apertura de una serie de procesos de despido colectivo, parcial o total, que puede llegar a ser en cadena si afecta a esas industrias complementarias de la trasladada.

En lo fiscal, la disminución de ingresos por recaudación de las instituciones públicas regionales y nacionales que generaba la actividad económica de la empresa principal y la de las relacionadas.

En lo financiero, la reducción de negocio para las instituciones locales, como la banca y los seguros, como producto del movimiento comercial y patrimonial que desaparece.

Y finalmente, la más que probable desviación de inversiones directas en la empresa y en el sector, sobre todo las extranjeras, en medios productivos y en formación, especialmente los relacionados con nuevas tecnologías, hacia el nuevo país de ubicación.

Además, la actividad de las empresas exportadoras que se trasladan, su desaparición, afecta a las balanzas nacionales, tanto en el caso de que los anteriores importadores fueran los países que se han incorporado a la Unión –dejarían de ser consideradas de todos modos como transacciones exteriores– como si eran terceros no europeos.

### Causas

Si hubiera que configurar un marco en el que cupieran las que dan origen a todos los procesos de deslocalización, estaría conformado por lo que podríamos denominar circunstancias económicas diversas que afectan a los resultados de explotación y cuya modificación puede producir la aparición de alternativas más favorables.

Algunas de ellas que merecen ser citadas son:

- El coste y la calidad de los recursos humanos.
- La situación geográfica (aunque el avance en las comunicaciones "tradicionales" o el veloz flujo de la transmisión electrónica de información haya disminuido su peso como argumento, y algunos ejemplos de éxito, como el de Irlanda, incluso parezcan contradecirlo).
- El trato jurídico dado al derecho de propiedad y, en general, a la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para la instalación en un país, incluyendo lo financiero y, en su ámbito, la repatriación de beneficios.
- Y el tratamiento fiscal que se dé a las distintas operaciones de la empresa.

En el caso de los movimientos en el seno de la Unión Europea hay que sumar, relacionándolas con ese entorno descrito, las facilidades resultantes de la libre circulación de bienes, servicios e inversiones.

Es prácticamente imposible construir un inventario cerrado de causas; las situaciones que motivan la decisión empresarial, y que cabrían en ese concepto, son muy variadas, pero la observación del modelo de empresa o de negocio, multinacional o local, puede ser ilustrativo.

Así, en el caso de las empresas multinacionales que son, en número, las principales protagonistas de las deslocalizaciones, a diferencia de las industrias locales –se entiende por tales las de residentes en el país, siendo su capital tanto nacional como extranjero–, cuentan en muchos casos con experiencias anteriores.

Las compañías multinacionales están habituadas a moverse/trasladarse principalmente por dos motivos:

- Completar procesos productivos, o sustituir los existentes, o parte de ellos (concepto de fragmentación de la producción, por el que se sitúa cada fase en la zona geográfica más productiva), en búsqueda de costes menores.
- Implantarse, también por motivos de reducción de coste, en mercados a los que desea atender y la presencia local le supone, bien una ventaja, bien un requisito necesario para poder competir.

Esto hace que aun no siendo una decisión, ni tampoco una puesta en práctica, sencillas, existan, en la cultura de la gestión empresarial multinacional, indicadores o pautas de referencia sobre cómo hacerlo. No sería demasiado exagerado decir que en las bases de su modelo de actuación gerencial está –o debiera estar– la deslocalización, puesto que las circunstancias de los diferentes países, ni son las mismas, ni son estables, por lo que es difícil para este tipo de empresas que en algún momento de su vida activa no se les presente una ventajosa oportunidad de deslocalización.

Son precisamente las diferencias citadas –su agudización–, y sus posibles cambios –ante la imposibilidad de controlarlos o de adaptarse a situaciones nuevas sin sacrificio de la rentabilidad–, los que mueven a las multinacionales a desplazarse. En la historia reciente de los países que se encuentran en vías de, o que han alcanzado un mediano desarrollo, con sus vidas política, social y económica tan inestables, se encuentran numerosas situaciones de este tipo.

Para una empresa residente en el país –especialmente si es de capital nacional–, la deslocalización total es mucho más traumática y, en consecuencia, menos frecuente. Esto es así, sobre todo por dos razones:

- 1.- Los vínculos de nacionalidad entre empresarios y/o gestores con los trabajadores, y las mayores tensiones sociales que esa relación genera.
- 2.- Lo infrecuente de que exista otra zona geográfica suficientemente conocida (más probable a pesar de todo en suelo nacional que en el extranjero) donde sea posible recomponer la actividad de negocio.

En cambio, la deslocalización parcial en un país, provocada por el hecho de que se establezcan diferencias en el marco jurídico o fiscal dentro de un mismo Estado, y otros factores como pueden ser el nacimiento o desarrollo de nuevos

mercados (de oferta o demanda, es el caso y una de las consecuencias de los movimientos de inmigración) o la aparición de polos industriales donde se agrupen industrias afines, encuentra una mayor justificación y, como consecuencia, menores problemas para el traslado.

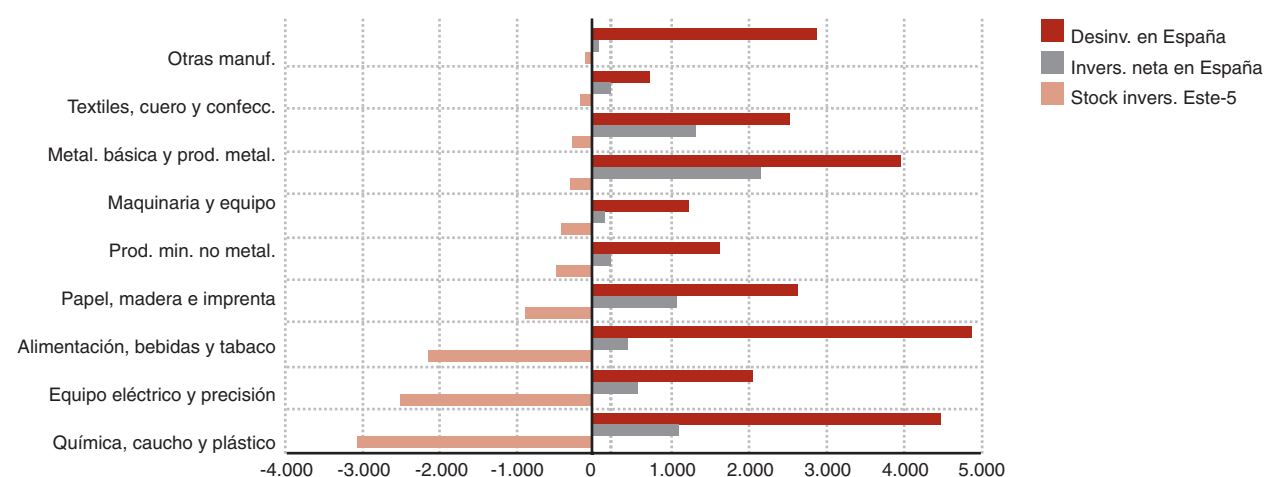
En todo caso, merece la pena distinguir entre las causas que afectan parcialmente al proceso de negocio –con casos típicos como la cesión a un tercero de una parte del sistema de producción, de administración o de servicio (véase el movimiento de los centros telefónicos)–, de aquellas de tal magnitud que la continuidad se hace, o, previsiblemente se va a hacer, insostenible sin poner en grave riesgo la continuidad de la empresa y, como consecuencia, también los puestos de trabajo.

El primer caso es el de las empresas que buscan mejorar su productividad mediante la reducción de costes y cargas, y el segundo, el de cambios radicales en el entorno económico o político.

Utilizando indicadores de productividad, Gual y Torrens han identificado en España sectores económicos donde el riesgo de deslocalización hacia los nuevos países de la Unión Europea es más alto (material de transporte, equipos eléctricos y electrónicos, caucho y materias plásticas) y más bajo (maquinaria y equipos mecánicos, textil y calzado y metalurgia). La Figura 12 muestra estos sectores de riesgo en España y las respectivas inversiones extranjeras en los países del Este de Europa:

Figura 12.

### Desinversión en España y stock de capital extranjero en el este de Europa, 1993-2000: desagregación sectorial



Nota: Países: Hungría, Polonia, República Checa, Eslovaquia y Estonia.  
Fuente: UNCTAD, Registro de inversiones extranjeras y elaboración propia.

Su conclusión es que, si bien la productividad se ha mantenido estable en líneas generales en España, lo que supone un factor de protección frente a traslados, no es así en algunos sectores donde claramente se ha reducido, y en ellos, que tienen gran valor por su peso en el tejido industrial y por su vinculación con la actividad manufacturera y de desarrollo de tecnología, el riesgo de deslocalizaciones es sustancialmente mayor.

### Consecuencias

Con una perspectiva amplia (ámbito global, europeo, etc.) que abarque los puntos de origen y destino de la deslocalización –se excluye el caso de cierre de la unidad productiva–, ésta suele tener efectos positivos, puesto que incrementa la productividad reduciendo costes y, en este sentido, beneficia a los clientes; mantiene o aumenta el número de los puestos de trabajo; puede llevar aparejada una mejora tecnológica, y el efecto en las exportaciones es neutro si los flujos se mantienen dentro de la zona, o positivo si se abren nuevos mercados como consecuencia de todo lo anterior.

En cambio, desde un punto de vista social y local, la consecuencia más importante es la pérdida total o parcial de puestos de trabajo directos. Lo mismo sucede con los indirectos, pero difícilmente terminarán por asociarse a la des-

localización como un efecto de la misma; esto es así por la desvinculación jurídica, con gran probabilidad temporal, desde luego mediática, de los procesos.

Y en ambos casos la deslocalización provoca la necesidad de un expediente de regulación de empleo que hoy normalmente llevará asociado un plan social y, seguramente, medidas extraordinarias de acompañamiento, en un intento de amortiguar a través de un buen clima los efectos de una situación negativa, generadora de tensiones, que paradójicamente puede no haber sido deseada ni por el empleador ni por la plantilla.

Aunque los procesos de despido colectivo hayan cambiado sustancialmente en los últimos tiempos en España y en Europa, la pérdida de un grupo de empleos al mismo tiempo mantiene intacto su componente de trauma social local, personal y familiar, y las repercusiones en la economía de la zona donde se produce la deslocalización.

Esto a pesar de un conjunto de medidas ya habitual –una especie de paquete estándar de aceptación razonablemente “obligada” por las partes, que encuentran así menor justificación, y hasta comprensión social, en el caso de que se opongan–, que incluye acuerdos indemnizatorios que resultan de una negociación, posible movilidad de los empleados con compensaciones y ayudas a la reubicación, prejubilaciones, incentivadas o no, desarrollo interno o contratación de asesoramiento en *outplacement*, colaboración de la empresa en la recolocación interna, en industrias del mismo grupo económico, o del sector, y/o formación de los trabajadores para búsqueda de un nuevo empleo, en la que también es frecuente que colabore la propia empresa.

La segunda consecuencia, que puede llegar a tener un importante efecto expansivo local y regional a partir de la empresa que se traslada, es la reducción del parque empresarial y de la actividad económica.

El impacto es especialmente importante cuando se produce en el tejido industrial –muchas veces con el efecto dominó descrito y el alcance a los negocios complementarios–, y la deslocalización afecta a este tipo de empresas.

Esto es así por los mayores componentes de riesgo de esos negocios, donde la inversión suele ser más alta, el retorno a más largo plazo y la creación de puestos de trabajo, más intensa. Por estas razones, son más difíciles de crear y consolidar en la actualidad, y su desaparición hace que el efecto de empobrecimiento de la zona se agudice y las consecuencias de la deslocalización revistan un carácter más crítico.

## Conclusiones

La deslocalización es un fenómeno que nace como consecuencia de la responsabilidad empresarial de incrementar la productividad, combinada con el efecto de la globalización. En este sentido, los avances en la destrucción de barreras al traslado de recursos, como sucede en el ámbito de la Unión Europea, juegan a favor de la expansión de las deslocalizaciones.

Además, en una Europa ampliada y desequilibrada en cuanto a las condiciones económicas de sus miembros, con una de las zonas industrialmente más activas del mundo, la deslocalización, lejos de disminuir, encuentra condiciones idóneas para producirse.

El origen de las deslocalizaciones es siempre una oportunidad o una amenaza de carácter económico que puede presentarse bajo las formas más propias de esta actividad (mercados de oferta y demanda, marco jurídico y fiscal, etc.) o políticos vinculados a la inestabilidad social.

Las deslocalizaciones pueden llegar a ser promovidas, en ámbitos regionales o globales, como forma de fijación de poblaciones, reducción de movimientos migratorios no previstos o sin solución, y, de algún modo, mejora de desequilibrios entre el nivel de bienestar de las naciones.

El efecto de las deslocalizaciones sólo puede ser neutro o positivo desde una perspectiva amplia que abarque los Estados de origen y destino del traslado, siendo siempre perjudicial para el primero y beneficioso para el que la recibe.



## **2.6. Análisis de los planes sociales de acompañamiento social realizadas por empresas españolas**

### **a) Anexo caso BANESPA. Plan social de acompañamiento del Banco BSCH en Brasil**

#### **Sinopsis del caso**

El 20 de noviembre de 2000, el grupo Santander Central Hispano (BSCH) se adjudicó mediante subasta el Banco del Estado de Sao Paulo (Banespa), la tercera entidad financiera del estado de Sao Paulo, designándose como nuevo presidente del consejo de administración de Banespa a Gabriel Jaramillo.

La oferta que realizó el banco español alcanzó los 4.176 millones de euros. Con esta adquisición, el BSCH reforzó su presencia en Brasil, convirtiéndose en la tercera entidad financiera del país, con 2,8 millones de clientes.

A su vez, el BSCH presentó un programa de jubilación anticipada para 18.000 de los 23.300 empleados de Banespa, con el fin de modernizar el banco y reducir costes; finalmente, se adhirieron al plan 8.500 empleados (47% de los 18.000 iniciales).

## Plan social de acompañamiento del Banco BSCH en Brasil<sup>19</sup>

«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.

---

<sup>19</sup> La globalización del conflicto sindical BSCH-BANESPA. DP-146. Copyright © 2002, IESE PUBLISHING.

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: 18/10/05



### 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 diez años: treinta días
  - Más de diez años y menos de veinte años: cuarenta y cinco días
  - Más de veinte años: sesenta días
- La indemnización adicional, considerándose el tiempo de servicio prestado a Banespa:
  - Hasta cinco años: un salario
  - Más de cinco años y menos de diez: 1,5 salarios
  - Más de diez años y menos de veinte: dos salarios
  - Más de veinte años: tres salarios

---

\* La indemnización será considerada como tiempo de servicio, al efecto de la adquisición de los beneficios legales/reglamentarios (quinquenios, ATS, movimiento horizontal, excedencia remunerada, vacaciones y 13º salario).

- 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.
- Bonificación del 40% sobre el saldo del FGTS, respecto a los de 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.

### *Banespa Servicios*

- Saldo del salario
- Indemnización proporcional\*, considerándose el tiempo de servicio prestado a Banespa Servicios:
  - Hasta diez años: treinta días
  - Más de diez años y menos de quince: cuarenta y cinco días
  - Más de quince y menos de veinte: sesenta días
  - Más de veinte años: noventa días
- Garantía contra el despido improcedente, considerándose el tiempo de servicio prestado a Banespa Servicios:
  - Hasta diez años: un salario por cada 36 meses trabajados
  - Más de diez años y menos de quince: un salario por cada treinta meses trabajados
  - Más de quince años: un salario por cada 24 meses trabajados
- Vacaciones íntegras y/o proporcional, con un incremento de un tercio constitucional.
- 13º salario proporcional.
- Liberación de los depósitos en el FGTS.

---

\* La indemnización será considerada como tiempo de servicio a efectos de la contabilización de vacaciones y 13º salario.



- Bonificación del 40% sobre el saldo del FGTS, respecto a los depósitos efectuados por Banespa.

## Beneficios adicionales

### *Financiero (indemnización PDV)*

El beneficio será calculado conforme al tiempo de servicio prestado a Banespa en las siguientes condiciones:

- Hasta diez años: tres salarios
- Más de diez años y menos de quince: cinco salarios
- Más de quince años y menos de veinte: seis salarios
- Más de veinte años y menos de veinticinco: siete salarios
- Más de veinticinco años: ocho salarios

### *Asistencia sanitaria – CABESP*

Los empleados desvinculados de Banespa seguirán recibiendo asistencia sanitaria por un periodo de doce meses, disfrutando de los mismos servicios a los que tienen derecho actualmente.

Durante esos doce meses, únicamente pagarán la coparticipación actualmente en vigor. Banespa se responsabilizará de los costes de tales servicios en este periodo.

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 dos 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.

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 trece 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 dos o tres 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 ochenta horas, impartido por consultores de distintas entidades.
- Bolsas de oportunidades de empleo.

### 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	305,90	
13º salario indemnización	2/12	917,69
Excedencia–pagada (salario actual)	90 días	16.518,36
Total de beneficios		57.141,30
<b>Indemnización PDV (07 salarios)</b>		<b>38.542,84</b>
<b>Saldo FGTS: (93.049,23)</b>		
FGTS Rescisión		1.101,22
FGTS 40% - Bonificación		37.660,18
<b>Total bruto</b>		<b>134.445,54</b>

Descuentos: legales y obligatorios (INSS, IR, pensión alimenticia, Banesprev, Cabesp, contribución y anticipos, tales como 13º salario, préstamos para vacaciones, etc.).

## b) NH Hoteles en Países Bajos

NH compró hace unos años una cadena de hoteles en Países Bajos. Tuvo que hacer frente a una reestructuración de empleados y de funcionamiento de acuerdo con las políticas que NH tenía en aquel momento. Además, desde el grupo NH se estaban realizando unos esfuerzos para recortar gastos. A continuación se relata cómo se llevó a cabo esta evolución en los hoteles de Países Bajos, teniendo en cuenta la idiosincrasia de la legislación y personas de éste país.

### INTRODUCCIÓN

El año pasado, la dirección de la empresa llegó a un acuerdo con el sindicato de los trabajadores acerca de los ahorros en 2003 y 2004. Este plan de ahorros existió aparte de los ahorros en varias áreas. Una de las áreas, donde una gran parte de los ahorros supuestamente iba a venir, era el departamento de comida y bebida. Había distintas medidas previstas en este departamento e iban a consistir en:

1. Investigar la reducción de FTES (*Full Time Equipment*) para conseguir un ratio que esté en línea con la caída de ingresos de F&B (*Food & Beverage*).
2. Cerrar los *outlets* de F&B completa o parcialmente, de manera que los ingresos de F&B estén en línea con los costes operativos.
3. Subcontratar determinados *outlets* de F&B con al menos la misma rentabilidad.

Por desgracia, estas medidas resultaron no ser alcanzables. Las razones fueron varias; antes de este plan, ya se habían organizado dos partidas de ahorros generales. En estas partidas, los contratos no se renovaron y los restaurantes habían ya cerrado totalmente o durante parte del día. Esto ya tuvo como resultado una caída en las nóminas de F&B, que sin embargo no fue suficiente. Por tanto, tuvimos que centrarnos en la medida 3. Las negociaciones fueron llevadas a cabo con distintas compañías y personas privadas; sin embargo, no se pudo alcanzar un acuerdo por el que todos pudiéramos ganar.

### FASE 1

El agrupamiento de hoteles concluirá en diez grupos (*clusters*), donde la dirección podrá realizarse en un grupo de dirección, los cuales dependerán de los directores operativos en los hoteles grandes, y el equipo directivo y directores de F&B en los hoteles pequeños.

En esta estructura, la dirección ha decidido ofrecer los puestos de responsabilidad del grupo a las personas que crean que son los mejores candidatos para el puesto. Como condición, han intentado perturbar lo menos posible las estructuras actuales. La dirección ha elegido la calidad a lo largo de los años de servicio.

