



## Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis



**IESE**  
Business School  
Universidad de Navarra

**IRCO**

**Create**

**LEE HECHT  
HARRISON**

una compañía del grupo Adecco

**SAGARDOY ABOGADOS**  
Law Firm

ISBN: 978-84-86851-82-8  
D.L.: B-7125-2010

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.

## Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis



# Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis

José Ramón Pin, Director Académico del IRCO  
Lourdes Susaeta, Investigadora del IRCO  
Ángela Gallifa, Directora Gerente del IRCO

Entidades Colaboradoras

**IRCO-IESE:**

José Ramón Pin Arboledas, Director del Proyecto, Profesor Ordinario del IESE  
y Director del IRCO, International Research Center on Organizations, del IESE

**SAGARDOY ABOGADOS:**

Íñigo Sagardoy de Simón, Socio Director  
Ana M<sup>a</sup> Pérez del Castillo, Abogado

**CREADE – LEE HECHT HARRISON (GRUPO ADECCO)**

Nekane Rodríguez, Directora General

Orestes Wensell, Director Territorial

Enero de 2010

Agradecimientos:

A todos los que han hecho posible este Libro Blanco. Primero a Sagardoy Abogados y a Create – Lee Hecht Harrison (Grupo Adecco), con los que llevamos una larga andadura de investigación sobre el terreno. También a todos los directivos y empresas que amablemente han asistido a los *focus groups*, a las entrevistas, y han contestado a los cuestionarios. Sin su desinteresada ayuda hubiera sido imposible conseguirlo. Repetimos, ¡muchas gracias!



# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Prólogos .....</b>   | <b>9</b>  |
| Sagardoy Abogados .....   | 9         |
| Create - Lee Hecht Harrison .....   | 11        |
| <b>Resumen ejecutivo, Prof. José Ramón Pin Arboledas .....</b>  | <b>13</b> |
| 1. Los ciclos económicos, las crisis y la prevención .....  | 13        |
| 2. La flexiseguridad como política macrolaboral .....   | 15        |
| 3. Las cinco, más una, medidas en el nivel microlaboral .....   | 18        |
| 3.1. Interlocución permanente con los representantes sindicales .....                                       | 18        |
| 3.2. Comunicación interna .....   | 18        |
| 3.3. Movilidad funcional, polivalencia .....  | 19        |
| 3.4. Movilidad geográfica .....   | 19        |
| 3.5. Servicios de <i>outplacement</i> .....   | 19        |
| 3.6. La flexibilidad horaria y el tiempo parcial .....  | 20        |
| 4. ¿Qué más? .....  | 20        |
| 5. Conclusión .....   | 21        |
| Agradecimientos .....   | 22        |
| <b>Introducción y objetivos .....</b>   | <b>23</b> |
| <b>1. Situación socioeconómica de España en el contexto internacional .....</b>                             | <b>25</b> |
| 1.1. Situación de la economía global: crisis y desplome económico-financiero .....                          | 25        |
| 1.2. Contexto socioeconómico de España .....  | 26        |
| 1.3. El mercado laboral en la UE y en España: efectos de la crisis .....                                    | 28        |
| 1.4. Medidas ante la crisis en la UE .....  | 32        |
| <b>2. Flexiseguridad: un nuevo paradigma para el empleo y la regulación de los mercados laborales .....</b> | <b>35</b> |
| 2.1. Concepto de flexiseguridad .....   | 35        |
| 2.1.1. El caso de Dinamarca .....   | 35        |
| 2.1.2. La Unión Europea y su propuesta sobre la flexiseguridad .....  | 37        |
| 2.1.3. El papel de la función de recursos humanos ante la situación de crisis .....                         | 38        |
| <b>3. Metodología .....</b>   | <b>41</b> |
| 3.1. Metodología cualitativa .....  | 41        |
| 3.1.1. <i>Focus group</i> .....   | 41        |
| 3.1.2. Entrevista semiestructurada .....  | 42        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2. Metodología cuantitativa .....   | 43        |
| 3.3. Triangulación metodológica .....   | 43        |
| <b>4. Resultados .....</b>  | <b>45</b> |
| 4.1. Resultados de los <i>focus groups</i> y entrevistas .....  | 45        |
| 4.1.1. Sector financiero .....  | 45        |
| 4.1.2. Sector construcción.....   | 48        |
| 4.1.3. Sector químico-farmacéutico .....  | 52        |
| 4.1.4. Sector telecomunicaciones .....  | 56        |
| 4.1.5. Sector componentes de automoción .....   | 60        |
| 4.2. La postura de los agentes sindicales.....  | 64        |
| 4.3. Resultados del cuestionario .....  | 67        |
| 4.3.1. Análisis descriptivo de la muestra: características generales.....   | 67        |
| 4.3.2. Acciones preventivas en caso de posible crisis .....   | 70        |
| 4.3.3. Buenas prácticas de empleo para prevenir la crisis.....  | 71        |
| 4.3.4. Acciones ya adoptadas frente a la crisis.....  | 74        |
| <b>5. Resumen de los resultados triangulados. Mejores prácticas .....</b>   | <b>81</b> |
| 5.1. Interlocución con los representantes sindicales .....  | 81        |
| 5.2. Comunicación interna.....  | 82        |
| 5.3. Movilidad funcional.....   | 83        |
| 5.4. Movilidad geográfica.....  | 84        |
| 5.5. Servicios de <i>outplacement</i> .....   | 85        |
| <b>6. Conclusiones .....</b>  | <b>87</b> |
| <b>Referencias .....</b>  | <b>93</b> |
| <b>Bibliografía adicional .....</b>   | <b>95</b> |
| <b>Anexo 1 Convenios colectivos: Algunos ejemplos que incluyen cláusulas de flexibilidad .....</b>  | <b>97</b> |
| 1. Convenio colectivo del sector del metal de Córdoba (Acuerdo de 13-01-2009)   |           |
| 2. Convenio colectivo del sector del comercio de alimentación de A Coruña (Acuerdo de 9-5-2007)   |           |
| 3. Acuerdo de 16-11-2007, Modificación de la jornada laboral del convenio colectivo de Gestión Tributaria Sociedad Anónima Municipal                                |           |
| 4. II Convenio colectivo de Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP) de Air Europa Líneas Aéreas S.A.U. (Resolución de la Dirección General de Trabajo de 7-1-2009) |           |
| 5. Convenio colectivo de Marco y Sánchez, Transportes Urbanos, S.A. (Resolución de la Dirección Territorial de Empleo y Trabajo de Alicante de 26-10-2009)          |           |



6. Convenio colectivo de Salinera Española S.A. (Resolución de la Dirección General de Trabajo de 21-10-2009)
7. Convenio colectivo de Siemens S.A. (Resolución de la Dirección General de Trabajo de 13-10-2009)
8. X Convenio colectivo de Repsol Química S.A. (Resolución de la Dirección General de Trabajo de 9-10-2009)
9. Convenio colectivo 2008-2010 de Aguas Fontvella y Lanjarón S.A. para su centro de trabajo de Sigüenza-Guadalajara (Resolución de la Delegación Provincial Consejería Industria y Trabajo de 7-10-2009)
10. Convenio colectivo de Tabacos El Guajiro S.A. (Resolución de la Dirección Regional de Trabajo de 6-10-2009)
11. Convenio colectivo de Refractarios Especiales S.A. (Anuncio de 28-9-2009 de la Dirección Territorial de Empleo y Trabajo)
12. IV Convenio colectivo del Sector de derivados del cemento (Anuncio de 04-10-2007 de la Dirección Regional de Trabajo)

## **Anexo 2: Algunos ejemplos de ERES en los que se incluyen cláusulas de movilidad funcional ..... 106**

## **Anexo 3: Información estadística sobre ERES: enero-septiembre de 2009. Fuente: CC.OO..... 107**

## **Anexo 4: Cuestionario *Best Practices* ..... 108**

### **Índice de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Evolución del desempleo en la Unión Europea.....                                       | 30 |
| Figura 2: Evolución del desempleo, diciembre de 2007 a julio de 2009 (países seleccionados)..... | 31 |
| Figura 3. Modelo teórico.....  | 39 |
| Figura 4. Sector de operaciones .....  | 68 |
| Figura 5. Número de empleados .....  | 69 |
| Figura 6. Tipología de relaciones laborales .....  | 69 |
| Figura 7. Apoyo presupuestario a la dirección de recursos humanos .....                          | 70 |
| Figura 8. Acciones preventivas frente a una posible crisis .....                                 | 71 |
| Figura 9. Seguimiento de las habilidades y competencias .....                                    | 71 |
| Figura 10. Porcentaje de plantilla en seguimiento .....  | 72 |
| Figura 11. Movilidad funcional en función de la demanda .....                                    | 72 |
| Figura 12. Movilidad funcional y nueva formación .....   | 73 |
| Figura 13. Empleados en formación para la movilidad funcional .....                              | 73 |
| Figura 14. Movilidad geográfica .....  | 74 |
| Figura 15. Planificación en la reestructuración de la plantilla .....                            | 75 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 16. Utilización de servicios de <i>outplacement</i> .....         | 75 |
| Figura 17. Discurso directo y frecuente en materia de comunicación ..... | 76 |
| Figura 18. Reuniones presenciales en esta comunicación .....             | 76 |
| Figura 19. Otros mecanismos de comunicación .....                        | 77 |
| Figura 20. Periodicidad de estos mecanismos de comunicación .....        | 77 |
| Figura 21. Comunicación de la causa de manera positiva .....             | 78 |
| Figura 22. Tipo de relaciones con el comité de empresa .....             | 78 |
| Figura 23. Medidas acordadas con el comité de empresa .....              | 79 |
| Figura 24. Actuación rápida .....  | 80 |
| Figura 25. Preparación de los gerentes .....                             | 80 |

# Prólogos

## Sagardoy Abogados

Desde el año 2008 la economía mundial se encuentra inmersa en una de las más significativas crisis económicas estructurales de los últimos años, que si bien tuvo su origen inicial en la crisis financiera norteamericana, sus consecuencias han repercutido en todos los sectores económicos de producción mundiales, desencadenando una profunda y amplia crisis del empleo que a su vez ha dado lugar a una creciente recesión social en todo el mundo.

De acuerdo con la información publicada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, la cifra de desempleados en España a enero de 2009 ascendió a los 3.709.447. Ante una cifra de desvinculación de trabajadores tan elevada, cabe cuestionarse si las organizaciones empresariales identificaron y aplicaron, o no, las mejores prácticas laborales para afrontar la época de crisis actual.

Fue precisamente el interrogante citado en el párrafo anterior uno de los factores que nos motivó a realizar este séptimo Libro Blanco. En primer lugar, se debe considerar que la mejor forma de afrontar una crisis, por naturaleza imprevisible, es la adopción anticipada, permanente y constante por las organizaciones empresariales, de políticas preventivas que tengan como fin reducir oportunamente el impacto y los efectos económicos de la crisis dentro de sus estructuras. Sin embargo, si dichas políticas no fueron adoptadas o sus efectos resultaron insuficientes, a fin de evitar al máximo la extinción definitiva del contrato de trabajo y destrucción del empleo, las organizaciones empresariales, como lo señala el profesor Pin, podrían aplicar el concepto de flexiseguridad en sus políticas internas, entendiendo bajo tal, no sólo la adaptación del factor trabajo a las necesidades productivas cambiantes, sino también la seguridad del acceso a los puestos de trabajo de todos los ciudadanos.

Al respecto, el ordenamiento jurídico laboral actual regula diversas figuras jurídicas que, producto del diálogo social y negociación colectiva, permitirían a las empresas reducir temporalmente su coste ordinario de producción para afrontar épocas de crisis sin tener que desvincular a sus trabajadores y sin afectar consecuentemente a las tasas de empleo con impacto considerable en la economía del país, como por ejemplo: a) la suspensión temporal del contrato de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción mediante la tramitación de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE); b) la conservación del empleo mediando temporalmente una modificación de funciones y categoría del trabajador si existiesen razones técnicas u organizativas que la justificasen (movilidad funcional); c) la conservación del empleo mediando el traslado definitivo del trabajador a otro centro de trabajo de la misma organización empresarial que exija cambios de residencia y si existiesen razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que lo justifiquen (movilidad geográfica); d) la reducción definitiva o temporal de la jornada de trabajo con la correspondiente reducción proporcional del salario; e) la reducción definitiva o temporal del salario; f) la conversión del contrato a tiempo completo por el contrato de fijo discontinuo; g) la recuperación de empleo después de aplicar un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) que extinguió contratos de trabajo, a través de la recolocación de empresas filiales, del grupo o del sector de actividad, candidatura a nuevos puestos creados; h) la externalización de servicios que permita reducir los costes de explotación, e i) la reversión de los servicios

previamente externalizados a fin de mantener el empleo en la empresa<sup>1</sup>. Como consecuencia de la aplicación de las prácticas legales citadas anteriormente, las organizaciones empresariales podrían otorgar garantías adicionales a favor de los trabajadores afectados, como la preferencia de conversión del contrato a tiempo completo cuando se produzca una vacante de esa naturaleza, renuncia empresarial a no cesar al trabajador afectado por la vía del despido colectivo o despido objetivo durante un determinado período de tiempo, indemnizaciones, entre otras.

Sin perjuicio de lo expuesto en los párrafos anteriores, las organizaciones empresariales deben intentar no asociar la "crisis" a una connotación única y excluyentemente negativa toda vez que la "crisis" en su aspecto positivo representa identificación y generación de nuevas oportunidades, aspecto último que no sólo permitiría a dichas organizaciones afrontarla con mayor ánimo sino principalmente generaría confianza de recuperación entre sus trabajadores.

Esperamos que la presente edición del Libro Blanco pueda contribuir a identificar las mejores prácticas empresariales en épocas de crisis, que a través del diálogo social y la negociación colectiva, permitan no sólo a las organizaciones empresariales conservar su fuerza de trabajo, sino a la economía mundial construir las bases de una nueva globalización sustentada en un crecimiento económico y social estable, responsable y justo.

Íñigo Sagardoy de Simón  
Sagardoy Abogados  
Madrid, noviembre de 2009

---

1 Ejemplos de convenios colectivos que incluyen cláusulas de estos tipos de flexibilidad se exponen en el Anexo 2, pág. 108

## Creade – Lee Hecht Harrison

En el plazo de algo más de un año y medio hemos pasado de hablar de las medidas y políticas de retención del talento, a la necesidad de la reducción de costes y de llevar a cabo reestructuraciones, que en la mayoría de los casos se acometen vía ajustes de plantilla y despidos.

Hemos iniciado así un cambio de ciclo, pasando de una coyuntura económica favorable y de crecimiento continuado (que estuvo acompañada de una etapa de casi pleno empleo), hasta el punto de que tener un puesto de trabajo parecía ser un derecho asegurado, a la situación actual de crisis económica acompañada de una demanda de empleo mayor que la oferta.

Por este motivo nos propusimos poder recopilar e investigar en este nuevo Libro Blanco las mejores prácticas en recursos humanos que facilitasen a las empresas y organizaciones poder afrontar y gestionar, sin perder el foco de lo importante que es la viabilidad a futuro, la gestión de sus plantillas.

Los ciclos económicos siempre han existido aunque, como nos enuncia el profesor Pin, los expertos no siempre son capaces de predecirlos, y, en casos como el actual, pueden ser inesperados y profundos y dar lugar a una crisis como la que afrontamos en la actualidad.

Las cifras del paro actuales suponen un récord de desempleados desde 1996, fecha en la que comenzó a elaborarse la actual estadística. Esta situación ha dado lugar a que el paro y la crisis económica se conviertan en las principales preocupaciones de la población, como se ha visto reflejado en el barómetro del CIS, al alcanzar máximos históricos.

Por ello es importante analizar qué nos llevó a esta situación, para poder establecer medidas que nos permitan tratar de evitarlo en el futuro y poder así alargar los ciclos de crecimiento. Aprender del pasado para construir y mejorar el futuro a través de las buenas prácticas de otros períodos de crisis y teniendo presente las buenas prácticas o aprendizajes de la época de bonanza (retención del talento).

No hay que olvidar que, para las organizaciones, las reestructuraciones se han convertido en una herramienta empresarial para ayudarlas a fortalecer su posición, y en ellas se incluyen los ajustes de plantilla, por lo que debemos aprender cómo llevarlas a cabo con el menor impacto posible para el proyecto de futuro.

El entorno ha cambiado y es el momento de "reinventar" e innovar, buscando soluciones alternativas a los despidos, que posiblemente hasta ahora eran poco frecuentes (reducciones de jornada, excedencias, reducciones salariales, movilidad funcional, suspensiones temporales..).

Dado que esto no siempre será posible, dentro de los expedientes de regulación de empleo se deben desarrollar planes sociales y de acompañamiento "reales", como parte de la responsabilidad social corporativa de las empresas. Estos planes deberían introducir medidas que ayuden a reducir el impacto de la pérdida de empleo y acompañen a los afectados en esta fase de transición, como por ejemplo, a través de planes y programas de *outplacement* o recolocación, tanto para casos individuales como colectivos.

Estos programas han demostrado su efectividad en España durante 20 años, y han ayudado a fomentar el compromiso entre los que permanecen en la empresa, que serán los que deben mantener el proyecto empresarial, y ayudar a los profesionales que hasta ese momento fueron una parte importante de su valor principal y diferencial, su capital humano.

El buen desarrollo y definición de estos planes o medidas de acompañamiento mostrarán el compromiso de la compañías con sus empleados, dado que en España no existe un ley que obligue a incluir este tipo de programas como en otros países europeos (como Francia o Bélgica), más allá de la mera indemnización, y favorecerán la ruptura de la percepción que existe de que "las empresas contratan sin cabeza y despiden sin corazón".

Por otro lado, como veremos en este estudio, la Administración debe fomentar las políticas activas de empleo y potenciarlas de forma autónoma o con el apoyo de instituciones u organizaciones (públicas o privadas) para hacerlas más efectivas, incluso, llevar a cabo una reforma laboral que ayude a flexibilizar y dinamizar nuestro mercado laboral, valorando medidas innovadoras y efectivas que permitan diseñar un modelo de crecimiento y englobadas en el concepto de flexi-seguridad o flexiguridad<sup>2</sup>.

La toma de decisiones en las organizaciones afectan, en mayor o menor medida, a los profesionales que permanecen o que dejan la organización, por lo que en este entorno de crisis debemos planificarlas, alinearlas con la estrategia, asegurando la viabilidad de futuro y teniendo en cuenta uno de sus principales valores diferenciales, su capital humano, para que siga vinculado, alineado y comprometido con el nuevo proyecto.

Orestes Wensell  
Create – Lee Hecht Harrison  
Madrid, noviembre de 2009

---

<sup>2</sup> Suárez Ruz, E. y J. R. Pin Arboledas, "Tendencias innovadoras en la dirección de personas: de la flexibilidad a la flexiguridad". Ed. Eunsa, 2009.

# Resumen ejecutivo

"Del porqué de la flexiseguridad, las medidas macrolaborales para conseguirla y de las cinco directrices para las empresas"

José Ramón Pin Arboledas  
Profesor del IESE,  
Director del centro de investigación IRCO del IESE

Por razones de oficio he visto ya la confección de muchos "Libros Blancos". Éste que aquí se presenta tiene una característica interesante que le distingue de otros muchos: incluye casi literalmente las descripciones de las actividades de los protagonistas a través de entrevistas en profundidad y *focus groups*. Por eso, aunque este resumen ejecutivo intenta compendiar sus conclusiones, aconsejo su lectura pormenorizada. Mediante ella se descubrirán los mecanismos concretos que han servido a las empresas y a sus directores de recursos humanos para manejarse con la crisis del mercado laboral.

No obstante, con ánimo de complementar, no de sustituir, presento este resumen ejecutivo para facilitar una síntesis que creo que debería invitar a seguir la lectura del documento. El resumen ejecutivo está dividido en cuatro puntos y una conclusión.

El primer punto recoge la idea de los ciclos y, como era previsible, una crisis que, a pesar de ello, siempre llega sorpresivamente. De ahí que la prevención sea la receta general a su aparición. El segundo punto se refiere a las medidas a nivel macroeconómico, centradas en el nuevo concepto de la flexiseguridad. El tercer punto concreta seis medidas generales (cinco más una) que se desprenden de la investigación realizada mediante las entrevistas en profundidad y los *focus groups*. El cuarto punto recoge algunas conclusiones extraídas del análisis cuantitativo, que completan a las anteriores, y se hace referencia al análisis consecuencia de la triangulación de los tres tipos de investigación usados en este libro blanco (entrevistas en profundidad, *focus groups* y encuesta) en cada una de las medidas de respuesta a la crisis.

Con una conclusión seguida de los agradecimientos concluye este resumen ejecutivo.

## 1. Los ciclos económicos, las crisis y la prevención

Desde siempre se ha sabido que la economía está sujeta a ciclos alcistas y bajistas. La primera manifestación de ello la encontramos en la Biblia. La escena en que José desvela el significado de los sueños del Faraón, donde veía siete años de vacas gordas y siete años de vacas flacas, no es, ni más ni menos, que una lección de economía política práctica. José le aconseja ahorrar en los años buenos como previsión para los años malos.

Los estudios de Kondratieff<sup>3</sup> y otros economistas nos han dejado evidencia de la existencia de ciclos largos y cortos en la economía moderna. Las causas de estos ciclos son casi naturales. La alegría de los periodos alcistas de la economía hace que se cometan errores macroeconómicos que generan el período bajista. Algunos expertos, llamados especuladores, son capaces de generar beneficios particulares debido a estos fenómenos. Por supuesto, en las fases alcistas de la economía, pero también en las bajistas.

Lo interesante no es conocer que hay ciclos, sino averiguar, con mayor o menor precisión, cuándo se van a dar. Para los gestores de la macroeconomía y los empresarios y directivos ésa sería la información relevante.

Dado que los "economistas oficiales" carecen de suficientes dotes adivinatorias o no tienen la capacidad de convencimiento para que les hagan caso, algunos periodos bajistas suelen aparecer de manera inesperada y profunda. Entonces se llaman crisis.

La diferencia entre ciclo bajista y crisis es importante a efectos prácticos. El ciclo bajista se hace notar paulatinamente. En esos casos, la ciencia macroeconómica, con el conocimiento actual de la política monetaria y fiscal, puede moderar los efectos del período bajista. El juego de los tipos de interés de los bancos centrales y del déficit o superávit público de los gobiernos permite manejar la macroeconomía en estos casos de manera razonable. Lo mismo ocurre con las empresas. Sus gestores pueden actuar adaptando paulatinamente sus políticas a las tendencias observadas en el mercado.

Pero cuando el cambio del mercado es brusco, cuando hay una crisis, estos procesos de adaptación son más difíciles. Primero, porque muchas veces los gestores públicos, o no saben, o no quieren reconocer el período bajista; en los países democráticos, a veces no les conviene reconocerla por razones electorales. Segundo, porque los gestores privados vienen de tener éxito. Nada fracasa más que el éxito. Cuando las cosas han ido bien con un determinado comportamiento, se tiende a perpetuar, incluso cuando el entorno ha cambiado, y como ese comportamiento no es el adecuado, entonces viene el fracaso.

Por esta razón no es fácil manejarse con las crisis. Es por esto que sólo aquellos que actúan en las épocas de bonanza como si estuvieran en crisis las capean con éxito. Así pues, la primera receta para combatir las crisis es prevenirlas. Ésta es la lección más importante del estudio realizado para la confección de este Libro Blanco.

Puede parecer una perogrullada o una cuestión de sentido común, pero aportar datos y experiencias que la soporten es en parte la función de las ciencias sociales. Además, ya se sabe que "el sentido común es el menos común de los sentidos". Reconocerlo es empezar a tenerlo.

La prevención, en este caso, consiste en utilizar como normal en todo momento -alcista, estable o bajista- aquellas prácticas y políticas que son útiles en periodos de crisis.

---

3 Economista ruso que describió los ciclos largos de la economía (1892-1930). Kondratieff. "Las ondas largas en la economía. *Review of Economics Statistics*, 1935.



Cuando la sociedad o una organización y sus *stakeholders* están acostumbrados a los comportamientos necesarios para manejarse en la crisis, incluso en períodos de estabilidad o alcistas, su utilización es eficaz. Entonces empleadores, empleados y sindicatos las asumen como parte de su cultura corporativa, su uso no es un trauma, se incorpora de manera natural al proceso.

Esto ocurre tanto a nivel macroeconómico como en sectores o empresas específicas. En el primer nivel se trata de comportamientos que consoliden el concepto de flexiseguridad. En el segundo nivel son cinco políticas.

La flexiseguridad es el nuevo concepto para prevenir las crisis del mercado laboral desde el punto de vista macroeconómico. Es un comportamiento generalizado de este mercado que permite resolver los problemas laborales de manera más eficaz, incluso en períodos de crisis. Este concepto se trata en el punto 2 de este resumen ejecutivo y se desarrolla ampliamente en el Libro Blanco.

Las cinco lecciones que se extraen a través del estudio triangular de *focus groups*, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios estructurados, se refieren a comportamientos que las empresas deben mantener incluso en épocas alcistas, para capear de manera eficiente las crisis del mercado laboral.

## 2. La flexiseguridad como política macrolaboral

Desde hace tiempo ha quedado demostrado que la rapidez de los cambios del entorno económico y social exige un mercado de trabajo flexible; un mercado de trabajo en el que encajen de manera dinámica y cambiante empleados y puestos de trabajo.

Eso es así porque los puestos de trabajo desde "la cuna hasta la tumba" serán muy pocos. La economía moderna está sujeta a crisis y cambios continuos. La reciente historia nos enseña que cuando cambian las condiciones económicas, muchos trabajadores están desubicados y no responden a las nuevas demandas productivas. Por eso la flexibilidad del mercado laboral es necesaria para evitar ineficiencias productivas.

Pero el ser humano, por razones de varios tipos, necesita "seguridad de empleo", que no es lo mismo que "seguridad en el empleo". En la reciente encíclica *Caritas in Veritate*, Benedicto XVI establece como prioridad el acceso de todos al trabajo (pág. 32). El desarrollo integral del ser humano lo requiere.

Por tanto, una economía moderna exige combinar un mercado de trabajo en el que existan conjuntamente: a) la flexibilidad de adaptación del factor trabajo a las necesidades productivas cambiantes, y b) la seguridad del acceso a los puestos de trabajo de todos los ciudadanos. De ahí el auge del concepto de flexiseguridad.

En este Libro Blanco se recogen las directrices que la Unión Europea ha establecido para conseguir esta flexiseguridad y las distintas políticas de diferentes países<sup>4</sup>.

---

4 Página 5 de la versión en castellano del documento "Hacia los principios comunes de la flexiguridad: más y mejor empleo mediante la flexibilidad y la seguridad". Comunicación de la Comisión de las Comunidades europeas al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social, al Comité de las regiones y la Confederación Europea de Sindicatos para su estudio y aportación de propuestas (27 de junio de 2007).

La clave de la flexiseguridad está en: a) Políticas Activas del Mercado de Trabajo; b) flexibilidad en los contratos; c) seguridad social moderna; y d) en la utilización de acuerdos público privados en la búsqueda de trabajo.

Las políticas activas del mercado de trabajo (ALMP: *Active Labour Market Policy*) están enfocadas a: a) generación de empleo público; b) medidas para los jóvenes que entran por primera vez en el mercado de trabajo; c) ayudas financieras y de puesta en marcha de nuevos negocios para el fomento de los emprendedores y la innovación; d) medidas para mejorar la igualdad de oportunidades de los discapacitados, y e) programas de formación para el mercado de trabajo.

La utilización de los acuerdos público privados en el mercado laboral suponen la colaboración del servicio público con las Agencias de Empleo Privadas (PrEAs), en el encaje candidato-puesto de trabajo con cargo a los presupuestos públicos. La reticencia respecto al papel de los intermediarios privados en el mercado de trabajo es una ceguera que cuesta muchos parados. En España se está desaprovechando, por ejemplo, el potencial intermediario de las ETT. Estos acuerdos pueden adoptar muchas modalidades, pero lo sustancial es que las PrAEs reciban sus emolumentos una vez el trabajador lleve un cierto tiempo trabajando en su nuevo puesto. De esa manera se incentiva y se focaliza el esfuerzo a los resultados. En el fracasado "diálogo social"<sup>5</sup>, éste es un tema que no puede olvidarse.

En el trabajo que presentamos se describen cómo estos acuerdos son utilizados en diferentes países, siendo la más restrictiva España, lo cual es un error, cuando se tiene uno de los mercados laborales más rígidos del mundo. El Cuadro siguiente recoge la calificación del Banco Mundial. España está en el puesto número 156 de 178 países analizados.

---

5 En julio de 2009 se anunció la ruptura de las negociaciones entre la CEOE, el Gobierno y los sindicatos UGT y CC.OO. Negociaciones que tenían que suponer una reforma del mercado laboral para combatir la crisis.

## La Ley Laboral española es de las más rígidas del mundo

Entre 178 países, el Banco Mundial ubica a España en el puesto 156º según el grado de dificultad para contratar y despedir personal, así como para adaptar los horarios de trabajo.

| Países seleccionados | Dificultad para contratar | Rigidez horaria | Dificultad para despedir | Rigidez total |
|----------------------|---------------------------|-----------------|--------------------------|---------------|
| 1 Hong Kong (China)  | 0                         | 0               | 0                        | 0             |
| 5 Estados Unidos     | 0                         | 0               | 0                        | 0             |
| 6 Australia          | 0                         | 0               | 10                       | 3             |
| 8 Canadá             | 11                        | 0               | 0                        | 4             |
| 20 Reino Unido       | 11                        | 0               | 10                       | 7             |
| 32 Japón             | 0                         | 20              | 30                       | 17            |
| 38 Suiza             | 0                         | 40              | 10                       | 17            |
| 54 Chile             | 33                        | 20              | 20                       | 24            |
| 55 China             | 11                        | 20              | 40                       | 24            |
| 100 Polonia          | 11                        | 60              | 40                       | 37            |
| 105 Italia           | 33                        | 40              | 40                       | 38            |
| 124 Alemania         | 33                        | 60              | 40                       | 44            |
| 142 Portugal         | 33                        | 60              | 50                       | 48            |
| 155 Francia          | 67                        | 60              | 40                       | 56            |
| <b>156 España</b>    | <b>78</b>                 | <b>60</b>       | <b>30</b>                | <b>56</b>     |
| 171 Rumania          | 78                        | 80              | 40                       | 66            |
| 177 Bolivia          | 78                        | 60              | 100                      | 79            |
| 178 Venezuela        | 78                        | 60              | 100                      | 79            |

Fuente: Banco Mundial.

Los tres caminos para la relación de las PrEAs con los servicios de empleo público son: la cooperación (en información y formación), la complementariedad (bajo la dirección de los servicios públicos), y la competición (donde unos y otros tienen las mismas funciones, excepto en casos reservados al servicio público).

En resumen, la flexiguridad exige a los gestores públicos una apertura mental y un pragmatismo alejados de la realidad actual de España. Lo curioso es que los ejemplos de éxito existen, y no sería tan complicado imitarlos si hubiera voluntad política y acuerdo con los agentes sociales.

Si la flexiguridad es el concepto adecuado para responder ante las crisis laborales desde la macroeconomía, también lo es para las políticas internas de las empresas. La investigación ha arrojado cinco, más una, medidas a aplicar para mejorar las respuestas ante las crisis del mercado laboral.

### 3. Las cinco, más una, medidas en el nivel microlaboral

Las cinco medidas principales que la investigación ha arrojado son:

#### 3.1. Interlocución permanente con los representantes sindicales

La creación de un clima de interlocución permanente con los representantes sindicales, en todas las épocas, es una política que ayuda a la toma de medidas precautorias y ejecutivas en las épocas de crisis. La creación de un clima de confianza mutua entre empleadores y representantes de los empleados es un factor que ayuda a resolver sin conflictos los traumas inevitables en las crisis.

Los problemas detectados para mantener esta política son que en algunos sectores: a) la dirección de las empresas no establece cauces ágiles para esta interlocución en épocas de bonanza, por no considerarlo necesario, y b) los representantes sindicales se encuentran alejados tanto de sus representados como de los órganos de dirección de los sindicatos. Esta situación es general en los sectores de "servicios profesionales".

En las pequeñas y medianas empresas, esta interlocución es más difícil por sus especiales características.

#### 3.2. Comunicación interna

Si es necesario establecer un clima de confianza con los representantes sindicales, no lo es menos respecto a los empleados y cuadros intermedios. Eso exige procesos continuos de comunicación transparente y veraz acerca de la situación de la compañía. En estos casos la comunicación personal no es sustituible. Se comunica siempre persona a persona. El directivo tiene que "chazarse" en su gente, rozarse con ellos.

Además de la necesidad de una comunicación personal, otras características de la comunicación, para que sea eficaz, son:

- Los mensajes de la comunicación interna y externa tienen que coincidir o, al menos, ser congruentes. En caso contrario se produce desconcierto y desconfianza. Las noticias sobre la empresa en los medios de comunicación calan de manera profunda en la compañía. Los programas de comunicación interna y externa tienen que depender del mismo departamento o estar muy coordinados. Esto es especialmente importante en las crisis.
- La regla que hay que seguir es la de las tres "ies": i de interesar, i de informar e i de implicar. Si el desarrollo de la comunicación no respeta este orden, no se comunica. Además, siempre se capta mejor el interés hablando más al corazón que a la razón, aunque la información debe razonarse.
- Los hechos comunican más que las palabras. El ejemplo es necesario para dar credibilidad al mensaje. Por tanto, las reducciones salariales y de plantilla no pueden afectar sólo a las capas inferiores de la pirámide.

- La comunicación no puede ser unidireccional. Comunicar es también escuchar. Comunicar exige canales de ida y vuelta. Recibir las sugerencias e inquietudes de todos los miembros de la empresa puede ayudar a formular mejores planes y genera más compromiso con los mismos.

### 3.3. Movilidad funcional, polivalencia

Sólo con empleados polivalentes, capaces de movilidad funcional, las empresas pueden adaptarlos a las nuevas exigencias productivas derivadas de los cambios.

Eso exige planes de formación y carreras "laberinto", a largo plazo. Carreras en las que los movimientos verticales en la jerarquía se combinen con los horizontales, como parte de la cultura de la empresa.

Aquí, tanto representantes sindicales como directivos intermedios, tienen que abrir sus mentes y olvidar sus esquemas rígidos o sus intereses, respectivamente.

### 3.4. Movilidad geográfica

En algunos sectores, como el de farma-química, esta práctica de tan difícil implantación es imprescindible. Eso exige, además de movilidad en el territorio nacional, movilidad internacional. En ese caso el seguimiento de las carreras y la formación, en particular en idiomas, es absolutamente imprescindible.

En España, la cultura de movilidad geográfica es difícil. Primero, por razones culturales y de disponibilidad de vivienda; segundo, por la existencia cada vez mayor de carreras duales en las familias de trabajadores y profesionales; tercero, por la búsqueda del equilibrio familia-trabajo; cuarto, por los problemas de retorno, especialmente en el caso de los expatriados.

### 3.5. Servicios de *outplacement*

Aunque la utilización de estos servicios en España es muy inferior a otros países de nuestro entorno europeo, cada vez más se verán como necesarios para mantener el equilibrio de las plantillas.

Su utilización no debe limitarse a las épocas de crisis; si no están incorporados a la cultura organizativa en esos momentos, hay resistencia a su uso. Los trabajadores, en procesos de reestructuración vinculados a expedientes de regulación de empleo, optan en muchas ocasiones –por falta de conocimiento e identificar que se sufragan con parte de su indemnización–, por mayores indemnizaciones en lugar de aceptar los servicios de *outplacement*.

El *outplacement*, además de una responsabilidad para con los trabajadores, que bien se puede enmarcar en la verdadera responsabilidad social corporativa, sirve para mantener la motivación de los que se quedan en la empresa. Cuando las personas saben que la salida de la compañía se hace procurando la mayor ayuda posible en su recolocación, disminuye el "síndrome del superviviente". Este síndrome produce desazón en las personas que quedan dentro de la empresa, que piensan que su seguridad se ve afectada. Sus efectos son: inquietud, enfoque en la supervivencia y no en la eficiencia, salida de talentos necesarios y desmoralización.

En este sentido, la normativa de Planes de acompañamiento social de las reestructuraciones debía ser una condición más rigurosa de la que es hoy. En países como Francia, las empresas que pretendan despidos relativos de, al menos, diez trabajadores, deben organizar paquetes de medidas destinadas a reducir o evitar más despidos y ayudas a los empleados cuya salida sea inevitable, a encontrar nuevos trabajos. En los Países Bajos los costes del *outplacement* suelen correr a cargo del empleador (Pin et al., 2005, págs. 51-52). De igual manera, en España debería estar incluido en cualquier salida de la compañía, sea en períodos de estabilidad, bonanza o crisis.

Crear fondos individuales o colectivos para prevenir el coste de los procesos de *outplacement* es una responsabilidad de empresas, empleados y sindicatos, que no han aceptado hasta el momento.

La utilización de los acuerdos público privados entre el INEM y el sector de las PrEAs favorecería la difusión del *outplacement*. Para ello habría que coordinar los intereses de todos los agentes, incluidos los sindicatos.

### 3.6. La flexibilidad horaria y el tiempo parcial

Por último, la gran medida empleada para la flexibilidad en las empresas es la flexibilidad horaria. Dada su característica, la hemos incluido en este resumen ejecutivo como añadida a las cinco desarrolladas en el estudio. De ahí el apelativo de Cinco, más una.

Se hace bien utilizando el llamado "banco de datos" o el trabajo a tiempo parcial. De hecho, muchos ERES (expediente de regulación de empleo) se convierten en suspensiones temporales de empleo, con lo que se podrían incluir dentro de las medidas para la flexibilización horaria.

En relación al tiempo parcial, aún no se ha desarrollado lo suficiente como para convertirse en una práctica normal en la economía española. En España, sólo el 12,3% de los empleos eran a tiempo parcial en el tercer trimestre de 2009, mientras en la UE la media es del 20,3% y en algunos países con mercados laborales muy flexibles, como los Países Bajos, supera el 30%<sup>6</sup>.

Esta medida, a la que los *focus groups* no han dado mucho énfasis, salvo en el caso de la automoción, son eficaces ante las crisis. En particular, si se han hecho habituales en el desarrollo normal del proceso productivo en cualquier situación, sea o no de crisis. Los convenios colectivos las recogen y se pueden aplicar de manera automática sin grandes prolegómenos.

## 4. ¿Qué más?

De la encuesta cuantitativa, que han respondido 55 compañías, podemos extraer que el departamento de recursos humanos ha visto incrementado su presupuesto en el 85% de los casos. Una clara indicación de la magnitud de la crisis en el ámbito laboral. También, que algunas medidas ya se estaban tomando tres años antes, es decir, que la crisis no fue tan sorpresiva, al menos en la función de dirección de personas.

---

6 Fuente: Informe Agett, Publicado el 27-01-2010, por M.G.M. a partir de los datos de la EPA (Expansion, 10 de febrero de 2010).

Otra conclusión es que la movilidad funcional ha sido un recurso utilizado abundantemente. En especial, en relación al cambio en la demanda. El 75% de las empresas encuestadas la han utilizado. Aunque esta movilidad debería exigir formación, no siempre se da en la misma proporción en todas las empresas. Una preparación multifuncional previa puede exigir menor inversión en tiempo de crisis, pero siempre será necesario tenerlo en cuenta. La movilidad geográfica ha sido, por el contrario, menos utilizada (sólo el 38% de las empresas encuestadas). Ello está en consonancia con las dificultades físicas, legales y culturales que esta movilidad tiene en el mercado laboral español.

Las medidas más utilizadas en el momento de la crisis han sido: las reestructuraciones (65%), *outplacement*, pero no en la mayoría de empresas encuestadas (41%) y comunicación interna periódica y directa a la plantilla (94%).

De la encuesta también se deduce que las relaciones con los sindicatos han sido positivas; sólo en un 19% indicaron que la actitud de éstos era de oposición, incluso beligerante (5,1%). Por último, las empresas estiman que sus gerentes han aprendido la lección y están en condiciones de manejar las posibles próximas crisis. Por ello, el 73,3% aseguran que han redefinido su estrategia de futuro.

En resumen, la crisis ha dejado una huella profunda en las empresas. Esperemos que las lecciones aprendidas no se olviden.

Antes de la conclusión quiero remitir al lector al punto 5 del estudio. Estimo que es muy útil, y como está expresado de manera esquemática, no es necesario resumirlo aquí. En él, mediante la triangulación de los tres métodos de investigación, se han diseccionado las medidas ante la crisis. En este análisis se contemplan tres aspectos de cada una de esas medidas: a) características de una buena implementación de la práctica; b) sectores donde es importante la práctica, y c) barreras para su implantación. Con este esquema, los interesados en cada una de las prácticas tienen una visión sencilla pero profunda, arraigada en la realidad de las mismas.

## 5. Conclusión

La crisis laboral se ha instalado con virulencia en España en la segunda mitad de 2008 y en 2009. Parece que seguirá instalada algún tiempo más. Esta crisis ha cogido desprevenidos al Gobierno, las empresas, los sindicatos y los propios trabajadores.

En este momento, las políticas a emplear son muy conocidas, aunque traumáticas. Hace unos años, las mismas organizaciones que nos hemos unido para hacer este estudio preparamos un "Libro Blanco sobre las mejores prácticas en reestructuraciones". A él referimos a los que estén en este caso.

Pero nuestro interés en este Libro Blanco ha sido recoger las prácticas que mejor ayudarían a resolver los problemas de las crisis del mercado laboral. Hemos llegado a la conclusión de que son prácticas preventivas. Prácticas que tendrían que estar usándose durante los periodos estables o de bonanza de las empresas. Es mejor prevenir que curar, dice el refrán castellano. Éste es el mensaje al Gobierno, a las direcciones generales de las empresas, a los sindicatos y a los propios trabajadores. Prepararse durante las épocas normales es la mejor receta para acertar en las crisis.

De hecho, los resultados de economías como la alemana o la danesa, donde la flexiseguridad es un hecho, demuestran que políticas adecuadas de reciclaje dan mejor resultado que políticas de subsidios. También que una relación empresa-sindicato estable es necesaria para evitar los traumas.

No obstante, en España no todo ha funcionado mal. Aunque hay una gran preocupación en la economía española por el enorme número de parados, también hay que decir que los mecanismos empleados, hasta el momento, han evitado una crisis social. Los procesos de reestructuración con la interlocución sindicatos-empresas y el colchón de la prestación y el posterior subsidio de desempleo, han funcionado para reducir los traumas personales y sociales. La falta de acuerdo en el "diálogo social" se ha visto compensada de momento con un funcionamiento microeconómico a nivel de empresas, sindicatos y mecanismos de seguridad social eficaces.

El problema es si la situación se alarga mucho. En algunas economías hay signos de recuperación, pero la española aún sigue sumida en la crisis inmobiliaria, una de sus bases de crecimiento en los últimos años. Esperemos que el mercado de trabajo se recupere antes de lo que muchos expertos pronostican, que es hacia finales del año 2011 o más allá.

En todo caso, sirva este Libro Blanco para que las próximas crisis no nos pillen tan desguarnecidos a los agentes políticos, económicos y sociales como ha ocurrido con la actual.

### Agradecimientos:

Desde el IESE no queremos acabar este "resumen ejecutivo" sin mostrar nuestro agradecimiento a todos los que han hecho posible este Libro Blanco. Primero, a Sagardoy Asociados y Create – Lee Hecht Harrison (Grupo Adecco), con los que llevamos una larga andadura de investigación sobre el terreno. También a Ángela Gallifa, directora gerente del centro de investigación, a Lourdes Susaeta y su equipo, en quien ha recaído la mayor parte del trabajo, y a todos los que han asistido a los *focus groups*, a las entrevistas, y han contestado a los cuestionarios. Sin su ayuda hubiera sido imposible conseguirlo. Repetimos, muchas gracias.

Noviembre de 2009



# Introducción y objetivos

---

El IESE, en colaboración con Creade – Lee Hecht Harrison y Sagardoy Abogados, se proponen este año abordar un nuevo proyecto de investigación, que ha quedado plasmado en la elaboración conjunta de este Libro Blanco, que es el séptimo que se realiza bajo esta colaboración.

Dada la actual situación económica y el nivel de incertidumbre que España está atravesando, las compañías requieren tomar medidas en relación con sus empleados. El objetivo de esta investigación se basa en encontrar “las mejores prácticas laborales” en época de crisis.

Este año, ante este escenario, nos planteamos el objetivo de averiguar las mejores prácticas en las medidas de crisis respecto al empleo y a las plantillas. Se quería ver cuáles eran las medidas innovadoras, creativas, que se pueden aplicar hoy en día. En concreto, este Libro Blanco aborda cómo están planteando las empresas de los diferentes sectores dos preguntas de investigación:

- ¿Qué medidas se han adoptado como medida de crisis en la plantilla?
- ¿Cuáles están siendo las medidas adoptadas en la crisis?
- ¿Qué experiencias podemos sacar para el futuro?

En primer lugar, analizamos la situación socioeconómica de España en el contexto internacional, ante el desplome de la economía global, y su influencia en el mercado laboral. En segundo lugar, apuntamos el concepto y los componentes de la denominada flexiguridad, nuevo paradigma para el empleo y la regulación de los mercados laborales. Desde una perspectiva microeconómica, resaltamos hacia el papel de la empresa privada como agente de cambio en la situación de crisis, desde la perspectiva de la función de recursos humanos. En tercer lugar, se expone la metodología utilizada en el presente estudio, siendo ésta de tipo cualitativo y cuantitativo. Se trata de encontrar no sólo qué están haciendo las empresas, sino cómo y por qué lo hacen. A continuación presentamos los resultados de cada técnica de análisis y la triangulación de los mismos. Ésta lleva a concretar en cinco mejores prácticas los resultados del estudio. Por último, y a modo de conclusión, aportamos un conjunto de diez medidas que las empresas deberían tener en cuenta en momentos de crisis y reestructuración de la plantilla.



# 1. Situación socioeconómica de España en el contexto internacional

## 1.1. Situación de la economía global: crisis y desplome económico-financiero

A día de hoy, las economías del mundo se hallan inmersas en una crisis de carácter global, causada tanto por la debacle financiera de 2008 como por un abrupto descenso de la confianza y la actividad. La serie de masivas inyecciones de liquidez, llevadas a cabo por los bancos centrales, y las medidas de estímulo fiscal de los gobiernos en otoño de 2008, se probaron descoordinadas y poco efectivas, si bien a lo largo de 2009 la conexión entre agentes ha sido mayor y la respuesta más ordenada. No obstante, las estimaciones del FMI y el Banco Mundial aún sitúan la caída de la economía mundial entre un 1,7% y un 1,9% en 2009, lo cual supone el peor resultado desde el final de la segunda guerra mundial. Ello constituiría la primera vez que el PIB mundial cae desde que se tienen datos. La razón que explica este comportamiento es que el proceso de recuperación y estabilización de los mercados financieros se alargará más de lo inicialmente previsto. Las previsiones iniciales de finales de 2008, más optimistas, se han visto revisadas a la baja en vista de la evolución de los acontecimientos. Para el año que viene se prevé una recuperación, si bien más lenta de las conjeturas que habían formulado los analistas, con un crecimiento del 2,3% de la economía mundial (Banco Mundial, marzo de 2009)<sup>(1)</sup>.

El impacto de la recesión en las economías desarrolladas ha sido más fuerte en España que para el resto de países (Banco Mundial, marzo de 2009)<sup>(1)</sup>. Hasta mediados del año pasado, la desaceleración de la demanda interna se vio compensada con un crecimiento de las exportaciones de capital y productos de alta tecnología, para suplir el aumento de inversión de las economías emergentes. No obstante, la situación ha cambiado dramáticamente. Ahora, la caída de la inversión ha motivado el derrumbe de las exportaciones de capital, que ha reforzado a su vez la caída de la demanda interna. El resultado es que países como Japón, Alemania o Estados Unidos, cuyas economías se especializan en estos bienes, se han visto muy afectados. En Japón, las exportaciones se contrajeron un 40% con respecto al año pasado en enero de 2009. Se espera que el PIB decrezca un 5,3% en 2009, casi el doble que la zona euro y Estados Unidos.

En cuanto a la primera economía mundial, se espera que su PIB caiga un 2,4% en 2009, según datos del Banco Mundial<sup>(1)</sup>. En el último trimestre de 2008, la economía americana cayó un 6,1% con respecto al trimestre anterior, según la Reserva Federal. El descenso en el primer trimestre fue del 5,7%. Dicha caída se debió al efecto negativo de las exportaciones y la inversión. La ligera mejoría con respecto al último dato de 2008 se debió a la caída de las importaciones y a la mejora del consumo personal (con crecimiento positivo en bienes duraderos). Para 2010 se espera una recuperación de Estados Unidos con un crecimiento en torno al 2%. La huida de la inversión en bonos de empresa ha motivado un incremento de la demanda de bonos más seguros, como son los del Tesoro Americano. Como consecuencia, se ha producido una apreciación del dólar (GEP 2009 1)<sup>(2)</sup>.

En Europa, inicialmente se esperaba que la crisis financiera tuviera un menor impacto, e incluso se consideraba que la economía del Viejo continente conseguiría sobrevivir a la crisis sin sufrir

una recesión como la de Estados Unidos. No obstante, los sistemas financieros sufrieron un *shock* mucho mayor y prolongado del inicialmente previsto. Esto, unido a una reacción lenta y descoordinada, motivó que los efectos fueran mucho mayores. Las peores expectativas futuras causaron un desplome de la confianza, tanto de los consumidores como de las empresas. El Banco Mundial habla de una caída del PIB del 2,7% para 2009 (Banco Mundial, marzo de 2009)<sup>(1)</sup> mientras el FMI la sitúa en un pesimista 4% (Fondo Monetario Internacional, abril de 2009)<sup>(3)</sup>. Para 2010 se espera una mejoría, si bien no está claro si se entrará en niveles positivos de crecimiento.

Las economías en desarrollo también se están viendo afectadas por la crisis, si bien no de una manera tan pronunciada. Así pues, su crecimiento se desacelerará, pasando de un 5,8% en 2008 a un 2,1% en 2009. Los motivos de esta caída se encuentran no sólo en la reducción del comercio internacional, sino en el cambio de sentido de los flujos de capital y la drástica caída de los mercados de valores. En general, la caída de la financiación está causando una gran desaceleración en el crecimiento de la inversión, y en muchos casos incluso una caída de ésta. Una vez más, las expectativas para 2010 apuntan a una recuperación y a la vuelta a niveles de crecimiento en torno al 4%. China e India, a pesar de ver ralentizado su avance en 2009, se recuperarán y volverán a crecer un 7,5% y un 7%, respectivamente, en 2010 (Banco Mundial, marzo de 2009)<sup>(1)</sup>. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) observa "signos fuertes de recuperación en la mayor parte" de los países miembros de la Unión Europea, entre los que incluye a España.