### Responsabilidades

La nueva estructura nos proporcionará diez directores del grupo. Las descripciones de los puestos de trabajo se proveerán tanto de la directores del grupo como de la dirección operativa existente y futura. La línea del informe comenzará desde el hotel hasta la dirección del grupo, luego DOO y finalmente, hasta BUD (*business unit director*, la dirección de la unidad de negocio). Este equipo de diez será entrenado funcionalmente por el director operativo y entrenado en la misión por el director de la unidad de negocio.

### Estructura de la junta

Una vez al mes los diez directores del grupo se reunirán con la dirección a nivel nacional para intercambiar información y ser informados.

La dirección considera esto, pero a condición de que éstos diez directores se entrenen a nivel individual cada dos o tres semanas.

### CORPORATIVO

La dirección corporativa estudia el impacto de estos cambios en la estructura directiva que tendrá en la unidad de negocio. Para ayudar a la unidad de negocio a que tenga éxito en esta importante reestructuración, tendrán que comprometerse a los siguientes puntos:



1. No habrá redundancias en el departamento de recursos humanos durante los doce meses posteriores al comienzo de la implementación de los grupos. En este momento hay dieciséis empleados.
2. La validez del actual plan social se prolongará 24 meses.
3. Los costes necesarios para realizar este agrupamiento deberían ser una entrada no recurrente en las cuentas. No podrá en absoluto pesar sobre la facturación normal, ya que esto implicaría un coste extra sobre los ahorros en el largo plazo.
4. La unidad de negocio de Países Bajos tendrá tiempo y espacio para implementar la reorganización. Esto supone ningún otro cambio, coste en los ahorros o adaptaciones, salvo en casos de intereses económicos fuertes que obligue a la compañía a adoptar medidas extras. Pero sólo después de un estudio cuidadoso con la CWC.

## FASE 2

Una vez establecida la nueva estructura, el grupo de gerentes tendrá que buscar las sinergias y la eficiencia en el nuevo grupo (*cluster*). Una vez establecida una buena visión general, presentarán una tabla con la nueva organización a la dirección. Cuando la dirección general alcance un acuerdo, presentará al sindicato de trabajadores para intentar conseguir su consejo para el *cluster*.

Las descripciones de los puestos de trabajo con responsabilidades nuevas o con cambios tendrán que ser provistas en este proceso.

Es muy importante que los directores regionales de recursos humanos trabajen conjuntamente en este tema con los directores del *cluster*. Tendrán que asegurarse de que se tienen en cuenta todos los puntos importantes indicados en el plan social de recursos humanos. También necesitan ser capaces de preparar las respuestas que se puedan producir con las sinergias. Los directores de recursos humanos seguirán el proceso entero de cerca junto con "*mobilities commissie*" y adoptarán las medidas necesarias.



# 3. Legislación sobre reestructuraciones: ERES y planes sociales de acompañamiento<sup>20</sup>

## A) Planes sociales en Europa

A continuación se explicitan las diferentes "ventajas sociales" que un empleador debe conceder, en sus respectivos países, en el marco de un despido colectivo, es decir, el listado de las compensaciones que los empresarios negocian habitualmente con los sindicatos: primas, sistemas de *outplacement*, indemnizaciones superiores a las que concede el seguro oficial de desempleo, etc.

Al mismo tiempo, debemos explicar que se refieren únicamente a las ventajas que pueden ofrecerse en el límite más alto de las compensaciones/subvenciones (sin que el empleador sea obligado a ello).

### 1. ITALIA

Breve descripción de los puntos que el empleador puede negociar con los sindicatos durante el proceso de despido colectivo.

Durante la fase sindical (que es obligatoria en Italia), las partes deben en primer lugar comentar y analizar la posibilidad de dar trabajo a toda, o a parte, de la fuerza laboral existente, en diferentes ocupaciones, dentro de la compañía. Especialmente en esta fase, y teniendo como objetivo el evitar despidos, las partes pueden desarrollar negociaciones en las que se consideren los siguientes aspectos:

El C.I.G. (Cassa Integrazione Guadagni), que es un fondo público especial, financiado por las contribuciones de ambos, empleadores y empleados, garantiza parte de los ingresos de los trabajadores (de cuello blanco, azul y mandos intermedios) durante un período de suspensión o reducción del trabajo por motivos de carácter económico. Esta medida presupone la readmisión de los empleados al final del período de suspensión del trabajo.

Contratos de pérdidas compartidas (Contratti di Solidarietà), regulado por la Ley nº 863 de 19 de diciembre de 1984 y modificado por Ley nº 451 de 19 de julio de 1994. El propósito de este acuerdo es evitar la reducción de los niveles de empleo a través de una amplia disminución de las horas trabajadas por los empleados, que se lleva a cabo, diaria, semanal o mensualmente.

Es importante señalar que este tipo de contratos sólo pueden existir si se ha instituido un contrato colectivo de empresa entre esta institución y los sindicatos.

#### **Contratos a tiempo parcial. Métodos flexibles de gestión del tiempo en el trabajo**

Acuerdos por los cuales el empleador puede, por derogación de lo dispuesto en el art. 2013 del código civil italiano (que prevé que el empleado debe tener las mismas funciones que cuando toma posesión de su lugar de trabajo o las que haya adquirido mediante promoción a un nivel superior), emplear a trabajadores en funciones que son inferiores a sus cualificaciones y niveles de experiencia profesional.

Traslado del exceso de empleados por un período de tiempo limitado, de acuerdo con lo previsto en el art. 8 de la Ley nº 233 de 19 de julio de 1993.

Durante la fase sindical, la ley prevé también que si la reducción de efectivos es necesaria, las partes deben analizar la posibilidad de adoptar medidas sociales para los empleados despedidos, negociando lo siguiente:

Acuerdo sobre *outplacement*. El empleador puede aceptar pagar una compensación a la empresa de *outplacement* mientras se produce el reciclaje y la reinserción en el sector laboral de los empleados despedidos.

La oferta de una cantidad a los trabajadores que van a ser despedidos como un incentivo a que dejen su puesto.

<sup>20</sup> IUS LABORIS, documento interno.

De forma general, este modo de pago está vinculado a una novación del contrato de trabajo por la cual, de un lado, el empleado renuncia a las reclamaciones contra su despido y, por otro, se le permite recibir esa suma total con una tributación independiente a una tasa T.F.R. (indemnización por terminación del empleo), que es la más baja aplicable a cualquier ingreso de los trabajadores.

Hay que señalar que estos incentivos también están exentos, de acuerdo con la ley italiana, del pago de las contribuciones a la seguridad social.

Entrenamiento profesional destinado a formar de nuevo y recalificar a trabajadores despedidos, con la posibilidad de obtener apoyo financiero de las autoridades destinado a este objetivo.

Conviene no olvidar que la adopción de todas estas medidas indicadas anteriormente es sólo una posibilidad, y considerar que el hecho de que, ante la ley italiana, el acuerdo con los sindicatos durante el proceso de despido colectivo no supone la obligatoriedad de su cumplimiento.

## 2. DINAMARCA

Básicamente, todo lo que puede interesar a los trabajadores puede encontrarse en la relación que se presenta a continuación:

Durante las negociaciones con los representantes de los empleados, lo que suele suceder en Dinamarca es que éstos, en una primera fase, intentan limitar el número de despidos, y sólo en la segunda, cuando el número de personas que dejarán la empresa se ha concretado, se concentran en intentar obtener la mayor indemnización posible o la prolongación de los avisos de despido, mientras que el empleador prefiere aportar los fondos para *outplacement*, siguiente formación, etc.

En las compañías donde existen opciones sobre acciones, el ejercicio de esta opción es muy frecuente, incluyéndose también en las negociaciones.

Finalmente, la continuidad de beneficios también es frecuente: uso de coche, teléfono y ordenador doméstico de empresa gratuitos y/o la posibilidad de adquirir esos bienes a un precio favorable.

Quisiera todavía insistir en que las partes, durante la negociación relativa a un despido colectivo, son libres de conceder a los empleados todo aquello que pueda ser objeto de su interés.

## 3. ALEMANIA

No es habitual en Alemania conceder ventajas sociales por encima de las indemnizaciones basadas en un plan social. Como es conocido –por el documento llamado “cinco páginas”, sobre el despido colectivo–, el plan social es obligatorio y todas las compensaciones legales se encuentran dentro de su marco.

En ocasiones, el empleador y el consejo de trabajadores –no los sindicatos–, se ponen de acuerdo en un plan social que contemple primas por no absentismo durante un período de resolución, o medidas de cualificación.

En suma, en caso de quejas individuales, el empleador tiene con frecuencia que incrementar las indemnizaciones del plan social si el despido es inválido como consecuencia de errores de la elección social o de anteriores negociaciones con el consejo de trabajadores (102 BetrVG).

## 4. FRANCIA

### Introducción

Un empleador que pretenda despidos relativos de, al menos, diez trabajadores, debe organizar un paquete de medidas, conocidas como plan social, que incluye las destinadas a evitar despidos o reducir su número, y a ayudar a los empleados cuya salida sea inevitable, a encontrar nuevos trabajos; esto es especialmente importante en los trabajadores mayores y en aquellos que tengan características sociales o de cualificaciones tales para los que encontrar un nuevo trabajo va a ser particularmente difícil.

Los tipos de medidas que son más comunes son las que figuran en la siguiente relación:

#### 1. Medidas destinadas a limitar el número de despidos

##### 1.1. Nuevos empleos

###### 1.1.1. Recolocación dentro de la empresa o del grupo

La idea es que a los empleados que posean las cualificaciones necesarias les sea propuesto otro trabajo disponible en la empresa o grupo de empresas. Esta es una medida prioritaria. El plan social describe:

- Los procedimientos que se utilizarán para informar a los empleados de los puestos disponibles.
- Cómo deben ellos manifestar el interés por los mismos.
- La asistencia que estará a su disposición en el contexto de la recolocación: pago parcial durante un tiempo de las diferencias salariales que puedan existir, posibilidad de un período de prueba tras el cual, si el empleado no está satisfecho con su nuevo trabajo, puede volver a la situación anterior y ser despedido con los beneficios señalados en el plan social; ayuda para costes de traslado de puesto, como búsqueda de nuevo alojamiento o duplicidad temporal de viviendas si el nuevo trabajo se encuentra distante del original.

###### 1.1.2. Nuevos puestos fuera del grupo

Si un empleado encuentra un trabajo fuera del grupo en un año desde la notificación de despido puede recibir el pago parcial de las diferencias salariales entre los dos puestos, así como asistencia del Estado.

##### 1.2. Reducción/Reorganización de horas de trabajo

La reducción o reorganización de las horas de trabajo puede ser un medio útil para salvar algunos empleos.

###### 1.2.1. Restricción de horas extraordinarias

###### 1.2.2. Organización de las horas de trabajo con una base anual en lugar de semanal

Estas medidas pueden mejorar la organización del trabajo, especialmente en compañías sin estacionalidad o variaciones regulares de su actividad, reduciendo la necesidad de trabajadores eventuales y permitiendo a la empresa emplear a un mayor número de trabajadores fijos.

###### 1.2.3. Promoción del trabajo a tiempo parcial

A través de apoyo financiero, los trabajadores pueden ser incentivados a trabajar a tiempo parcial, liberando trabajos para otros empleados (trabajo compartido, etc.). Una forma es hacerlo mediante un pago único para los trabajadores que decidan cambiar de sistema de forma permanente. También cabe, para los que cambien su régimen por más de dos años, el pago de parte del salario diferencial. En este caso puede llegar a conseguirse apoyo financiero estatal a la puesta en marcha de esta medida.

Para trabajadores mayores de 55 años, cabe un sistema de prejubilación parcial, trabajando a tiempo parcial y recibiendo una parte del salario diferencial con ayuda estatal (FNE, prejubilación progresiva). El empleado debe colaborar en la financiación de este sistema.

### **1.3. Nueva capacitación: movilidad profesional**

La empresa puede facilitar capacitación para ayudar a los empleados a asumir nuevos trabajos creados en la propia compañía, o para adaptarse a nuevas tecnologías. Se requiere la concreción de un presupuesto en el plan social. También puede facilitarse formación necesaria a empleados que puedan precisar cualificaciones especiales para aceptar ofertas de empleo fuera de la empresa.

Es posible igualmente facilitar a los empleados un análisis de sus fortalezas y habilidades profesionales mediante un balance de competencias financiado por el empleador.

## **2. Medidas destinadas al apoyo para encontrar un nuevo trabajo fuera de la empresa**

### **2.1. Ayuda en el proceso de reclutamiento**

Una medida habitual en un plan social consiste en dar facilidades para la búsqueda de trabajo a través de un proceso de *outplacement* colectivo con un asesor especializado. También puede ofrecerse apoyo individual a mandos intermedios.

### **2.2. Movilidad**

Se pueden considerar medidas habituales: el pago único a trabajadores que acepten trabajar en otra región, la ayuda financiera para los costes de traslado o el apoyo temporal con el pago de diferencias salariales (ya comentadas).

### **2.3. Apoyo con formación**

Debe definirse un presupuesto global o por persona.

### **2.4. Apoyo en la creación o toma de la gestión de un negocio**

Puede incluir una contribución financiera del empleador y/o ayuda en forma de asesoramiento en la gestión, en los requisitos legales, etc.

## **3. Medidas si fracasa la búsqueda de empleo**

### **3.1. Incentivos a salidas voluntarias**

Es posible la dispensa de forma voluntaria siempre que la salida haga posible el mantenimiento de otro puesto amenazado de despido. El voluntario tiene normalmente algún proyecto que emprenderá (la administración laboral no desea voluntarios engrosando las estadísticas del desempleo).

### **3.2. Sistema estatal de prejubilación (FNE)**

Se refiere a trabajadores de más de 57 años (56 en algunos casos de acuerdo con la administración laboral). El empleado recibe un porcentaje del salario reciente, hasta su jubilación. Se financia con aportaciones de la empresa, y, en algunos casos, también del trabajador.

### **3.3. Sistema de prejubilación establecido en la empresa**

En algunos casos, el sistema estatal puede ser inviable, en cuyo caso, la empresa, sin ayuda pública, puede organizar uno propio. En promedio, el porcentaje de los últimos salarios que se pagan hasta la jubilación es del 65-75%.

### **3.4. Apoyo a trabajadores extranjeros para regresar a su país de origen**

Se trata de un sistema estatal en el que el empleador debe abonar una indemnización como incentivo a esos trabajadores.

### 3.5. Indemnizaciones complementarias

Pueden establecerse cantidades indemnizatorias, adicionales a las establecidas por la Ley y por los acuerdos colectivos. No hay una cantidad mínima y se acuerda mediante negociación. Cabe tanto una cantidad igual para todos los trabajadores despedidos como que se tengan en cuenta sus niveles salariales, años de servicio, etc.

## 5. LUXEMBURGO

### Contenido del plan social

El plan social deberá, básicamente, contener las medidas sociales acordadas por las partes, como la concesión por el empleador, bien de indemnizaciones extraordinarias o bien de ayudas que favorezcan la reintegración social de los trabajadores que sean objeto de despidos colectivos.

Incluye también la referencia a un mínimo aplicable a los *lay-offs*, con aviso previo de acuerdo con lo previsto en la ley o en el convenio colectivo, si existe.

En caso de que el empleador no desee que los trabajadores continúen con posterioridad al aviso previo, puede establecerse una indemnización. En ese caso, los últimos tendrán derecho a una compensación correspondiente al salario que hubieran recibido durante el período en que hayan sido dispensados.

De acuerdo con el art. 20 de la Ley de 24 de mayo de 1989 enmendando el contrato de trabajo (en adelante, el "1989 Act"), el aviso previo, en caso de despido, es el siguiente:

---

Años de servicio	Preaviso meses
0-5	2
5-10	4
>10	6

---

En el art. 24 del mismo texto se señala que el empleado despedido tiene derecho a una compensación adicional cuyo valor será el siguiente:

---

Años de servicio	Cuantía de la compensación
5-10	1 mes de salario bruto (oficinistas y trabajadores)
10-15	2 meses de salario bruto (oficinistas y trabajadores)
15-20	3 meses de salario bruto (oficinistas y trabajadores)
20-25	6 meses de salario bruto (sólo oficinistas)
25-30	9 meses de salario bruto (sólo oficinistas)
>30	12 meses de salario bruto (sólo oficinistas)

---

En ambos casos, los años de servicio se calculan con referencia al tiempo que el empleado dedicó a la empresa, o al grupo, en caso de que haya sido trasladado.

El empleador puede, como incentivo a los representantes del *staff*, conceder indemnizaciones por encima de las obligatorias u otras compensaciones especiales, incluso de naturaleza no pecuniaria. Así, en casos en los que el plan social contempla la utilización de medidas de *outplacement*, la transferencia de empleados a otras empresas del grupo, o a otras funciones en la misma, lo que puede requerir un cambio en las cualificaciones profesionales de empleados relevantes.

Además, el plan social puede (en caso de fracaso de las negociaciones en el tiempo señalado) prever la imposibilidad de las partes de llegar a un acuerdo, así como las razones válidas para esa situación.

Otras medidas que pueden estar contenidas en un plan social son: la extensión de los períodos de preaviso, la continuidad de préstamos hipotecarios a una tasa favorable, cartas de recomendación, permiso para la utilización de material del empleador (teléfono, fax, Internet, etc.) durante el período de preaviso, con objeto de buscar un nuevo empleo, solicitud de exenciones de impuestos para las indemnizaciones adicionales realizadas a los empleados afectados.

## 6. REINO UNIDO

Se detallan los pagos/indemnizaciones, *ex gratia*, es decir, los no obligatorios, que los empleadores de Reino Unido ofrecen en ocasiones a los empleados en caso de despidos colectivos en exceso y más allá de los mínimos legales.

El mínimo legal es pagar a cada empleado: su salario y beneficios durante el período de preaviso; pagar una indemnización, si el trabajador lleva dos o más años en el servicio, calculada de acuerdo con una fórmula que consta en la Employment Rights Act. Se basa en los años de servicio del empleado y en la edad, y se calcula tomando esos años y el salario básico de una semana, con un máximo de 240 libras esterlinas. La edad se considera del siguiente modo: 240 libras para las edades comprendidas entre 22 y 40 años; entre 18 y 21 años, se reduce a 120 libras esterlinas, y entre 41 y 63 años, se aumenta a 360 libras esterlinas.

Como se ha señalado, es común que el empresario supere los mínimos legales. El empresario debe verificar si existe algún sistema contractual ya previsto para el caso; en ese caso, se tomará como la referencia válida. Del mismo modo, si hay sindicatos reconocidos en el lugar de trabajo, puede existir un acuerdo local que amplíe el cálculo de las indemnizaciones.

Por otro lado, la superación de los límites legales y otros señalados, depende siempre de la generosidad del empresario, que puede siempre hacerlo. Existen numerosas fórmulas para el tratamiento favorable de las indemnizaciones finales, por ejemplo, extendiendo la cobertura médica privada más allá de la fecha del cese. Otros tres ejemplos son los siguientes:

- a) Adaptando las normas para el cálculo de la indemnización para llegar a un valor más alto, por ejemplo, olvidando la referencia de las 240 libras y tomando el salario actual, o bien incrementando los años de servicio.
- b) Si es posible, permitiendo al empleado que reciba la indemnización que corresponde al preaviso sin trabajar durante ese período, de forma que pueda buscar y encontrar un nuevo empleo.
- c) Ofreciendo apoyo en procesos de *outplacement* de forma interna o externa. En el primer caso, a través del departamento de personal en lo que se refiere a la preparación de currículum y gestionando las entrevistas. Es frecuente que se conceda tiempo libre suficiente para que éstas puedan llevarse a cabo.

Como se mencionaba, hay otros modos de tratamiento favorable de la salida de empleados, pero están relacionados con los beneficios particulares de cada trabajador.