## 1.2. Contexto socioeconómico de España

La economía española ha sido golpeada especialmente por la crisis global que empezó en 2008, dado que España era uno de los países de la zona euro con un mayor nivel de crecimiento antes del colapso de la construcción y financiero. Antes de la crisis, el crecimiento económico ha sido intenso y sostenido a lo largo de la pasada década. Sin embargo, un número importante de compañías multinacionales han disminuido sus inversiones en el país. Actualmente, la productividad de España es baja; si la medimos en productividad por horas de empleado, es un 24% menor que en Estados Unidos y un 12% menor que en la Eurozona<sup>(4)</sup>. Más aún, la economía española tiene una estructura ineficiente, con una alta proporción de pequeñas empresas, bajos niveles de inversión en tecnologías de la información, capital humano poco preparado y desequilibrios entre la oferta y la demanda. El crecimiento económico del país ha dependido sustancialmente de la construcción y del consumo en la pasada década. La economía española –con el indicador que la mide, el PIB de España– moderó un punto su caída intertrimestral entre abril y junio de 2009, al registrar un descenso del 0,9%, aunque la caída interanual se situó en el 4%<sup>(4)</sup>. El consumo de los hogares está actualmente congelado en España; no obstante, ha sido uno de los principales factores explicativos del crecimiento económico de los últimos años. Esta relevancia se ha visto acompañada de una serie de cambios en las pautas de consumo en los últimos años, como la diversificación de estilos de vida y la individualización de las pautas de consumo, estrechamente relacionados con el mayor nivel educativo y de información<sup>(5)</sup>. A ello hay que añadir la creciente presencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como la aparición de nuevos lugares de compra y medios de pago, incluyendo una creciente importancia del recurso al crédito para financiar las compras de bienes de consumo.

Esta última tendencia, dado el contexto económico general, resulta uno de los aspectos más preocupantes de estos nuevos patrones de conducta reveladas por los hogares españoles. El auge

del crédito al consumo, materializado en la aparición de nuevos productos financieros, como los créditos rápidos o la reunificación de deudas, junto al también creciente endeudamiento para la compra de vivienda, debería haber ido acompañado por una serie de medidas de información, formación y educación financiera que familiarizaran al gran público con estos temas y que quizá hubieran contribuido a evitar situaciones de sobreendeudamiento de los hogares.

España, al igual que el resto de la zona euro, se encuentra en un período de recesión. Aunque la economía española acabó 2008 con un crecimiento del 1,2% (0,5% superior a la media de la zona euro), en el último trimestre del año pasado ya se experimentó un crecimiento negativo del 1%.

En el Anexo 3 (página 107) se incluye el número de expedientes de regulación de empleo registrados en España de enero a septiembre de 2009.

La situación social, en términos de bienestar y calidad de vida, mantiene una estrecha conexión con las variables económicas y de mercado de trabajo. Las políticas económicas, de empleo y sociales también están cada vez más interrelacionadas y se deben apoyar mutuamente. Como todos los países desarrollados, España tiene que afrontar los retos que plantea el crecimiento y diversidad de la población, ligados a fenómenos como la inmigración, el envejecimiento y la mayor longevidad de la población, el descenso de la natalidad, los cambios en las estructuras familiares y formas de convivencia, o la adaptación a la sociedad de la información y del conocimiento. En este sentido, los cambios sociodemográficos experimentados por España en los últimos años coinciden, aunque con algunas peculiaridades, con las tendencias imperantes en su entorno europeo.

El envejecimiento de la población es una tendencia difícilmente reversible, destacando España por el todavía considerable tamaño de las generaciones del *baby-boom*, que en la actualidad se encuentran en las edades centrales, lo que, combinado con una esperanza de vida también más elevada que el promedio, augura en un futuro no muy lejano una situación de envejecimiento de la población más aguda que en el resto de los países de la Unión Europea. El aumento de la esperanza de vida y el envejecimiento de la población son fenómenos que pueden considerarse como logros de las sociedades y que generan, al mismo tiempo, un conjunto de retos sociales, económicos, políticos y culturales, que requieren cambios en muchas dimensiones de las políticas públicas, especialmente en el ámbito de la protección social, como los que se están abordando en los últimos años.

El imprevisible, rápido e intenso crecimiento de la población experimentado en los últimos años por efecto de la inmigración, ha cambiado extraordinariamente la composición de la sociedad española, que ya cuenta entre sus efectivos con un 12% de extranjeros. Ello no deja de ser un indicador de bienestar y desarrollo social, pues todas las sociedades de la antigua UE-15 han ido convirtiéndose en receptoras de inmigración a medida que progresaban económicamente. Lo que diferencia a España en este contexto es, fundamentalmente, la intensidad del ritmo de crecimiento de la inmigración. En España se ha alcanzado en quince años un nivel similar en porcentaje de población extranjera al que registran países como Francia o Alemania, que llevan prácticamente medio siglo recibiendo inmigrantes y cuyas políticas migratorias han ido pasando por muy diferentes etapas. No obstante, se comienzan a apreciar signos de ralentización. El número de inmigrantes llegados a España en 2008, por ejemplo, fue un 38% inferior que en 2007. La crisis económica ha motivado que la tasa de inmigración haya descendido, bajando

España hasta el puesto 57 en el ranking mundial, por debajo de otros países europeos como Francia, Italia o Reino Unido, cuando en años anteriores se encontraba a la cabeza de la Unión. En general, no obstante, se puede decir que España se encuentra en pleno proceso intensivo de asimilación del fenómeno migratorio, y eso se refleja cada vez más no sólo en el mercado laboral, el consumo y la economía en general, sino en todas las esferas de la vida pública y las políticas sociales.

Unido a lo anterior, tras más de una década en la que la caída de la natalidad parecía haberse convertido en un elemento estructural, que indicaba un declive del crecimiento vegetativo de la población en España, desde 1999 se está viviendo un ligero repunte de los nacimientos. De hecho, en 2008 se alcanzó la cifra de fertilidad más alta de los últimos veinte años, con 1,46 hijos por mujer. Así pues, la tasa española continúa su lenta recuperación, aumentando 6 centésimas desde 2007. Cabe mencionar que un quinto de los nuevos nacimientos fueron de madres no nacionales (mientras que la tasa de extranjeros en España es ocho puntos menor). Por ello, esto no tiene por qué implicar una reversión significativa de las tendencias imperantes, ni una compensación de la tendencia al envejecimiento, aunque da motivos para la esperanza. Cabe destacar que la concentración de los nacimientos en algunos territorios, y el consiguiente e inesperado incremento de la población infantil, es un aspecto que requiere ser considerado en la planificación, previsión y dotación de servicios públicos.

Junto a la inmigración, otro gran vector del cambio sociodemográfico de obligada consideración es la transformación del papel de la mujer en la sociedad, en paralelo al espectacular incremento de su participación en el mercado laboral. Hay que tener en cuenta que más del 57% de los nacimientos se produce ya entre mujeres activas. Ello ha llevado a que la conciliación de la vida laboral y familiar de las personas trabajadoras se haya situado, con mayores o menores resultados, en un lugar central entre las preocupaciones sociales y en la agenda de los poderes públicos, siendo un componente clave para lograr la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

### 1.3. El mercado laboral en la UE y en España: efectos de la crisis

Si el crecimiento económico de 2007 motivó un descenso del desempleo y dotó de una cierta estabilidad al mercado laboral europeo, 2008 y la primera mitad de 2009 supusieron lo contrario. La crisis financiera originada en Estados Unidos y convertida en crisis económica global, ha afectado, como anteriormente mencionamos, a la economía de la Unión. El producto interior bruto de los 27 cayó un 2,4% en el primer trimestre con respecto al trimestre anterior, encadenando un descenso interanual del 4,5% (EC Growth 2009)<sup>(7)</sup>. Las consecuencias para el mercado laboral no se han hecho esperar. El desempleo en la Europa de los 27, que en abril de 2008 era de un 6,8%, ha ido escalando décimas hasta situarse en un 8,6% en abril de 2009 (EC Unemployment 2009)<sup>(8)</sup>. Se trata del dato más alto desde enero de 2006. En el caso de la zona euro, el desempleo se incrementó desde un 7,3% a un 9,2% en el mismo período. Los resultados son los peores desde septiembre de 1999. A pesar de que el aumento de paro es generalizado, en España, Irlanda y Eslovaquia los resultados han sido especialmente malos. Este incremento del paro ha sido especialmente acusado en el sector de la construcción. Ya en 2008, el paro en este sector crecía un 2,4% anual, mientras que en el agregado de la economía europea el paro descendía un 0,8%. En el cuarto trimestre de 2008 esta caída se aceleró hasta alcanzar un 2,3% con respecto al trimestre anterior, frente a la caída del 0,3% del agregado<sup>(9)</sup>.

Para mitigar la gran destrucción de empleo, los gobiernos han tomado medidas anticrisis como fomentar el trabajo a tiempo parcial, unido a un subsidio por desempleo parcial también (ECB 2009). Si bien estas medidas pueden funcionar a corto plazo, de alargarse la crisis, esta clase de programas podría tener efectos negativos. Por una parte, los gastos incurridos por el Gobierno suponen una mayor presión fiscal en el futuro, y este apoyo financiero disminuye los incentivos a trabajadores y compañías, para adaptarse a las circunstancias y buscar nuevas oportunidades de negocio o empleo en sectores distintos. La movilidad y capacidad de adaptación de los trabajadores es vital para aprovechar oportunidades de inversión que generen riqueza una vez comience la recuperación. No obstante, para que ello sea posible, se necesitan agentes del mercado laboral que fomenten tanto la movilidad como la inversión en formación y educación. Por ello, la Unión Europea tomó como suya la implantación de la *flexiguridad*, que combina esta capacidad de adaptación, movilidad y *life-long learning* con seguridad para el trabajador y coste barato de despido para las empresas (EC Guidelines 2009)<sup>(10)</sup>.

A pesar de que las directrices de la Unión para el crecimiento y el empleo de 2005-2008 ya establecían la *flexiguridad* como uno de sus principios (en concreto, el 21) (EC Guidelines 2009)<sup>(10)</sup>, los avances han sido más bien escasos en los últimos años, y con la llegada de la crisis se ha puesto de manifiesto la necesidad de dar un nuevo impulso a las políticas de empleo comunitarias. Para ello, se celebró una cumbre dedicada al empleo en Praga en mayo de 2009, en que se concretaron y discutieron una serie de propuestas y prioridades que se habían formulado en reuniones anteriores (EP 2009)<sup>(11)</sup>. A partir de éstas, el Consejo Europeo estableció tres prioridades para la lucha contra la crisis en el mercado laboral en su reunión del 18 y 19 de junio de 2009: a) mantener el empleo, crear nuevos puestos de trabajo y fomentar la movilidad; b) renovar y mejorar la formación de los trabajadores para adaptarse a las necesidades del mercado, y c) aumentar el acceso al empleo (EC Report 2009)<sup>(11)</sup>. La primera habría de estar concentrada en medidas que contribuyan a mantener los niveles de empleo (con opciones como el tiempo parcial, por ejemplo, aunque como ya hemos visto, a largo plazo pueden resultar peligrosas si no se combinan con *retraining*), y facilitar el cambio de sector para los trabajadores y solventar así los desequilibrios del mercado de trabajo. La segunda prioridad enfatiza la integración de los jóvenes en el mercado laboral, la inversión en la re-formación (*retraining*) y desarrollo de habilidades para nuevos trabajos y el combate al desempleo de los jóvenes y el fracaso escolar. La tercera prioridad tiene como punto principal el enfocarse en los nuevos desempleados o trabajadores redundantes, a la vez que se ayuda a los que están más alejados del mercado a (re) integrarse, para evitar el desempleo de larga duración y la exclusión social. El Consejo, asimismo ratificó que el enfoque adecuado para combatir el desempleo y la crisis es la *flexiguridad*, pues es un medio importante de mejorar la capacidad de adaptación de los mercados laborales (EP 2009)<sup>(11)</sup>. Se debería, pues, dar prioridad a un ambiente económico que favorece a los emprendedores e invertir en crear una mano de obra formada y adaptable para transformar Europa en una economía competitiva, innovadora y basada en el conocimiento. También se menciona el importante trabajo que cumplen los sistemas de protección e inclusión social como estabilizadores económicos naturales, y como mecanismos de introducción de trabajadores al mercado laboral. Por tanto, la respuesta europea a la crisis del desempleo se podría resumir en una reafirmación de la creencia en la *flexiguridad* como solución<sup>(12)</sup>. No es la idea la que ha fallado, sino la falta de aplicación de ésta.

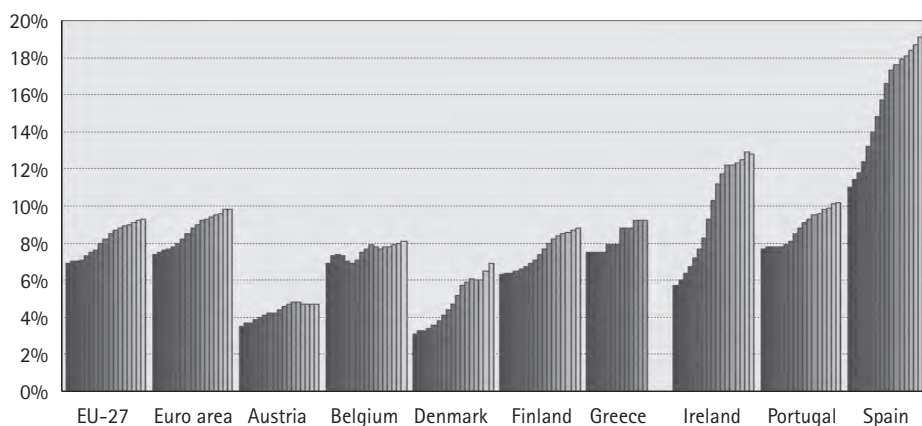
El caso de España es similar al resto de los países de la Unión, en términos de patrón general de destrucción de empleo. No obstante, en términos de magnitud, el problema es muy diferente. Aunque España está plenamente integrada en la Eurozona y en el mercado comunitario, los



efectos de la crisis en el mercado laboral han sido mucho peores que en el resto de Europa. Con datos de julio de 2009, España tiene el peor dato de desempleo de toda la Unión Europea, un 18,5% (EC Unemployment 2009) (Figura 1). En la Figura 2 presentamos los últimos datos de la OCDE, que indican esta cifra para los países seleccionados. Desde que empezó la recesión económica, la cifra de desempleados en España ha aumentado en aproximadamente 2,3 millones de personas, y la tasa de desempleo ha crecido en un 9,7%. Gobierno, sindicatos y expertos coinciden en que el mercado laboral español se deteriorará aún más tras los meses de verano. De hecho, los demandantes de empleo crecen un 3% en julio, rozando los 4 millones de personas. La OCDE prevé un desempleo del 18,5% en España para 2009 y un 20% para 2010 (OECD 2009). La Unión Europea da una versión más pesimista, estimando que se alcanzará el 20,5% en 2010 (Figura 2). Pocas veces han coincidido los pronósticos del Gobierno, sindicatos, empresarios y analistas económicos. Todos estos agentes advierten de que España sufrirá un otoño negro en materia de empleo.

Cabe preguntarse a qué segmentos del mercado de trabajo ha afectado más este intenso aumento del desempleo. Tomando como referencia los datos del último *Boletín Económico del Banco de España* (BdE Boletín Econ. 2009)<sup>(5)</sup>, se observa que la mayor caída en el empleo ocurre en el sector de la construcción, que acumula en el primer trimestre de 2009 un agudo descenso del 25,9% en número de empleados. El dato agregado para el mismo período nos proporciona un descenso del 6,4%, es decir, cuatro veces menor. El siguiente sector más damnificado es el de la industria, con un descenso del 12,5%. Respecto a la duración de los contratos, cabe destacar que la crisis ha afectado mucho más a los empleados temporales, que descienden un 20,4%, mientras que los contratos indefinidos muestran un ligero repunte del 0,6%. Estos datos van en línea con los relativos a la construcción, dado que muchos de los empleos de este sector son temporales. Es igualmente importante mencionar que el descenso de la ratio de temporalidad experimentado recientemente es un efecto estadístico, producto del elevado número de despidos de trabajadores temporales, que provocan que el porcentaje de trabajadores con un trabajo indefinido sobre el total sea mayor. El sector que menos sufrió fue el de servicios, cuya tasa de empleo cayó únicamente un 1,3%, frente al 6,4% general. Sin embargo, el sector de servicios de mercado, que incluyen comercio, transporte y hostelería, cayó tres veces más que la media de servicios.

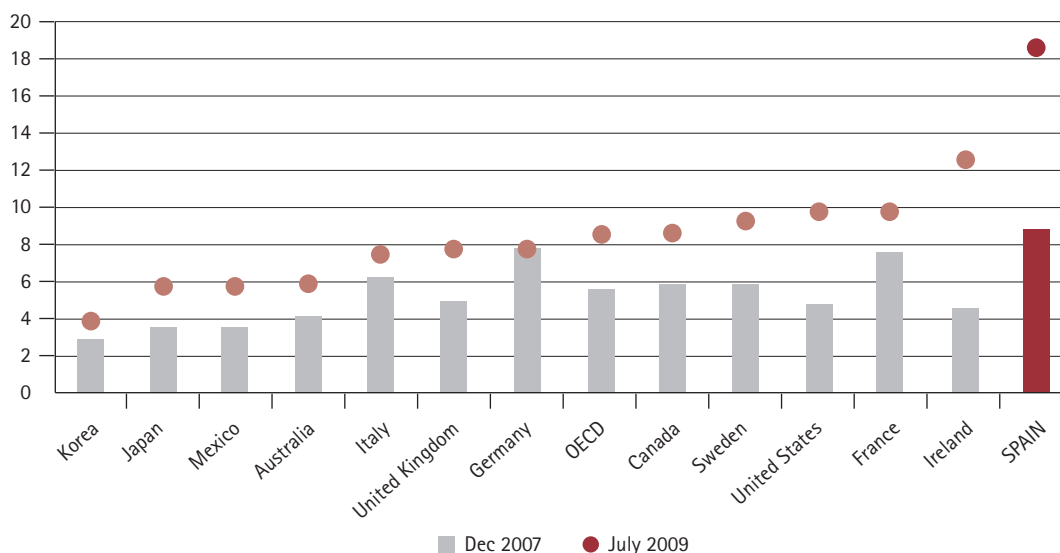
**Figura 1**  
**Evolución del desempleo en la Unión Europea**



Fuente: United States Department of Labor. Bureau of Labor Statistics. International Labor Comparisons: última actualización (8 de Enero de 2010).



**Figura 2**  
**Evolución del desempleo, diciembre de 2007 a julio de 2009 (países seleccionados)**



Fuente: OECD.

Nota: Datos finales disponibles a final de mes (Marzo 2009 para Italia, Mayo de 2009 para Gran Bretaña, y agosto de 2009 para Canadá y EEUU).

Se puede afirmar que la crisis no ha incidido de igual manera en los distintos grupos sociales. La tasa de paro de extranjeros es casi el doble de la de españoles (BdE Boletín Econ. 2009)<sup>(6)</sup>. La primera ha alcanzado el 28,4% en el primer trimestre de 2009, mientras que la segunda llegó al 15,3% (en el primer trimestre de 2008 eran del 14,6% y el 8,7%, respectivamente). Una explicación se puede encontrar en la elevada presencia de extranjeros en sectores que han sufrido la crisis de manera más intensa, como el de la construcción. En términos generacionales, las diferencias también son abrumadoras. Los jóvenes tienen una tasa de paro del 27,4%, diez puntos superior a la media. El diferencial era de seis puntos hace un año. En el caso de hombres y mujeres, las diferencias son menores. Las mujeres tienen un paro del 18%, un punto superior a la de los hombres, mientras que hace un año la diferencia era de cuatro puntos. Ha habido un incremento del desempleo proporcionalmente superior, por tanto, para los trabajadores masculinos. El sector de la construcción puede, nuevamente, dar una posible explicación.

A raíz de la severidad de la crisis económica y su impacto en el mercado laboral, han salido a la luz varias voces que proponen reformas del mercado laboral, con el objetivo de solventar los problemas estructurales del sistema y proporcionar una solución a la escalada del desempleo. Una de las propuestas que ha recibido más atención es la presentada por cerca de 100 prestigiosos economistas, tanto españoles como extranjeros, que sugiere actuar en cuatro frentes distintos (Propuesta 2009)<sup>(15)</sup>. Estas propuestas forman parte de un documento que han elaborado con recomendaciones para la reactivación laboral en España y fue presentado el 31/4/2009 en una rueda de prensa por el presidente del Centre for Economic Policy Research (CEPR) de Londres, Guillermo de la Dehesa. El primero consiste en acabar con la dualidad del mercado laboral español, es decir, la existencia de contratos tanto temporales como indefinidos. Se aboga por simplificar la oferta de contratos disponibles eliminando los contratos temporales y creando un solo tipo de contrato indefinido y sistema de compensación por despido. El segundo frente consiste en modificar el modelo de protección social del desempleo, que en ocasiones desincentiva

la búsqueda de trabajo y tiene una cobertura mejorable. El penúltimo frente es la reforma del sistema de negociación colectiva, que ven como demasiado rígido y centralizado, lo cual provoca una incapacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias y, por tanto, ineficiencias. El último frente consistiría en la reforma de las políticas activas de empleo, que deberían enfocarse en los trabajadores menos cualificados y coordinarse con el resto de políticas de empleo, a la vez que se incrementa su oferta. Las Cámaras de Comercio, que a su vez también sugirieron otra serie de medidas, coinciden con esta propuesta en la necesidad de reducir la dualidad del mercado de trabajo español<sup>(16)</sup> (CdC 2009). Además de simplificar el menú de contratos, medida que comparten con los 100 economistas, sugieren reducir las cotizaciones sociales para los contratos fijos y retrasar la jubilación, entre otras. El Banco de España también se ha hecho oír, advirtiendo de las consecuencias de la inacción y proponiendo reformas estructurales. Además de algunas medidas ya mencionadas, el gobernador de este organismo defiende la necesidad de flexibilizar la contratación y retribución y de favorecer la movilidad laboral y la formación (BDE Comparecencia 2009)<sup>(17)</sup>. El debate sobre las opciones de reforma del mercado laboral español no parece ni mucho menos finalizado, y su resultado final no está claro. El Ejecutivo no se ha posicionado de forma clara al respecto, no dejando entrever si acometerá tal reforma o, por lo contrario, se limitará a mantener el marco actual. Para conocer la conclusión habrá que esperar. Por ahora, cabe mencionar que muchas de las medidas sugeridas en las diferentes propuestas son muy similares a las directrices y prioridades de la Unión Europea, que fueron anteriormente enunciadas. Es decir, las voces de reforma, tanto de las instituciones comunitarias como de los diferentes agentes de nuestro país, vuelven una y otra vez a la importancia de la *flexiguridad* como motor de la recuperación y renovación del mercado laboral.

#### 1.4. Medidas ante la crisis en la UE

El 7 de mayo de 2009 se celebró en Praga una cumbre especial de la UE para abordar el impacto de la crisis económica sobre el empleo en Europa. Las Presidencias de la troika (los gobiernos checo, sueco y español), junto con la Comisión Europea, la patronal y los sindicatos, pusieron en común sus mejores ideas sobre cómo mantener el empleo de los trabajadores y cómo ayudarlos a encontrar nuevos trabajos. La cumbre determinó diez acciones para luchar contra el desempleo y crear nuevos puestos de trabajo<sup>(18)</sup>.

Los principales mensajes coincidieron en poner de relieve que la actuación futura en materia de empleo debe seguir una serie de principios y aspirar a mantener el empleo y a crear puestos de trabajo, aumentar el acceso al empleo en especial a los jóvenes, y mejorar las cualificaciones, dar respuesta a las necesidades del mercado laboral y promover la movilidad. Se sugirieron diez acciones concretas, dirigidas tanto a los desafíos a corto como a largo plazo, que deberían ejecutarse a escala nacional y europea en asociación con los interlocutores sociales.

Las medidas propuestas por la UE ante la crisis son las siguientes:

1. Mantener a tantas personas como sea posible en situación de empleo, mediante el ajuste temporal de las horas de trabajo, en combinación con la formación de reciclaje con apoyo de fondos públicos (entre ellos, el Fondo Social Europeo).
2. Fomentar el espíritu empresarial y la creación de empleo, por ejemplo bajando los costes no salariales de la mano de obra y la flexiseguridad.

3. Mejorar la eficiencia de los servicios nacionales de empleo, ofreciendo asesoramiento, formación y búsqueda de trabajo de manera intensiva en las primeras semanas de desempleo, especialmente para los jóvenes desempleados.
4. Aumentar perceptiblemente el número de cursos de formación de alta calidad para finales de 2009.
5. Promover unos mercados laborales más inclusivos, garantizando incentivos laborales, unas políticas activas y efectivas para el mercado laboral y la modernización de los sistemas de protección social, lo cual conduce también a una mejor integración de los grupos desfavorecidos, entre ellos los discapacitados, los trabajadores poco cualificados y los inmigrantes.
6. Aumentar las cualificaciones a todos los niveles mediante la formación continua, en especial proporcionando las cualificaciones necesarias para encontrar trabajo a todos los que abandonan prematuramente los estudios.
7. Utilizar la movilidad laboral para que casen la oferta y la demanda de mano de obra, produciendo los mejores resultados.
8. Identificar las oportunidades de trabajo y las cualificaciones requeridas, y mejorar la previsión de las cualificaciones para tener derecho a las ofertas de formación.
9. Ayudar a los desempleados y a los jóvenes a crear sus propios negocios, por ejemplo ofreciendo formación de apoyo empresarial y capital inicial, o disminuyendo o suprimiendo a las empresas de nueva creación el pago de impuestos.
10. Anticipar y gestionar la reestructuración a través del aprendizaje mutuo y el intercambio de buenas prácticas.

La UE destinará 19.000 millones de euros de los gastos programados del Fondo Social Europeo para apoyar a las personas afectadas por la crisis económica. Asimismo, la UE adelantará fondos, y no será necesaria la cofinanciación de los Estados miembros en el período 2009-2010. Junto con el Grupo del Banco Europeo de Inversiones y otros socios, se creará un nuevo instrumento de concesión de préstamos de la UE para proporcionar microcréditos a quienes normalmente tendrían dificultades para acceder a los fondos necesarios a fin de crear una empresa o una microempresa. El "Compromiso Compartido en favor del Empleo de la UE" presenta prioridades y medidas clave, a fin de preservar los puestos de trabajo y ayudar a quienes sufren dificultades, a la vez que se despeja el camino a la recuperación. El objetivo es que todos los actores pertinentes, los sindicatos y las organizaciones patronales, así como los Estados miembros y la UE, trabajen juntos para hacer realidad este compromiso.

Entre las conclusiones del Consejo de la Unión Europea celebrado el 18 y 19 de junio de 2009, se vio la necesidad de redoblar esfuerzos para apoyar el empleo. La lucha contra el desempleo sigue siendo una prioridad máxima. Evidentemente, la Unión Europea evidentemente tiene un papel importante que desempeñar en la creación y mejora del marco común necesario para garantizar que las medidas adoptadas sean coordinadas, sinérgicas y se ajusten a las normas del mercado único. Su empeño está en salvaguardar y reforzar aún más la protección social, la cohesión social y los derechos de los trabajadores. La Cumbre informal de Praga sobre el empleo

debatíó medidas concretas para contribuir a mitigar las consecuencias sociales y laborales de la crisis. En el contexto de este debate, se distinguieron tres ámbitos prioritarios a los que debería prestarse especial atención, tanto en los planes de recuperación de los Estados miembros como en las iniciativas emprendidas en el ámbito europeo:

- 1) Mantener el empleo, crear nuevos empleos y fomentar la movilidad.
- 2) Elevar las competencias y adaptarse a las necesidades del mercado laboral.
- 3) Mejorar el acceso al empleo.

En la situación actual, la flexiseguridad es un instrumento importante para modernizar y fomentar la adaptabilidad de los mercados laborales. Deberá darse prioridad a preparar los mercados laborales para la futura recuperación, estableciendo un contexto favorable para la iniciativa empresarial y la creación de empleo, invirtiendo en mano de obra especializada, adaptable y motivada, y convirtiendo Europa en una economía competitiva, basada en el conocimiento, integradora, innovadora y ecológicamente eficiente. Los regímenes de protección social y las políticas de integración social sirven de estabilizadores económicos automáticos y de mecanismos efectivos de amortiguación de las repercusiones sociales de la desaceleración económica y de ayuda en la reinserción de las personas en el mercado laboral.

Deberá prestarse también especial atención a las personas más vulnerables y a los nuevos riesgos de exclusión.

## 2. Flexiseguridad: un nuevo paradigma para el empleo y la regulación de los mercados laborales

Una forma de combinar las exigencias paralelas de mayor flexibilidad y una protección creciente es encontrar una combinación creativa de nuevas políticas laborales. Flexiseguridad es la expresión con que la que la Estrategia Europea de Empleo designa este tipo de combinación que tan bien ha funcionado en los mercados de trabajo de los países nórdicos en las últimas décadas.

Sin embargo, hay planteado un debate en torno a la eficacia de esta medida en la lucha contra el desempleo y la recesión económica. Hay división de opiniones entre los partidarios de la flexiseguridad y aquellos que la ven como un nombre que enmascara una fórmula para abaratar el despido, perjudicando los intereses de los trabajadores.

### 2.1. Concepto de flexiseguridad

El concepto de flexiseguridad implica una política estratégica que abarque al mismo tiempo, y de manera deliberada, la flexibilidad de los mercados de trabajo, de las empresas y de las relaciones laborales, por una parte, y seguridad en el empleo y seguridad social, por otra. La UE la ha formulado como la promoción de la flexibilidad combinada con seguridad en el empleo y reducida segmentación en el mercado laboral, teniendo en cuenta el papel de los agentes sociales.

«Por un lado, la flexibilidad hace referencia a los avances logrados ("transiciones") en el curso de la propia vida: del colegio al trabajo, de un empleo a otro, del desempleo o la inactividad al trabajo y del trabajo a la jubilación. No se limita a la mayor libertad de las empresas para contratar o despedir, y no implica que los contratos por tiempo indefinido hayan quedado obsoletos. Alude a la progresión de los trabajadores hacia mejores empleos, a la "movilidad ascendente" y al desarrollo óptimo del talento. Asimismo, la flexibilidad es característica de una organización del trabajo flexible, capaz de responder rápida y eficazmente a nuevas necesidades y de dominar las capacidades necesarias para aumentar la producción, y es la que facilita la conciliación del trabajo y las responsabilidades privadas. Por seguridad, por otro lado, no sólo se alude a la seguridad de conservar el propio puesto de trabajo: se trata de equipar a las personas con las capacidades que les permitan progresar en su vida laboral y ayudarlas a encontrar un nuevo empleo. Pero también se trata de ofrecer unas prestaciones de desempleo adecuadas para facilitar las transiciones e incluye, por último, oportunidades de formación para todos los trabajadores, especialmente los poco cualificados y los de más edad.»

#### 2.1.1. El caso de Dinamarca

El concepto de flexiseguridad es un concepto de origen holandés aplicado sobre todo en Dinamarca en los años 1993-1994. El sistema de relaciones laborales danés, un modelo poco intervencionista que confía en los interlocutores sociales para regular las condiciones de trabajo a través de los convenios colectivos.

En palabras del dictamen sobre el caso de Dinamarca, el Comité social y económico europeo afirma:

*«La modalidad danesa de flexiseguridad parece ser un ejemplo de cómo puede lograrse un equilibrio social en el que se compatibilicen el crecimiento económico, una elevada tasa de empleo y una Hacienda pública viable. Este planteamiento se ajusta al proceso de Lisboa, que pretende lograr un elevado nivel de empleo, crecimiento sostenible y protección social.»<sup>7</sup>*

La flexiseguridad danesa se ha logrado con movilidad en el mercado laboral, mediante elementos generadores de seguridad y una política activa en materia de mercado laboral y de formación, y ha contribuido fuertemente a potenciar la competitividad en este país.

La clave para comprender la flexiseguridad danesa radica en que flexibilidad y seguridad no son necesariamente ideas contrapuestas. Los trabajadores saben que no tienen un empleo fijo "de por vida" y adoptan como algo habitual la pérdida del mismo (una o varias veces) a lo largo de su vida laboral. Esto es posible debido a los elevados subsidios de desempleo respaldados con fondos públicos y un esfuerzo fiscal de toda la población, que ve los subsidios como una redistribución equitativa de la renta entre la población. Esta combinación ayuda a aumentar la satisfacción de los trabajadores.

Por otra parte, los empleadores gozan de flexibilidad mediante normas liberales de despido con, por ejemplo, períodos de preaviso cortos. Esta flexibilidad facilita la creación de puestos de trabajo "sin apenas riesgo", medida necesaria en períodos de cambio hacia la baja del ciclo económico.

Este modelo nórdico se basa en dos elementos: menos restricciones legales para la contratación y la rotación de trabajadores, y unos programas más generosos de desempleo condicionados a potentes mecanismos e incentivos al cambio y la formación para reintegrarse en el mercado de trabajo. El primer elemento de esta combinación virtuosa de políticas ha obtenido resultados bastante positivos, ofreciendo nuevas ventajas para los empleadores e inversores internacionales; el segundo elemento ha garantizado la inclusión y la participación social de todos los ciudadanos en el mercado de trabajo. Esta combinación óptima demuestra que es posible aunar crecimiento e igualdad, eficiencia y equidad o flexibilidad y seguridad, incluso en contextos potencialmente conflictivos como las relaciones laborales. Por tanto, Europa tiene que ser lo bastante creativa como para extender este tipo de políticas más allá de los mercados laborales y aplicarlo a todos los ámbitos posibles.

La flexiseguridad danesa no es un modelo "perfectamente imitable" en el contexto europeo, debido a las diferencias culturales, estructurales, institucionales y económicas. No es totalmente trasladable, pero sí puede formar parte de la estrategia europea. Para ello es necesario lograr el llamado "pacto social", con una voluntad de cooperación entre Gobierno, interlocutores sociales y ciudadanos.

---

<sup>7</sup> ECO/167, "Flexiseguridad: el caso de Dinamarca Bruselas", 17 de mayo de 2006.

### 2.1.2. La Unión Europea y su propuesta sobre la flexiseguridad

La Comisión Europea presentó ya en 2006 un Libro Verde llamado "Modernizar el Derecho Laboral para afrontar los retos del siglo XXI"<sup>8</sup>. Su finalidad era plantear un debate público en la UE (Estados miembros, interlocutores sociales, otros) sobre cómo modernizar el derecho laboral, entendiendo que dicha "modernización" es imprescindible para conseguir una mayor adaptabilidad de los trabajadores y de las empresas. La Comisión enmarca el debate en el más amplio de la flexiseguridad, es decir, cómo conseguir mayor flexibilidad en la regulación laboral, manteniendo la seguridad de los trabajadores, no en el puesto de trabajo, sino en el empleo.

Los principios generales de la flexiseguridad que propone la Unión Europea son los siguientes<sup>9</sup>:

- Creación de más y mejores puestos de trabajo, modernizando los mercados laborales y promoviendo el empleo mediante nuevas formas de flexibilidad y seguridad que incrementen la adaptabilidad, la empleabilidad y la cohesión social.
- Combinación de tipos de contratos flexibles y factibles, mercados laborales efectivos, estrategias de formación a largo plazo y sistemas de protección social modernos y adecuados.
- Estos sistemas deberán estar adaptados a las necesidades de cada Estado miembro.
- Promoción de mercados laborales abiertos e inclusivos, evitando la discriminación (...) Asegurando el puesto de trabajo a aquellos que tienen capacidad para seguir trabajando y facilitando la transición tanto en un trabajo como entre trabajos.
- Debe ser promovida la flexiseguridad interna y externa.
- Promoción de la igualdad de género, proporcionando igualdad de oportunidades al hombre y a la mujer, y ofreciendo medidas que faciliten la conciliación de la vida laboral, la vida familiar y la vida privada.
- Creación de un clima de confianza fundamentalmente basado en la comunicación entre los *stakeholders*, que están preparados para adquirir la responsabilidad del cambio con una visión de políticas socialmente equilibradas.
- La flexiseguridad requiere una adecuada distribución de recursos, que debe ser compatible con los presupuestos públicos. Con esto se debería lograr un mejor reparto de costes y beneficios especialmente entre las empresas, autoridades públicas e individuos, con una atención especial a la situación específica de las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, para poder implementar este tipo de medidas, son necesarias dos piezas clave. En primer lugar, es ineludible generar un nivel de confianza adecuado entre agentes sociales y la Administración, que suponga un nivel alto de capacidad, tanto por parte de la Administración pública como de los actores sociales, lo que supone un equilibrio entre los derechos y la respon-

---

8 Bruselas, 22-11-2006. COM(2006) 708 final.

9 Towards Common Principles of Flexicurity; Council Conclusions. 15497/07 SOC 476 ECOFIN 483. Bruselas, 6 de diciembre de 2007.



sabilidad de todas las partes. En segundo lugar, es precisa una participación sofisticada de los servicios públicos de empleo, centrada en una mejor identificación de los perfiles y las necesidades de formación y en una acción capilar a través de las oficinas de empleo.

### 2.1.3. El papel de la función de recursos humanos ante la situación de crisis

En el punto anterior se ha tratado desde una perspectiva macro las posibles soluciones a adoptar. En el marco de la flexiseguridad, se hace necesario hacer referencia al papel de la empresa, y más en concreto de la función de recursos humanos en el acompañamiento de la estrategia de las empresas en situaciones de cambio de ciclo como el actual.

Históricamente, durante las situaciones de crisis económica, la función de recursos humanos ha sido limitada al recorte de gastos, llevado a cabo fundamentalmente mediante los ajustes en la plantilla. Mirando al pasado, la retención del talento no ha estado precisamente en la lista de prioridades. Por otra parte, para muchas empresas a nivel mundial, dicha función no ha ocupado un lugar estratégico.

Actualmente, con la situación de crisis que nos afecta, muchas de estas cuestiones están aflorando. Un estudio reciente llevado a cabo por la consultora Hudson, pone de manifiesto la necesidad de aprender de los errores del pasado y tomar las medidas necesarias para la retención del talento. El énfasis debe ponerse, afirman, en equilibrar las medidas a corto plazo con acciones que a largo plazo aseguren la continuidad de la empresa. Además, en este mismo informe se resalta la idea equivocada del error que supone pensar que los empleados que continúan en la empresa permanecen motivados y con una sensación de seguridad.

Ante la situación crítica que presenta el entorno financiero para la empresa, la función de recursos humanos tiene el papel de identificar, de una manera creativa, las opciones estructurales de la empresa. Dicha función debe ser capaz de entender e identificarse con las "decisiones cruciales" de la empresa y el impacto que éstas tienen sobre la plantilla. Podríamos afirmar que son tres las claves del cambio en la función que el director de recursos humanos debe experimentar:

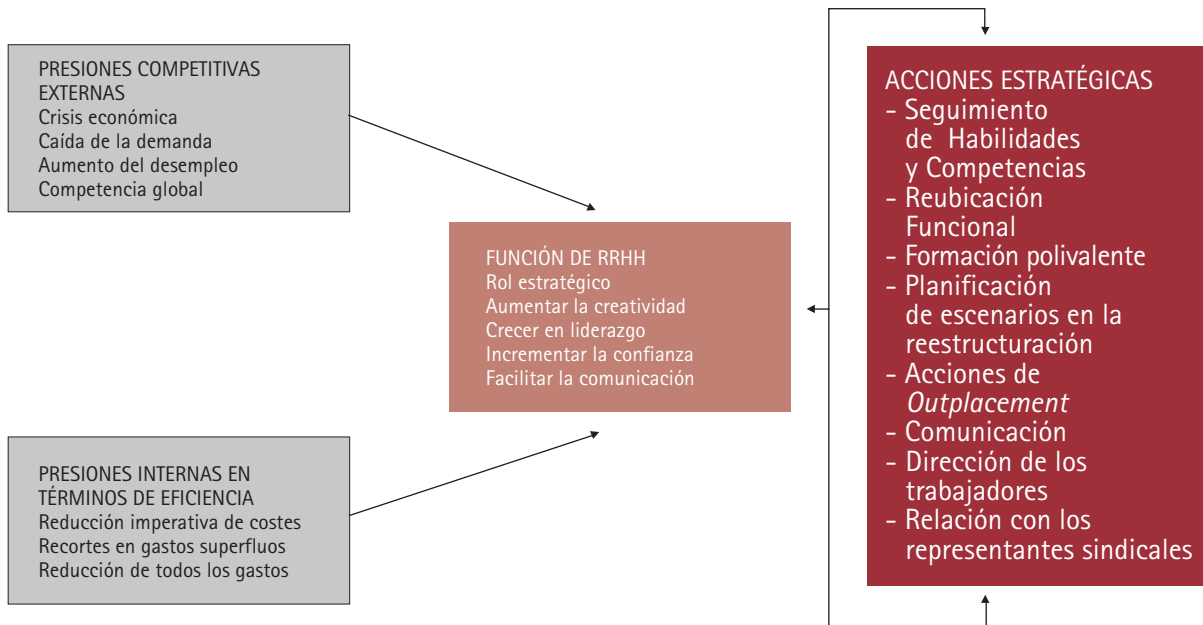
- Entender la situación financiera global de la empresa e integrar ésta en el proceso de toma de decisiones de recursos humanos.
- Comunicar con claridad, de manera convincente. La voz del director de recursos humanos debe ser oída, tanto a nivel del comité de dirección como de la plantilla de la organización. Por tanto, se hace ahora más necesario que nunca que el director de recursos humanos sea parte del comité de dirección, por su importancia como agente de cambio y su implicación en la consecución de los objetivos financieros. Este posicionamiento estratégico le dará el necesario prestigio en sus actuaciones.
- Pensar estratégicamente y creativamente. Esta visión estratégica implica también la creatividad para ser capaz de retener el talento, atender a los requerimientos departamentales, y todo en términos de eficiencia de costes.

Basándonos en el modelo planteado por Kamoche et al. (2003, pág. 203), proponemos nuestro propio modelo analítico, en el que se reflejan las presiones a las que se encuentra sometida la



función de recursos humanos, y se desarrollan las medidas que pensamos que a nivel teórico deberían adoptar (Figura 3).

**Figura 3**  
**Modelo teórico**



Fuente: elaboración propia: basado en Kamoche et al., 2003, pág. 203.

En base a este modelo hemos llevado a cabo un estudio empírico para contrastar las opiniones de los directores de recursos humanos sobre nuestra propuesta de acciones estratégicas. Este análisis así planteado, nos ofrecerá un conocimiento más profundo de la situación de la empresa española en relación a la función de recursos humanos, y la posibilidad de ofrecer unas recomendaciones para el futuro.

Las acciones estratégicas que se plantean son seis:

1. Seguimiento de habilidades y competencias.
2. Reubicación o movilidad funcional.
3. Formación polivalente.
4. Planificación de diferentes escenarios en las medidas de reestructuración.
5. *Outplacement*.
6. Comunicación:

Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis

- La función de recursos humanos como voz de los empleados ante la dirección.
- La función de recursos humanos como voz de la dirección ante los empleados.
- Comunicación con representantes de los trabajadores y sindicatos.

## 3. Metodología

La metodología de este estudio combina el uso de herramientas cuantitativas con otras cualitativas, con el objetivo de encontrar no sólo qué están haciendo las empresas, sino cómo y por qué lo hacen.

En esta investigación, en la realización del trabajo de campo se ha utilizado tanto una metodología cualitativa como una metodología cuantitativa.

### 3.1. Metodología cualitativa

Este es un método de investigación no estructurado y exploratorio, con base en pequeñas muestras que proporcionan un panorama y comprensión del escenario del problema. Este tipo de estudio es llevado a cabo por personal capacitado. La principal ventaja de la investigación cualitativa reside en su capacidad de obtener respuestas más completas y básicas a preguntas que podrían contestarse a un nivel superficial, si fueran planteadas en una encuesta normal.

Los métodos cualitativos empleados han sido: *focus group* en "grupos de discusión", y entrevista semiestructurada y cuestionario. En el presente epígrafe desarrollaremos de forma breve en qué consiste cada uno de estos métodos y cómo los hemos llevado a cabo.

#### 3.1.1. Focus group

El *focus group*, o entrevista focalizada (Merton y Kendall, 1956), es algo más que una dinámica de grupo, es decir, es una herramienta de investigación que busca la obtención de un conocimiento consensado sobre un hecho social definido a priori por el investigador. Por tanto, es una técnica cualitativa de recolección de información de tipo exploratoria, que consiste en generar una discusión libre y guiada sobre un tema específico, en un grupo de personas que han sido previamente seleccionadas. La meta consiste en obtener ideas y penetración antes de ahondar en la investigación del tema. Con la aplicación del *focus group* se pretende recabar información de primera mano, en este caso a través de las opiniones y percepciones de personas sobre un hecho concreto.

Los pasos a seguir para un buen desarrollo de un *focus group* son los siguientes: elección de una muestra representativa de participantes del grupo, elección de los factores que se llevarán a discusión, análisis de situaciones reales específicas y resumen por parte de los participantes de la información obtenida.

En nuestro caso, se escogió una muestra representativa de directores de recursos humanos de distintas compañías, en base al sector de actividad. Cada uno de los grupos ha contado con la participación de ocho a diez directores de recursos humanos, respectivamente y una duración de dos horas y media. Los *focus groups* que han tenido lugar con objeto del presente estudio han sido los siguientes:

- Químico-farmacéutico
- Bancos y seguros
- Construcción
- Telecomunicaciones

Se ha realizado un registro de audio de los cuatro *focus groups* celebrados, con la finalidad de poner atención de igual forma tanto al lenguaje verbal (mera transcripción de lo expresado por cada participante) como al lenguaje no verbal (actitudes ante los hechos, entonación y otros aspectos subjetivos). Esta doble finalidad del *focus group* es de gran interés, puesto que nos posibilita reflejar la actitud de los participantes, en este caso, de los directores de recursos humanos, sobre los factores que se discuten.

Estructura del *focus group* realizado:

1. Introducción: presentación del proyecto del Libro Blanco, definición de objetivos de la sesión de trabajo y descripción de la metodología.
2. Análisis de las mejores prácticas en las medidas a adoptar en épocas de crisis respecto al empleo y respecto a las plantillas.
  - La primera parte del diálogo se centra en el procedimiento y problemáticas que hay en el día a día al llevar a cabo estos procedimientos. Los directores de recursos humanos expresan las dificultades encontradas, así como la manera de resolver los problemas derivados de la crisis.
  - La segunda parte del diálogo se focaliza en las propuestas realizadas por los participantes, en torno a la actuación de los distintos agentes sociales (empresas, sindicatos y Administraciones públicas) para desarrollar las mejores prácticas en época de crisis.
3. Conclusiones: una vez finalizado el debate y expuestas las distintas situaciones por parte de los participantes, el moderador pone de manifiesto los aspectos más relevantes que han sido objeto de la discusión.

### 3.1.2. Entrevista semiestructurada

Los cuestionarios semiestructurados intentan investigar tanto los aspectos conscientes como inconscientes sobre el tema a ser tratado, reuniendo información básica con preguntas directas y concretas, como información adicional mediante preguntas indirectas y/o abiertas donde el tema a ser investigado es conocido, pero se ignoran los distintos aspectos que están implicados de manera implícita. Los individuos a menudo no querrán o no podrán proporcionarnos respuestas significativas a preguntas directas relativas a varios temas; hay más probabilidades de que se conviertan en útiles fuentes de información si los abordamos de una manera que no se percaten de los objetivos de la encuesta. Las preguntas, por tanto, van a ser estructuradas o abiertas según el aspecto que se quiere conocer.

Se han realizado siete entrevistas presenciales a directores de recursos humanos de diferentes empresas. La duración de cada entrevista ha sido de cuarenta y cinco minutos aproximadamente. Las entrevistas han sido grabadas y transcritas.

Cada una de las entrevistas tuvo como eje un cuestionario elaborado con preguntas abiertas, con el objetivo de profundizar en las mejores prácticas de aquellos sectores clave para los cuales no se había podido realizar el *focus group*, como el sector de componentes de automoción o el sector hotelero. En el sector de la TIC se realizaron dos entrevistas, para profundizar en aspectos clave de las ideas ya recabadas en el *focus group*.

Por último, se mantuvo una entrevista presencial en un desayuno de trabajo con los representantes de los principales sindicatos del país. La entrevista duró dos horas y fue grabada y transcrita.

### 3.2. Metodología cuantitativa

Esta metodología de investigación busca cuantificar los datos y, por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico. Por este medio se obtiene información cuantificable (en números) que permite generalizar los resultados de la muestra a la población de interés, y establecer relaciones y comparaciones entre los distintos segmentos implicados y/o datos recolectados. La herramienta básica de este tipo de investigación es el cuestionario, que puede ser utilizado a través de distintos medios: la encuesta por correo, entrevista telefónica o entrevista personal. Los datos recogidos mediante esta modalidad ofrecen la ventaja de ser bastante fáciles de registrar, tabular y analizar, pues la información se recibe en una forma que se presta a la codificación y a la tabulación cruzada. El alto grado de estandarización tiende asimismo a dar resultados en un orden idéntico y con las mismas respuestas posibles.

En nuestro caso se ha enviado un cuestionario vía correo electrónico a 2.500 directores generales y directores de recursos humanos. Como complemento, se realizó un envío postal a 1.000 directores de recursos humanos, de los que carecíamos de dirección de correo electrónico.

El objetivo fundamental de este cuestionario ha sido recolectar información cuantitativa en preguntas cerradas y abiertas, de cara a plasmar un breve análisis descriptivo sobre las mejores prácticas en torno al empleo respecto a la crisis (véase cuestionario en Anexo 2).

La muestra analizada está compuesta por 55 empresas; 45 respuestas al cuestionario se obtuvieron vía correo electrónico, y 10 del envío postal. Esta escasa tasa de respuesta no nos permite generalizar los resultados; sin embargo, sí hemos podido obtener opiniones de otras 55 personas, ampliando nuestro prisma de mira ante la realidad objeto de estudio.

### 3.3. Triangulación metodológica

Se denomina triangulación metodológica al uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto. Esta manera de analizar fenómenos fue introducida en el ámbito académico en el año 1959 por Campbell y Fiske. En términos conceptuales, la triangulación metodológica puede combinar distintos métodos de medición, fuentes de datos y teorías (Denzin, 1970). Sin embar-

go, actualmente la triangulación es concebida como el uso de al menos dos métodos, uno cuantitativo y otro cualitativo, para estudiar en profundidad el mismo objeto de una investigación (Morse, 1991).

La triangulación, en cuanto al método, por tanto, es la combinación de dos o más aproximaciones en cuanto a la recolección de datos: una aproximación cuantitativa y otra aproximación cualitativa. En nuestro caso, la aproximación cuantitativa está basada en un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y alguna abierta. Además, hemos incluido dos aproximaciones cualitativas, los *focus groups* y la entrevista semiestructurada para evaluar el mismo fenómeno. Los datos observados en el cuestionario y los datos de las entrevistas y *focus groups* se codifican y se analizan separadamente, y luego se comparan, como una manera de validar los hechos.

## 4. Resultados

En esta sección pretendemos reflejar la opinión de algunas de las principales compañías de los principales sectores de actividad de la economía española. Buscamos analizar cómo se enfrentan a esta situación de crisis desde la perspectiva de la función de recursos humanos. Nuestra economía se encuentra en unos niveles de desempleo de alrededor de los cuatro millones de personas. Sin embargo, queremos profundizar de cerca en si las medidas que aportábamos como estratégicas desde un punto de vista teórico se están llevando a cabo por las empresas españolas, con qué características lo están haciendo, en qué sectores su aplicabilidad es mayor, y conocer si están surgiendo otras medidas alternativas de los departamentos de recursos humanos.