## 7. PAÍSES BAJOS

En los Países Bajos, los planes sociales pueden, entre otros, contener los siguientes aspectos:

Indemnizaciones fijas basadas en fórmulas locales, valorando los años de servicio, el salario mensual y un factor de corrección que, en casos neutrales, puede ser 1.

Pagos adicionales al seguro de desempleo o, incluso, al nuevo salario si fuera más bajo que los últimos percibidos.

Apoyo para la búsqueda de un nuevo trabajo (*outplacement*), que puede ser pagado por el empleador. Esto tiene lugar con posterioridad al final del trabajo, o puede establecerse por un tiempo durante el cual el acuerdo laboral no se ha completado, continuando hasta su terminación. Lo mismo, y durante el mismo tiempo, en una empresa de trabajo temporal, para encontrar una ocupación.

Pago de los costes de asesoramiento y apoyo legal en el caso de que los salarios sean soportados por el empresario.

Costes de traslado.

Costes de reciclaje para encontrar otro empleo.

Acuerdo financiero especial para trabajadores de más de 55 ó 57 años y seis meses.

Pago de primas para pensiones superiores a la que les corresponde, en el caso de empleados mayores.



## B) Legislación española sobre ERES y planes sociales de acompañamiento

Esta materia se vio profundamente afectada por la Ley 11/1994 de 19 de mayo, que dio nueva redacción al artículo 51 del ET de 1980 introduciendo tres importantes novedades (contenidas en el actual ET), entre otras:

- a) Se excluye del trámite del expediente de regulación de empleo las extinciones de contratos fundadas en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción cuando no sean colectivas, en los términos que más adelante veremos, pasando a regularse en el procedimiento previsto en el artículo 52 del ET para la extinción de contratos por causas objetivas.
- b) Se amplían las causas en las que se puede fundamentar un expediente de regulación de empleo incluyendo, además de la fuerza mayor, las causas económicas y técnicas, las organizativas y de producción.
- c) Se establece cuándo se entenderá que concurren las causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.

Asimismo, toda esta modificación se vio complementada por lo establecido en el Real Decreto 43/1996 de 19 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de procedimientos de regulación de empleo y actuación administrativa en materia de traslados colectivos.

### Concepto

Tal y como establece el art. 51 del ET, en un sentido estricto, podría definirse como la extinción de contratos de trabajo, fundada en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, cuando en un período de 90 días, la extinción afecte al menos a:

- Diez trabajadores en las empresas de menos de 100 trabajadores.
- El 10% del número de trabajadores de la empresa en aquellas que ocupen entre 100 y 300 trabajadores.
- Treinta trabajadores en las empresas que ocupen 300 o más trabajadores.
- Para el cómputo del número de extinciones de contratos se tendrán en cuenta, asimismo, cualesquiera otras producidos en el período de referencia por iniciativa del empresario en virtud de otros motivos no inherentes a la persona del trabajador, distintos de los previstos en el artículo 49.1 c) del ET (expiración del tiempo convenido o realización de la obra o servicio), siempre que su número sea, al menos, de cinco.

### Causas

El artículo 51 del ET no define lo que se debe entender por causa económica, técnica, organizativa o de producción, pero ofrece unas pautas importantes a la hora de valorar si concurren las circunstancias invocadas por la empresa, y así se indica, que se entenderá que concurren las causas señaladas cuando las medidas propuestas (por la empresa) contribuyan a través de una más adecuada organización de los recursos a:

- Superar una situación económica negativa, si las causas aducidas son económicas.
- Garantizar la viabilidad futura de la empresa y del empleo, cuando son técnicas, organizativas o de producción.

La amortización de puestos de trabajo en otras vicisitudes de la empresa es equiparable por la ley a la situación de crisis económica, objeto de estudio en este epígrafe, debiendo seguir los mismos o parecidos trámites. Los supuestos referidos son los siguientes:

- Extinción de la personalidad jurídica del contratante o liquidación de la empresa [(art. 49.1 g) ET].
- Declaración de quiebra de la empresa: el expediente de regulación de empleo, para los supuestos de declaración de quiebra cuando los síndicos hubieran acordado la no continuidad de la actividad empresarial, o en otros supuestos de cese de la actividad de la empresa en virtud de decisión judicial, se tramitará a los solos efectos del acceso de los trabajadores afectados a la situación legal de desempleo. Todo ello sin perjuicio de lo dispuesto en los apartados 2 y 4 del artículo 51 del ET en materia de período de consultas y del derecho a la indemnización.
- Venta judicial: en el supuesto de venta judicial de la totalidad de la empresa o de parte de la misma, únicamente será aplicable lo dispuesto en el artículo 44 del ET cuando lo vendido comprenda los elementos necesarios y por sí mismos suficientes para continuar la actividad empresarial.

- Si, no obstante la concurrencia del supuesto anterior, el nuevo empresario decide no continuar o suspender la actividad del anterior, deberá fundamentarlo en expediente de regulación de empleo incoado al efecto.
- Reconversión o reestructuración de empresas de acuerdo con la normativa específica en la materia, que considera la sujeción de la empresa al correspondiente plan de reconversión, como causa económica, técnica, organizativa o de producción a los efectos de que las empresas acogidas al mismo puedan extinguir las relaciones laborales (Ley 27/1984 y normas complementarias).

## El procedimiento de despido colectivo

A la regulación de los expedientes de regulación de empleo dedica el ET su largo artículo 51, extensamente desarrollado en el título primero del Real Decreto 43/1996, de 19 de enero.

Aunque la tramitación es similar para todos los supuestos, el expediente de crisis típico y completo es el referido a la extinción por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, en el que toma la iniciativa el empresario y no concurre ninguna circunstancia fraudulenta; los trámites se simplifican en los expedientes por fuerza mayor y en los de suspensión de contratos. En la exposición que sigue se distinguen los distintos supuestos.

## Iniciación del procedimiento

El expediente se inicia:

- Por el empresario: mediante solicitud dirigida a la autoridad laboral competente, procediendo simultáneamente mediante comunicación escrita, a la apertura de un período de consultas con los representantes de los trabajadores.

El artículo 6.1 del Real Decreto 43/1996 establece el contenido mínimo de la solicitud, que establece en los siguientes documentos e información:

a) Memoria explicativa de las causas o motivos del proyecto de despido colectivo, acompañando a estos efectos toda la documentación que a su derecho convenga y particularmente:

- Si la causa aducida por la empresa es de índole económica, la documentación debidamente auditada acreditativa del estado y evolución de su situación económica financiera y patrimonial en los tres últimos años.
- Si la causa aducida es de índole técnica organizativa o de producción, los planes, proyectos e informes técnicos justificativos de la causa o causas alegadas como motivadoras del despido, medidas a adoptar y sus expectativas de recuperación en cuanto a la viabilidad futura de la empresa.

b) Número y categorías de los trabajadores empleados habitualmente durante el último año, así como de los trabajadores que vayan a ser afectados, criterios tenidos en cuenta para designar a los trabajadores que vayan a ser afectados y período a lo largo del cual está previsto efectuar las extinciones de los contratos de trabajo.

c) En empresas de cincuenta o más trabajadores, plan de acompañamiento social que contemple las medidas adoptadas o previstas por la empresa en orden a evitar o reducir los efectos del despido colectivo, así como atenuar sus consecuencias para los trabajadores que finalmente resulten afectados, tales como entre otras aquellas dirigidas especialmente a la readaptación o a la reconversión de los trabajadores y su posible integración en otros puestos de trabajo en el seno de la empresa o grupo de empresas, así como aquellas que favorezcan el mantenimiento de puestos de trabajo de carácter indefinido o la redistribución de la jornada de trabajo entre los trabajadores empleados y otros de análoga naturaleza.

d) Escrito de solicitud del informe a que se refiere el artículo 64 1 4 a) y b) del ET a los representantes de los trabajadores

- Por los trabajadores: los trabajadores, a través de sus representantes, podrán solicitar igualmente la incoación del expediente, si racionalmente se presumiera que la no incoación del mismo por el empresario pudiera ocasionarles perjuicios de imposible o difícil reparación.

En este caso, la autoridad laboral competente determinará las actuaciones y los informes que sean precisos para la resolución del expediente.

De acuerdo con el artículo 7 del Real Decreto 43/1996, en este supuesto sólo se requiere que se acompañe la memoria explicativa de las razones por la que se inicia el procedimiento y 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. La autoridad laboral, en cualquier momento del procedimiento, podrá recabar de ambas partes cuanta documentación considere necesaria para dictar resolución.

En todo caso, y sea cual sea el órgano de incoación del expediente, ostentarán la condición de parte interesada la empresa y los trabajadores a través de sus respectivos representantes legales, quienes estarán legitimados para intervenir en el procedimiento.

En el caso de no existir representación colectiva de los trabajadores en el centro o centros de trabajo, éstos podrán intervenir en la tramitación del procedimiento, debiendo, si su número es igual o superior a diez, designar hasta un máximo de cinco representantes, con los que la autoridad laboral entenderá las sucesivas actuaciones.

Simultáneamente a la solicitud a la autoridad laboral, se iniciará un período de consultas, el cual se realizará mediante escrito dirigido por el empresario a los representantes legales de los trabajadores, una copia del cual se hará llegar, junto con la solicitud, a la autoridad laboral.

## El período de consultas

### Duración

La consulta con los representantes legales de los trabajadores tendrá una duración no inferior a 30 días naturales, o 15 en el caso de empresas de menos de 50 trabajadores, entendiéndose finalizado, cualquiera que sea el tiempo transcurrido, en el supuesto de acuerdo.

### Contenido

Deberá versar:

- Sobre las causas motivadoras del expediente.
- La posibilidad de evitar o reducir sus efectos.
- Las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados y para posibilitar la continuidad y viabilidad del proyecto empresarial (en las empresas de cincuenta o más trabajadores se deberá acompañar a la documentación iniciadora del expediente un plan que contemple estas medidas).

### Desarrollo

Durante el período de consultas, las partes deberán negociar de buena fe con vistas a la consecución de un acuerdo.

### Adopción de acuerdos

El acuerdo requerirá la conformidad de la mayoría de los miembros del comité o comités de empresa, de los delegados de personal en su caso, o de las representaciones sindicales, si las hubiere, que, en su conjunto, representen a la mayoría de aquéllos.

### Actas de las negociaciones

Las consultas y la posición de las partes interesadas deberán reflejarse en una o más actas y, en todo caso, en un acta final comprensiva del contenido de las negociaciones mantenidas, con reseña suficiente de la documentación y de los informes que hubieran sido examinados.

### Comunicación a la autoridad laboral

A la finalización del período de consultas, el empresario comunicará a la autoridad laboral competente el resultado del mismo, acompañado del acta o actas mencionadas y, en su caso, el informe a que se refiere el artículo 64.1.4.º a) y b) del ET, que establece como una de las competencias de los representantes legales de los trabajadores la de emitir informe con carácter previo a la ejecución por parte del empresario de las decisiones adoptadas por éste en los supuestos de reestructuraciones de plantilla y ceses totales o parciales, definitivos o temporales de aquélla, y reducciones de jornada

## Autoridad laboral competente

De acuerdo con el artículo 2 del Real Decreto 43/1996 será:

En el ámbito de la Administración General del Estado, la competencia corresponderá:

- a) En las empresas, cualquiera que sea su plantilla, siempre que la medida no afecte a más de 200 trabajadores, al Delegado de Gobierno dentro del ámbito de su provincia, sin perjuicio de lo dispuesto en el párrafo c).

El Real Decreto 2725/1998, de 18 de diciembre (BOE de 12 de enero de 1999), suprime las Direcciones Provinciales de Trabajo, Seguridad Social y Asuntos Sociales, integrando los servicios en las Delegaciones de Gobierno.

b) Si la empresa tuviere varios centros de trabajo afectados por el expediente en distintas provincias y ubicadas en una Comunidad Autónoma donde no se haya producido el traspaso de funciones o servicios del Estado a la misma en materia de regulación de empleo, o en todo caso, cuando la autorización afecte a los centros de trabajo o trabajadores radicados en dos o más Comunidades Autónomas, conocerá del mismo la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, salvo delegación expresa en alguno de los Delegados de Gobierno competentes por razón del territorio.

c) Cuando la resolución que haya de dictarse pueda afectar a más de 200 trabajadores o la medida tenga especial trascendencia social, la Dirección General de Trabajo podrá recabar la competencia para tramitar y resolver el procedimiento.

2. En el ámbito de las Comunidades Autónomas que hayan recibido el traspaso de los servicios del Estado en materia de regulación de empleo, tendrá la consideración de autoridad laboral competente el órgano que determine la Comunidad Autónoma respectiva.

## Tramitación del procedimiento

La autoridad laboral comprobará que la solicitud reúne los requisitos exigidos, requiriendo en caso contrario su subsanación en un plazo de diez días hábiles. Si no lo hiciera el empresario, se le tendrá por desistido de su petición, con archivo de las actuaciones.

La autoridad laboral dará traslado de la solicitud, junto con la documentación que obre en su poder, a la entidad gestora de la prestación por desempleo a efectos de la posible emisión del informe.

Igualmente recabará, con carácter preceptivo, informe de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, cuyo contenido deberá, en todo caso, ser comprensivo de las causas motivadoras del expediente, y de cuantos otros extremos resulten necesarios para resolver fundadamente.

Los informes habrán de ser realizados, por cada uno de los organismos, en el improrrogable plazo de diez días a partir de la solicitud, y deberán obrar en poder de la autoridad laboral antes de la finalización del período de consultas, quien los incorporará al expediente una vez concluido aquél.

La autoridad laboral podrá solicitar cuantos otros informes juzgue necesarios, fundamentando la conveniencia de reclamarlos. En las peticiones se concretarán el extremo o extremos acerca de los que se solicita, debiendo ser emitidos en el plazo de diez días, salvo que el cumplimiento del resto de los plazos del procedimiento permita o exija otro plazo mayor o menor.

Si durante la tramitación del expediente la autoridad laboral tuviera conocimiento de que por parte del empresario se están adoptando medidas que pudieran hacer ineficaz el resultado de cualquier pronunciamiento, aquélla podrá recabar del empresario y de las autoridades competentes la inmediata paralización de las mismas.

En el plazo de tres días contados desde la finalización del período de consultas, la autoridad laboral procederá a dar audiencia del expediente a las partes, 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 en los términos del artículo 84.4 de la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

## Resolución del procedimiento

Una vez finalizado el período de consultas, la autoridad laboral dicta resolución, debiendo distinguirse los siguientes supuestos:

### Acuerdo en el período de consultas

Si el período de consultas ha finalizado con acuerdo, la autoridad laboral competente procederá a dictar resolución en el plazo de 15 días naturales, autorizando a la empresa para proceder a la extinción de las relaciones laborales. Si

transcurrido dicho plazo no hubiera recaído pronunciamiento expreso, se entenderá autorizada la medida extintiva en los términos contemplados en el acuerdo.

#### **Desacuerdo en el período de consultas**

Si el período de consultas concluye sin acuerdo, la autoridad laboral dictará resolución estimando o desestimando, en todo o en parte, la solicitud empresarial. La resolución se dictará en el plazo de 15 días naturales a partir de la comunicación a la autoridad laboral de la conclusión del período de consultas; si transcurrido dicho plazo no hubiera recaído pronunciamiento expreso, se entenderá autorizada la medida extintiva.

La resolución será motivada y congruente con la solicitud empresarial. La autorización procederá cuando de la documentación obrante en el expediente se desprenda razonablemente que las medidas propuestas por la empresa son necesarias.

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



## 4. Análisis de las reuniones

### ALTADIS

Altadis, S.A., empresa hispanofrancesa, nace en octubre de 1999 como consecuencia de la fusión entre la Tabacalera española y la Seita francesa. Es la primera fusión de dos empresas europeas del mundo del tabaco. Su actividad principal se centra en la producción, venta y distribución de productos derivados del tabaco. La empresa cuenta en España con 3.600 personas en el negocio del tabaco, 2.500 en el negocio de la distribución y con más de 28.000 en el mundo. La media de edad de los trabajadores de Altadis Tabaco es de 47,5 años, siendo la media de antigüedad de la empresa de más de veinte años. Altadis cuenta con centros de trabajo en Cataluña, Cantabria, Andalucía y Valencia, entre otras.

Altadis, en su rama de tabacos, cuenta con un convenio colectivo de empresa, y usa para la contratación de trabajadores tanto contratos tipo del Ministerio de Trabajo como contratos específicos.

Para Altadis, el tránsito en muy pocos años de monopolio a empresa global ha sido una de las consecuencias por las cuales tanto en el pasado –antes de la fusión– como en el presente, la empresa haya emprendido varios procesos de reestructuración; los procesos han afectado tanto a España como al extranjero. Actualmente, Altadis se encuentra inmerso en proceso que afecta a unos 900 empleados en España. Con anterioridad acometió uno de 1.800 personas que afectó sobre todo a bajo y medio personal cualificado. Para este último mencionado, se utilizó un mecanismo colectivo que incluía medidas de acompañamiento tales como prejubilaciones, planes de formación para la polivalencia funcional –al cual, de las 1.800 personas que afectaba el proceso, sólo se acogieron 4; *outplacement*; movilidad geográfica (a la cual se acogieron 400 de 1.800 aproximadamente), entre otras.

José Luis Relea, director de recursos humanos de Altadis, destacó que una disposición que ellos han utilizado como medida de acompañamiento al ERE es la puesta en marcha de proyectos industriales alternativos con las entidades locales donde se producía un cierre de un centro de producción. De esta forma se intenta paliar el fuerte impacto que para una zona determinada tiene el cese de una actividad productiva como las que Altadis tiene por toda la geografía española. El proyecto incluye, entre otras, ayudas económicas para el desarrollo de nuevas iniciativas industriales, o la ampliación de otras existentes; un ejemplo de esto último es una industria de carpintería de aluminio que fue ayudada en una ampliación y que dio trabajo a más de 35 personas en el área de La Coruña. Algunas veces, por desgracia, las iniciativas que se estudian son un tanto oportunistas y cesan la actividad trascurrido un breve período de tiempo.

Altadis ha sufrido procesos de reestructuración en Francia, Estados Unidos, Marruecos, República Dominicana, Honduras y Polonia. Las medidas empleadas fueron muy similares a las que se aplicaron en España.

Para el director de recursos humanos de Altadis, la legislación española contempla suficientemente bien los requisitos del proceso de reestructuración en el plan social de acompañamiento para paliar los efectos negativos de este tipo de situaciones, tanto para los trabajadores como para el entorno social y económico afectados.

No obstante, a diferencia de Francia, donde la legislación es muy similar a la española, se hace mucho más hincapié en las medidas dirigidas a los trabajadores que a las medidas dirigidas a los otros agentes sociales o económicos afectados por el proceso. De hecho, los planes industriales acordados con los trabajadores son aceptados, independientemente de las soluciones alternativas para el entorno afectado.

No es, por tanto, problema de modificar la legislación, sino de una sensibilidad mayor hacia los otros sectores (económico y social) afectados en los procesos de reestructuración.

En el proceso de reestructuración industrial desarrollado en el período 2002-2003 en Altadis, y en el que se cerraron seis fábricas, estos aspectos se tuvieron muy en cuenta, si bien el grado concreto de acogimiento de los trabajadores a estas soluciones industriales alternativas fue muy pequeño. Pero, no obstante, sí se demostró que con el esfuerzo, el interés y la colaboración tanto de las empresas como de la Administración, hay un campo muy importante para desarrollar soluciones alternativas que, además de proteger a los trabajadores afectados, contribuyan a recapitalizar el tejido industrial de la zona.

## AUTOTEX

Autotex, que pertenece al grupo Milliken, se dedica a la fabricación de *airbag* y tapicerías para el automóvil. El grupo cuenta con más de 17.000 trabajadores en el mundo.