Como se explicó en la metodología, estas opiniones se han recogido a través de diferentes métodos: *focus groups*, entrevistas personales semiestructuradas y cuestionarios.

En primer lugar, se expondrán en esta sección los resultados de los procedimientos cualitativos, ricos en matices y detalles, y que proporcionan comentarios y reflexiones de directores de recursos humanos de importantes compañías, acerca de las mejores prácticas que se están aplicando, su éxito o fracaso. Hemos optado por agrupar los resultados cualitativos por sectores de actividad, para obtener una mayor coherencia en el discurso a que se refieren.

En segundo lugar, aportamos los datos cuantitativos obtenidos en el estudio. En este caso, tras analizar las características de la muestra, se aportan los datos descriptivos correspondientes a las preguntas del cuestionario.

Por último, se lleva a cabo la triangulación de los datos, agrupando los resultados en cinco mejores prácticas, y resumiendo en una ficha técnica cada una de ellas:

- Las características de una buena implementación de la práctica.
- Los sectores para los que esta práctica resulta más relevante.
- La frecuencia de su implementación.
- Las barreras en la implementación.

### 4.1. Resultados de los *focus groups* y entrevistas

En este epígrafe recogemos de manera sintética las principales conclusiones de los *focus groups* y de las entrevistas realizadas para llevar a cabo este estudio.

#### 4.1.1. Sector financiero

Aunque el sector financiero está sufriendo una de sus peores crisis desde hace décadas, parece ser que no se está trasladando al empleo ofrecido por estas instituciones, que están optando por optimizar otros parámetros de su gestión y estructura de costes, antes que realizar reducciones

de personal que les abrirían nuevos frentes organizativos y de ordenación de un negocio sometido, ya de por sí, a muchas tensiones.

Según datos del Banco de España, las entidades financieras españolas, en su conjunto, ampliaron los puestos de trabajo durante 2008 en unas 1.000 personas, en plena ola de despidos, reconversiones y ERES en otros sectores.

El sector financiero lleva décadas manteniendo unas plantillas muy ajustadas a su actividad y con un modelo que ha optado por el rejuvenecimiento constante de las mismas, por lo que constituye un nicho de empleo muy apreciado y bien valorado por quienes se incorporan al mercado laboral, ya que ofrece carreras profesionales de gran proyección.

Hay tres aspectos fundamentales que destacan en las medidas que ven necesarias adoptar los profesionales del sector financiero, según los resultados de nuestro estudio. En primer lugar, destaca la idea de que **"para la banca, la reestructuración es una necesidad constante"**, tanto para las organizaciones y las personas, con unas características concretas que ésta adopta en el sector. En segundo lugar, **"es necesaria una interlocución constante con las organizaciones sindicales"**, no sólo momentáneas o puntuales; y en tercer lugar, se resalta **"la importancia de la comunicación"** interna.

Con respecto al primer tema de la **"reestructuración"**, en el sector financiero español no se han producido expedientes de regulación de empleo, salvo algún banco extranjero que haya entrado en dinámicas de quiebra y el expediente haya sido instado por los propios trabajadores. El motivo fundamental lo aporta un director de recursos humanos de una importante entidad financiera:

*«El día a día es estar reestructurando la organización desde el punto de vista material con los recursos que tú tienes, contando con gente con reflejos que se adapte rápidamente a cualquier tipo de circunstancia sobrevenida, y trabajando con las normas, los acuerdos de empresa, los contratos de trabajo, los acuerdos colectivos, el convenio del sector, para dotar a esas normas de la máxima flexibilidad posible, y, al mismo tiempo, hablando todos los días con los representantes sindicales, lo que no quiere decir pactando todos los días con ellos. La reestructuración es todos los días.»*

Lo que sí se ha dado son acuerdos colectivos de reestructuración vía prejubilaciones o vía desvinculaciones voluntarias, que son instrumentos más flexibles. Un participante de la mesa de debate apuntaba:

*«Muchos de los bancos son grupos de empresas, hay un banco como matriz, pero luego hay todo un perímetro de sociedades del grupo, algunas financieras, otras no, y algunos también tenemos presencia internacional y estamos creciendo, y todo ello nos lleva a estar en reestructuración permanente.»*

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el sector bancario y de seguros es muy diferente al resto, tienen unas peculiaridades muy especiales y el *outplacement* puede ser una herramienta complementaria e ideal para gestionar la reestructuración. En este sentido se procura un acompañamiento, que consiste en ayudar al trabajador a ir más allá de la indemnización a reubicarse en otro sitio. Recalcando el sentido de esta buena práctica en este sector, un miembro de la mesa afirmaba:



*«Utilizamos el outplacement, pero siempre ligado a casos puntuales en los que ves que ésa es una medida que se puede utilizar con un determinado colectivo de personas. Yo creo que haya o no haya crisis, simplemente siempre hay cambios organizativos, tipos de trabajo que tenían un enfoque y ahora tienen otro, eso es el día a día de nuestra gestión.»*

En este sentido, los bancos españoles han logrado generar dinámicas de reestructuración continua para trabajar la eficiencia al máximo y adaptarse a cualquier coyuntura. Esta flexibilidad supone el logro de movilidad geográfica y polivalencia funcional. Apoyando esta idea, un director de recursos humanos afirmaba:

*«La polivalencia funcional puede ayudar. Hace tres o cuatro años, en el departamento de recursos humanos de los bancos estábamos buscando analistas de riesgos, gente especializada en promotoras, en inmobiliarias, y ahora, gracias a esa polivalencia funcional y a tener un grupo profesional en el que ese cambio de función es más fácil, esas personas están recobrando o haciendo seguimiento del riesgo. Es decir, movilizándolo hacia lo que la crisis o la situación económica indica en ese momento. Pero esto cuesta dinero, tienes que invertir en formación y tienes que fomentar la empleabilidad interna. Es un cúmulo de pequeñas soluciones lo que ayuda a salir o a bandear la crisis.»*

Esta idea se refrendaba en la reunión del *focus group*, haciendo hincapié en la necesidad de ser creativos ante las medidas que se adoptan en épocas de crisis. Hay que tener un poco de imaginación para ver qué es lo que se puede hacer realmente, y no acudir al mecanismo de la extinción pura. Uno de los participantes comentaba:

*«Nosotros, por ejemplo, hemos creado un perímetro de sociedades que hace cuatro años no existía, donde se hacen de otra manera cosas que antes se hacían internamente en el banco, bien de tipo administrativo, de tipo informático o de back office. Es una manera de recolocar gente, de sacar gente del banco con cierta crispación, con cierta negociación sindical sin llegar a ningún acuerdo, con un esfuerzo importante de tranquilizar a la gente que toda su vida había estado en el banco y que estas cosas nuevas al principio les exigen un esfuerzo de adaptación al cambio para el que no todos están preparados.»*

En este sentido, hubo otra idea innovadora que emergió del debate:

*«Hubo una medida que dio muy buen resultado y que tiene un especial encaje en el sector de los seguros, por ser un sector importante de tramitadores administrativos, con un trabajo muy definido que lo admitía. Se llamaba novación a empleo estable. En vez de prescindir de un determinado número de personas, se ajustaba, haciendo temporalmente un puesto para dos personas. Es un ejemplo de una medida que puede tener flexibilidad, no deriva en extinciones y puede llevar aparejado un ajuste automático durante un período de tiempo.»*

No obstante, para poder adoptar este tipo de soluciones es crucial el segundo instrumento que destacábamos al principio, es decir, el mantenimiento de "**diálogo constante con los representantes sindicales**", con objeto de lograr un clima de colaboración. Esta interlocución con los agentes sociales se debe establecer con normalidad, la llamada "normalización de las relaciones laborales". Recalcando este punto, uno de los participantes comentaba:

*«La mayor queja de los sindicatos con respecto a los procesos de reestructuración es que, en muchos casos, las empresas sólo les llaman cuando ya tienen el problema encima, y no tienen ningún tipo de relación o de interlocución con ellos durante la vida normal de la empresa.»*

Sin embargo, dicha interlocución constante es complicada, ya que se corre el riesgo de que los agentes sindicales la interpreten como una debilidad de la propia empresa, para intentar conseguir cosas que de otra forma no lograrían. Una buena práctica apunta hacia la generación de un programa de interlocución con los sindicatos.

Las entidades financieras, por tanto, no han tenido la necesidad de presentar un plan social con la posibilidad de que éste sea denegado por parte de la Administración. Como afirmaba otro de los asistentes al *focus group*:

*«En la banca no nos hemos visto en la tesitura de armar un expediente de regulación de empleo con un plan social a fiscalizar por la Administración. Creo que hemos sabido día a día generar dinámicas de reestructuración continua para trabajar la eficiencia al máximo, para hacernos en cualquier momento a cualquier coyuntura y con un diálogo cotidiano con los representantes sindicales, para tener ese clima de colaboración.»*

La esencialidad de involucrar a los representantes sociales aparece de manera clara, tanto en los planes formativos como en los de transformación, la definición de los perfiles, de la movilidad, y todo lo que sea necesario, para que ellos realmente sean partícipes del cambio organizativo y lo entiendan perfectamente. La idea es conseguir involucrarles y que transmitan a los empleados el sentido de las acciones que se están llevando a cabo.

Por último, el tercer punto, referente a la relevancia de **"la comunicación"**. El sector de la banca y el sector seguros han hecho un gran esfuerzo en los últimos años. Aunque se trate de un mercado complicado, en general han sido capaces de desarrollar esta comunicación sobre el cambio de la organización y la necesidad de cambio de la persona física. En todo proceso de transformación de las compañías, y más concretamente de los sectores bancario y seguros, es importante abordar un conjunto de medidas que pueden partir de las salidas profesionales u otras. Un asistente al *focus group* afirmaba:

*«Es importante esa labor de comunicación continua con los intermediarios sociales, con los empleados, en el sentido de establecer una labor didáctica, actualizando la empleabilidad de las personas (...). Es importante que el mercado también vea que nuestra organización es una organización socialmente responsable, que cuida a su gente y que está dispuesta también a adaptarse al cambio.»*

En la situación complicada que vive actualmente la banca, debe estar presente constantemente el tema de la reestructuración, y la función de recursos humanos es buscar siempre la flexibilidad, tanto de las personas, gente con capacidad de adaptarse al cambio, como de los contratos de trabajo, siempre en el marco del convenio colectivo y el diálogo constante con los sindicatos.

#### **4.1.2. Sector construcción**

El reciente ciclo expansivo en la economía española ha estado fuertemente basado en el *boom* de la construcción. Entre 1988 y 2007, el valor añadido bruto de la construcción creció una

media del 5,9%, superando un 3,8% al crecimiento del producto interior bruto (PIB). De hecho, la construcción ha alcanzado el 10% del PIB en España, el doble de la cifra de la eurozona. La importancia del sector de la construcción ha sido creciente en términos de empleo. Este sector ha sido responsable del 25% de los nuevos puestos de trabajo creados durante el período de 1988-2007, y en 2007, este sector empleó a más de 2,6 millones de personas, esto es, el 13,9% de la población activa española.

El desarrollo de este sector ha estado enormemente condicionado por la caída de tipos de interés, seguida a la entrada de España en la Unión Económica y Monetaria europea. El incremento de la demanda de vivienda estuvo acompañado de la relajación de las condiciones de los créditos otorgados por las entidades financieras, y fue sostenido por las expectativas de un aumento de precios en el futuro.

Sin embargo, el cambio de ciclo en la construcción empezó a hacerse evidente desde comienzos de 2006, cuando el negocio empezó a caer drásticamente, las expectativas de una subida de precios comenzaron a corregirse y los tipos de interés de las hipotecas empezaron a subir. La reducción de la cifra de ventas, la caída de los precios de los terrenos edificables y la restricción de los créditos debida a la crisis financiera internacional, han puesto a muchas empresas constructoras españolas al borde de la bancarrota. En el primer trimestre de 2008, el desempleo en el sector de la construcción creció en 114.000 trabajadores, lo que supuso un 65% de incremento respecto al mismo trimestre de 2007. La burbuja especulativa que se había ido formando en este sector explotó al final en 2008, en que un número significativo de españoles dejaron de pagar sus créditos y las empresas dedicadas a la construcción sufrieron un colapso, ya que más de un millón de viviendas se pusieron en venta. Al mismo tiempo, las cifras de desempleo del sector aumentaron significativamente, pasando de 315.508 trabajadores a principios de 2008 a 607.905 al final de este período.

Las líneas de acción fundamentales que salieron a relucir en el *focus group* que se llevó a cabo con representantes del sector de la construcción se pueden enmarcar en cuatro apartados. En primer lugar, la necesaria prevención que se debe tener tanto por parte de las empresas como de las Administraciones públicas y agentes sociales, en épocas de ciclo económico expansivo, épocas de bonanza. Las empresas tienen que mantenerse austeras tanto en las épocas de bonanza como en las de crisis. En este sentido, se recalcó **"la necesidad de trabajar con criterios de austeridad, eficiencia y rigor, para luego poder afrontar la crisis"**. En segundo lugar, hubo consenso en cuanto a la **"importancia de la transparencia y proactividad en la comunicación, tanto externa como interna"**, cobrando una especial relevancia la **"comunicación constante con los representantes sindicales"**. Por último, se pusieron de relieve los aspectos necesarios para acometer una reestructuración en momentos de crisis, acerca de la importancia de ser creativo a la hora de **"buscar medidas preventivas"**. Existe la necesidad de ser socialmente responsable, valorando una mayor empleabilidad y viendo cómo se puede ayudar a los trabajadores en su empleabilidad posterior, y en tercer lugar, la importancia de que la empresa mantenga una comunicación previa a la reestructuración con los sindicatos.

Es una realidad que, a pesar de que no se ha sido suficientemente rigurosos en las empresas de la construcción con plantillas tensionadas a la organización, no ha habido necesidad de hacer muchos ERES en el sector de la construcción, excepto en las inmobiliarias. La razón es la existencia de una estructura contractual más flexible, a través de la finalización del contrato de obra vinculado a las obras en proceso. El mejor ejemplo de la capacidad de negociación con eficacia

de las partes es el contrato de obra de la construcción. En palabras de un director de los participantes en el *focus group*:

*«En la construcción se ha destruido un importante volumen de empleo y todos somos conscientes de ello, no ha habido ni un solo conflicto, no ha habido ni una sola crisis social y todo simplemente porque el Convenio General de la Construcción estableció un contrato que era el contrato fijo de obra, que tenía todas las características de un contrato indefinido excepto a la hora de terminarse, cuando se acababa la obra aquello se resolvía sin mayor incidencia. (...) Y se ha demostrado, honestamente creo, como un modelo regulatorio pactado absolutamente eficaz, absolutamente no traumático y que además incluso permite que la gente se reintegre dentro del mercado laboral con una cierta facilidad. Creo que el ejemplo de la destrucción de empleo no traumática en el sector de la construcción es un ejemplo bastante razonable de que las cosas, dejando una cierta autonomía a las partes, se pueden hacer bien.»*

En términos de las relaciones laborales en el sector, la opinión general coincide en que en épocas de bonanza ha resultado difícil a los directores de recursos humanos del sector de la construcción hacer reflexionar a la contraparte de la negociación sobre los problemas que se estaban ya viendo en la fase preventiva del conflicto. Uno de los participantes del *focus group* lo afirmaba, hablando de cómo se han hecho las cosas mientras ha durado la burbuja:

*«Yo creo que es el momento típico de las políticas sociales, de las políticas de personas, las políticas de recursos humanos proactivas, la optimización continua de recursos, de posibilidades, de costes, etc. Y eso ocurre o no ocurre mientras disfrutas de una situación muy favorable, pero también es el momento de la comunicación a las personas y de generar una cierta cultura, y parte de esa cultura es la cultura de las relaciones laborales. En los comités de empresa hay una parte que viene de fábrica en esa cultura, y otra que la creamos los gestores de las empresas.»*

A esto habría que añadir que la forma de negociar en los momentos de crecimiento del sector acaba pasando factura en los momentos de crisis, ya que, algunos aspectos se consideran beneficios adquiridos. Así afirmaba uno de los participantes:

*«Un beneficio adquirido no es un problema jurídico, la parte jurídica incluso puede ser secundaria; ese beneficio adquirido ha generado formas de vida en el entorno local donde se mueve ese colectivo que no puedes desmontar, ni siquiera con la amenaza de la crisis (...) Pero nosotros, de alguna forma, somos también responsables, desde la perspectiva del mundo de los materiales de construcción, de haber generado una cultura que nos ha sido favorable y que ahora tenemos que cambiar dramáticamente, al menos en el aspecto de las relaciones laborales.»*

Así, los responsables de las empresas de este sector se sienten de algún modo culpables por haber generado una cultura de relaciones laborales que les ha sido favorable en términos de costes y que es necesario cambiar. Se ve necesario **“crear una cultura de cambio y comunicación fluida”**. En este sentido, ante una necesaria reestructuración, se debe de comunicar el porqué y explicarlo muy bien, con una comunicación a todos los niveles, ya que la comunicación actúa como catalizadoras o dinamizadoras del proceso. En este sentido, uno de los directores de recursos humanos nos comentaba:

*«Un tema muy importante es la comunicación, pero la comunicación con agentes sociales, la comunicación con todo lo que son Administraciones, y la comunicación incluso con el personal*

*que está dentro de la propia organización, para que entienda qué es lo que está pasando. Esto hay que explicarlo y hay que entenderlo, es decir, hay casos, y se está planteando, en los que se dice: antes de que bajes 100 a todos, despides a 200. Antes de que baje 100 euros al mes la nómina, me despides porque no quiero tener que pegarme con todos, prefiero defender una reestructuración que el hecho de tener que definir una reducción de ingresos.»*

Y en esta comunicación cobra un especial relieve la **"interlocución con los representantes sindicales"**. Mantener una relación fluida facilita mucho las cosas en épocas de crisis y cuando hay que sentarse a hablar de reestructuraciones, y esto no siempre se tiene en cuenta. Nos comentaba uno de los participantes:

*«Al proceso de reestructuración ayuda mucho qué interlocución y qué se ha estado haciendo en el tiempo. Yo el otro día lo decía en una reunión, cuando viene una empresa y le hago una reestructuración, termina la reestructuración y le digo siempre al director de recursos humanos: "Oye, mira, ahora ya tienes la interlocución hecha, ya conoces a la persona de los sindicatos". Porque si al final termina con acuerdo, que suele ser, se hace una cierta relación. Le digo: "no la desaproveches, ya has hecho la reestructuración, mantén esta interlocución, que no pasa nada, queda de vez en cuando, cuéntale que planes tenéis, qué vais a hacer". Y me pasa mucho que pasan cuatro años y viene otra vez ese mismo director de recursos humanos a decirme que tenemos que hacer otra nueva reestructuración, y le digo si ha mantenido, y me dice que no le volvió a ver desde aquel día. Pues ya es un problema, porque la segunda vez te dicen: "es que sólo me llamas para venir a contarme problemas".»*

En cuanto a **"medidas preventivas"**, hay herramientas en las reestructuraciones y desvinculaciones, como puede ser el **"despido colectivo, las prejubilaciones, lo que son las ayudas de acompañamiento, como es el outplacement"**, que se utiliza en casos puntuales o en proyectos colectivos, o en función de las necesidades. Pero estas medidas **"requieren una labor previa, como el fomento de la movilidad funcional"** o geográfica. Las empresas piensan que como no lo necesitaban, tampoco lo fomentaban, y se están encontrando ahora con el resultado.

En estos años el sector de la construcción no ha podido favorecer determinadas políticas y prácticas, porque ha padecido una rotación altísima y una competencia salvaje. Comentaba uno de los participantes:

*«Es curiosísimo, porque vas anunciando años atrás que la movilidad es muy importante, la gente tiene que estar acostumbrada a que haya obras urbanas en un sitio y que lo puedas desplazar y que no haya ningún trauma y eso es imposible; ir a Valladolid, por ejemplo, es un trauma, pero si le dices Irlanda todavía es mucho peor, o Argelia, ni me hables. El caso de que mandes a un ingeniero a Argelia y vaya, es como para felicitarse y aplaudir, cuando debería ser todo lo contrario, sobre todo en estos grupos que lo que quieren es poder mover su talento de un sitio a otro donde lo van necesitando, y eso, en este momento y en este mundo, en nuestros grandes grupos, es así.»*

Otro factor que hay que tener en cuenta es que el 90 o el 95% del sector de la construcción son pequeñas y medianas empresas. Las grandes, que son las que participaron en el *focus group*, representan en torno al 5-7%, y son las que tienen capacidad de resistir y la capacidad de crear políticas preventivas. Muchas de estas pequeñas empresas ya han desaparecido, porque no han sido capaces de hacer frente a la crisis, y ahí se han perdido muchos puestos de trabajo.



### 4.1.3. Sector químico-farmacéutico

A pesar de la actual transformación económica, el sector químico-farmacéutico se continúa caracterizando por unos altos índices de estabilidad en el empleo, con bajos índices de rotación de personal que denotan unas bajas tasas de temporalidad y una fuerte dedicación de recursos –tanto materiales como humanos– a formación y desarrollo. Al tratarse de un sector orientado a la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico, requiere de profesionales altamente cualificados, tanto en las fases de investigación y desarrollo como en la fabricación de medicamentos y en la comercialización de los mismos. Esta circunstancia determina que las condiciones de retribución y beneficios sociales acostumbren a ser bastante más generosas que en otros sectores.

Los debates principales del *focus group* del sector químico-farmacéutico giraron en tres líneas de acción fundamentales. En primer lugar, la **"necesidad de tener una estrategia proactiva que sea capaz de anticiparse y planificar"** antes de que pueda llegar en la empresa un momento traumático y también una vez que éste ha llegado. En segundo lugar, establecer una **"comunicación profunda, fehaciente y fluida"** desde el inicio del proceso, y, además, transparente. En tercer lugar, imaginación y predisposición a la imaginación. **"Buscar medidas imaginativas"** que puedan suponer soluciones reales para los afectados y estar abiertos a las complicaciones que siempre llevan aparejadas la aplicación de estas medidas imaginativas.

En cuanto al primer tema estratégico, está muy vinculado a la planificación y ajuste de las plantillas, que supone medidas tanto de movilidad geográfica como de movilidad funcional. Una práctica frecuente es publicar internamente las posiciones vacantes y tratar de flexibilizar en la medida de lo posible el perfil requerido, tratando de, con un plan de formación ambicioso, lograr reubicar a las personas que con la ayuda de la compañía son capaces de asumir un nuevo rol. En estos procesos de movilidad funcional, las principales barreras con las que se encuentran las empresas las resumía un representante del sector en una de sus intervenciones:

*«Nos encontramos con barreras de todo tipo. Desde barreras de margen de compensación, es decir, hay gente que tiene un paquete que al proponerle un nuevo puesto pasa a un paquete que es al final en conjunto menor; hasta barreras de perfil, por ejemplo el tema del inglés. Muchas veces puede ser una persona que si quieres ofrecerle otro tipo de posición necesita un nivel mínimo de inglés, y quizás al responsable le da miedo apostar por una persona cuyo nivel de inglés no es tan potente. Y a veces también incluso barreras de su propio responsable, pues no quiere perder una persona que sea buena porque en el momento no tiene que prescindir de ella y a lo mejor no tiene la generosidad de quererle dar a esa persona una oportunidad a más largo plazo.»*

De este comentario podemos extraer los principales retos que tiene esta industria, en cuanto a la movilidad funcional y geográfica. El tema de los ajustes retributivos es un tema delicado, que deberá ser analizado caso por caso.

Aquí aparece uno de los más importantes problemas españoles a la movilidad geográfica: la carencia de una buena formación en idiomas. En cuanto a este tema, comentaba uno de los participantes:

*«El nivel de inglés es una de las mayores trabas que nosotros tenemos; siempre se dice que el nivel de inglés es elevado, y a lo mejor en términos prácticos reales el nivel de inglés que esa persona tiene que utilizar no es tan alto como para no poder recolocar a una persona. Estamos hablando de una problemática social muy alta, y tal vez sería suficiente con un curso de dos meses muy adaptado, muy focalizado a las necesidades concretas de esa posición que pueda salvar un puesto.»*

En cuanto al tercer tema, ligado a la falta de generosidad por parte de algunos directivos al retener el talento, ralentizando la carrera profesional interna de la empresa, es la típica problemática que debe detectar recursos humanos y, con el apoyo de la dirección general, evitarlo.

El reajuste de plantillas están tratando de hacerlo de manera voluntaria, buscando una combinación de los intereses de los trabajadores, por un lado, y de la empresa y de la representación sindical, por otro. Subrayando esta idea, decía un director de recursos humanos de este sector:

*«Abres un período de voluntariedad: se abre una vacante interna y se apuntan las personas que quieran. Esa vacante se debe resolver.»*

Este sector la dirección de recursos humanos se ha centrado tradicionalmente en la captación del talento, y el problema era captar a los mejores; sin embargo, actualmente tiene que velar por la viabilidad de las empresas.

*«En esa línea, nosotros lo que hemos hecho hace aproximadamente ocho años es invertir intensamente en lo que era en ese momento importante, que era la búsqueda de talento y el desarrollo de las personas (...). En España, la industria farmacéutica en España ha sido muy endogámica, es decir, que lo que hacemos es quitarnos los unos a los otros la gente en la mayoría de los casos, y lo que es curiosísimo, eso sí, es que tenemos gente muy formada en diferentes culturas, porque si ves cualquier currículum, la media es de cuatro empresas farmacéuticas en doce años (...). El hecho es que, desde 2006 el problema que tenemos ahora, que es un problema tanto regional como internacional, es que nos reclaman a la gente, y tenemos el problema de que la gente se está marchando a posiciones internacionales, y es un problema porque es que ahí están los sucesores de nuestros equipos directivos.»*

Esto se puede considerar una buena práctica, promocionar hacia arriba como forma de reestructuración. Pero la práctica que se está aplicando claramente y con más frecuencia en la industria farmacéutica es la movilidad horizontal. En este sentido, un participante glosaba cómo lo estaban haciendo:

*«Es decir, que la gente de ventas se mueva a marketing, que la gente de marketing se mueva a marketing support, o funciones de multicanalidad que están tan de moda, es decir, forzar a la gente a entender que la carrera no es entrar de delegado, subir a gerente nacional o a gerente regional, llegar a director de determinada unidad de negocio; que cada vez, a futuro, los perfiles son más complejos y es necesario el redondear tu perfil profesional, ahí también hay valor añadido profesionalmente, de currículum...»*

Y este tema enlaza con el de la comunicación, porque sin una buena comunicación interna no es posible "vender" este planteamiento al cliente interno, que es el empleado. En este sentido, la crisis puede constituir un factor positivo que ayude al enriquecimiento de los perfiles profesionales.

Hablando de cómo han realizado este esfuerzo en comunicación, otro participante comentaba:

*«Tú tienes que hacer campañas internas de comunicación, de relevancia de las posiciones, de la importancia de las diferentes posiciones dentro de la organización, para que al final sea "sexy" el irte a otra función, ya al final que la gente lo pida (...). El primer reto fue transmitir los mensajes dentro de la organización de que es importante demostrarlo con los hechos, con los hechos de compensación, con los de desarrollo, con los hechos de carrera y relevancia profesional, con los hechos de reconocimiento funcional, local, internacional. Y eso fue un punto de inflexión para que la movilidad fuera real, porque eso se entendía como un valor añadido en su carrera profesional (...). Ese tipo de cosas son cambios culturales.»*

Por tanto, en el mensaje que se quiere transmitir debe estar implicada toda la organización, y el valor añadido debe poder tangibilizarse también en lo que se refiere al paquete retributivo. Y además, una comunicación tiene que ser muy transparente, en el sentido de que no genere falsas expectativas, a la vez que se entienda claramente cuál es la alternativa a determinadas decisiones.

La comunicación se hace más difícil en momentos críticos en que se prevé que se va a articular un ERE, porque crece la incertidumbre. Se genera mucha alarma, que desemboca en descontento y falta de compromiso con la organización. Por eso es necesaria la transparencia. Un director de recursos humanos de una empresa farmacéutica nos contaba su experiencia:

*«Desde el primer momento en que dijimos que íbamos a tener un expediente de regulación de empleo, o que íbamos a cerrar nuestro centro de investigación básica, los empleados tenían mucha alarma de qué, cómo y cuándo iba a pasar. Nosotros hemos tenido una política de comunicación abierta y transparente con ellos desde el primer momento; empezamos a hacer reuniones cíclicas periódicas, casi semanales, con ellos, para tenerles informados al respecto. Desde el punto de vista de ayudarles a adaptarse al cambio que les iba a suponer esta pérdida de trabajo, empezamos a aplicar una serie de medidas de flexibilidad, de cara a que ellos pudieran completar sus estudios, asistir a congresos, realizar sus publicaciones, y durante este período de incertidumbre pudieran ir preparándose profesionalmente para lo que pudiera venir.»*

Y por otra parte, está la comunicación externa hacia los sindicatos, hacia la Administración pública y demás *stakeholders* implicados en el proceso. Los sindicatos, si se mantiene una comunicación fluida con ellos desde la dirección de la empresa, entenderán y transmitirán a los empleados que el ERE es una decisión defensiva que pretende garantizar la viabilidad de la empresa. Nos comentaban los participantes en el *focus group* situaciones delicadas a las que se han tenido que enfrentar:

*«Hemos tenido momentos muy difíciles donde se ha estado muy encima de la comunicación, y en cierta manera creo que se ha lanzado un mensaje claro: "Vamos a enseñaros a afrontar el mercado laboral para que cuando lleguéis a un acuerdo con la compañía en el que os comunique las condiciones del ERE, vosotros ya hayáis empezado". Nos permitieron mantener un contacto con empresas de biotecnología con las que antes no había trabajado. Dentro de nuestros candidatos, personas que han estado dentro de Pharma y han salido y que se han ido a proyectos de empresas pequeñas de biotecnología, probablemente una de las canalizaciones de información que estamos obteniendo es a través de los candidatos. Es un proceso compli-*



*cado y que no siempre se puede establecer, porque los sindicatos están ahí, pero yo creo que se ha contribuido a gestionar la incertidumbre.»*

Una comunicación transparente y clara, sin alarmismos, que transmita coherencia interna en la organización. Decían de un participante, hablando de la importancia de transmitir mensajes no sólo de forma oral, sino con las actuaciones y decisiones directivas:

*«Nosotros, este año, por ejemplo, no vamos a hacer cena de Navidad, no sólo por el coste que tiene, sino sobre todo por cómo se percibe. Es decir, el día de antes se está despidiendo a equis personas y luego se hace una fiesta de Navidad; la gente, y yo el primero, diría: "Con lo que ha costado esta fiesta, al menos una posición se salva, y desde un punto de vista no sólo empresarial, sino ético, moral, yo preferiría salvar una posición con ese coste que no hacer una cena de Navidad. Pues a lo mejor hay que decir que ésa es la razón por la que no se hace una cena de Navidad, no darle muchas más vueltas, decir no porque esto tiene un coste que prefiero aplicarlo en otro ámbito. Quizá sea un ejemplo un poco absurdo, pero creo que la comunicación es esencial.»*

Y este mensaje tiene que presentar congruencia con las decisiones que se toman en toda la organización global. Lo que no debería ocurrir es que por un lado se estén llevando a cabo reestructuraciones de plantillas como consecuencia de un recorte de costes para poder salvar la empresa, y por otro se lancen mensajes contradictorios, por ejemplo presentando una cuenta de resultados con beneficios a nivel internacional, o mensajes contradictorios en otro sentido. Uno de los participantes, hablando de que estas contradicciones son a veces más frecuentes en las empresas multinacionales, comentaba:

*«Tengo en este momento dos ejemplos recientes gráficos, además de nuestra industria. Estamos en este momento inmersos en una reestructuración con el cierre de una fábrica que tienen en Zaragoza, y a la vez que estás diciendo lo complicado de la situación y la necesidad de cerrar esa fábrica, te estás encontrando con mensajes de la multinacional a nivel internacional, que echan todos los días encima de la mesa de que el consejero delegado ha dicho que este año han crecido un no sé cuantos por cien, y que van a crecer y que han hecho una planta en China enorme que es en la que justo van a concentrar todas las actividades.»*

En resumen, por tanto, la comunicación interna debe ser clara, fluida y coherente con la situación de la organización, para que sea un instrumento que aumente la motivación y el compromiso hacia la empresa y no un arma de crispación.

Pasando al tercer punto, que se refiere a la necesidad de buscar medidas creativas en esta situación de crisis que afecta a nuestro mercado laboral, se puede afirmar que es en estas situaciones cuando emergen ideas que en épocas de bonanza no se le ocurrirían a nadie. No en vano la Unión Europea ha proclamado que: *«La creatividad es el motor para la innovación y un factor clave para el desarrollo de las competencias personales, ocupacionales, emprendedoras y sociales, y del bienestar de todas las personas en la sociedad.»*

En esta línea, un director de recursos humanos de una empresa farmacéutica decía:

*«Hemos tenido que recurrir a herramientas de comunicación interna y motivación, y dos de ellas son: una ha sido lo que llamamos programa "Todos vendemos", y se trata de una iniciativa*

*en la que las personas funcionales han salido con los vendedores para ganar esa orientación al cliente y conocer las dificultades, el día a día del comercial, cómo les pueden apoyar en su tarea; e igualmente los comerciales han pasado por los departamentos funcionales en otro programa que hemos organizado para que vayan conociendo también la dinámica del día a día, las tareas y las dificultades. Y otro programa que hemos estado trabajando desde el año pasado son talleres de creatividad y círculos de creatividad. Primero hemos creado una base de formación con grupos de creatividad que han sido transversales, en los cuales ha participado toda la organización, incluyendo directores.»*

En resumen, podemos afirmar que todo está interrelacionado. Se ha hablado de incentivar la movilidad funcional a través de la valoración de la función, de una visión transversal de las organizaciones, de incentivar a las personas para que asuman el trabajo de sus compañeros, gestionándolo a través de herramientas de comunicación. Al final, lo que efectivamente se está haciendo a través de todas estas medidas es incentivar la visión global de la compañía. Y al mismo tiempo, se ha hablado de la relevancia de que las empresas incentiven que determinadas personas valiosas en su función puedan asumir otras responsabilidades cuando sea necesario. Hay que buscar un equilibrio entre el desarrollo de carrera profesional, que no siempre tiene que ser tradicional, sino que puede ser horizontal, con el desarrollo de la propia organización.

#### 4.1.4 Sector telecomunicaciones

En España, el sector de las telecomunicaciones está sufriendo, como el resto de sectores económicos, el efecto de una crisis global. Sin embargo, no se ha hinchado demasiado con la burbuja, por lo que no debería precisar demasiados ajustes en la fase de recesión, al menos, no en comparación con otros sectores.

Esta mayor solidez para abordar la situación de crisis responde, entre otras cosas, a que el sector cuenta con una gran inversión en I+D+i, que es un factor que indudablemente ayuda a remontar la crisis, debido a su interdependencia con otros sectores económicos. Por otra parte, en este sector hay mucha inversión asociada a proyectos de un alto impacto socioeconómico, y hay mucho dinero público. Parece lógico pensar que la recuperación económica incidirá antes en las telecomunicaciones que en otros sectores de la economía española.

En este sector hay que tener en cuenta que el cambio es permanente. En palabras de uno de los asistentes al *focus group*: *«En términos de cómo afrontar la crisis en este momento, nosotros creemos que tenemos los deberes hechos. Estamos un poquito más adelante y hemos tratado de anticiparnos siempre a lo que pueda venir.»*

Teniendo en cuenta que para este sector la reestructuración es permanente, las principales líneas de debate se centraron en **la necesaria adaptación y previsión para trabajar el futuro**. En segundo lugar, es básico el tema **comunicación en este tipo de los procesos de reestructuración**, independientemente del tamaño de la empresa. Cuanto más pequeña es la empresa, más hay que preocuparse por la comunicación, porque resulta más difícil. En tercer lugar, los directivos del sector telecomunicaciones apuestan por las medidas de **empleabilidad interna y de recolocación**.

La velocidad con que el cambio tiene lugar en este sector enlaza con la primera medida propuesta ante la crisis en base a esa necesaria proactividad que lleva a adelantarse al futuro y

prever anticipadamente las medidas a adoptar en relación a la plantilla, evitando esperar a que se produzca el problema para resolverlo. Comentaba un participante:

*«En nuestro caso particular intentamos evitar procesos masivos a toda costa. Y desde un punto de vista jurídico-técnico, nosotros hace ya varios años decidimos ir por la vía de los despidos objetivos cada tres meses, con un máximo de las 29 personas conocidas, y no sacamos a nadie fuera de esos ciclos. A lo mejor hay un ciclo en que hay que sacar a cinco, pues sacamos cinco; hay otro ciclo en que son 35, pues lo repartimos, y si no, esperamos al siguiente. Intentamos evitar en la medida de lo posible la figura del expediente de regulación de empleo, porque la experiencia pasada que hemos tenido no fue buena por el tiempo. (...) Al estar siempre en una dinámica de entradas y salidas bastante importante, ahora mismo no pensamos que tengamos que acometer ningún proceso masivo.»*

En general hay una tendencia a evitar ERES colectivos y permanentes. Además, apoyándose en la normativa laboral vigente en España del contrato por obra o servicio determinado, las empresas de este sector ajustan sus plantillas. Se denota una mayor sensibilización hacia los profesionales que salen, intentando con ellos prejubilaciones voluntarias, y en ciertos casos, medidas de *outplacement*. Veamos lo que dice un director de recursos humanos de una empresa del sector en este sentido:

*«Nosotros, ahora mismo, salvo temas de desempeño graves, lo que hacemos es ofrecer las salidas a las personas mayores de 56, 57, 58 años, normalmente de manera voluntaria, pero con un margen de aceptación del 99,99%. La gente que sale fuera de ese marco de edad prejubilable, recibe el ofrecimiento de un programa de *outplacement*. Lo que yo me cuestiono es la conveniencia de contar en el momento de la negociación de la desvinculación con una empresa de *outplacement*, pues no sé hasta qué punto lo contempla nuestra representación legal; yo creo que sería interesante que pudieran participar, pero a partir de cierto estadio, no al principio. Cuidamos mucho la comunicación de todos estos procesos. La gente más o menos tiene asumido que llegado el momento, en este tipo de empresas se tienen que marchar, porque vienen otros o porque tienen una edad, o simplemente porque ya no es interesante la colaboración ni para ellos ni para nosotros.»*

La problemática de las empresas del sector con respecto a los sindicatos es la resistencia pasiva que éstos ejercen. Es un sector que tiene unos beneficios sociales importantes y donde los acuerdos de desvinculación son habitualmente individuales, impecablemente diseñados jurídicamente, por eso las personas que se desvinculan están contentas. Sin embargo, los sindicatos no son partidarios de este tipo de negociaciones individuales, por su planteamiento colectivista de la negociación, y son bastante beligerantes, siendo importante la resistencia pasiva que ejercen. El tema de la negociación con éstos se complica por la escasa conexión que hay entre los representantes de los trabajadores y los propios trabajadores. En palabras de un participante del *focus group*:

*«Las pegas que tuvimos, nosotros tenemos una representación sindical que está bastante lejos de la gente, hay una falta de representatividad importante. Pensar que hay gente en el comité de empresa que gana bastante más dinero de lo que gana una persona de nivel medio en otro sitio (...). Esta falta de conexión se da a dos niveles, entre nuestros representantes sindicales en la empresa y sus propios sindicatos, donde entiendo que son unos privilegiados; y luego entre nuestros representantes y los empleados, donde hay un pasotismo absoluto hacia lo que dicen*

*y lo que hacen; lo que pasa es que ellos, en base a sus prerrogativas legales, –estoy cada dos por tres en los juzgados–, son muy beligerantes (...). Lo primero que hicieron cuando dijimos que había que hacer un expediente de regulación de empleo fue traernos a dos personas de fuera, y hablamos con ellos y así funcionó. Lo que pasa es que ellos no tenían el apoyo de sus bases. Ahora están más conectados, pero su nivel de representatividad es nimio. Te dificulta mucho el poder llegar a acuerdos si no van a ser respetados.»*

Esta falta de entendimiento con la representación sindical supone un reto para los directores de recursos humanos, ya que puede dificultar la implementación de ciertas prácticas, como las que se han señalado de la prejubilación u *outplacement*, en esta etapa de crisis. Otro asistente al *focus group* afirmaba, poniendo de relieve un tema relevante:

*«En estos procesos, al final tú tratas de cuidar a la gente. Tratas de conseguir un objetivo que es un número de personas, de salidas, de desvinculaciones; tratas de cuidarles, que se vayan en las mejores condiciones posibles, porque al fin y al cabo nos puede pasar a cualquiera. Pero al final hay un grupo de gente que se queda, y es lo que las empresas americanas llaman el "volver a empezar", puesto que el ambiente lógicamente se puede deteriorar. Pero eso es cuando son temas puntuales, una vez entras en una dinámica de entradas y salidas está más asumido. Hay que pensar que el que se va, se va, vamos a ayudarle en la medida que podamos, con una ayuda económica, unos servicios de recolocación o con lo que sea, pero luego hay que pensar en la gente que se queda, que es la gente que tiene que tirar del negocio para adelante. Eso también intentamos cuidarlo, el limitar el impacto al mínimo posible.»*

Las buenas prácticas se tienen que orientar no sólo a los que se van, sino al personal que se queda después de una reestructuración. Estas compañías tratan de que sea una acción conjunta, de que la gente participe y estén convencidos de que lo que se hace es lo correcto. Y esto enlaza con el tema de la comunicación, como herramienta imprescindible en este tipo de procesos de reestructuración, tanto si los acuerdos que se toman son de tipo individual como colectivos. Un director de recursos humanos decía en la reunión:

*«Nosotros estamos acometiendo diferentes procesos de reestructuración, pero al final es para conseguir que la compañía sea viable. Si la gente que está dentro no está motivada, no se siente identificada y se rompe un poco ese vínculo de compromiso, porque al final puedo ser el siguiente, es difícil compaginar ese reto de conseguir los objetivos de la compañía y el reto de tener motivada a la gente. (...) Pero es verdad, somos supervivientes, y al final es muy difícil hacerle entender a una persona que eliminas su puesto de trabajo, por eso yo creo que todo proceso de comunicación tiene que ser positivo.»*

La comunicación del cambio de la situación hay que llevarla a cabo tanto en empresas grandes como pequeñas, siendo más difícil llevarla a cabo en las pequeñas por falta de herramientas y porque en las empresas pequeñas se filtra fácilmente la información de forma deteriorada. Es una evidencia para las empresas del sector. Afirmaba un participante: *«Con respecto a la reestructuración de la empresa de un nivel más pequeño, yo te diría que normalmente es más difícil una reestructuración de 20 que una de 200 por un problema de comunicación (...). Lo primero, la comunicación del cambio, de la situación de crisis, tiene que ser igual en una empresa grande que en una pequeña. En todo este tipo de empresas es igual, lo que tienes que hacer es implicar al supervisor directo, al mánager, al director, a todo el mundo, de tal manera que tanto para comunicar el cambio como la salida, el que comunica todo menos el cuánto es su jefe directo.»*

*Tú eres responsable de esta persona para lo bueno y para lo malo, y como ahora se tiene que marchar, le tienes que decir por qué. Eso crea una cercanía, no quiere decir que la gente vaya a estar de acuerdo y se lo vaya a tomar mejor, pero implicas a toda la organización.»*

La comunicación debe articularse internamente y en consonancia con los representantes sindicales; la compañía debe de ser capaz de transmitir un mensaje comprensible para los trabajadores. Es difícil asumir la pérdida del puesto de trabajo, pero depende mucho de cómo se plantee, del entorno de acompañamiento al empleado y la negociación favorable de la desvinculación. Crear este clima de confianza es misión de los directivos, y esto se reduce a comunicar bien y en el momento adecuado. En palabras de otro de los asistentes al *focus group*:

*«Al final, yo creo que todo se reduce a la falta de confianza entre los trabajadores y la dirección de la compañía. Si nosotros somos incapaces de convencer a los representantes de los trabajadores de que el rendimiento individual de una persona es básico para la evolución del negocio, eso denota que hay una quiebra del pacto emocional, de la confianza. Es importantísimo ir al sentimiento. Es decir, es importante transmitir la sensación de que estamos en el mismo equipo, de que la compañía, la dirección y los trabajadores tienen que estar en el mismo equipo y que realmente la aplicación de ciertas herramientas, como pueden ser las de evaluación del desempeño, son esenciales.»*

Y con respecto a la tercera línea, referente a la implementación de medidas de empleabilidad interna y de recolocación. Los representantes de este sector piensan que la mejor reestructuración es aquella que logra salvar el empleo mediante la recolocación interna. En palabras de un asistente al *focus group*:

*«La gente tendría que asumir que el 99,9% de las empresas tienen que acometer ahora procesos de recolocación interna. Yo no sé por qué la gente en este país asume muy bien que se le modifiquen las condiciones si cambian de empresa. Es decir, si hay una recolocación externa, en otra empresa, la gente asume que ya no va a tener el mismo sueldo y puede haber una diferencia, que sus funciones pueden no ser las mismas, que a lo mejor en un sitio tenía coche pero ahora ya no lo tiene, miles de cambios en su estructura real. Pero no está dispuesto a sumirlo de forma interna (...). En nuestro caso, uno de los temas que te viene dado por el modelo de compañía es el de la recolocación o poder preparar a los empleados con unos planes de formación a largo plazo, para que cuando lleguen esta clase de situaciones, tengan un perfil lo más empleable posible dentro de tu propia compañía. Nosotros también tenemos una estructura muy descentralizada, donde tenemos todas.»*

Esta movilidad interna dentro de la empresa requiere formación encaminada al logro del desarrollo profesional de sus empleados, en un intento de maximizar sus posibilidades de empleabilidad dentro de la propia compañía. De este modo, el mensaje que da al resto de la plantilla cuando llega una situación de reajuste, es la preocupación de la empresa por el empleado o por lograr su recolocación. Lo verdaderamente importante es generar confianza.

En conclusión, el sector telecomunicaciones, aunque quizá los efectos de la crisis no sean tan devastadores como en otras áreas de la actividad empresarial, también tiene necesidad de reestructurarse y lo hace anticipándose al cambio. Las medidas laborales que se adoptan para hacerlo son medidas individuales de prejubilación u *outplacement*, que les cuesta negociar con los sindicatos: muy beligerantes en este sector. Por otra parte, en un entorno tan turbulento como



es el de las telecomunicaciones, se hace necesario generar confianza, mediante una comunicación interna transparente. Por último, este sector está haciendo un esfuerzo para garantizar la empleabilidad, estableciendo intensos programas de formación, encaminados al desarrollo de habilidades y polivalencia funcional.

#### 4.1.5. Sector componentes de automoción

Según el Observatorio Industrial del Sector de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción, este sector ha reducido su facturación un 8,8%, hasta 29.970,5 millones de euros, mientras que el número de trabajadores ha sufrido un recorte del 15%, hasta 208.766 personas.

Apoyados en estas cifras, hemos querido reflejar las medidas fundamentales que han llevado a cabo las principales compañías de este sector en tiempos de crisis. En primer lugar, adquieren una importancia relevante la *"movilidad funcional"* y la *"formación con una perspectiva polivalente"*. En segundo lugar, observamos que *"la reestructuración temporal y no permanente"* es un aspecto constante en el sector, seguido, en último lugar, de una *"comunicación transparente"*.

Como es sabido, el sector de componentes de automoción fabrica en función de los pedidos, esto es, cuando no hay pedidos, la producción se para. En palabras del director de recursos humanos de una importante multinacional de componentes de automoción, el proceso de preparación de un pedido sería el siguiente:

*«Ofreces diferentes componentes, cada uno de estos componentes tiene una serie de características en cuanto a volumen, fecha de inicio, fecha de final, coste, etc. Hay tres parámetros fundamentales: coste, calidad y personal. Hasta que no están en verde los tres no podemos decir que está preparado para empezar a producir. Se elabora un producto porque está vinculado a un proyecto, para un modelo determinado con un fabricante determinado. La estructuración de toda tu organización está fundamentada en los requerimientos técnicos y en el volumen. Una vez que hemos empezado a producir, los ajustes son muy complicados. Cuando tienes toda la relación de proyectos con las diferentes fechas en las que van a empezar, con los diferentes procedimientos y los volúmenes, esto se traduce a carga de trabajo, y esto, a número de personas. Lo que nos ha pasado ahora es que los proyectos actuales han caído, y los futuros, en muchos casos, han entrado en delays (en retrasos). ¿Cómo nos ajustamos? Pues de entrada, estudiando toda la estructura de plantilla que tienes vinculada a producción, normalmente la dividimos en dos bloques: personal temporal, que es fluctuante, y personal fijo (...). El resultado es que esa bajada de actividad hace desaparecer los contratos temporales.»*

A pesar de la desaparición de contratos temporales y de la puesta en marcha de ERES temporales, los directores de recursos humanos de este sector han tenido una gran preocupación por la búsqueda de otras alternativas que impidieran la extinción de puestos de trabajo. Una de las medidas más adoptadas ha sido la movilidad funcional, medida que es de común utilización en las empresas que conforman el sector. Debido a la variedad de componentes que abastecen a los productores de automóvil, los trabajadores de estas compañías no siempre trabajan en la misma función, siendo su trabajo de naturaleza más polivalente que en otros sectores industriales.

En este sector existen compañías que poseen un plan de polivalencias, como nos comenta un directivo de esta manera:

*«En el plan de polivalencia hemos ido intercambiando personas en las diferentes áreas de actividad. Tenemos un cuadro donde están todos los procesos y todas las personas y qué procesos conoce, y los intercambiamos para que sean polivalentes. Esto nos ha permitido, cuando hemos tenido subidas o bajadas en un área, poderlos intercambiar.»*

Esta movilidad funcional ya funcionaba antes de la crisis, y era muy utilizada en las caídas de los pedidos de unos competentes y en los aumentos de pedidos de otros.

Esta movilidad funcional, existente desde hace tiempo en el sector de componentes, ha guiado a las empresas a desarrollar desde hace algunos años planes de formación para los empleados con una perspectiva polivalente. Como expresa otro director de recursos humanos del sector:

*«Los volúmenes han bajado, pero nuestras funciones son constantes. Por tanto, ¿necesitamos formación para esta reubicación funcional? En todos los casos. Si tienes que mover personas dentro de la planta de un área de trabajo a otra, evidentemente éste es un parámetro que nosotros seguimos. Además, los managers tienen algunos indicadores que pasan por el número de personas que dentro de sus equipos tienen determinada polivalencia.»*

Otro directivo también nos hablaba sobre la formación, con objeto de reubicaciones funcionales:

*«Porque todo el mundo ha pasado por esas formaciones de pluralidad de puestos. Y cada vez que hay un proceso nuevo, inmediatamente identificamos un equipo que va a trabajar ahí, pero vamos rotativamente con otras personas para que los nuevos procesos no interrumpen la polivalencia. Pero lo hemos hecho siempre como una forma de trabajar y no como una medida ante la crisis, aunque luego nos ha venido bien.»*

La movilidad geográfica ha sido una alternativa poco utilizada en este sector, muy probablemente a causa del amplio desarrollo de la movilidad funcional en esta industria.