Milliken posee el centro de investigación textil más grande del mundo, que está avalado por su historia, que incluye más de 1.900 patentes. Milliken tiene más de 12.000 socios en más de sesenta instalaciones a nivel mundial, trabajando con más de 38.000 productos diferentes.

Milliken fabrica telas, hilos y productos químicos que mantienen a salvo a astronautas, hace más cómodos los trajes de los jugadores de béisbol de la liga americana y adorna con sus productos hogares y empresas por todo el mundo. También hace que las pelotas de tenis tengan esa textura tan peculiar, dato que denota lo variado de su producción.

Cuenta en España con 430 empleados, repartidos en tres centros de producción: uno en Asturias y dos en Cataluña. El centro de Asturias se inauguró el año 2000 y ahora está llegando a su punto de estabilización en cuanto a adecuación de la plantilla a la producción. Por lo que hace referencia a sus instalaciones en Cataluña, la planta de Vacarisses está sufriendo desde el año 2000 un proceso continuado de reestructuración de la plantilla. La planta de Viladecavalls es operativa al 100%.

La media de edad de la plantilla ronda los 40 años y, dependiendo de la planta, la antigüedad media de la plantilla va desde los dos años de la de Asturias a los quince de la planta de Viladecavalls.

En Asturias se aplica el convenio colectivo de confección nacional, y en Viladecavalls y Vacarisses el de aplicación es el de comercio textil. La forma de contratación habitual es la indefinida. Para puntas de trabajo, los contratos se realizan por medio de empresas de trabajo temporal, que debido a la continuidad de las puntas de trabajo acaban por convertirse en contratos indefinidos.

Por otro lado, se emplea la hora extra como forma de acoplarse a las diferentes circunstancias de la producción. Desde el año 2000 han tenido procesos de reestructuración bastante importantes.

En la planta de Viladecavalls se han sufrido recortes en los últimos años, pero sin necesidad de presentar un expediente de regulación de empleo. En la de Vacarisses se ha disminuido la plantilla desde el año 2000 hasta el final de 2004 en 360 empleados de manera gradual. El último recorte afectó a 150 empleados, mediante un ERE que duró casi todo el año 2004.

El ERE de 2004 de Autotex en Vacarisses iba acompañado de un plan de *outplacement* para todos los empleados, además de medidas puramente indemnizatorias. El objetivo final era que se acogieran al plan de recolocación voluntario entre un 85-90% de los empleados, con el fin de suavizar el cierre de la planta de producción de Vacarisses.

Este expediente de regulación de empleo obtuvo la autorización por parte de la Generalitat de Catalunya el 24 de febrero de 2004, dando por buenas las medidas de acompañamiento social que se llevaran a cabo en la planta de Vacarisses. Así, aparte de las indemnizaciones compensatorias, se ofrecía una recolocación dentro de la misma zona geográfica en empresas del mismo u otro sector.

Por otra parte, los trabajadores se comprometían a mantener la producción de la planta en unos niveles muy altos, de al menos el 70%, pero que en realidad estuvieron hasta el final del plazo más cerca del 80% de la producción gracias al esfuerzo realizado por todos los integrantes de la planta de Vacarisses.

Asimismo, se ayudó a la puesta en marcha de una factoría en la República Checa. Los trabajadores se trasladaban en períodos de no más de quince días a la nueva planta de la República Checa. Los grupos que se trasladaban reunían entre 15 a 20 trabajadores. Este proceso duró seis meses. En relación al ERE, concluyó en noviembre de 2004. Actualmente, según el director de recursos humanos, Javier de Benito, el grado de acogimiento al plan de recolocación es del 70%, con lo que la empresa está muy satisfecha con el esfuerzo hecho por todos.

El director de recursos humanos considera que la legislación española es correcta en esta materia, pero que sería conveniente incluir procedimientos que aumenten la flexibilidad. En Reino Unido, por ejemplo, es más sencillo proceder a un ERE que en España, ya que las autoridades competentes en materia laboral ofrecen la recolocación, en parte, a cargo del Estado, con lo que el proceso para las empresas supone menos costes. Así pues, parece razonable que se estudie cómo se podría regular la cuestión para el ámbito europeo.



Por otra parte, cree que los sindicatos son cada vez más sensibles a estas medidas, entendiendo cada vez más las problemáticas de las empresas al mismo tiempo que las de los trabajadores. Por tanto, considera que son muy importantes las medidas de acompañamiento y que actualmente la Generalitat de Catalunya requiera un plan de recolocación acompañando a los ERE.

## NH HOTELES

### INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA<sup>21</sup>

El Grupo NH Hoteles ([www.nh-hotels.com](http://www.nh-hotels.com)) ocupa el tercer lugar del ranking europeo de hoteles urbanos. NH Hoteles tiene 242 hoteles con 35.000 habitaciones en 19 países de Europa, Latinoamérica y África. NH Hoteles tiene, además, 27 proyectos de nuevos hoteles en construcción, que supondrán 4.000 nuevas habitaciones. Este año se han añadido dos nuevos países: Italia, un mercado a la medida de NH Hoteles, donde la compañía quiere seguir creciendo, y Rumania, el segundo país de Europa oriental en el que entra la cadena, después de Hungría.

Durante el ejercicio 2004 la compañía ha abierto ocho hoteles en España y uno en Italia, con 1.200 nuevas habitaciones. Asimismo, en 2004 NH Hoteles ha firmado la incorporación de diez nuevos hoteles, que se encuentran en construcción, con más de 1.600 habitaciones, en distintos mercados de España, Italia, Países Bajos, México y Rumania. En marzo de 2005 la compañía ha entrado en Reino Unido con el hotel Harrington Hall, situado en un lugar privilegiado de Londres.

Los establecimientos de NH Hoteles cuentan con las más avanzadas tecnologías para facilitar al cliente tanto la comunicación como el trabajo y el entretenimiento. Así, los establecimientos de la cadena ofrecen Internet inalámbrico (WIFI) tanto en las habitaciones como en las zonas comunes. Además, se ha actualizado la página web y se han lanzado nuevos productos electrónicos, como "My NH", para clientes particulares, o "Client Page", para corporativos, donde los clientes podrán acceder de forma muy ágil a todas sus condiciones pactadas con NH Hoteles y a otros servicios como a su histórico en la compañía o hacer sus propias reservas. NH Hoteles ha lanzado un programa de fidelización, el "NH World", totalmente innovador.

La apuesta de NH Hoteles por la cultura se ha visto reconocida este año, al decidir el distinguido escritor Mario Vargas Llosa apoyar el premio de relatos y darle su nombre. Así, desde la IX edición se denomina "Premio Mario Vargas Llosa NH de Relatos". Este premio, que es el más importante en su categoría en habla hispana, tiene cada año más afluencia, alcanzando casi 4.000 participantes en la última edición. Sotogrande, del que la cadena tiene un 78,7%, ha registrado en 2004 un nuevo récord de ventas, con 98,4 millones de euros. Además, se ha inaugurado la Casa Club de la Reserva y el hotel NH Sotogrande.

El Grupo NH Hoteles cotiza en las bolsas de Madrid y Amsterdam, en el Euronext. Además, la cadena forma parte del Stoxx Europe 600, que incluye a las mejores empresas europeas. La compañía también está incluida en el prestigioso índice de valores Morgan Stanley Capital International (MSCI).

NH Hoteles ha conseguido unas ventas de 954 millones de euros, un 3% más que el año anterior, y un EBITDA de 180 millones, un 16% más que en 2003. Todo ello a pesar del fuerte aumento de la oferta en España y de la todavía débil situación en Alemania. El resto de Europa central, Latinoamérica y Sotogrande han tenido un comportamiento muy positivo para esta cadena hotelera.

En España, la empresa tiene una plantilla de 3.800 trabajadores fijos, y hay otras clases de empleados con contratos temporales (camareros de fin de semana). El 6% de la plantilla está integrada por inmigrantes (que tienen contratos fijos). El incremento del número de trabajadores en el último año ha sido de 400 personas. El 76,7% de los trabajadores de la plantilla son fijos. En los últimos años ha disminuido el número de contratos temporales y los realizados por las empresas de trabajo temporal, y han aumentado los contratos fijos. Por las características de la empresa, es necesario tener cierta flexibilidad en la plantilla, para poder hacer frente a los ciclos económicos. En España, NH Hoteles contrata y da de alta en la Seguridad Social a todos los que trabajan en sus hoteles, aunque sólo sean cuatro horas para atender un evento en uno de sus hoteles. Esto ha ocasionado confeccionar más de 120.000 movimientos de altas y bajas ante las distintas Administraciones de la Seguridad Social durante el último año. La media de edad actual en la plantilla es de 37 años en el caso de España, donde NH cuenta con 129 centros de trabajo.

---

<sup>21</sup> Fuente: NH Hoteles.

A pesar de la situación económica que ha afectado al sector hotelero en los últimos años, NH Hoteles no ha vivido en España un expediente de regulación de empleo. Sólo en dos momentos puntuales se llevaron a cabo medidas para superar ciertos problemas. Así, en un hotel de La Coruña, en vez de proceder con un ERE se llegó a un acuerdo con los representantes de los trabajadores para que pasaran por el paro en ciertos momentos de manera rotativa, hasta que la situación del hotel mejorara, como finalmente resultó.

Dentro de una política de optimización de costes que está llevando a cabo NH Hoteles y de las nuevas adquisiciones de hoteles, desde el departamento se están haciendo esfuerzos para reducir al mínimo los despidos, utilizando medidas como planes de formación para la polivalencia funcional, que ellos mismos imparten a sus empleados. Desde estos planes de formación se da cabida a que haya dentro de la empresa gran movilización geográfica, siendo la Intranet de la empresa la que anuncia las plazas que se ofertan para los nuevos hoteles. Todos los puestos directivos de NH Hoteles han salido de entre gente de la propia empresa en función de la herramienta de evaluación del desempeño, que determina el rendimiento en una escala de 1 a 5. Es una herramienta medio que da muy buen resultado y que poco a poco se ha consolidado en la empresa.

En opinión de Antonio Rodríguez, director de recursos humanos de NH Hoteles en España, la legislación española es flexible a la hora de regular las plantillas, si consigues pactos con los sindicatos para tomar decisiones que afecten a los trabajadores.

La experiencia de NH Hoteles en materia de regulación de empleo abarca otros países, como México, Alemania, Países Bajos, entre otros muchos. Su plan de expansión hace que tengan que intentar unificar políticas desde la matriz del grupo en España. Esto muchas veces no es posible, porque las legislaciones y las circunstancias son distintas. En México se trabaja de manera distinta a cómo se hace en Reino Unido.

En Países Bajos, NH Hoteles cuenta con aproximadamente 3.000 personas. En cada hotel hay un delegado del *Work Council* que vela por los intereses de los trabajadores y del buen funcionamiento del hotel. En las reuniones mensuales del comité de dirección de NH en Países Bajos está el presidente del *Work Council*, que representa a los delegados en los hoteles y que aporta todo tipo de ideas y opiniones sobre el funcionamiento de la empresa.

En Alemania, la legislación en materia laboral cambia en función de los *land*. Pero por regla general los representantes de los trabajadores tienen que formar parte del comité de dirección de la empresa.

Con la incorporación de los países de Europa oriental a la Unión Europea se está dando una progresiva incorporación de NH Hoteles a esas regiones, como Rumania y Hungría. Desde NH Hoteles se están encontrando con que la legislación en materia laboral de esos países es demasiado rígida y que parece importada de otros países más desarrollados en estas materias.

## SALVESEN LOGÍSTICA

Salvesen Logística, S.A. se fundó en 1996 fruto de la alianza entre dos grandes empresas: Christian Salvesen (operador logístico) y Danone (fabricación de productos lácteos).

Salvesen Logística es un operador logístico dedicado al sector de la alimentación en frío positivo con un claro liderazgo. La plantilla actual, cuya edad media es de 34 años, está compuesta por aproximadamente 1.000 personas, que desarrollan su actividad en las once bases que posee en la Península, bases que comprenden aproximadamente 45.000 m<sup>2</sup> de superficie y 400.000 m<sup>3</sup> de capacidad. Posee una red de entregas que llega a 50.000 puntos, cuenta con una flota de 800 vehículos para la llamada distribución capilar, 240 tráileres diarios en transporte nacional y 120 camiones para transporte internacional. La facturación en 2004 superó los 105 millones de euros.

La misión de la empresa consiste en ser «líder cualitativo y cuantitativo en el sector de la logística a temperatura controlada, desarrollando soluciones integrales de la cadena de suministro para el sector de la alimentación y distribución, dentro del marco europeo y en un entorno de paz social».

El convenio colectivo de aplicación en Salvesen Logística es el convenio estatal para las empresas de frío industrial, siendo los contratos tipo del Ministerio de Trabajo los utilizados en la empresa como medio de contratación.

Salvesen Logística nunca ha realizado un proceso de reestructuración y, por tanto, no ha tramitado ningún ERE. Sí que ha vivido, en el caso de cambio de algunas empresas proveedoras de servicios, situaciones en las que, para evitar

una afectación del empleo, ha desarrollado un plan social tanto con la empresa saliente como con la entrante, cuya premisa ha sido la garantía de empleo para prácticamente el 100% del personal afectado.

Para José María Ustárroz, director de recursos humanos de Salvesen Logística, un referente sobre una buena actuación dentro de una reestructuración de empleo es la que realizó Danone en el cierre de la fábrica de Ultzama (Navarra), con un completo plan de acompañamiento social.

Para el director de recursos humanos de Salvesen Logística:

«La Administración, los agentes sociales y los empresarios, nos ocupamos más de la estricta interpretación de la legislación, en lo referente a la justificación del ERE, que de la elaboración y ejecución de un plan social que acompañe y de la mejor respuesta social a cada una de las personas afectadas. Faltaría un poco más de seguimiento a la hora de cumplir el PAS de los ERES para ver en qué grado se cumple el compromiso social. Conseguir un cumplimiento real del contenido del plan social sería lo deseable, puesto que se afrontarían los ERES con más tranquilidad al saber que se van a desarrollar las acciones previstas».

## ABB

ABB es uno de los mayores grupos tecnológicos del mundo y se distingue por su extensa presencia geográfica y sus amplios conocimientos técnicos y experiencia operativa. ABB ha logrado ser una empresa líder en la transmisión de energía eléctrica y en automatización gracias a las inversiones en I+D dirigidas a objetivos concretos, como por ejemplo la transmisión de corriente continua de alta tensión (HVDC). ABB también trabaja intensamente para ayudar a los usuarios de la electricidad a reducir su consumo, sin que ello afecte ni a la calidad ni a la cantidad de la producción.

La empresa nació en 1988 después de la fusión de dos compañías, una en Suiza (Brown Boveri) y otra en Suecia (ASEA), respectivamente. ABB tiene sede en Zurich y es una empresa totalmente global. Actualmente cuenta en el mundo con una plantilla aproximada de 116.000 personas, de las cuales unas 2.500 están en España. La media de edad de su plantilla es de 42,4 años, mientras que la antigüedad de sus empleados en la empresa es de 17,4 años.

En España, ABB tiene centros de trabajo en Madrid, Córdoba, Oyarzun (Guipúzcoa), Galindo (Vizcaya), Sant Quirze del Vallès (Barcelona) y Zaragoza.

Los convenios colectivos que utiliza están en función de los diferentes centros de trabajo que tiene la empresa, adaptándose cada uno a las peculiaridades de cada comunidad autónoma. Sólo la compañía holding, que cuenta con 18 trabajadores, tiene un convenio colectivo, que es el del metal.

La forma de contratación laboral que utiliza la empresa es la del contrato tipo del Ministerio de Trabajo para las contrataciones por obra y servicio, y para los contratos en prácticas en su programa de *trainees*. Para sus directivos, cuentan con contratos específicos.

ABB, como consecuencia de su origen, ha sufrido en el pasado procesos de reestructuración. Fue en 1993, como consecuencia de la fusión de las dos empresas matrices, cuando se realizó un proceso que afectó a 1.268 personas. En los últimos años han sido dos los procesos de reestructuración que se han llevado a cabo, uno en su centro de producción de Reinosa, en 1998, que afectó aproximadamente a 120 personas, y otro en la localidad de Gavá (Barcelona) en el año 2001, que supuso la reducción de la plantilla en 24 trabajadores.

En Reinosa, el mecanismo jurídico que se utilizó para la reducción fue colectivo por el procedimiento del expediente de regulación de empleo (ERE). Al margen de las medidas puramente indemnizatorias, ABB utilizó otras como las jubilaciones, recolocaciones a tiempo completo, *outplacement* y movilidad geográfica. Esta última medida, la de la movilidad geográfica, según el director de recursos humanos de ABB, ha sido siempre un problema en España. En cada ERE se ofrecieron puestos vacantes en otras localidades donde la empresa tiene centro de trabajo, acompañados de unas ayudas algo superiores a las previstas por desplazamiento. En el último ERE, nadie se acogió a dicha medida.

En Gavá, a los 24 trabajadores afectados por el proceso se les ofrecieron las condiciones de un ERE, pero finalmente el comité de empresa no lo aceptó y se hizo la regularización uno a uno.

ABB ha sufrido procesos de reestructuración en Suiza, Alemania, Francia, Suecia e Italia, entre otros. Todos ellos como consecuencia de la fusión de las dos empresas matrices a nivel mundial. En Francia es significativo que ABB tenga que

agotar todas las vías de recolocación en las filiales del grupo por todo el mundo como consecuencia de la legislación francesa en la materia.

Hace unos años, algunas empresas se dirigieron a ABB para recolocar excedentes de mano de obra, y se habló de crear un plan social para dar salida a las empresas que habían realizado expedientes de regulación de empleo, para recolocar en zonas con escasa densidad de población, como Teruel. Este proyecto finalmente no se realizó.

Para José Vera, director de recursos humanos de ABB, las medidas de acompañamiento en los ERES son una buena solución, puesto que los procesos de regularización no se pueden zanjar con un despido colectivo. Para él, los cursos de formación ocupacional no han sido siempre satisfactorios. Su experiencia es que la gente ha sido reacia a la movilidad laboral tanto o igual que a la movilidad geográfica. En cuanto a las prejubilaciones, merece atención el hecho que al principio eran una felonía, y cómo después han pasado a ser un derecho de los trabajadores.

## FORD

En junio de 1903, en Detroit, Ford produjo su primer automóvil, el Modelo A. Tiempo más tarde, el Modelo T fue el primer vehículo de producción en serie que se comenzó a vender a precios populares, siguiendo el gran lema de su fundador: «Construir un coche sencillo y barato que esté al alcance de todo el mundo». En total se comercializaron más de 15 millones de unidades de este modelo

Ford se sitúa en la segunda posición del ranking de compañías automovilísticas, cuenta con 350.000 empleados y opera en más de 200 mercados en los cinco continentes. Sus marcas de vehículos incluyen firmas como Aston Martin, Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mazda Mercury y Volvo. Además, cuenta con diversas compañías de servicios del automóvil, entre las que están Ford Credit, Hertz y Quality Care.

El mercado europeo es uno de los más importantes para esta firma; de hecho, cuenta con más de 60.000 trabajadores en este mercado, donde se ha instalado con sede central en Colonia. Una de las fábricas más importantes de Ford en el Viejo Continente se ubica en España, concretamente en Almufases, Valencia, que da empleo a 7.000 personas. Esta fábrica se inauguró en marzo de 1976, coincidiendo con el inicio de producción del conocido Ford Fiesta.

Ford cuenta en España con una plantilla de trabajadores que supera los 7.000. La media de edad de los empleados se sitúa entre los 45 y 50 años, siendo la media de antigüedad de los empleados en España de más de veinte años. Tienen centros de trabajo en la Comunidad Valenciana y en la Comunidad de Madrid. El convenio colectivo de aplicación es el empresarial. Para la contratación se utilizan los contratos tipo del Ministerio de Trabajo.