En cuanto a los apoyos que la función de recursos humanos ha recibido de la dirección general, podemos afirmar que ha sido constante. La totalidad de los directores de recursos humanos entrevistados en este sector han expresado que cuentan con un presupuesto amplio para formación y otras medidas que les permiten afrontar la crisis, sobre todo para financiar la formación. Afirman, en su mayoría, que la dirección general está muy involucrada de igual manera en las medidas desarrolladas por la Administración pública, con objeto de impulsar la reactivación del sector de automoción y componentes. Estas medidas adoptadas están recogidas en el Plan Integral de Automoción. Las medidas de mayor importancia son las siguientes:

- Plan de competitividad. Subvenciones a las empresas del sector de automoción para la realización de inversiones y actuaciones que permitan anticipar lo que van a ser los segmentos de mercado más competitivos para el sector en el futuro: coches híbridos, eléctricos, de reducidas emisiones de CO<sub>2</sub>, de mayor seguridad, etc., a la vez que se mejoran significativamente los procesos de producción para favorecer su flexibilidad, su eficiencia a lo largo de toda la cadena de valor, su sostenibilidad y su eficiencia energética.
- Plan 2000E. Ayudas directas al consumidor para realizar la compra de un vehículo. Hace unos años esta medida era conocida como *plan renove*. Al igual que en otros países europeos como Alemania y Francia, la Administración ha puesto en marcha esta medida.

Las Administraciones públicas reconocen a este sector como un sector estratégico en la economía de nuestro país, debido a las grandes cantidades de empleo que puede crear. Sin embargo, los directores de recursos humanos no están satisfechos del todo con las medidas adoptadas por la Administración, considerándolas insuficientes. La medida más valorada por ellos ha sido la ayuda directa al consumidor, como nos comenta un director de recursos humanos del sector:

*«Las medidas son insuficientes, porque hay ejemplos claros de que este sector se puede reactivar con algunas medidas que no hay que inventar, sino que ya existen: el plan renove.»*

Otro director afirmaba en la misma línea:

*«Lo importante es que la gente compre coches. Ahora no es momento para invertir aunque te den el préstamo. Es mejor ayudar al consumidor para que tiren de la demanda.»*

Sin embargo, a pesar de las medidas adoptadas tanto por parte de las empresas como de las Administraciones públicas, no ha habido más remedio que realizar una reestructuración de la plantilla en muchos casos. Un director de recursos humanos de una importante multinacional nos resume brevemente el proceso hasta llegar a la reestructuración:

*«Lo primero que hemos hecho cuando se nos ha acabado la flexibilidad de la temporalidad ha sido utilizar este concepto de las banking days (las bolsas de horas). Hay una base que es el total de horas de trabajo pactado, y a partir de ahí, se aumentan o disminuyen. ¿Cuál es la fórmula clásica? Cuando necesito trabajar más hacemos horas extra, incluso utilizar cuartos turnos o quintos turnos. Cuando toca reducir horas, pues reducen los turnos extras, se adelantan vacaciones, si hay días flotantes de vacaciones. Y la siguiente fase ha pasado por hacer expedientes de regulación temporal.»*

Con un cierto optimismo podemos decir que en la gran mayoría de los casos los expedientes de regulación en este sector no han sido permanentes, sino temporales. Un directivo nos hace este comentario:

*«No hemos tomado medidas de reducción de plantilla permanente. Estamos aplicando un expediente de regulación de empleo, pero de suspensión de contratos. Es un expediente temporal (se suspenden contratos por un período de tiempo). Un ERE que se está aplicando a las diferentes fábricas.»*

La idea fundamental de estos ERES temporales es poder activar esos contratos en cuanto los pedidos realizados por los productores de automóvil aumenten. Sin embargo, parece que las compañías que se recuperarán después de la crisis serán las que sigan la "ley del más fuerte", como nos explicaba otro director de recursos humanos:

*«Y si no salimos porque la crisis no mejora, saldremos porque otros, en peor situación que nosotros, caerán y nos traerán el trabajo aquí. Porque no puedes ponerte a llorar en un rincón. No es fácil, estamos viviendo un año 2009 turbulento, pero también vamos a contar con dos o tres proyectos de algunas empresas que han caído y que quieren que hagamos nosotros, y aunque no son la salvación... siempre es mejor eso que otras cosas. Están cayendo aquellas compañías que tienen una debilidad financiera manifiesta. Hay empresas grandes que su grupo no tiene dinero para financiarlos, ni los bancos confianza en ellos para darles dinero.»*



En paralelo a la puesta en marcha de los ERES temporales, hemos querido reflejar también cuál es la relación que mantienen los directivos con los representantes de los trabajadores. De las conversaciones mantenidas con distintos directores de recursos humanos, podemos afirmar que describen las relaciones con los sindicatos como de entendimiento y colaboración. Salvo muy pocas excepciones, esta interacción entre directivos y representantes de los trabajadores queda descrita en el siguiente comentario:

*«En algún caso han tenido una actitud negativa, pero en general ha sido positiva. De siempre hemos tenido una buena relación con los comités de empresa y con los sindicatos. Evidentemente no vemos las cosas igual y discutimos, hasta día de hoy... llevo 30 años en recursos humanos y no me he levantado nunca de una negociación sin llegar a un acuerdo. Es una cuestión de saberse poner en el lugar de los demás y de poner la mejor información a su disposición.»*

Un aspecto importante, además de la relación con los representantes de los trabajadores, es la comunicación. ¿Cómo ha sido la comunicación durante este período de recesión? ¿Ha cambiado de alguna forma el plan de comunicación de las compañías? Un directivo nos lo explica de la manera siguiente:

*«Nosotros tenemos implementado un plan de comunicación. Cada dos meses informamos de la evolución de la compañía (cuenta de resultados, proyectos importantes, perspectivas de futuro, etc.) a todos nuestros empleados. Cada jefe recibe una información para transmitir a sus colaboradores. Pero cuando hay una situación como ésta, hacemos comunicaciones excepcionales. Precisamente hoy tengo reunión con toda la plantilla, por la mañana y por la tarde, para explicarles los últimos resultados y la evolución de la compañía. Les paso cifras, gráficos, medidas que estamos tomando para soportar esta situación. Esta información es muy bien recibida por los empleados, a veces hay alguno que te dice lo que no te gustaría oír, pero en general son muy positivas; además, si no fuera así, no sería comunicación, sino un discurso, yo quiero que sea un feedback. Todo el mundo interviene con la máxima corrección, exponiendo su punto de vista, y si solicitan información de la que no dispongo, me comprometo a buscarla y a informarles. Todo el mundo entiende que este es un foro de debate, de aportar ideas y no de pelea.»*

Como acabamos de comprobar, la comunicación en este sector, en tiempos de crisis, ha de ser constante, entre otras cosas porque este sector es gran parte del contenido informativo de la crisis que se publica en la prensa. En este sector resulta necesario plasmar en cifras y hechos concretos de la propia compañía, lo que los ciudadanos, y por tanto los trabajadores, leen en la prensa diaria. El director de recursos humanos de una importante multinacional nos decía al respecto:

*«No necesitas convencer a nadie de que hay crisis. En este caso ha sido una ventaja». La comunicación está dirigida, en este caso, a transmitir cómo está afectando la conocida crisis a cada compañía y qué medidas y soluciones se están tomando para paliarlas. Otro directivo de una de estas empresas nos comentaba en la misma línea:*

*«Cuando nosotros nos planteamos la necesidad de un ERE ya había muchas otras empresas que lo habían planteado. Nosotros hemos tenido cierto decalaje. Para cuando hemos llegado a ello, el plan de comunicación ya venía hecho. Los diarios ya han explicado cuál es la situación y has visto que a nivel temporal hemos ido bajando actividad. Comunicamos internamente, porque además de ir con la cultura de nuestra empresa, parte de la retribución está vinculada a estos resultados y los baches se explican.»*

Por tanto, no tener unos canales de comunicación claros y fluidos en estos períodos de crisis dificulta el ambiente laboral y la relación con los sindicatos. ¿Cómo es el ambiente en cualquiera de las plantas industriales de estas compañías? ¿Qué se les comunica desde la dirección general en concreto? Resulta común a la mayoría de las empresas lo que afirma este director de recursos humanos:

*«El ambiente, más que de miedo es de preocupación, hay incertidumbre, la tenemos todos. No puedo decir lo que va a pasar en el mes de diciembre. Estamos viviendo un momento en el que las planificaciones a tres meses parecen un mundo y cambian a muy corto plazo de una manera muy importante. Pero sí podemos decir cosas que podemos hacer para que sigamos estando ahí: yo les digo que ahora la cuenta de resultados va a ser negativa durante unos meses, pero lo más importante no es eso, sino disponer de liquidez para poder afrontar nuestros compromisos (pagar a nuestros proveedores, pagar a nuestros empleados, nuestros impuestos...). Les explico los planes de acción que estamos llevando a cabo en todas las áreas, porque no quiero que ninguno tenga la sensación que lo único que sabemos hacer es echar gente: medidas que han tenido éxito frente a nuestros proveedores, reducciones de precios, que hemos negociado esas bajadas para que no tengan impacto en el precio de venta, subvenciones conseguidas para el departamento de I+D por nuevas tecnologías que queremos implantar en un futuro y que nuestros clientes nos están apoyando, las subvenciones que vamos a cobrar próximamente, etc. En definitiva, decirles que a pesar de que estamos fastidiados, todos estamos haciendo en nuestra área lo máximo que se nos ocurre para mantener el chiringuito abierto hasta que pase la tormenta.»*

Si no existieran estos planes de comunicación para todos los empleados que componen la plantilla, se produciría un "rumor oficial" que solamente originaría más incertidumbre y crispación. De esta cuestión nos hablaba otro directivo del área de recursos humanos:

*«En estas situaciones, todo es un hervidero de rumores, e incluso para la relación con los sindicatos, que en estas fases es fundamental, sería un problema tremendo que empezaran a pensar que tiene más información un sector de la plantilla que otro, etc. El rumor condiciona las negociaciones, con lo cual hemos preferido ser estrictos y, si hay rumores, que no provengan de acciones. No incurrir en el rumor oficial, comunicándolo a todos desde la dirección de recursos humanos.»*

A modo de conclusión, tres medidas fundamentales son las que las compañías de sector de componentes de automoción han adoptado para afrontar la crisis: movilidad funcional, formación polivalente y multifuncional, ERES temporales y una comunicación muy fluida y totalmente transparente.

## 4.2. La postura de los agentes sindicales

En la 98 Conferencia Anual de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se celebró en pasado mes de julio, se acordó trabajar por un pacto mundial por el empleo que, en palabras del director general de la OIT, *«contribuya a configurar las respuestas nacionales a las crisis elaboradas por los gobiernos en consulta con los interlocutores sociales... Las sinergias e interacciones entre todos los pactos nacionales redundarían en una incidencia cada vez mayor a*

*nivel mundial, reforzando así sus efectos en todos los países... El pacto orientaría y sustentaría la cooperación internacional y los intercambios en las regiones y entre ellas.»*

Siguiendo la misma línea de diálogo que se mantuvo con las compañías, se entrevistaron a los dos sindicatos más importantes de nuestro país, ya que configuran una parte importante dentro de los interlocutores sociales y forman parte, con un papel esencial, dentro de nuestro mercado de trabajo y de nuestro sistema de relaciones laborales.

En cuanto a las medidas preventivas para poder paliar una crisis económica, se preguntó a los sindicatos si desde su posición se percibía el desarrollo de este tipo de medidas. El punto de vista recogido de la dirección de los principales sindicatos de nuestro país es que debido a la evolución de crecimiento económico en España los últimos años, las compañías no han implementado demasiadas prácticas para poder subsanar una situación económica de crisis. El responsable sindical de uno de los grandes sectores de operación en nuestro país afirmaba lo siguiente:

*«Es un problema cultural el que tenemos en nuestro país, en cuanto a medidas de prevención. Estamos poco acostumbrados en todos los ámbitos. Sobre todo en un proceso como éste, de aproximadamente catorce años de crecimiento permanente. Es cierto que en líneas generales no ha habido iniciativas por parte de las empresas para prever que el ciclo tiene que caer y que, por tanto, había que adaptarse aunque de forma coyuntural, porque no olvidemos que en principio había diferencias entre las reestructuraciones derivadas de las necesidades tecnológicas o de crisis de un mercado determinado o reestructuraciones de una crisis más generalizada que es ésta. Pero una crisis de estas características, que insisto puede ser con mayor o menor intensidad, era previsible. Yo no creo que no sea una sorpresa. No se ha preparado, ni mucho menos, no han previsto situaciones de adaptación de plantillas y capacidades y de competencias.»*

Sin embargo, afirman de igual modo que las grandes empresas, especialmente las multinacionales con gran actividad sindical históricamente, han trabajado algo más en cuanto a medidas preventivas, como prácticas concretas de formación, evaluación por competencias o movilidad funcional.

*«En todo caso, si hay alguna excepción, habría que buscarla en grandes empresas. Sobre todo las que tienen una representación sindical fuerte, estable (...). Como decía, generalmente no, quizá haya una excepción en grandes empresas, sobre todo multinacionales, donde se puede haber hecho algo de este trabajo.»*

En cuanto a la movilidad funcional como medida de prevención concreta, los representantes de los trabajadores creen que el problema más acuciado se encuentra en las medianas empresas:

*«Hay que diferenciar entre lo que son las empresas bien estructuradas, filiales de multinacionales, y por tanto que trabajan de forma habitual en procesos de, no sólo necesidad de adaptación a la tecnología, a los problemas de demanda, etc., sino las medidas presupuestarias de tres o cuatro años, en las cuales ejemplifican determinadas funciones y se hace con antelación. Hay una cuestión que se deriva. En las empresas grandes suele hacerse esa reubicación y no hay mucho problema. Sin embargo, el problema principal son, sobre todo, las empresas medianas, que son importantes en cuanto a facturación y a su actividad, que son empresas auxiliares de determinados grandes grupos, auxiliares de automoción, auxiliares de aeronáutica y proveedoras. De alguna forma ahí sí que puede existir un déficit en cuanto a prever o pensar sobre*

*sistemas de movilidad funcional. Pero en líneas generales, yo creo que es un concepto que se está implantando mucho desde los últimos tres años y que se está incrementando y (...) es necesario. Pero vamos, queda mucho trabajo por delante.»*

En lo referente a la forma en la que se llevan a cabo estas prácticas de movilidad funcional, y en general las prácticas de prevención (como formación o movilidad geográfica), los representantes sindicales coinciden en que hay dos tipos de desarrollo: el desarrollo por negociación o pacto con los representantes de los trabajadores y el desarrollo por decisión unilateral por parte de la compañía. La experiencia dice a los sindicatos españoles que los resultados del pacto son mejores que la unilateralidad. Así nos lo explican ellos mismos:

*«Yo creo que en todo caso, donde sí se hacen acciones preventivas, en las pocas excepciones, querría diferenciar dos: En aquellas en las que ese proceso se hace a consecuencia de pactos, de acuerdos relacionados, regulados en los acuerdos colectivos, etc., y aquellas otras situaciones en las que se hace simplemente por decisión unilateral. Quiero diferencias porque la respuesta lo solicita. Donde se hace a través del pacto, el acuerdo y el convenio colectivo, normalmente estos cambios funcionan, los trabajadores los asumen en mejor grado que donde es una decisión impuesta. Si no hay acuerdos, si se ha hecho unilateralmente, generalmente esto tiene consecuencias de rechazo por parte de los trabajadores, y a veces el efecto es el contrario del que se persigue.»*

Los principales sindicatos están totalmente de acuerdo con el desarrollo de prácticas de movilidad funcional y geográfica, siempre unidas a un desarrollo del trabajador y a un plan de carrera y futuro profesional dentro de la compañía. Sin embargo, nos hacen eco a todos de la falta de regulación que existe en nuestro país en torno a esta materia, lo que repercute, sobre todo, a pequeñas y medianas empresas. Como afirmaron respecto a este punto:

*«Así como en las grandes empresas encontramos procesos detallados y pasos a seguir en este tipo de medidas, las Pymes suelen estar sometidas a convenios colectivos de sector provinciales, en los cuales este tipo de regulaciones apenas están desarrolladas (...). No se regulan este tipo de situaciones en los convenios.»*

Se planteó en la reunión la posibilidad de la elaboración de un convenio colectivo general para todo el territorio del país, que trate de regular situaciones y prácticas positivas para la prevención de crisis u otro tipo de problemas. En opinión de los sindicatos, aunque podrían estar de acuerdo en su elaboración, tanto por parte de la patronal como por su parte, resultaría muy complicado llevar a cabo la elaboración de este convenio. Se estaría quitando poder tanto a las patronales provinciales como a la representación sindical provincial, por lo que sería realmente difícil llegar a este tipo de acuerdo.

Por otro lado, en cuanto a la movilidad geográfica, los dos sindicatos principales de nuestro país creen que existe una gran diferencia en las condiciones laborales entre las distintas comunidades autónomas. Nos comentaba uno de los secretarios generales de uno de estos sindicatos: *«No hay marco donde trabajar la movilidad geográfica. (...) ¿Cómo envías a un trabajador de Euskadi a Jaén con una tercera parte de su sueldo y con unas medidas diferentes? Pues en fin...»*

Un miembro de la dirección de otro de los principales sindicatos nos decía en esta misma línea: *«Es el efecto frontera, causa de las grandes diferencias salariales. Grandes núcleos industria-*

*les –Madrid, Barcelona, Vizcaya– frente a las provincias limítrofes que poseen unos niveles salariales mucho más bajos. Es muy difícil que una empresa asuma las consecuencias de la movilidad geográfica.»*

En relación con las reestructuraciones, en primer lugar, los representantes de los trabajadores, creen que los empresarios deben proteger más a sus trabajadores a la vez que buscan alcanzar los objetivos de sus accionistas. Reclaman una actitud más proactiva hacia la protección del trabajador a través de la propuesta de medidas para reactivar las compañías y para buscar la continuidad de su actividad. En este sentido comentaron en la reunión:

*«Cuando una empresa entra en crisis, en seguida se abandona y los empresarios y directivos comienzan a ver cómo liquidan la empresa al menor coste (...) en vez de ver qué se puede hacer para salvar esta situación, ¿no?»*

En cuanto al ofrecimiento de servicios de *outplacement*, los sindicatos afirman que, sin generalizar, en los pocos casos en los que se ha hablado de este servicio como canal de la reubicación externa de los trabajadores, lo han reivindicado ellos, más que ser un servicio ofrecido por parte de las empresas. Creen que esta opción no está en la mente de un empresario español al uso, como medida alternativa en tiempos de crisis, que no forma parte de la cultura empresarial española. *«Hace falta un proceso de más concienciación por parte de los empresarios, en que este tipo de alternativas puede ser la solución de cara a preservar el futuro de los trabajadores que sufren una reestructuración.»*

Los sindicatos piensan, además, que deberían implementarse procesos de formación complementaria a los servicios de *outplacement*, para que los trabajadores puedan adaptarse en el nuevo puesto de trabajo. Los perfiles, aunque tratan de ser similares, difieren de unas compañías a otras y resulta difícil enlazar la oferta y la demanda de trabajo.

En cuanto a un discurso directo y frecuente con respecto a los sindicatos, parece que, según palabras de los mismos sindicatos, a veces "deja bastante que desear". Reivindican, sobre todo, la comunicación de decisiones estratégicas y a futuro, para las que las empresas son más reacias a dar información.

### **4.3. Resultados del cuestionario**

Presentamos los resultados del cuestionario procedente de este estudio, analizando en primer lugar la tasa de respuesta, y en segundo lugar, las características de la muestra según sector de operaciones, número de trabajadores en plantilla y tipología de las relaciones laborales de la empresa. En tercer lugar presentamos los resultados obtenidos para cada una de las preguntas del cuestionario y por último las principales conclusiones derivadas de éste.

#### **4.3.1. Análisis descriptivo de la muestra: características generales**

En total respondieron al cuestionario enviado por correo 55 compañías. De estas empresas, el 67,27% de las personas que respondieron al cuestionario son directores de recursos humanos, y un 32,73% son directores generales.

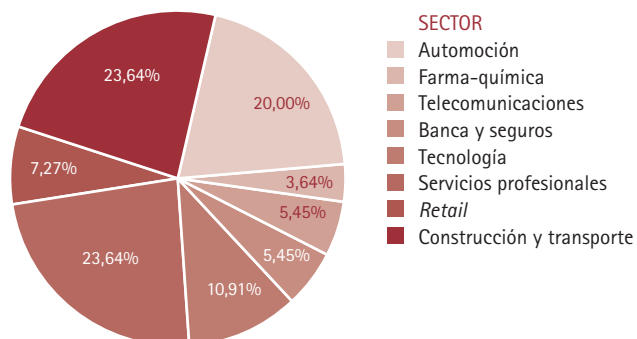
Las características generales objeto de medición en la muestra han sido el sector de operaciones, el tamaño medido en función del número de empleados que componen la plantilla de estas compañías y el tipo de representación legal de los trabajadores que estas empresas poseen.

### Sector de operaciones

En cuanto a los sectores de operaciones a los que pertenecen las compañías encuestadas, el 23,64% realiza su actividad en el sector de servicios profesionales. En la misma proporción, es decir, el 23,64% de estas empresas, está dedicado a los sectores de la construcción y el transporte, el 20% opera en el sector de la automoción, y la proporción de las empresas restantes están repartidas en los siguientes sectores:

- El 10,91% de estas compañías pertenece al sector de tecnología.
- El 7,27% opera en el sector de *retail*.
- El 5,45% se sitúa dentro del sector de telecomunicaciones.
- Otro 5,45% realiza su actividad en el sector de banca y seguros.
- Un 3,64% de las compañías encuestadas pertenecen al sector farma-químico.

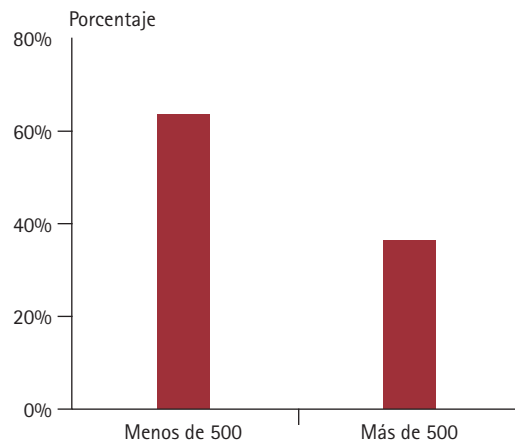
**Figura 4**  
**Sector de operaciones**



### Número de trabajadores en plantilla

Tal y como se muestra en la Figura 5, podemos comprobar que el 63,6% de las compañías que respondieron al cuestionario poseen menos de 500 empleados, mientras que el 36,4% restante son compañías con más de 500 empleados.

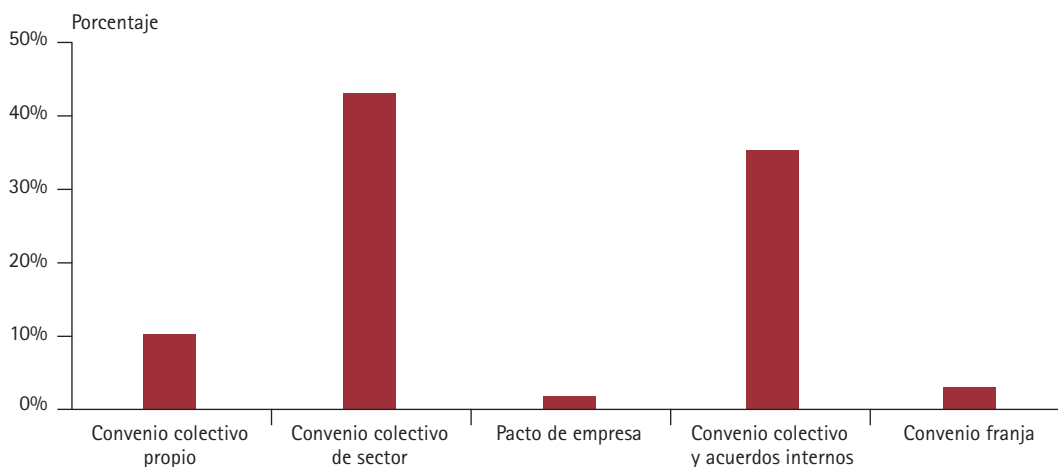
**Figura 5**  
**Número de empleados**



### Tipología de relaciones laborales

Las compañías que forman parte de la muestra objeto de este estudio fueron preguntadas acerca del tipo de convenio colectivo que alberga a sus trabajadores. En la Figura 6 podemos observar que el 43,6% de estas empresas poseen un convenio colectivo de sector, ya sea nacional o autonómico. El 40% cuentan con el convenio colectivo de sector más una serie de acuerdos internos. El 10,9% de las compañías que respondieron el cuestionario ha negociado un convenio colectivo propio. Finalmente, el 3,6% de estas firmas cuenta en su compañía con un convenio franja.

**Figura 6**  
**Tipología de relaciones laborales**





### 4.3.2. Acciones preventivas en caso de posible crisis

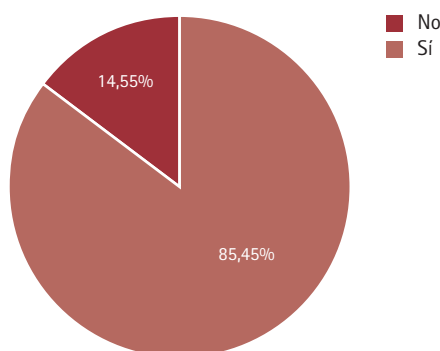
#### Apoyos económicos a la dirección de recursos humanos

La primera medida preventiva en torno a una posible crisis es la ampliación de la dotación presupuestaria a la dirección de recursos humanos. Este apoyo económico permite a dicho departamento de recursos humanos desarrollar las movilidades funcionales y geográficas, así como la planificación de un plan de formación preventivo que las complementa.