Ford no ha vivido en España ningún proceso de reestructuración en el pasado. En cambio, sí que ha sufrido reducciones de plantilla en otros países de nuestro entorno, en concreto en Alemania, Bélgica y Reino Unido. En estos casos, la empresa utilizó para la ejecución de los procesos mecanismos colectivos. En estos países, Ford acudió a medidas de acompañamiento que complementaban a las puramente indemnizatorias. Por ejemplo, se utilizaron prejubilaciones, recolocación a tiempo completo u *outplacement*. Estas medidas se aplicaron de modo diferente según los países en los que se realizó el proceso de reestructuración. Los motivos para la distinta aplicación de estas medidas en los diferentes países fueron los costes y el grado de afectación de las soluciones adoptadas.

Para José Abargues, responsable de recursos humanos de Ford España, la legislación española en materia de procesos de reestructuración es un poco rígida en cuanto al número de trabajadores que exige la necesidad de un expediente de regulación de empleo. En el caso de Ford, si se superan los 30 trabajadores, hay que ir a un ERE. Sería más práctico que el límite estuviera establecido en un porcentaje de la plantilla, sin más cortapisas ni mínimos.

Respecto a si las organizaciones sindicales son sensibles a la aplicación de "medidas sociales de acompañamiento" en la ejecución de los procesos de reestructuración, según José Abargues, los sindicatos son bastante receptivos y las agradecen. Para él también son útiles estas medidas de acompañamiento para este tipo de procesos.

## IBERIA

Iberia es un grupo internacional de transporte aéreo que, desde su fundación en 1927, ha permanecido ininterrumpidamente en el mercado. El transporte de pasajeros y mercancías es su principal actividad, aunque no la única: también realiza el mantenimiento de sus propios aviones y el de los de cerca de cincuenta empresas más, incluidas las más

importantes de Europa, y la asistencia a aviones y pasajeros (*handling*) en todos los aeropuertos de España, con más de 250 compañías aéreas como clientes, o el transporte de carga, entre otras actividades.

Hoy es la compañía líder no sólo en España, sino también en los mercados que unen Europa con América Latina, con una facturación de 4.619 millones de euros en 2003 y unos beneficios netos de 146 millones de euros ese mismo año. Hasta el año 2004 es la compañía de red más rentable de Europa.

Al mismo tiempo es una de las empresas más destacadas por su compromiso solidario y su contribución a la integración de personas con discapacidades. Iberia es una de las tres empresas mejor percibidas por su acción social y la primera en cuanto a programas en colaboración con los empleados, según el ranking elaborado por la Fundación Empresa y Sociedad en 2003 y en 2004.

Junto con su franquicia Iberia Regional, ofrece 1.000 vuelos diarios a un centenar de destinos. En 2004 transportaron cerca de 31 millones de pasajeros

La compañía es, asimismo, fundadora y propietaria de un 18,28% de Amadeus, el sistema de reservas informáticas líder del mundo, y socio de una de las principales alianzas mundiales de compañía aéreas, Oneworld. Además, desde 2002, un año después de su salida a bolsa, Iberia forma parte del selectivo índice Ibex 35 de la bolsa española. Ha sido incluida en el índice Dow Jones Stoxx de sostenibilidad.

El Grupo Iberia integra a más de 26.000 empleados en los 39 países en los que la compañía está presente. Esta diversidad, unida a las diferentes actividades y su distribución en el tiempo (con grandes picos y valles de trabajo), los diferentes colectivos que trabajan en la compañía y sus necesidades específicas, complican enormemente las relaciones laborales en Iberia. Por ello, la compañía, a fin de mantener su competitividad, intenta continuamente adaptar las condiciones laborales a las necesidades del mercado y, por descontado, a la legalidad vigente en cada momento, en cada país en el que está presente. Así, mientras en España las relaciones laborales, de carácter eminentemente dinámico, se basan, internamente, en los cuatro convenios colectivos en vigor: personal de tierra, tripulantes pilotos, oficiales técnicos de a bordo y tripulantes de cabina de pasajeros, en el extranjero los medios varían desde reglamentos internos a convenios del sector, incluso contratos individuales.

Sobre esta complejidad interna propia, y frente al entorno tan competitivo que presenta la situación de la industria aérea actual, situación muy sensible a cualquier cambio pero de delicado equilibrio a la vez, Iberia ha anunciado un nuevo plan director vigente entre 2006 y 2008, por el que se tomarán ciertas medidas tendentes a la mejora de los índices de la compañía que le permitan seguir siendo competitivos y mantenerse entre los primeros puestos de compañías aéreas del mundo.

Actualmente, y hasta finales de 2007, está vigente un expediente de regulación de empleo, autorizado por el Ministerio de Trabajo en el año 2001, que ha afectado ya a casi 4.000 empleados. También en este tiempo han tenido que tomarse en el extranjero ciertas medidas de reestructuración complejas, dependiendo de la legalidad de cada país (por ejemplo, los planes sociales alemanes o la complicada regulación laboral francesa, etc.) y de las necesidades y peculiaridades de cada plantilla; ejemplo de estas otras iniciativas pueden ser el cierre del centro de distribución de Miami (Estados Unidos), que ha tenido consecuencias en los países del entorno y, sobre todo, en Latinoamérica (desde el cierre en El Salvador a nuevas operaciones directas a Guatemala, Panamá o Costa Rica) o, también, la aplicación del plan de mantenimiento a requerimiento en España y Europa que ha afectado a los procedimientos de trabajo de los pilotos y del personal de mantenimiento de aviones de Italia, Francia, Reino Unido y otros.

Dentro del plan social presentado por la compañía, en el que se encuadró el expediente mencionado, se incluyeron medidas que buscaban la flexibilidad y adaptabilidad de la plantilla a las nuevas condiciones laborales del mercado, como por ejemplo, planes de formación para la polivalencia funcional, reutilización de instalaciones, movilización geográfica y funcional, etc., y, por otro lado, medidas tendentes a la renovación y ajuste de la plantilla, desde la externalización de ciertos servicios a un sistema de prejubilaciones y bajas incentivadas acordado con el Ministerio de Trabajo ciertamente beneficioso para el empleado, hasta la posibilidad de recolocación diferida o la modificación de contratos de tiempo completo a tiempo parcial.

Partiendo de que las condiciones laborales, desde el punto de vista empresarial, pueden ser más o menos favorables en cada país (así, por ejemplo, Reino Unido tiene una legislación laboral muy flexible, mientras que Alemania tiene una regulación muy compleja y limitativa). Sergio Turrión, director de recursos humanos de Iberia, menciona, a su vez, que la fuerte implantación sindical existente en la compañía sin duda ayuda a conferir mayor complejidad a la toma de decisiones, que, ahora más que nunca, es imprescindible que sean rápidas y flexibles. Sin

embargo, si este poder fáctico es gestionado con responsabilidad, puede beneficiar tanto a los empleados como a la propia empresa.

Por otra parte, opina que sería conveniente que la Unión Europea generase una regulación que armonizase la legislación sobre este tipo de reestructuración empresarial vigente en cada país de la Unión en un código sencillo y de calidad, pero ágil en la gestión, a la vez que económicamente eficiente desde el punto de vista de la empresa.

También, el director de recursos humanos de Iberia opina que, obviamente, los sindicatos son sensibles a cualquier medida social que pueda aplicarse, pero que dada la utilidad incuestionable de las medidas sociales de acompañamiento a la hora de ejecutar este tipo de procesos de reestructuración –porque, como dice el legislador, aminoran el posible impacto social negativo que las mismas reestructuraciones conllevan–, en el caso de Iberia, donde la implantación sindical es muy alta, la labor de los sindicatos es muy importante y deben asumir, junto con la empresa, su responsabilidad social para con el conjunto de los empleados de la compañía a la hora de tomar decisiones de este tipo.

## MICROSOFT

La historia de Microsoft realmente comienza un día del año 1975, cuando dos amigos, Paul Allen y Bill Gates, vieron un artículo en *Popular Electronics* donde se describía un nuevo "ordenador personal" llamada MITS Altair 8800. Era un kit de "hágalo usted mismo" para aficionados. Lo que llegó por correo no era un ordenador totalmente ensamblado, tan sólo eran bolsas de partes y un montón de instrucciones fotocopiadas. Después de algunos días (o semanas) de soldar, terminaron con un ordenador del tamaño de una caja de pan, con filas de *switches* y luces intermitentes.

No había mucho que ver, y era bastante imposible hacer algo útil con él, pero de inmediato pensaron que Altair era el inicio de una revolución que cambiaría el mundo. El "cerebro" de la Altair –un microprocesador económico Intel 8080–, hizo posible un ordenador verdaderamente a escala humana que podía caber en un escritorio. No olvidemos que en aquellos días los ordenadores eran colocados por los técnicos en habitaciones con aire acondicionado y rodeados por cristales.

Para transformar ese logro en un adelanto, Altair necesitaba software que pudiera desempeñar tareas de cómputo útiles. Eso les encaminó a formar su propia compañía de software. Crearon una pequeña sociedad denominada Microsoft, de esta forma podían formar parte de esta transformación.

Con el paso de los años, el ordenador personal ha crecido desde ser un juguete para aficionados hasta convertirse en una herramienta indispensable que sigue cambiando al mundo. Ha revolucionado la manera en que se trata la información, y la pequeña compañía con la que soñaron es ahora la compañía de software más grande del mundo.

Microsoft cuenta hoy en el mundo con unos 56.000 empleados. La media de edad de la plantilla es de 32 años, siendo una empresa muy joven; los empleados permanecen una media de entre 3 y 7 años dentro de Microsoft. Cuenta con oficinas en Madrid y Barcelona. El convenio colectivo de aplicación es el de comercio–metal, contratando mediante el contrato tipo del Ministerio de Trabajo, con las cláusulas de confidencialidad necesarias. Recientemente ha sido nominada como una de las mejores empresas en las que trabajar por su gran número de fórmulas de modulación funcional.

Microsoft no ha sufrido en su corta historia –cumplirá ahora 30 años– ningún proceso de reestructuración. Sin embargo, aporta sus ideas a la hora de afrontar los procesos de reestructuración y la puesta en marcha de planes de acompañamiento social.

Maria José Plata, como consultora de recursos humanos de Microsoft, echa de menos en la legislación mecanismos que ayuden a prevenir los ERES. Es decir, a partir de un determinado momento, en el que la empresa está en pérdidas, la legislación y las autoridades son más favorables a las reestructuraciones bajo la idea de que el agua les llega hasta el cuello, es decir, que favorecen a los que no han tomado las medidas oportunas a tiempo, mientras que las empresas que basan sus políticas en prevenir determinadas situaciones futuras, mediante unos mecanismos actualizados a la necesidad de cada instante, no se ven favorecidas. La idea de prevenir se torna fundamental para evitar que los grandes procesos de reestructuración que en la actualidad se está dando en muchas grandes empresas; para esto es necesario que la legislación dote de mecanismos menos lesivos para la empresa a la hora de modificar la plantilla en un número pequeño de empleados, ya sea por motivos organizativos o por una crisis económica u otros que no sean los meramente imprescindibles, por haber llegado a una situación asfixiante. Es en la prevención cuando se puede determinar qué es lo que realmente necesita la empresa a futuro y no en situaciones de despido masivo, donde la mayoría de las veces se va la gente que necesitas y se quedan otros más prescindibles, ya sea por su experiencia o por sus conocimientos en el sector o puesto que ocupa dentro de la empresa. Es por esto por lo que hay que procurar una legislación laboral más viva.

## PFIZER

Desde que en 1849 dos emigrantes alemanes –Pfizer y Erhart– fundaran la compañía en Nueva York, su larga historia está marcada por el descubrimiento de nuevos medicamentos que han protagonizado la lucha del hombre por mejorar la salud.

Pfizer es una compañía biomédica cuyo afán es ofrecer cada día nuevos y mejores medicamentos de prescripción y autoprescripción para el cuidado de la salud humana y en el área de la salud animal.

En la actualidad, Pfizer cuenta con más de 200 nuevos medicamentos en distintas fases de desarrollo, incluyendo más de cien nuevas moléculas y otras tantas nuevas indicaciones o formas de prescripción.

En España, Pfizer inició sus operaciones comerciales en 1952. Hoy, el Grupo Pfizer cuenta en España con 1.600 profesionales, de los que la mayoría se encuentra en las oficinas de Madrid. La media de edad en la plantilla es de 36,7 años, con una media de antigüedad de los empleados de siete años y medio. En Pfizer, el convenio colectivo de aplicación es el nacional de Químicas. La mayoría de los empleados (90,7%) tienen un contrato fijo, y se apoyan en contrataciones temporales para sustituciones por maternidad, enfermedad o para atender picos de trabajo.

Pfizer tiene una política de recursos humanos basada en la relación directa del empleado con su jefe, que fomenta su desarrollo profesional, la consecución de resultados excelentes y la solución directa e inmediata de las situaciones que surgen en la actividad diaria.

En los últimos cinco años Pfizer ha vivido dos procesos de reestructuración por adquisición de otras empresas. Hace cuatro años el proceso afectó a 75 personas, y hace dos años el número de empleados afectados fue de 250 aproximadamente. Se utilizó un proceso colectivo para plantear la reestructuración.

Entre las medidas se adoptaron prejubilaciones, movilidad geográfica (indemnizaciones compensatorias por traslado de domicilio) o el *outplacement*, que obtuvo un grado de acogida muy alto y ayudó tanto en el proceso de negociación (dando a los trabajadores tranquilidad a la hora de negociar) como a la hora de recolocar a los empleados. Hubo muchos profesionales de las empresas adquiridas por Pfizer que se recolocaron dentro de la propia empresa después de recibir una formación inicial que les adaptara a los nuevos procesos y a la nueva filosofía de la compañía. En el caso de Pfizer hubo traslados de empleados de unas ciudades a otras en un número bastante considerable, ayudados por la empresa económicamente para hacer más fácil el cambio de ciudad.

Para José María Pertusa, director de recursos humanos de Pfizer, «la legislación española facilita los procesos en tanto en cuanto haya acuerdo entre las partes; de lo contrario, los procesos de reestructuración se pueden complicar notablemente. En Alemania la ley es mucho más formal en este aspecto, con las ventajas e inconvenientes que ello conlleva».

## PHILIP MORRIS

Philip Morris International, con sede en Lausana (Suiza), es una de las mayores compañías tabaqueras del mundo. Fabrican muchas de las marcas de cigarrillos más vendidas, incluida la más conocida en todo el mundo. Participan, son propietarios o trabajan con más de cincuenta fábricas en todo el mundo y comercializan sus productos en más de 160 mercados.

Philip Morris, fundada en el siglo XIX, se ha convertido en una organización de dimensión mundial; actualmente, Philip Morris International por sí sola cuenta con más de 40.000 empleados. Para Philip Morris International, la honestidad, la integridad y la responsabilidad social son igual de importantes a la hora de evaluar la marcha de la compañía que los resultados empresariales.

Philip Morris cuenta en España con más de 300 empleados de los 40.000 que tiene su matriz Philip Morris International. La media de edad de su plantilla está entre los 30 y 40 años, y la de antigüedad, entre 7 y 14 años. Cuenta con centros de trabajo en Madrid, Cataluña, Valencia, Asturias, Andalucía y Canarias. El convenio colectivo de aplicación es el de despachos y oficinas.

Philip Morris no ha sufrido en España ningún proceso de reestructuración en los últimos años. Por tanto, no ha tenido nunca que aplicar planes sociales de acompañamiento.

Para Amalia Rodríguez, directora de recursos humanos de Philip Morris, las mejores medidas en su opinión para los planes sociales que aplican otras empresas serían, por ejemplo, las prejubilaciones, planes de formación para la polivalencia funcional, externalización de servicios u *outplacement*, entre otras.

El *outplacement* que se ha utilizado en Philip Morris Spain es para *middle management* y directivos en momentos puntuales e individualmente, sin ser éste un criterio excluyente. Los resultados han sido positivos.

## GRUPO TELEFÓNICA

Telefónica es una de las empresas de telecomunicaciones líderes a nivel mundial. Tiene una base de clientes de 140 millones de personas, en un mercado potencial de 500 millones de personas repartidas en 18 países, en tres continentes.

Es el operador de telefonía con mayor porcentaje de negocio fuera de su mercado de origen y el operador de referencia en el mercado de habla hispano-portuguesa. En España cuenta con más de ochenta años de experiencia en el país y tiene más de 19 millones de líneas fijas y cerca de 19 millones de clientes de telefonía móvil. El Grupo Telefónica comprende unas diez empresas de tamaño considerable por su estructura y por su volumen de negocio (Telefónica España, Telefónica Móviles, TPI, Telefónica Soluciones, Terra, etc.).

Telefónica tiene en España alrededor de 60.000 trabajadores, y en el mundo, unos 165.000. En España, la media de edad de su plantilla oscila entre los 30 y 40 años, y la media de antigüedad entre 3 y 19 años. Los convenios que se utilizan en el Grupo son en muchos casos convenios de empresa. Los contratos que utilizan son de todo tipo, como se supone en un grupo de empresas tan grande, y las diferentes fórmulas de modulación o flexibilización horaria y salarial que se dan en Telefónica son muy variadas.

Desde 1995, cuando empezó la liberalización del sector de las telecomunicaciones y la privatización de Telefónica, ha sufrido varios procesos de reestructuración, el último es el que está afectando a 15.000 empleados desde 2003 hasta 2007 en Telefónica España. Por otro lado, hay empresas del Grupo que han crecido estos años, como pueden ser Telefónica Móviles o Telefónica Data.

En el extranjero también han efectuado reestructuraciones, especialmente en Argentina, donde la crisis político económica que ha sufrido en los últimos cinco años ha motivado desvinculaciones, hasta que se impuso por parte del Gobierno una legislación muy dura en contra de los despidos masivos. En Alemania y en Italia, como consecuencia de la imposibilidad de operar con las licencias concedidas para telefonía móvil, también se han sufrido procesos de reestructuración.

De manera global, las medidas que utiliza Telefónica en España para los procesos de reestructuración son prácticamente todas las que se conocen, pero especialmente las desvinculaciones de la empresa (término de procedencia latinoamericana que difumina el concepto prejubilación en tanto que se aplica por tramos según las edades de los trabajadores), reubicaciones (como procedimiento previo al ERE), planes de formación y, en menor medida, *outplacement*.

Para Javier Clemente, subdirector general de gestión y administración de recursos humanos y relaciones internacionales de Telefónica, no es la legislación laboral ni el proceso de negociación que se establece con los sindicatos o la autorización preceptiva de la Administración lo que hace más compleja la gestión de los expedientes de regulación de empleo. Es la cada vez mayor resistencia de los trabajadores potencialmente afectados a adherirse a estos programas (por lo general con cláusulas de voluntariedad), y algunos aspectos fiscales que no benefician a los empleados y fuerzan a empresas que no disponen de situaciones financieras sostenibles a elevar las indemnizaciones en el proceso de negociación para que los programas resulten atractivos.

Por último, en cuanto al *outplacement*, ha funcionado cuando se trataba de niveles directivos, haciéndolos persona a persona y no colectivos, mientras que la aceptación es escasa.

## TELEFÓNICA DE ESPAÑA

Telefónica de España S.A.U. es la sociedad cabecera de un grupo de sociedades cuya principal actividad es la explotación de los servicios de telefonía fija en España. Presta servicios de telefonía básica, larga distancia nacional e internacional, telefonía de uso público, Internet, alquiler y venta de equipos y terminales, radio búsqueda, ISP, ADSL y servicios de valor añadido para los clientes.

Existe una fuerte apuesta en este mercado por la banda ancha a través del despliegue del ADSL, en el que Telefónica de España ha invertido desde el año 2000 alrededor de 2.000 millones de euros. El resultado es que Telefónica es el operador líder en ADSL, con más de 2 millones de clientes a junio de 2004. Además, Telefónica se ha comprometido a invertir 3.000 millones de euros en ADSL España durante el período 2004-2008.



Actualmente Telefónica España está tras la búsqueda de una mejor gestión de sus recursos debido a la desaceleración que en los últimos años ha afectado a los países de la Unión Europa, especialmente en el sector de las telecomunicaciones. Por este motivo, Telefónica está llevando a cabo un proceso de reestructuración a través de un plan que comenzó en 2003 y que finalizará en 2007. Con esta acción, Telefónica pretende reducir la plantilla hasta un máximo de 15.000 empleados.

Telefónica de España cuenta con una media de edad en su plantilla de entre 40 y 45 años, siendo la antigüedad media de más de veinte años. Cuenta con un convenio colectivo empresarial.

El expediente de regulación de empleo que actualmente se está desarrollando cuenta con un plan social de acompañamiento completo (Anexo 1), que se desarrolla durante toda la duración del ERE. El plan social cuenta con medidas tales como por ejemplo:

- BAJAS DEFINITIVAS EN LA EMPRESA, que se divide en programa individual de bajas; programas de desvinculación y programa para empleados susceptibles de acogerse a la jubilación.
- PASE A FILIALES Y OTRAS EMPRESAS DEL GRUPO TELEFÓNICA
- REUBICACIÓN DEL PERSONAL
- CREACIÓN DE EMPLEO
- PROGRAMA DE FORMACIÓN

Además, se creó una comisión de seguimiento compuesta por dos representantes designados por el comité intercentros, uno por cada sindicato que firmó el plan, y otros tantos por parte de la dirección de la empresa.

Para Alberto Cases, director del área de relaciones laborales y empleo de Telefónica de España, la legislación española no está mal planteada, pero señala que la única forma de acometer un proceso como el que están llevando a cabo, sólo es posible si se llega a un acuerdo con los sindicatos. De otra forma no sería posible seguir adelante. Los sindicatos no sólo son sensibles a la aplicación de "medidas sociales de acompañamiento", sino que las consideran una exigencia para cualquier ERE.

## EMPRESA DE SOFTWARE

Esta empresa de software ha sufrido en los últimos cuatro años dos expedientes de regulación de empleo que han afectado entre 50 y 100 empleados. En estos procesos, para ayudar a los empleados salientes se optó por una recolocación entre los *partners* de la empresa.

La persona encargada de los recursos humanos opina que una empresa como la suya, donde no hay comité de empresa, tiene más de un inconveniente a la hora de cumplir la ley en materia de despidos colectivos. Sobre todo a la hora de hacer las comunicaciones, pues en este caso las tenían que efectuar una por una, en vez de comunicárselo al comité de empresa. Es por esto que se pueda decir que la ley tiene alguna laguna.

En relación a si las medidas de acompañamiento son útiles o no, la persona responsable de esta empresa nos comentó que sí, pero que a veces puede ser un contrasentido, porque las razones que se alegan para llevar a cabo la regularización de empleo son económicas, y las medidas de acompañamiento suelen ser muy costosas para la empresa. Asimismo, para muchos de los empleados jóvenes que sufrieron el ERE preferían el dinero de la indemnización a un proceso de *outplacement*, puesto que su cualificación y su juventud les parecían suficiente para encontrar un nuevo trabajo.

## GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL

En el año 2000 nació el Grupo Mahou-San Miguel, cuando la cervecera Mahou compró al Grupo Danone el 70% de San Miguel, del que ya poseía el 30% restante, constituyendo el primer grupo cervecero de capital mayoritariamente español y que recientemente ha pasado a ser de capital íntegramente español. En 1890 se funda en Madrid Hijos de Casimiro Mahou, dedicada a la fabricación de cerveza y hielo. Simultáneamente se crea en Manila la primera fábrica de Cervezas San Miguel, iniciando su actividad en España en 1957. En el año 2004, el Grupo obtuvo después de impuestos un resultado neto de 864 millones de euros.

El Grupo Mahou-San Miguel cuenta con una plantilla que tiene una media, a 31 de diciembre de 2004, de 2.109 personas, de una edad de 45 y 48 años, siendo la antigüedad de la plantilla de entre 14 y 20 años. Cuenta con centros de

trabajo en la Comunidad de Madrid, Castilla-La Mancha, Castilla-León, Cataluña, Canarias y Andalucía. El convenio colectivo es de empresa para Mahou S.A. y para las fábricas de Málaga, Lleida y Burgos en el caso de San Miguel, Fábricas de Cerveza y Malta, S.A.

Tanto Mahou como San Miguel han vivido entre los años 1996 y 2002 procesos de reestructuración en sus centros, que afectaron a más de 300 empleados. Los procesos se acometieron a través de expedientes de regulación de empleo acompañados con medidas de carácter social aparte de las puramente indemnizatorias. Como por ejemplo, planes de rentas temporales o vitalicios (prejubilaciones) antena de empleo para facilitar recolocaciones, fomento de autoempleo, proyectos personales a medida, planes de formación para la polivalencia traslados, etc.

Además de lo anterior, en el caso de las prejubilaciones en la empresa, cuenta con una serie de medidas que ayudan, a través de una empresa que se contrata para tal efecto, a los prejubilados en cualquier circunstancia que haga referencia a su prejubilación, trámites, documentos, asesoramiento, etc., así como todas aquellas incidencias que se produzcan hasta la jubilación efectiva. Además, la empresa mantiene de manera graciosa algunas ventajas que tenían cuando estaban trabajando, y son muchos los que acuden con frecuencia a las actividades que se organizan para los empleados. Se podría decir que siguen vinculados de alguna forma a la empresa y a sus compañeros.

Para Jesús Nuñez, director de relaciones laborales del Grupo Mahou-San Miguel la legislación actual en España en materia de reestructuraciones, puede ser válida desde el punto de vista formal y procedimental, pero es vaga e imprecisa en la redacción de las causas, umbrales, etc, lo cual provoca diferentes interpretaciones en función de la Comunidad Autónoma donde se aplica la norma tanto a nivel administrativo como judicial, y que esta interpretación sea más o menos flexible con el cumplimiento de la ley e, incluso, dependiendo de qué gestores políticos estén en la Administración de la Comunidad Autónoma donde se procede con la normativa de regulación de empleo. Se podría mejorar la legislación objetivándola, por ejemplo en los umbrales que se deben computar a la hora del cese de la relación laboral, con el objetivo final de una única interpretación, regular las indemnizaciones en función de las causas que provocan el ERE, desarrollar los planes sociales, clarificar las causas y uniformizar su aplicación, así como proteger a la empresa en caso de no llegar a un acuerdo. Asimismo, no vela por el excedente de empleo que se produce a la hora de la reestructuración. También cree que hay una problemática de doble jurisdicción contencioso-administrativa y social a la hora de resolver los procesos y en la articulación de la normativa fiscal y laboral que penaliza al despido vía ERE.

Para el director de relaciones laborales, los sindicatos sí son partidarios de las medidas sociales de acompañamiento, pero son muchas las ocasiones en las que los representantes de los trabajadores en los centros de trabajo son más partidarios de soluciones puramente económicas de indemnización en caso de cese de contratos o de prejubilaciones. Sobre este aspecto de las prejubilaciones, es de la opinión que con ellas se pierde mucho talento dentro de la empresa por el mero hecho de ser una medida discriminatoria. Haría falta una labor de concienciación en todas las partes para reflexionar sobre el acompañamiento con medidas de carácter social a los ERES en vez de convertirse en una negociación puramente económica y de números, en lugar de personas.

El *outplacement* como medida de recolocación es positiva en el caso de Mahou-San Miguel para casos individuales, y de manera colectiva se ha utilizado en algún expediente, máxime cuando hay ocasiones en las que los perfiles de las personas que entran en el *outplacement* son de difícil recolocación.

## UNILEVER

Unilever se creó en 1930 como resultado de la fusión de Margarina Unie, compañía holandesa de margarina, y Lever Brothers, fabricante inglés de jabón.

Margarine Unie se fundó en 1927, cuando los fabricantes de margarina Jurgens y Van den Bergh unieron sus fuerzas. En años posteriores se incorporaron a ésta otras compañías europeas: Calvé Delft, Hartog y Schicht. Lever Brothers se fundó en 1885 por William Hesketh Lever, un comerciante mayorista que utilizaba métodos modernos de marketing para vender su jabón Sunlight. Lever construyó fábricas de jabón en todo el mundo, y en 1917 comenzó a diversificar sus actividades, entrando en el sector de alimentación con la adquisición de compañías de pescado, de helados y de alimentos en conserva.

Desde su creación, Unilever ha crecido por adquisiciones y por desarrollo orgánico, alcanzando en diciembre de 2004 una cifra de negocio de 40.400 millones, con un beneficio neto de 2.100 millones y 231.000 empleados.

A lo largo de su historia, Unilever ha creado y adquirido numerosos negocios; sin embargo, en los años ochenta inició un proceso de desinversión en los negocios no considerados estratégicos, como agencias de publicidad, compañías logísticas y de transporte, laboratorios farmacéuticos, fábricas de cartón y plásticos, etc., y también adquirió otros negocios, algunos de ellos muy importantes, como Chesborough POND'S, Broke Bond, etc.

Este proceso continuó en los años noventa con la venta del grupo de químicos y de los negocios industriales como Diversey Lever y masas congeladas, culminando con las adquisiciones de Slim Fast, Ben & Jerry's y Bestfoods en 2000, siendo esta última, sin duda, la mayor en la historia de Unilever y la que le ha permitido aumentar, significativamente, su posición en el mercado.

Unilever se estableció en España en 1948. Desde entonces, el grupo ha crecido en número de empresas y en su ámbito de actividad, siendo cerca de 2.000 las personas que trabajan en las distintas compañías del grupo en España. Actualmente se dividen en cuatro cabezas de negocio: Unilever Foodsolutions, Unilever Alimentación, Unilever Helados y Congelados y Unilever Home & Personal Care. Sobre esta última es en la que se centró la reunión.

### **Unilever Home & Personal Care**

Su misión es ser la compañía de productos de cuidado personal y del hogar más admirada de España; ser la compañía de Home & Personal Care Europa con mejor rendimiento; crecer en volumen de negocio y en márgenes en línea con el promedio europeo.

Home & Personal Care de Unilever España comenzó su andadura con el nuevo siglo, dejando atrás las dos compañías que fueron su origen: Fabergé (en cuidado personal) y Lever (en cuidado del hogar), para constituir la división de Home & Personal Care del Grupo Unilever en España.

Unilever España Home & Personal Care tiene en Aranjuez (Madrid) una fábrica de productos para el cuidado del hogar, donde se fabrican detergentes, suavizantes, bayetas y limpiadores. Desde allí se satisfacen las demandas del mercado nacional y se realizan exportaciones a 19 países, principalmente europeos y sudamericanos.

En 1995 se certifica bajo las normas ISO 9002 su sistema de gestión de calidad. El medio ambiente, la seguridad y salud laboral son prioritarios en la gestión de la fábrica: en 1997 se certificaron las normas ISO 14001 en medio ambiente, y en 2001, la acreditación de las normas OHSAS 18001, siendo la primera fábrica española que consiguió los tres certificados.

Unilever Home & Personal Care emplea actualmente en España entre 500 y 1.000 trabajadores, con una media de edad de entre 45 y 50 años y una antigüedad de los empleados en la empresa de entre 14 y 20 años.

Tiene centros de trabajo en Madrid, donde radican sus oficinas centrales, y en Aranjuez (Madrid) emplea a 350 empleados. Unilever cuenta con un convenio colectivo de aplicación de tipo empresarial. Utiliza como formas de contratación laboral los contratos tipo del Ministerio de Trabajo.

Unilever Home & Personal Care, desde el año 2000, como resultado de su integración en una única empresa, ha vivido un proceso de reestructuración para adaptarse a su nueva realidad dentro del Grupo Unilever en España. El número de afectados por el proceso osciló entre 100 y 300. Esta reestructuración se enmarca en un proceso en el cual se están viendo afectadas casi todas las filiales del grupo Unilever en el mundo.

Para el proceso de Unilever Home & Personal Care, se utilizó un medio más individual que colectivo. Adoptó en algunos casos medidas de acompañamiento al margen de las puramente indemnizatorias. Por ejemplo, prejubilaciones, externalización de servicios y *outplacement* en función del tipo de personas. No por su condición dentro de la empresa, sino por sus circunstancias. Así, por ejemplo, se acogieron a esta medida desde directivos hasta algún conductor de la empresa. También Unilever ha ofrecido pagar un año y medio del convenio especial de la Seguridad Social a aquellos trabajadores a los que les faltará un año y medio para poder jubilarse, sin perder toda capacidad económica una vez jubilados.

Para Guillermo Tena, director de recursos humanos de Unilever Home & Personal Care, la legislación española es correcta a la hora de afrontar los procesos de reestructuración, pero tiene inevitablemente un coste tremendo para la empresa. Las organizaciones sindicales son cada vez más sensibles a la aplicación de medidas sociales de acompañamiento. Para el director de recursos humanos de Unilever Home & Personal Care, las medidas de acompañamiento son útiles para ejecutar este tipo de procesos, porque hay que velar con responsabilidad social por los intereses de la persona que se ve afectada por este tipo de situaciones.

Para terminar, según Guillermo Tena, el *outplacement* ha tenido un grado de acogimiento medio, porque va en función de la empleabilidad de la persona a la que se le ofrece el *outplacement*, y también porque a veces es difícil de explicar a los trabajadores qué es lo que se persigue con esta medida.

## VODAFONE

Vodafone es una de las mayores compañías de redes de telecomunicaciones móviles del mundo. Tiene intereses en redes móviles de todo el mundo y atiende a más de 100 millones de clientes. Basa su estrategia en la idea de que el futuro de las comunicaciones son los teléfonos móviles, y con esa filosofía trata de obtener una posición competitiva aventajada en este sector. Entre sus estrategias destacan: el enfoque de negocio, su alcance y escala globales, la solidez financiera del grupo, su marca global emergente y el talento y la motivación de la organización, que comparte los valores esenciales.

Vodafone proporciona un abanico completo de servicios de telecomunicaciones móviles, incluidas comunicaciones de voz y de datos para el acceso de más de 130 millones de clientes en todo el mundo. Los casi diez millones de clientes de Vodafone España se benefician de la experiencia y capacidad de esta empresa líder mundial, ayudando a sus clientes, individuos, negocios y comunidades a estar mejor conectados en el mundo móvil.

En diciembre de 2002, Vodafone ya gestionaba más de 273 millones de clientes a lo largo del mundo. Además, es la mayor compañía europea por capitalización bursátil, y una de las diez mayores del mundo.

Previamente conocida como Airtel Móvil, S.A., Vodafone se constituyó en España en 1994, y su servicio de móviles de segunda generación (2G) fue lanzado en octubre de 1995 para competir con su anterior monopolio de las telecomunicaciones españolas. Vodafone España se constituyó en octubre de 2001, y tras un breve período de doble marca Irtel-Vodafone, fue una de las primeras compañías del grupo en adoptar plenamente la marca Vodafone.

La estrategia de Vodafone incluye voz, datos y servicios basados en Internet, y su objetivo es satisfacer las necesidades de sus clientes. Esta estrategia permitirá a Vodafone ofrecer una gama de servicios cada vez más amplia y rica, aprovechando los nuevos desarrollos en tecnología tales como GPRS (servicio general de radiocomunicación por paquetes) y UMTS (sistema universal de comunicaciones móviles) o 3G (tercera generación).

Hoy en día, Vodafone es uno de los líderes de los operadores móviles en España, con 8.659.407 clientes (44% clientes de contrato, enero de 2003), que se beneficiarán de las ventajas de pertenecer al grupo Vodafone, al compartir recursos y aprovechar las sinergias que existen entre sus operadores, mejorando sus vidas y ayudándoles a estar más y mejor conectados en un mundo móvil.

Las relaciones laborales de la compañía se rigen por acuerdos de empresa con los sindicatos.

En España, la plantilla cuenta con 4.000 trabajadores. En la intranet se publican las vacantes que, en la mayor parte de los casos, se cubren internamente. A través de la web también se fomenta la diversidad, informando a la plantilla y clientes externos de los valores añadidos que ésta proporciona a la empresa.

El proceso de selección, en general, lo realiza el propio departamento de recursos humanos, y en la búsqueda de candidatos externos utilizan anuncios en prensa. En ocasiones contactan con alguna ETT para las búsquedas de candidatos.

Vodafone España ha vivido un proceso de regulación de empleo hace un año. Un proceso que ha afectado a entre 150 y 300 empleados. El mecanismo jurídico que utilizó la empresa para la ejecución de la reestructuración fue colectivo.

La empresa utilizó, aparte de las medidas meramente indemnizatorias, la recolocación a tiempo completo, la movilización geográfica y la movilidad funcional. También se usó el *outplacement* como la mejor forma para determinados casos concretos, dentro de la plantilla afectada por el recorte de personal. Hay que reseñar como nota característica que en Vodafone España apenas ha habido dos jubilaciones, puesto que hablamos de una de las compañías más jóvenes de España, con una media de edad de 34 años.

Para Estefanía Bugallo, responsable de relaciones laborales de Vodafone, la legislación en materia de expedientes de regulación de empleo propicia una tramitación lenta del proceso, que se encorseta mucho, con muchas comunicaciones a la Administración, y con un seguimiento sobre las medidas de acompañamiento casi nulo, a pesar de que son muy útiles a la hora de afrontar estos procesos.

En su opinión, sería necesaria una regulación desde el ámbito europeo de la legislación en materia de reestructuraciones. También considera que las organizaciones sindicales son sensibles a la aplicación de medidas sociales de acompañamiento, haciendo que sea más fácil llegar a un acuerdo entre la empresa y los representantes de los empleados.

## Medidas utilizadas por las empresas en las reestructuraciones

Medidas	ABB	ALTADIS	PFIZER	MICROSOFT	GRUPO TELEFÓNICA	VALEO	TELEFÓNICA DE ESPAÑA	UNILEVER	AUTOTEX	PHILIP MORRIS	IBERIA	NH HOTELES	VODAFONE	FORD	SALVESEN LOGÍSTICA	TOTAL AFIRMATIVOS
Prejubilaciones	sí	sí	sí	no	sí	sí	sí	sí	no	sí	sí	no	no	sí	no	10
Planes de rentas	no	sí	no	no	sí	sí	sí	no	no	no	sí	no	no	no	no	5
Plan de formación polivalencia a funcional	sí	sí	sí	no	sí	no	sí	no	no	sí	sí	sí	no	no	no	8
Recolocación a tiempo completo	sí	no	no	no	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	10
Recolocación a tiempo parcial	no	no	no	no	sí	no	no	no	sí	sí	sí	no	no	no	no	4
Externalización de servicios	no	no	no	no	sí	sí	no	sí	no	sí	sí	no	no	no	no	5
Reutilización de instalaciones	no	sí	no	no	no	no	no	no	no	no	sí	no	no	no	no	2
Outplacement	sí	sí	sí	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no	no	sí	sí	no	11
Movilización geográfica	sí	sí	sí	no	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	sí	sí	no	no	10
Movilización funcional	no	no	no	no	sí	no	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí	no	no	7



## 5. Focus Group

---

A continuación presentamos las opiniones de los participantes en el *Focus Group* que se celebró el 21 de septiembre en las instalaciones de CREADE y donde se habló sobre la situación de los planes sociales de acompañamiento (PAS) en España y las posibles medidas a aportar para mejorar en las prácticas que las empresas deberían desarrollar.

Mateo Borrás, moderador de la reunión, abrió el debate y señaló la evolución de los planes sociales de acompañamiento y de cómo éstos se han ido aplicando paulatinamente desde los años ochenta, donde apenas era un párrafo dentro del ERE, a los actuales, que dedican mucho espacio y tiempo dentro de los ERES; todo esto se ha dado sin una verdadera reforma legislativa sobre la materia. También destacó que la evolución de la sociedad española y la mayor importancia que las autonomías han tomado en estos aspectos, ha hecho pensar que en ciertas autonomías españolas la legislación ha cambiado, cuando lo que realmente se hace es ser muy duro a la hora del cumplimiento de la "letra de la ley" al exigir el cumplimiento del PAS para que se apruebe el ERE.

Así pues, el moderador introdujo una primera cuestión que hacía referencia a en qué medida habría que cambiar la legislación en materia de regulación de los ERES y, más en concreto, en los PAS. El moderador cedió la palabra al profesor José Ramón Pin.

José Ramón Pin, del IESE, empezó haciendo mención que en su vida profesional no había tenido que realizar ningún ERE y, por tanto, aplicar un PAS, con lo que su visión asunto se centra en el de asesor de algunas empresas en la materia y en su experiencia docente. Lo siguiente que expuso es que parece más que razonable que va a seguir habiendo reestructuraciones incluso si la economía va bien, porque será necesario para la economía cerrar sectores para abrir unos nuevos que doten al sistema de dinamismo. ¿Cómo hacer esas reestructuraciones lo mejor posible? Después de la breve introducción sobre la actual situación de los PAS, destacó que si hay que cambiar la legislación, es una cuestión que concierne a los agentes sociales, pero que verdaderamente en la entrevista personal con el reestructurado es donde se da la auténtica realidad de los PAS y de su utilidad, para que el que se va a quedar sin trabajo obtenga una solución lo más satisfactoria posible.

Eduardo Gómez de Enterría, de Sagardoy Abogados, repasó la evolución de la legislación en materia de ERES y PAS. En su opinión, hay dos problemas. El primero sería que la ley da potestad a la autoridad laboral para decidir sobre los expedientes y su contenido; sin embargo, la misma norma no otorga a la Administración la facultad de decisión sobre medidas de modificación de condiciones de trabajo. Desde su punto de vista, resulta contradictorio que la normativa obligue a la empresa a plantear un PAS y, sin embargo, no le otorgue facultades resolutorias respecto a parte de las medidas contenidas en el mismo, entre las que sin ninguna duda habría que incluir las de modificación de condiciones de trabajo (incremento de jornada, incremento de productividad, movilidad funcional, movilidad geográfica, etc.).

Gómez de Enterría también introdujo el dato de que los plazos son muy amplios en la jurisdicción contencioso administrativa, con lo que te puedes ir a 5 ó 7 años para saber definitivamente si el ERE fue válido o no, según lo que la ley determina, con lo complicado que esto puede ser; si se hizo mal o no se hizo y se pudo hacer, los daños siete años después son difícilmente previsibles cuando el conflicto comenzó en los tribunales siete años antes.

El moderador, llegado a este punto, hizo una reflexión acerca de los PAS. Se preguntó para qué están. ¿Para evitar la reestructuración o para minimizarla?

Concha Villodas, directora de recursos humanos de Philips Ibérica, comentó que Philips, a nivel internacional, tiene unas normas de aplicación sobre "transformación responsable" en las que se incluye la figura del PAS. En cuanto a su experiencia, es la que ha vivido su empresa con motivo del cierre de dos plantas en el área de Barcelona.

Su aportación en cuanto a un cambio de legislación es que debería haber mayor concreción en lo referente al procedimiento, y debería incluirse lo que la Administración entiende como PAS.

Respecto al *outplacement*, opinó que las compañías que lo ofrecen deben hacer un esfuerzo para comunicar mejor las medidas que proponen, al efecto de que las partes vinculadas al plan de *outplacement* colectivo se puedan sentir más seguras a la hora de acogerse.

Javier Martín de la Fuente, de Creade, opinó que las empresas y los empleados, al final del proceso de reestructuración, lo que desean es cerrarlo, sobretodo desde el punto de vista económico, y es en ese momento donde el programa de

recolocación se puede convertir en una moneda de cambio (más indemnización y no existe programa de recolocación). Esto no es bueno ni para la empresa (imagen y marca, mercado, productividad de los empleados que permanecen, visión de recursos humanos), ni para el trabajador (alarga su período de búsqueda de empleo, tendrá menos posibilidades de mantener la calidad del puesto), ni para la Administración (la cuantía de pagos por subsidios de desempleo se incrementan, las cotizaciones a la Seguridad Social tardan más en producirse y se tiene lugar un incremento de gestiones y del uso de recursos para dar soporte desde el servicio de empleo de la comunidad correspondiente).

La legislación debería fomentar que esto no ocurriese. Por ejemplo, un programa de recolocación, al final lo que hace es minimizar el tiempo de búsqueda de un nuevo empleado, esto es, que cuanto antes encuentren un trabajo, antes empiezan de nuevo a cotizar, y además la Administración se ahorra el subsidio por desempleo.

Por otra parte, y en lo que a CREADE se refiere, el mercado del *outplacement* ha ido evolucionando, se hacen ofertas de servicio que no son realistas con las posibilidades de absorción de trabajadores por parte del mercado laboral; así, se ha llegado a ofertar la recolocación del 100% de la plantilla afectada por un proceso de reestructuración, sin control, sin análisis previo. Este tipo de actuaciones confunde a las empresas y a los interlocutores sociales en general, y además daña la imagen y la seriedad del sector. En opinión de Javier Martín, con una regulación para las empresas de *outplacement* y unas normas de procedimiento justas y limitativas, se evitarían abusos, el servicio facilitaría todos sus beneficios en todos los procesos y mantendría una medida de calidad.

El profesor Pin apuntó que las legislaciones de Francia e Reino Unido algo dicen al respecto.

Eduardo Gómez de Enterría habló de la legislación en esta materia y que queda reflejada en el libro gracias a la red de despachos de abogados IUS LABORIS. Especialmente aportó un comentario sobre la reforma que se está ahora negociando en Francia acerca de la obligatoriedad de las empresas de demostrar que a la hora de empezar el ERE ya llevaban al menos tres años tomando medidas para evitarlo. Sobre este punto, dijo que la previsión debe ser muy importante.

Carlos Romero, de UGT, tomó la palabra haciendo una reflexión sobre las causas que originan estas crisis antes de empezar a hablar de las posibles soluciones. En su opinión, hay dos motivos principales por los que se dan las crisis en las empresas. Las deslocalizaciones, por un lado, y por otro, una mayor competencia externa (China, países del este de Europa...) con los productos que aquí se producen. Afirmó que habría que observar qué es lo que hacen nuestros vecinos, los cuales tienen los mismos problemas que nosotros, y cómo es su legislación. Para él hay dos grupos de países, en cuanto a la elaboración legislativa, uno que encabezaría Reino Unido, donde la participación de los agentes sociales es menor, y otro grupo encabezado por Alemania, donde el diálogo social propicia que la regularización normativa de las crisis de las empresas que conllevan despidos sea más precisa y exigente. España estaría actualmente a caballo de las dos tendencias actuales en Europa. Para Carlos Romero, los tribunales claramente no son el mejor lugar para resolver los problemas que causan las reestructuraciones. También habría que legislar determinadas situaciones que se producen como consecuencia de los acuerdos, como por ejemplo la figura del prejubilado, de jubilación anticipada, así como una nueva regulación de los contratos de relevo.

Por último, destacó que tenemos en España los "parados con titulación universitaria" mejor formados de Europa, y habría que hacer un esfuerzo para mejorar la formación profesional en España, para favorecer el acceso al mercado laboral. También manifestó que estaba de acuerdo con Concha Villodas en lo que se refiere a que los PAS no están muy popularizados, y que si bien es cierto que a veces se logra un acuerdo concreto en un determinado centro de trabajo, sería más recomendable abordar los problemas a nivel sectorial.

El moderador cedió la palabra a Juan Blanco, de CC.OO.

Juan Blanco retomó una reflexión que el moderador, Mateo Borrás, había hecho al comienzo de la reunión: los PAS han empezado a engordar en la actualidad: «Si los haces para paliar previsiones de problemas a futuro de reducción de plantilla, no se van a considerar como PAS. Entonces, ¿el PAS sólo puede ser para el momento final del ERE?». En su opinión, al final del ERE todo son prisas. Para él, lo óptimo sería incluir el PAS con carácter anticipatorio en la vida de la empresa antes del ERE, que es cuando se pueden tomar las medidas de un modo ordenado y sosegado, de manera que se pueda dar en un período abordable. Además, en las multinacionales se pueden prevenir con antelación los movimientos de empleados, con los cierres de plantas, de unos países a otros.

Otra idea aportada fue que el PAS no debe reducirse a un mero instrumento de carácter normativo vinculado al ERE, sino acordado previamente por la empresa y la representación sindical antes de que suceda el problema, porque cuando



éste surge y el ERE está llegando al final, las acciones paliativas son difícilmente viables. Lo que se prioriza radicalmente es el mantenimiento del empleo y las garantías económicas de los potenciales excedentes.

Seguidamente, José Ángel Méndez y José Nuñez, de RENFE, hablaron de la experiencia de esta entidad en los últimos años con motivo de la partición de la compañía en RENFE operadora y RENFE logística. Sus ERES surgen como parte de su PAS, los cuales siempre se consensúan con todas las partes que se han visto afectadas por el proceso. Son ERES de muy largo plazo. También en RENFE se piensa mucho en la formación de sus empleados, muchos de los cuales reciben formación para pasar a ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa. Con esto se consigue recolocar a empleados evitando un despido no deseado. En su opinión, es un deber de responsabilidad social, puesto que las personas que se van a ir son las que durante otros periodos han dado un beneficio a la empresa, gracias al cual muchos otros han llegado después a la misma empresa y que puede que en ese preciso momento sigan en ella.

José Ángel Méndez, director corporativo de recursos humanos, comentó que en las empresas no se prevén dentro de su balance provisiones o costes de salida de trabajadores. No disponen una reserva para estas situaciones, y sería una excelente idea crear un fondo de previsión para hacer frente a las situaciones de crisis.

Al hilo de estas reflexiones se debatió sobre la importancia de que los PAS vayan acompañados de un fuerte plan de comunicación externa e interna como fase previa. La comunicación es imprescindible para el éxito del PAS.

Carlos Romero (UGT) habló de que al final es un problema económico grande, pero que también hay que considerarlo como un problema social (ético). El trabajador es el que sufre, y hay que considerar la situación desde su punto de vista. Se ha creado, comentó, un observatorio industrial que permite hacer diagnósticos precoces sobre sectores que vayan a sufrir un proceso de reestructuración.

Mateo Borrás, para concluir, dio la palabra a Andrés Vega, director de recursos humanos de Dínosol Supermercados.

Andrés presentó sus experiencias en su empresa, la cual está en un sector, el de la distribución, que basa muchas veces sus políticas de recursos humanos en retener a muchos de sus empleados, porque la rotación en el sector es muy alta. En las oficinas, sin embargo, la cuestión es algo más complicada.

En cuanto al *outplacement*, aparece muchas veces como la "guinda del pastel". No se comunica bien a la gente y muchas veces esperan simplemente a ser colocados. Esto no debe ser así, hay que explicar convenientemente la alternativa. Quizás en este punto la Administración debería ser un poco más intervencionista.

Como última aportación al *Focus Group*, se habló entre los participantes de si un fondo de promoción de empleo sería una buena medida para acumular dinero para futuras reestructuraciones sobrevenidas y de esta forma y con estos fondos, cuyas aportaciones deberían hacer periódicamente las empresas, y estarían gestionados por órganos independientes (o no, pues se vieron varias posibilidades), se atenúen los problemas.



# Anexo I. Resumen plan social de Telefónica

## RESUMEN DEL PLAN SOCIAL DE TELEFÓNICA ESPAÑA

(...) Existiendo la necesidad de conseguir la adecuación de la plantilla a las necesidades reales de la empresa, al haberse producido un excedente en el número de trabajadores señalados y siendo las causas las descritas en la memoria explicativa, se articulan varios procesos basados en los principios de voluntariedad, universalidad y no discriminación, que se desarrollarán en el tiempo de forma simultánea o sucesiva, según los casos:

- A) Bajas definitivas en la empresa (extinción del contrato de trabajo), mediante varios programas a los que podrán acogerse determinados colectivos.
- B) Pase a filiales y a otras empresas del Grupo Telefónica.
- C) Reubicación del personal, en función de las actividades que la empresa precise desarrollar según la definición de su plan estratégico para obtener una mejor adecuación de la organización a las nuevas necesidades. Esta reubicación se llevará a cabo mediante mecanismos de movilidad funcional y geográfica pactados o que, en su caso, pudiesen pactarse.  
Estos procesos han de ir necesariamente asociados, dado que el mantenimiento del principio de voluntariedad que se propugna en los dos primeros únicamente será posible mediante la implementación del tercero.
- D) Creación de empleo.
- E) Programa de formación.
- F) Garantía de empleo.
- G) Comisión de seguimiento.
- H) Adecuación del plan social.

### A) BAJAS DEFINITIVAS EN LA EMPRESA

Los siguientes programas, teniendo en cuenta las dificultades del trabajador para insertarse en la vida laboral, tendrán carácter voluntario y permanecerán vigentes hasta el 31 de diciembre del 2007, siendo su objeto la reducción neta de plantilla para el período 2003-2007 hasta un máximo de 15.000 bajas.

Los programas propuestos son los siguientes:

1. Programa individual de bajas.
2. Programas de desvinculación.
  - 2.1. Programa incentivado de desvinculación.
  - 2.2. Programa de desvinculación anticipada.
  - 2.3. Programa de desvinculación especial.
3. Programa para empleados susceptibles de acogerse a la jubilación.

Al objeto de poder reorganizar los recursos, aplicar los procedimientos establecidos, llegar a conocer con la suficiente antelación el número y categoría laboral de los empleados que pueden causar baja definitiva en la empresa durante 2003, y poder efectuar correctamente los consiguientes procesos de recolocación de los recursos disponibles, se establece como fecha límite para solicitar la participación en alguno de los programas previstos en los puntos 1, 2 y 3 el día 15 de octubre. Igualmente, con la misma finalidad, la empresa se reserva el derecho de concretar la fecha de efectos de la baja.

Las condiciones indicadas en el párrafo anterior serán aplicables igualmente a las solicitudes de baja que se produjeran en los años sucesivos de la vigencia del plan. A estos efectos, se establece como plazo límite para la recepción de solicitudes el 30 de marzo de cada uno de dichos años. (...)

### B) PASE A FILIALES Y OTRAS EMPRESAS DEL GRUPO TELEFÓNICA

Los empleados que pasen a ocupar una plaza de cualquier categoría laboral en otras empresas filiales de Telefónica de España o en otras empresas del Grupo Telefónica, mediante su participación en una oferta de empleo genérico, podrán optar por cualquiera de las alternativas siguientes:

Causar baja en Telefónica de España, percibiendo una compensación económica equivalente a 35 días de salario por año de servicio efectivo, con un máximo de dos anualidades y un mínimo de una anualidad. El cálculo del salario/día se efectuará dividiendo los conceptos salariales fijos anuales entre 365 días.

Solicitar una excedencia de 3 años que deberán cumplirse hasta su término, prorrogable durante dos años más.

Al término de la excedencia, si no ha solicitado su baja en la empresa, se procederá al reintegro del afectado mediante solicitud que habrá de presentar con una antelación de al menos dos meses a la fecha prevista de finalización de la excedencia, y será acoplado a un puesto de trabajo de su categoría o similar en la localidad de origen o en otra de la provincia si en aquella no existiese en esa fecha plantilla de tales categorías.

#### **Compensaciones**

- El empleado percibirá mensualmente la diferencia, si la hubiera, entre la remuneración asignada al puesto de trabajo al que opte y la que tuviera acreditada en Telefónica de España en concepto de sueldo base, antigüedad y gratificación de zona de 3ª en el caso de empleados cuya categoría llevara aparejada la percepción de dicha gratificación.
- Igualmente percibirá la cantidad que le hubiera correspondido de continuar en activo como aportación del promotor al plan de pensiones de empleados de Telefónica, o, en caso de que la empresa de destino dispusiera de su propio plan de pensiones, la diferencia, si la hubiera, de aportaciones entre ambos planes.

### **C) REUBICACIÓN DEL PERSONAL**

Complementariamente a las alternativas anteriores, que conllevan la extinción de la relación laboral, especificadas en el epígrafe A) anterior, es necesario poner en marcha procedimientos de redistribución de la plantilla, a fin de adaptarla a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta, además, las disfunciones que puedan derivarse de la aplicación de los programas voluntarios de bajas.

A tal efecto, se arbitrarán en el convenio colectivo dichos procedimientos, que habrán de ajustarse a los siguientes principios:

Siempre que las posibilidades de la empresa en cada localidad lo permitan, se aplicará la movilidad funcional para mantener la residencia del empleado, conjugando el desempeño por su parte de una actividad acorde a sus conocimientos y perfil con las actividades que, aportando valor para la empresa, ésta precise realizar en la localidad de referencia.

Los procedimientos provinciales de recolocación tendrán preferencia absoluta sobre los interprovinciales.

Se priorizarán en el marco provincial las soluciones que propugnen la voluntariedad del empleado.

Sin perjuicio de lo anterior, y de no haberse conseguido la redistribución efectiva de la plantilla, se establecerán procedimientos especiales de incentiación para promover la movilidad interprovincial e interinsular voluntaria desde las localidades y categorías que la empresa determinará en su momento.

Los incluidos en el punto anterior percibirán una compensación indemnizatoria según diez establecido en el convenio colectivo vigente.

La movilidad geográfica interprovincial e interinsular forzosa no será utilizada durante el período de vigencia del presente expediente de regulación de empleo, con las matizaciones que pudieran acordarse en el convenio colectivo.

El contenido del artículo 179 de la normativa laboral deberá supeditarse a los procedimientos de recolocación de los recursos disponibles y a la redistribución de la plantilla resultante de la aplicación de los programas de bajas voluntarias derivadas de este expediente, de acuerdo con lo establecido en el convenio colectivo vigente.

### **D) CREACIÓN DE EMPLEO**

La determinación de la creación de empleo se establece bajo dos premisas de actuación:

El nuevo empleo se circunscribirá a las dos actividades que constituyen el núcleo fundamental del negocio actual de

la empresa, es decir, a las direcciones generales de carácter comercial y de marketing, por un lado, y a las direcciones generales de infraestructuras y operaciones, por otro.

Debe constituirse en un mecanismo para elevar la cualificación de la plantilla, al objeto de añadir valor de forma continua a la propia empresa y como instrumento necesario para obtener una mejora permanente en la atención a nuestros clientes.

Por ello, la creación de empleo se dirigirá a aquellos puestos y localidades que mejor aseguren los objetivos mencionados, concretándose en un número mínimo que vendrá determinado por el 10% de la plantilla que extinga su relación laboral al amparo del presente plan social.

Para la incorporación de estos empleados, y a los efectos de este programa de creación de empleo, se utilizarán los mecanismos habituales recogidos en la normativa laboral.

## **E) PROGRAMA DE FORMACIÓN**

### **Introducción**

En la memoria explicativa de las causas que motivan el expediente, se ha destacado el impacto que la situación actual del mercado de las telecomunicaciones (crisis en el sector, fuerte presión competitiva, medidas regulatorias altamente desfavorables, etc.) tiene en los resultados económicos de la empresa, y se han descrito con detalle las razones por las que se precisa adaptación de la plantilla, con objeto de reducir los gastos de personal dentro de la política general de reestructurar tanto los gastos como los ingresos.

Esta nueva readaptación de la plantilla va a significar un reto importante en el actual proceso de transformar a Telefónica de en una empresa

Cercana al cliente

Adaptada a las nuevas tecnologías de red y de gestión

Muy eficiente

(...)

## **F) GARANTÍA DE EMPLEO**

Durante la vigencia de este expediente, incluido el período de prórroga, la dirección de la empresa garantiza que la reorganización del trabajo por causas de innovaciones tecnológicas, económicas, técnicas, organizativas o de producción, no será causa de baja en la empresa, con carácter forzoso, mediante la aplicación del mecanismo previsto en los artículos 51 y 52 c) del Estatuto de los Trabajadores.

Por otra parte, a lo largo de los últimos años, las relaciones entre la dirección de la empresa y sus sindicatos más representativos se han «caracterizado por llevar a cabo la política de concertación que ha dado como fruto la existencia de una serie de acuerdos sumamente beneficiosos tanto para la empresa como para sus trabajadores».

Fruto de este diálogo, la empresa se comprometió en el año 2001 a no utilizar, salvo acuerdo con los sindicatos firmantes del convenio colectivo, cambios forzosos a actividades que pudieran segregarse, habiéndose cumplido el pacto en todos sus términos.

Con la firma el año 2003 del convenio colectivo y del presente expediente de eegulación de empleo, y nuevamente como consecuencia de ese espíritu, que constituye un aspecto especialmente valorado, la empresa garantiza que durante la vigencia del expediente de regulación de empleo, en caso de reestructurar actividades que supongan consecuencias sobre el empleo, ningún trabajador de Telefónica de España será adscrito a las mismas con carácter forzoso, sin previo acuerdo con los representantes de los trabajadores, en consonancia con los compromisos de estabilidad y garantía del empleo asumido por las partes.

## **G) COMISIÓN DE SEGUIMIENTO**

Al objeto de realizar el seguimiento de cuantas cuestiones pudieran plantearse en el desarrollo de este expediente, se constituirá una comisión compuesta por dos representantes designados por el comité intercentros y uno por cada sindicato firmante del presente plan social y otros tantos por la dirección de la empresa.

Esta comisión se reunirá con una periodicidad mensual y dirigirá, para su tratamiento, a las comisiones paritarias derivadas del convenio colectivo, y en especial a la comisión de empleo, todos aquellos aspectos relacionados con dicho convenio.

## **H) ADECUACIÓN DEL PLAN SOCIAL**

Durante el último semestre de 2005 y para los años 2006-07, y con el objeto de dar exacto cumplimiento a la plantilla objetivo establecida, la empresa y la representación social determinarán el número de trabajadores, hasta un máximo de 15.000, que se podrán acoger durante estos años a las medidas aquí señaladas, incorporándose al presente expediente, con comunicación a la autoridad laboral a los efectos legales oportunos.

Una vez conocidas las categorías afectadas, se adaptará el plan de formación en términos análogos a lo contemplado para los años anteriores.

## Anexo II. Carbones de Berga, S.A. La creación de empleo alternativo<sup>22</sup>

*Desde 1987 hasta 1991 la empresa, Carbones de Berga, S.A. ha venido realizando un singular proceso de recolocación de sus trabajadores, paralelo al cierre de sus explotaciones de interior. Los resultados de sus esfuerzos se han visto recompensados con la práctica ubicación de sus empleados en nuevos centros de trabajo y con el resurgimiento del tejido industrial de la comarca. Carol Hausmann, vicepresidente ejecutivo de Carbones de Berga, SA. analiza pormenorizadamente la estrategia seguida.*

Cuando se contrata personal, se hace normalmente a nivel individual aplicando en las entrevistas modernas técnicas de relaciones humanas, en las que aparece la cara amable de la empresa. En cambio, cuando se despide, se efectúa muchas veces con medidas de tipo colectivo que no se negocian con los interesados, sino con los representantes sindicales, y que terminan en un gran número de casos con una resolución de la Autoridad laboral, de resultado incierto, y con graves efectos traumáticos para todos.

Es curioso comprobar que cuando el desarrollo de una empresa exige realizar nuevas inversiones o un aumento de plantilla, se toma el tiempo necesario para realizar un riguroso estudio, examinando el proyecto a fondo antes de tomar una decisión. En cambio, ante la necesidad de un ajuste importante se procede, en muchos casos, de una forma mucho menos reflexiva. Las empresas se enfrentan a la necesidad de actuar cuanto antes y no se dedica el tiempo que requiere una decisión de esta importancia. Por ello, no se detienen a considerar otras alternativas que no sea la de un expediente de regulación con la extinción de los contratos necesarios.

Cuando ya no hay tiempo para otras soluciones, se dejan para mejor ocasión las relaciones humanas y las políticas de participación, y se pasa lisa y llanamente a discutir cuánto vale despedir un hombre: 20, 30 o 45 días de salario por año trabajado. Da lo mismo que el trabajador haya sido leal con la empresa, honrado, sacrificado o un vago. Da lo mismo su situación personal o su edad. Una indemnización y a la calle. Los trabajadores que quedan en la empresa toman buena nota de ello.

La filosofía básica que proponemos como alternativa consiste en dar una respuesta positiva a la necesidad de ayuda que tiene un trabajador cuando se enfrenta a una situación de cambio, con el fin de reducir los perjuicios que le pueden causar a él o a su familia.

Esta ayuda dependerá de las circunstancias y del plan que se establezca, pero en un elevado número de casos podríamos señalar que el apoyo que precisa el trabajador consiste en la formación necesaria para poder acceder a otro puesto de trabajo y facilitarle un empleo alternativo.

Con este planteamiento no estamos descubriendo absolutamente nada nuevo, ya que éstas son las principales líneas de actuación del INEM. Lo que sí constituye una innovación, aunque parezca elemental, es que las empresas hagan suyo este planteamiento, y lo apliquen en los procesos de ajuste de plantillas, acogidos a las ayudas establecidas para ello por la Administración.

En este sentido, aunque la creación o búsqueda de puestos de trabajo alternativos y el desarrollo de un programa de formación para su reciclaje no sean una exigencia legal que tenga que cumplir la empresa para el cierre de sus instalaciones, incorpora nuevos elementos de negociación que pueden facilitar el acuerdo.

Estas soluciones negociadas minimizan los efectos negativos que producen este tipo de situaciones que, en muchas ocasiones, son el origen de una espiral de lesiones y de un clima de confrontación que tiene un coste económico y social infinitamente superior al que se habría empleado en la formación y en incentivar la recolocación en un puesto de trabajo alternativo. No hay nada más caro para la empresa que la conflictividad y el bajo rendimiento.

De lo señalado anteriormente, alguien podría deducir que estamos desarrollando planteamientos teóricos basados en una situación ideal que nada tiene que ver con la realidad -en ocasiones muy dura- de las relaciones laborales que se

<sup>22</sup> Transcripción del artículo de *Capital Humano* Nº 54, marzo de 1993 págs. 21-25

viven en las empresas en situaciones de ajuste. Nada más lejos de nuestra intención. Lo que estamos tratando de exponer es una línea de actuación que siempre será complementaria a las medidas que habitualmente se vienen empleando, con criterios de racionalidad y eficacia empresarial, al objeto de obtener unos resultados finales –tanto económicos como sociales– superiores a los que habríamos obtenido aplicando otras soluciones.

Lo que sucede es que no en todos los casos es posible aplicar este tipo de planteamientos, ya que desgraciadamente las reducciones de plantilla se producen a menudo en situaciones empresariales muy deterioradas, donde es difícil la racionalidad.

### **Aplicación a nuestro caso particular. La reestructuración del sector del carbón**

Los bajos costes de explotación de los yacimientos carboníferos internacionales han permitido desarrollar un mercado altamente competitivo, obligando a la Comunidad Europea a reestructurar la minería, al objeto de reducir la diferencia que, actualmente, existe entre el precio del carbón de origen nacional y el importado.

Por esta causa las cuencas mineras españolas se encuentran actualmente inmersas en un proceso de profunda reordenación.

El reto de futuro que tiene este sector, ante el establecimiento del mercado interior de la energía, es asegurar un suministro estable a largo plazo de un carbón que sea competitivo en el contexto europeo, en unas condiciones sociales y medio ambientales lo más satisfactorias posibles.

### **Carbones de Berga, S.A.**

Nuestra sociedad, que había sufrido importantes pérdidas económicas en los últimos ejercicios, después de efectuar un riguroso análisis de sus posibilidades, llegó a la conclusión de que sus explotaciones subterráneas eran inviables en el futuro por razones técnicas y económicas. No así la producción de carbón que se realiza a cielo abierto, que puede hacerse en condiciones rentables.

Con este planteamiento presentamos a la Administración un plan estratégico para el cierre de la minería de interior, en el que el punto clave era la resolución del problema social y comarcal que suponía la importante reducción de plantilla a llevar a cabo (superior a 700 trabajadores).

La aprobación del plan por la Administración comportaba una importante ayuda económica a cambio del compromiso de llevar a efecto el cierre de las explotaciones, de acuerdo con las condiciones y medidas laborales señaladas en dicho plan.

La reducción de la plantilla se ha realizado sin la más pequeña conflictividad, habiéndose mantenido la producción de carbón durante todo el proceso, en función de los efectivos de que se disponía en cada momento.

Es de destacar la colaboración que han prestado los trabajadores, los representantes sindicales y los técnicos de la empresa, habiéndose llegado, en todas las ocasiones, a acuerdos que han facilitado todo el proceso.

Ante la imposibilidad de describir todo lo realizado, nos centraremos en aquellos aspectos que creemos pueden tener un mayor interés.

### **Las actuaciones clave**

El punto de partida de la negociación con el personal fue una correcta y transparente información de la situación de la empresa y de las razones que motivaban el cierre.

Después de un período de maduración, y una vez que el comité de empresa estuvo convencido de que el plan propuesto era el que más beneficiaba los intereses de los trabajadores, se informó a todo el personal de las diferentes opciones de salida para que pudieran elegir aquella que mejor correspondiera a sus circunstancias personales.

El proceso se planteó como una reducción progresiva de la plantilla, mediante acuerdos voluntarios negociados a nivel individual, comprometiéndose la empresa a no adoptar medidas traumáticas mientras se cumpliera el número mínimo de bajas previsto en las distintas fases del plan técnico de cierre de la mina.



Las actuaciones clave para poder desarrollar lo anteriormente señalado, han sido:

- La creación de sociedades anónimas laborales.
- La constitución de un consorcio para la formación y reciclaje de los trabajadores y el fomento de iniciativas empresariales.
- El programa para atraer actividades industriales a la comarca, de forma que se pudiera ofrecer a todos los trabajadores un puesto de trabajo alternativo, con un importante impulso del CIDEM y del *Consell Comarcal*.
- El sistema de jubilaciones anticipadas y prejubilaciones.

Comenzando por la primera de las actuaciones señaladas, la creación de las sociedades anónimas laborales respondió a la necesidad que teníamos de puestos de trabajo alternativos, y fue una iniciativa que surgió de la propia empresa, vistas las dificultades en la fase inicial del plan de que otras empresas vinieran a instalarse a nuestra comarca.

Se han creado cuatro sociedades cooperativas que se dedican a instalaciones eléctricas y telefónicas, trabajos de construcción y gabinete topográfico, que dan empleo actualmente a más de cien trabajadores.

## Consortio de formación y de iniciativas empresariales

Las áreas de actuación de este consorcio son:

- Formación ocupacional FPO: Cursos para la formación de mineros jóvenes de la zona en otras actividades.
- Casa de Oficios: entidad que agrupa diferentes iniciativas de autoempleo.
- Centro de creación de empresas: Instalaciones empresariales de las sociedades anónimas laborales y de otras empresas que están desarrollando sus actividades al amparo de este centro.
- Centro de actividades medioambientales: Escuela-taller para la restauración de zonas degradadas, laboratorio e iniciativas empresariales (producción tierra vegetal, vivero, etc.).

## Jubilaciones anticipadas y prejubilaciones

Programa desarrollado por la empresa que ha permitido solucionar el problema de aquellos trabajadores, en general mayores de 50 años, cuya recolocación hubiera sido difícil o que, voluntariamente, han elegido esta opción.

Con lo anteriormente señalado nos hemos limitado a dar una visión de conjunto, dejándonos aspectos muy importantes, como es el plan de comunicación, la colaboración del personal, la decidida actuación de los mandos intermedios, la posición firme pero a la vez negociadora y responsable del comité de empresa y otros muchos factores que han contribuido al buen desarrollo de la operación.

Esta estrategia ha permitido minimizar los efectos negativos que producen este tipo de situaciones que, en muchas ocasiones, son el origen de una espiral de tensiones y de un clima de confrontación que tienen un coste económico y social infinitamente superior al que se ha empleado en la formación y en incentivar la recolocación en nuevos puestos de trabajo.

## Financiación del plan: los instrumentos comunitarios

El desarrollo de este plan exigía una importante financiación que la empresa no estaba en condiciones de aportar. La falta de medios económicos obligó a buscar los recursos necesarios, acogiéndose a las medidas establecidas para la reordenación del sector a nivel nacional y a los fondos y programas comunitarios.

El cierre de nuestra explotación de interior ha sido posible realizarlo en la forma descrita y sin graves problemas gracias a las ayudas y medidas de acompañamiento social establecidas por los Ministerios de Industria y Trabajo, dentro del Nuevo Sistema de Contratación de Carbón Térmico.

La Generalitat de Catalunya, el INEM, la Diputación de Barcelona y los Ayuntamientos de la zona también han colaborado eficazmente en la solución del problema.

Por ser menos conocidos, resumimos a continuación los instrumentos comunitarios que hemos utilizado en el desarrollo de este plan.

## **1. Ayudas sociales en aplicación del artículo 56 del Tratado CECA**

Esta ayuda se concede a los trabajadores afectados por la reestructuración de la minería del carbón, para promover su reinserción en el mercado laboral o su jubilación anticipada. Con esta finalidad, la Comunidad ha concedido a nuestra empresa un total de 2.386.425 ecus.

Se da la circunstancia que nuestra solicitud fue la primera presentada por una empresa minera española para acogerse a este tipo de ayudas.

## **2. Programa RECHAR**

Acción comunitaria para la transformación de las zonas mineras del carbón, que incluye una serie de ayudas para la reconversión. Por este concepto nos han concedido 546.000 ecus. En la segunda fase de este programa tenemos previsto solicitar ayudas para la restauración de antiguas escombreras.

## **3. Programa de investigación tecnológica**

En la búsqueda de otras actividades que pudiera desarrollar la empresa para dar empleo a los trabajadores, la Comunidad nos ha subvencionado un proyecto de factibilidad para la utilización de biomasa en la producción de energía con 33.000 ecus.

A través del consorcio se ha presentado un nuevo proyecto de investigación medioambiental relacionado con la utilización del carbón de la zona.

## **4. Programa d'*habitatges* CECA**

Nuestra empresa, que forma parte de la *Comissió d'habitatges* CECA que preside la Generalitat de Catalunya, ha solicitado una subvención para la rehabilitación de las viviendas de los trabajadores jubilados.

## **5. Fondos FEDER Y F.S.E.**

El *Consorci de Formació i d'Iniciatives* que hemos constituido ha recibido importantes ayudas comunitarias, que podemos resumir en:

- FEDER 1990-1991: 75.000.000 de ptas. para inversión en infraestructuras.
- FEDER 1992-1993: 100.000.000 de ptas. para inversión en infraestructuras.
- EUROFORM 92-93: 19.000.000 de ptas. para formación.
- NOW 1992-1993: 23.500.000 de ptas. para un programa de formación y reciclaje de mujeres.

Las ayudas para formación y el consorcio se han tramitado a través del INEM.

La situación de cambio que atraviesan algunos sectores hace que cada día tengamos que hacer frente a nuevos retos con espíritu innovador. Creemos que la posibilidad de acceder a una formación para reciclaje y a un puesto de trabajo alternativo, utilizando las ayudas establecidas a nivel nacional y comunitario, es la respuesta más positiva y socialmente mejor aceptada que podemos dar a un ajuste de plantilla.

# Apéndice I. Listado de participantes

---

ABB	José Vera
ALTADIS	José Luis Relea
AUTOTEX	Javier de Benito
FORD	Pepe Abargues
IBERIA	Sergio Turrión
MAHOU-SAN MIGUEL	Jesús Núñez
MICROSOFT	María José Plata
NH HOTELES	Antonio Rodríguez, Juan Mora, Iñigo Capell
PHILIP MORRIS	Amalia Rodríguez
PFIZER	José María Pertusa
VODAFONE	Manuel Cos, Estefanía Bugallo
UNILEVER	Guillermo Tena
SALVESEN LOGÍSTICA	José María Ustarroz
TELEFÓNICA ESPAÑA	Alberto Cases
TELEFÓNICA	Javier Clemente



# Bibliografía

---

- Círculo de Empresarios (2005), «España ante el nuevo paradigma de la competitividad», julio.
- Creswell, J. W. (1994), «Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches», Sage Publications Inc., Londres.
- Díaz Mora, C. y R. Gandoy Juste (2004), «Estrategias de fragmentación de la producción: ¿Una realidad en la industria española?», Fundación de Estudios de Economía Aplicada, abril.
- EIL-Adecco realizado por el IESE, año 2, nº 10, junio de 2005.
- *Expansión*, 9 de julio de 2004, suplemento PwC IESE eb center, documento electrónico de Internet.
- Gallifa, A., J. Pérez, J. R. Pin Arboledas y J. Mitsuro (2002), «La globalización del conflicto sindical. BSCH-Banespa», caso del CELA/IESE, IESE Publishing, Barcelona.
- Gómez, S. y C. Martí (2003), «Las prejubilaciones y su impacto en la persona, en la empresa y en el sistema de pensiones», documento de investigación nº 522, IESE-Publishing, Barcelona, septiembre.
- IESE Business School-IRCO y Burson-Marsteller, «La gestión empresarial en los años 2004/05. Opiniones de los directivos de las primeras empresas españolas».
- IUS LABORIS, documentos internos de legislación.
- *La Vanguardia*, 3 de mayo de 2005, edición digital.
- Martín, C., J.A. Herce, S. Sosvilla-Rivero y F.J. Velázquez (2002), «La ampliación de la Unión Europea. Efectos sobre la economía española», "la Caixa", Colección de Estudios Económicos, nº 27, marzo.
- Martín, C. y F.J. Velázquez (2003), «La convergencia real de España en el seno de la Unión Europea ampliada», Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas para la Investigación Económica y Social, Estudios de la Fundación, marzo.
- Migueléz, F., «Nueva reforma del mercado laboral», [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)
- Myro Sánchez, R. y Fernández-Otheo (2004), «La deslocalización de empresas en España. La atracción de la Europa Central y Oriental», ICE, IED en la Europa ampliada, octubre-noviembre.
- *Panorama Actual*, 6 de mayo de 2005, Diario de Internet.
- Pin Arboledas, J. R. (2005), «El mito del trabajo temporal», *Harvard-Deusto Review*, nº 136, junio, Bilbao, págs 64-71.
- Pin Arboledas, J.R., Ángela M<sup>a</sup>. Gallifa y A. Conde, «Las mejores prácticas en los procesos de reestructuración de plantas», Libro Blanco publicado por el IESE con Sagardoy Abogados y Create, IESE Publishing, Barcelona.
- Selltiz, C., SW. Cook y M. Jahonda (1976), «Métodos de investigación en las relaciones sociales», 8ª ed., Rialp S. A., Madrid, pág. 17-66.
- Torrens, L. y J. Gual (2005), «El riesgo de deslocalización industrial en España ante la ampliación de la Unión Europea», Centro SP-SP, IESE, estudio 22, febrero.





Camino del Cerro del Águila, 3  
(Ctra. de Castilla, Km 5,180)  
28023 Madrid  
Tel: 91 211 30 00  
Fax: 91 357 29 13

Avda. Pearson, 21  
08034 Barcelona  
Tel: 93 253 42 00  
Fax: 93 253 43 43

CREADE  
Pl. Colón, 2 Edif. Torres Colón  
28046 Madrid  
Tel: 902 22 28 90  
Fax: 91 702 23 90

C/ Santaló, 10  
08021 Barcelona  
Tel: 902 22 28 90  
Fax: 93 202 09 21

SAGARDOY ABOGADOS  
Tutor, 27  
28008 Madrid  
Tel: 91 542 90 40  
Fax: 91 542 26 57