El 85,45% de las compañías que respondieron el cuestionario afirmaron tener en la función de recursos humanos apoyo económico de la dirección general como parte del plan de acción ante una posible crisis. Por el contrario, el 14,55% de estas empresas no ha recibido ninguna ayuda económica para paliar los posibles efectos de la crisis.

**Figura 7**

#### Apoyo presupuestario a la dirección de recursos humanos



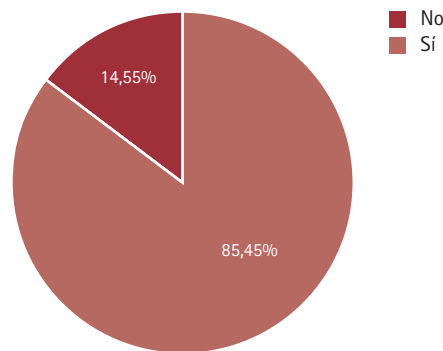
#### Acciones preventivas por parte de la dirección de recursos humanos

Las compañías que respondieron el cuestionario afirmaron en un 85,45% que en los últimos tres años habían llevado a cabo acciones preventivas desde la dirección de recursos humanos. Dentro de estas acciones preventivas se incluyen nuevos planes de formación, la utilización de una variedad más amplia de tipos de contratos laborales, así como provisiones para prejubilaciones.

En la Figura 8 podemos observar cómo el 14,55% de estas organizaciones no ha desarrollado medidas o acciones preventivas en torno a una posible crisis en los últimos tres años.



**Figura 8**  
**Acciones preventivas frente a una posible crisis**

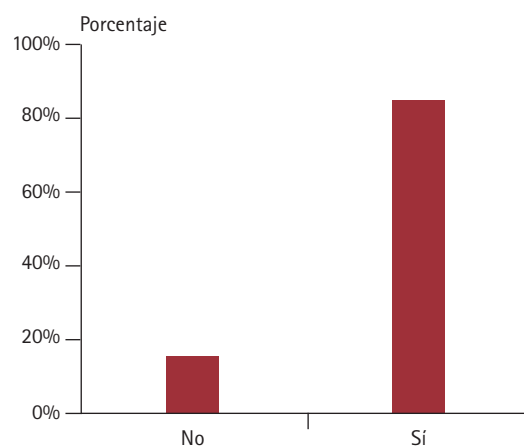


#### 4.3.3. Buenas prácticas de empleo para prevenir la crisis

##### Seguimiento de las habilidades y competencias de la plantilla

Se ha preguntado a las compañías encuestadas si se había realizado un seguimiento de las habilidades y competencias de la plantilla como medida de prevención de la crisis. El 85,5% de estas compañías afirma haber hecho una evaluación del desempeño basado en competencias y habilidades al menos a una parte de su plantilla, mientras que el 14,5% restante no lo ha llevado a cabo (véase Figura 9).

**Figura 9**  
**Seguimiento de las habilidades y competencias**

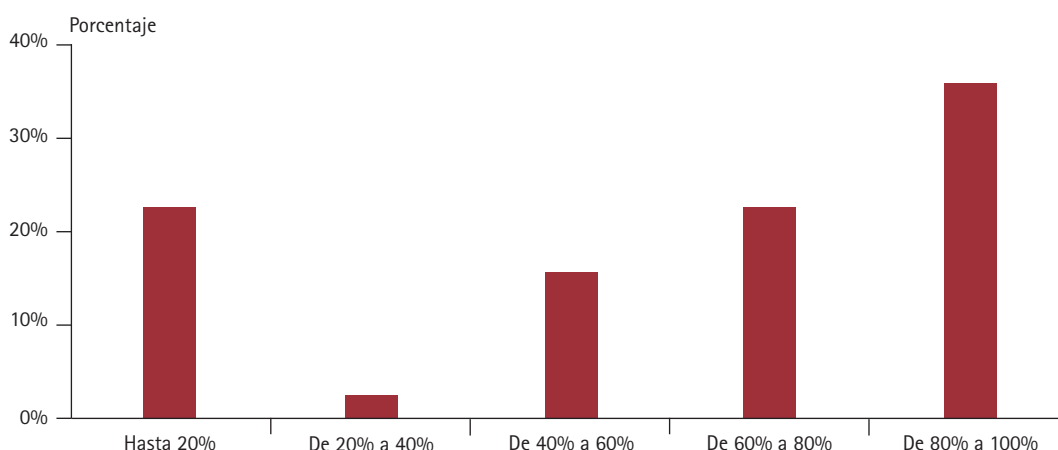


Analizando en profundidad el seguimiento de habilidades y competencias, se preguntó el porcentaje concreto de la plantilla que es objeto de esta evaluación, al menos, desde hace tres años.

El 34,9% de las compañías que lleva a cabo una evaluación de competencias y habilidades ha establecido esta medida para prácticamente la totalidad de sus empleados, esto es, del 80% al 100% de las personas que forman la organización. El 23,3% cuenta con seguimiento que con-

cierte del 60% al 80% de sus empleados. El 16,3% posee un seguimiento que abarca del 40% al 60% de la plantilla. El 2,3% afirma que poseen una evolución de habilidades y competencias para una parte de su plantilla que oscila entre el 20% y el 40%. Por último, el 23,3% de estas empresas tiene establecido un sistema de seguimiento que alcanza a menos del 20% de su plantilla (Figura 10).

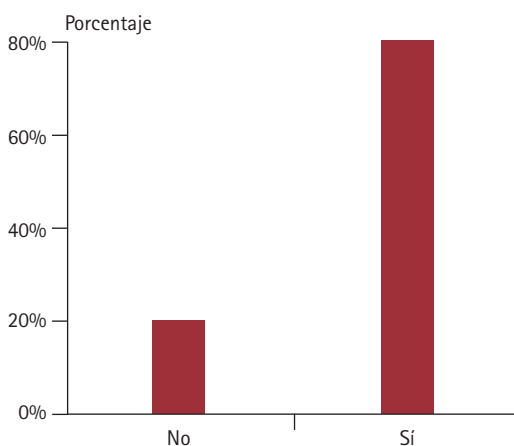
**Figura 10**  
**Porcentaje de plantilla en seguimiento**



#### Movilidad funcional en función de la demanda

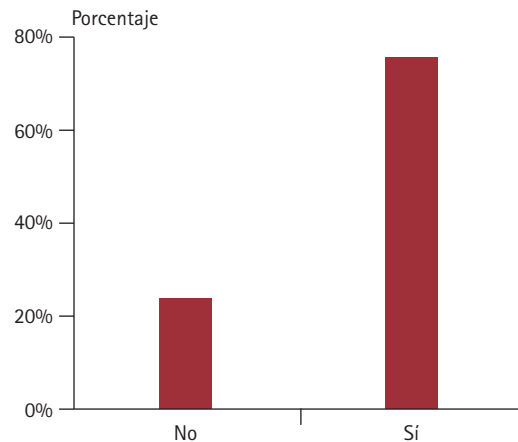
De acuerdo con las medidas preventivas comunes en tiempos de crisis, se preguntó a las organizaciones que conforman la muestra si habían llevado a cabo movilizaciones funcionales de los empleados debido a necesidades de la demanda. El 80% de estas compañías afirma haber realizado reubicaciones funciones con respecto a sus empleados, mientras que el 20% negó haber tomado medidas de este tipo.

**Figura 11**  
**Movilidad funcional en función de la demanda**



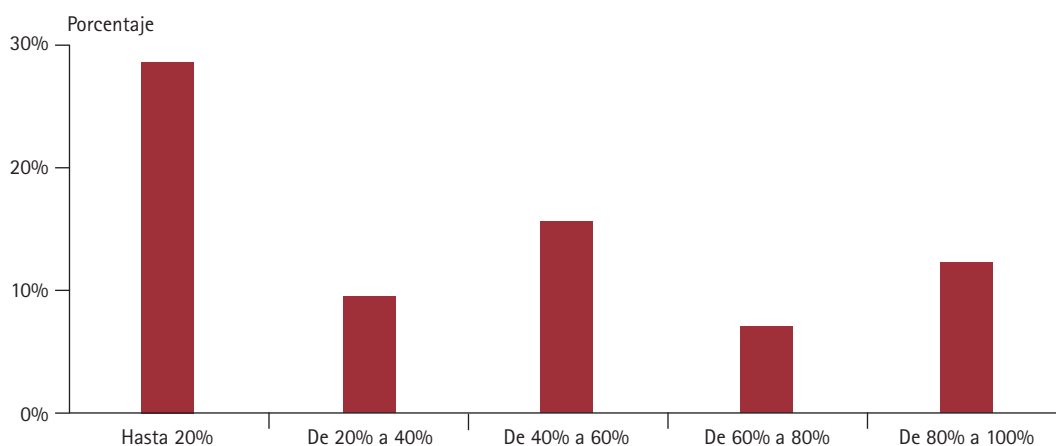
Se preguntó a estas compañías que habían llevado a cabo la movilidad funcional si a estos empleados se les había formado con el objetivo de desempeñar lo mejor posible su nuevo trabajo. El 75% de las compañías han formado a sus trabajadores objetos de la movilidad funcional, sin embargo, un 25% no lo ha hecho.

**Figura 12**  
**Movilidad funcional y nueva formación**



A pesar de que un gran número de empresas ha invertido en formación para un mejor desarrollo de la movilidad funcional, ¿en qué medida lo ha realizado?, ¿qué porcentaje de trabajadores que han cambiado de función han recibido formación?

**Figura 13**  
**Empleados en formación para la movilidad funcional**



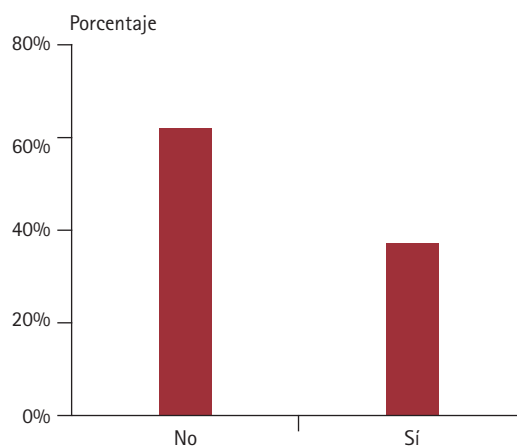
La inversión en formación no ha sido igual para todas las empresas; de hecho, la proporción de trabajadores reubicados en formación varía en gran medida de una empresa a otra. Las proporciones son las siguientes:

- La inversión en formación para hasta el 20% de trabajadores reubicados ha sido realizada por el 27,3% de estas compañías.
- La inversión en formación del 20% al 40% de trabajadores reubicados ha sido realizada por el 9,1% de estas empresas.
- La inversión en formación del 40% al 60% de trabajadores reubicados ha sido realizada por el 15,2% de estas firmas.
- La inversión en formación del 60% al 80% de trabajadores reubicados ha sido realizada por el 6,1% de estas compañías.
- La inversión en formación del 80% al 100% de trabajadores reubicados ha sido realizada por el 6,1% de estas organizaciones.

### Movilidad geográfica

Otra práctica preventiva llevada a cabo por las compañías, para poder afrontar una crisis, es la movilidad geográfica. En menor medida que la movilidad funcional, las empresas han optado por esta política en aquellos casos en los que les ha sido posible. El 38,2% de estas organizaciones ha llevado a cabo la movilidad geográfica para sus empleados, mientras que un 61,8% no la ha desarrollado.

**Figura 14**  
**Movilidad geográfica**

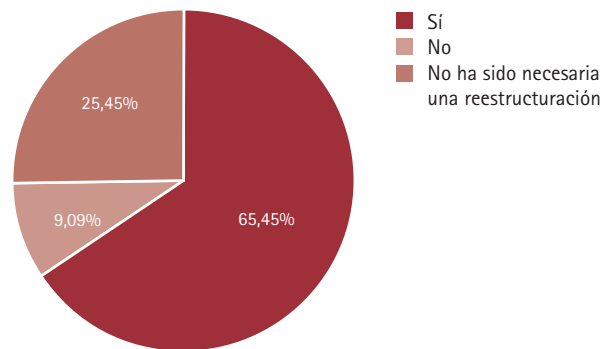


#### 4.3.4. Acciones ya adoptadas frente a la crisis

##### Reestructuraciones

Profundizando en las medidas ya adoptadas ante la crisis, se preguntó a las compañías objeto de estudio si se había producido el caso de la reducción de plantilla en su organización, así como si había existido una planificación sobre los posibles escenarios de la misma (véase Figura 15).

**Figura 15**  
**Planificación en la reestructuración de la plantilla**

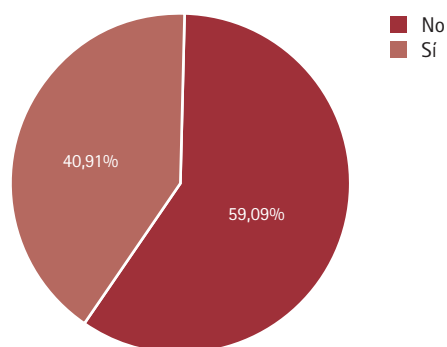


El 65,45% de las compañías que respondieron al cuestionario han llevado a cabo una reestructuración en la plantilla y han planificado las fases de las mismas en función de distintos escenarios. El 9,09% no ha planificado las fases de su reestructuración y el 25,45% no se ha visto en la situación de tener que realizar una reestructuración, en su organización.

#### Utilización de *outplacement*

En los casos en los que se llevó a cabo una reestructuración de los empleados, se preguntó a estas empresas si habían utilizado servicios de *outplacement* como vía de recolocación externa de los empleados afectados por la reestructuración. El 59,09% de estas compañías negó haber utilizado servicios de *outplacement*, mientras que el 40,91% afirmó haberlos contratado.

**Figura 16**  
**Utilización de servicios de *outplacement***

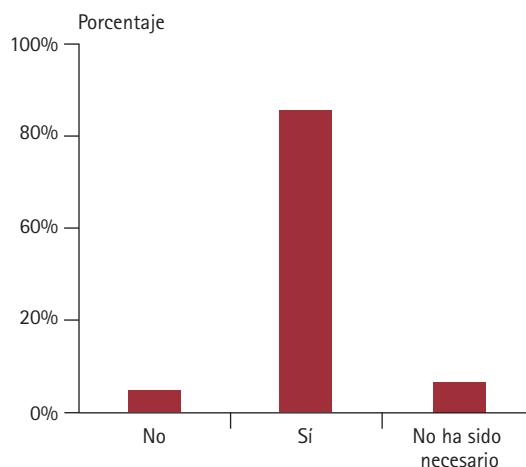


#### Comunicación en tiempos de crisis

En referencia a la política de comunicación de estas firmas, se cuestionó a las empresas si habían tenido un discurso directo y frecuente con sus empleados respecto a la crisis económica y las repercusiones financieras y organizativas derivadas de la misma que afectan a la compañía.

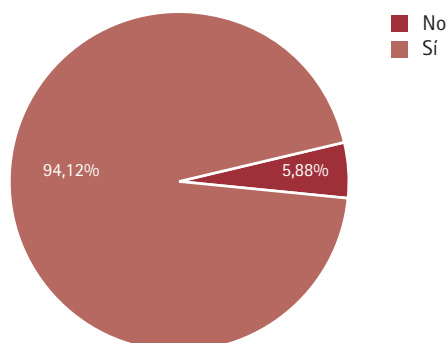
El 85,2% de la muestra objeto de este estudio ha mantenido un discurso directo y frecuente con sus empleados. Una pequeña proporción de las mismas –5,6%– ha guardado silencio en referencia a la crisis. El 9,3% de los casos no ha considerado necesario mantener una comunicación directa en torno a la crisis y a su repercusión.

**Figura 17**  
**Discurso directo y frecuente en materia de comunicación**



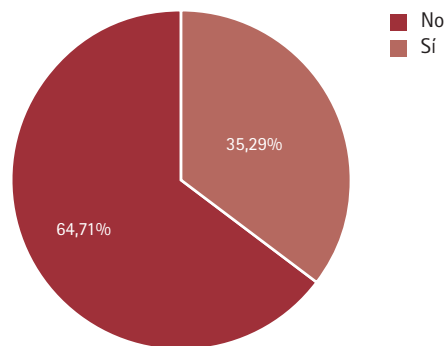
En relación a los sistemas de comunicación más utilizado, con objeto de hacer llegar a la plantilla la visión de la compañía respecto a la crisis, en la Figura 18 podemos observar que el 94,12% ha mantenido de manera frecuente reuniones presenciales con sus empleados. Dentro de estas reuniones se recogen las reuniones de equipo, de departamento, con los representantes de los trabajadores y reuniones individuales cuando ha sido necesario.

**Figura 18**  
**Reuniones presenciales en esta comunicación**



Con independencia de las reuniones presenciales, se han utilizado otros mecanismos de comunicación, tales como el correo electrónico corporativo, revista de empresa, *newsletters* y otras comunicaciones internas, a través de cartas personalizadas o el portal del empleado. Estas otras alternativas en la comunicación han sido utilizadas por 35,29% de las compañías que han respondido el cuestionario, mientras que el 64,71% no las ha utilizado (véase Figura 19).

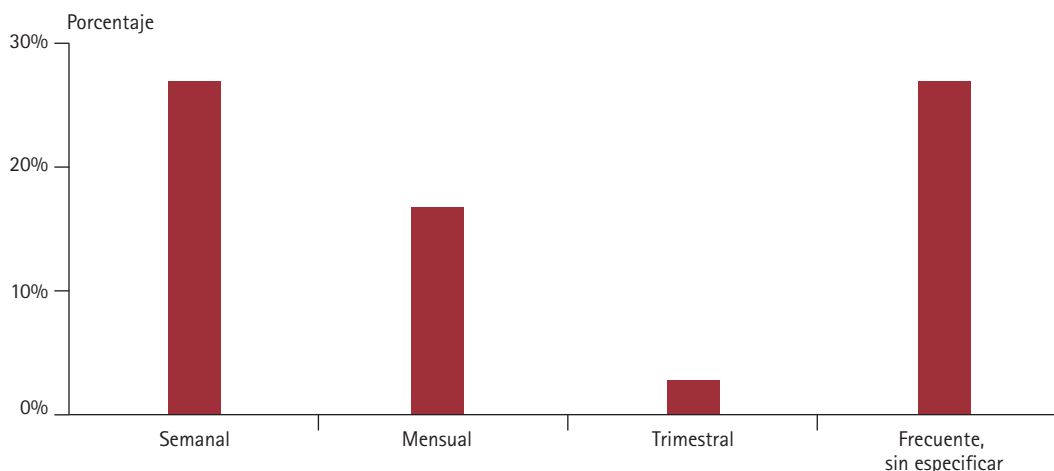
**Figura 19**  
**Otros mecanismos de comunicación**



Otro aspecto importante en torno a la comunicación es si los directivos que han tenido que comunicar mensajes relacionados con medidas acerca de la crisis han tenido apoyo por parte de la dirección general. El 97,4% afirma que estos directivos han recibido un apoyo considerable por parte de la dirección general, mientras que el 2,6% no lo ha recibido.

Con respecto a la periodicidad en que se han transmitido los mensajes, comprobamos en la Figura 20 que el 25,9% de estas empresas ha mantenido una comunicación directa con una periodicidad semanal. El 14,8% lo ha hecho con una periodicidad mensual, mientras que el 3,7% ha mantenido la comunicación con una periodicidad trimestral. Prácticamente el 26% de estas compañías afirman estar manteniendo una comunicación frecuente, sin especificar su periodicidad.

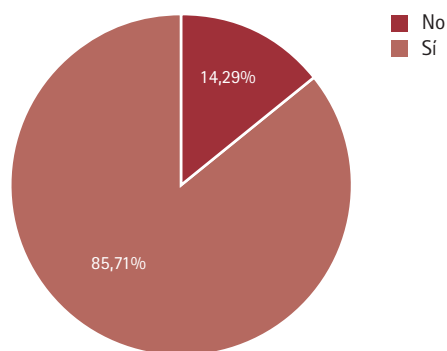
**Figura 20**  
**Periodicidad de estos mecanismos de comunicación**



Si nos adentramos en la naturaleza del mensaje transmitido, hemos preguntado a estas empresas si los mensajes en torno a la crisis económica y sus repercusiones concretas para la organización y la plantilla, se han realizado desde un punto de vista positivo. El 85,71% afirma haber intentado transmitir los mensajes de manera optimista, mientras que el 14,29% constata no haberlo hecho.



**Figura 21**  
**Comunicación de la causa de manera positiva**



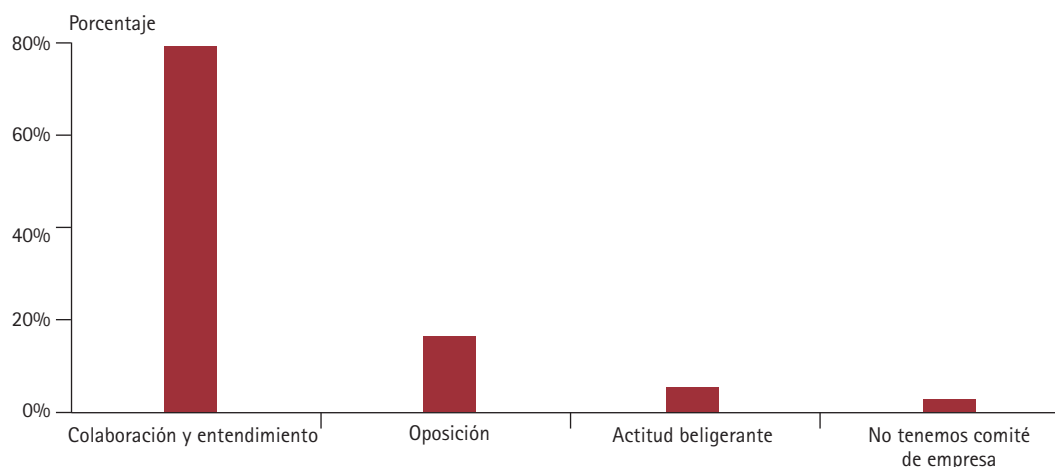
Por último, se preguntó a estas empresas si habían transmitido mensajes de ayuda a los “supervivientes” de la reestructuración para adaptarse al cambio. El 90% de estas compañías afirmó que lo habían realizado, mientras el 10% no lo había hecho.

#### Relaciones con el comité de empresa

Un aspecto importante en relación a las medidas adoptadas por causa de la crisis económica es la naturaleza de las relaciones con el comité de empresa. ¿Han mantenido unas relaciones de colaboración y entendimiento? O, por el contrario, ¿las reuniones han adquirido un tono de oposición?

El 79,5% de las compañías afirma que las relaciones existentes con el comité de empresa son de colaboración y entendimiento, mientras que el 12,8% afirma que las relaciones con los representantes de los trabajadores son de oposición. Únicamente un 5,1% afirmó que las relaciones con el comité de empresa son beligerantes, y un 2,6% afirmó no tener comité de empresa.

**Figura 22**  
**Tipo de relaciones con el comité de empresa**

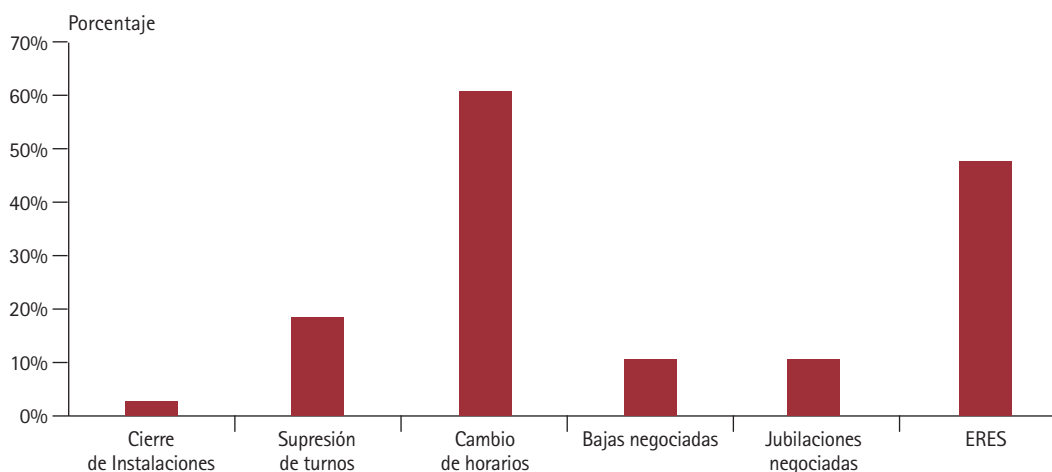


En cuanto a las medidas acordadas con el comité de empresa, en la Figura 23 podemos observar que el 40,35% de las compañías encuestadas ha acordado cambios de horarios con el comité de empresa. Dentro de este concepto de cambios de horarios, se recogen medidas como flexibilidad en la jornada laboral o teletrabajo. El 31,58% ha acordado un expediente de regulación de empleo con el comité de empresa. En menor medida, el 12,28% de estas empresas han acordado supresión de turnos y horas extra con los representantes de los trabajadores (véase Figura 23).

En una proporción bastante inferior se han acordado con el comité de empresa las siguientes medidas:

- Bajas negociadas en el 7,02% de las compañías que han respondido al cuestionario.
- Jubilaciones anticipadas y negociadas en el 7,02% de las empresas que forman la muestra.
- Cierre de instalaciones en el 1,75% de estas firmas.

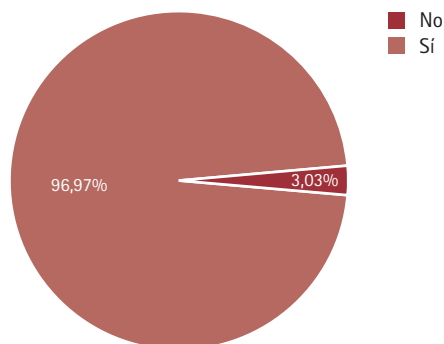
**Figura 23**  
**Medidas acordadas con el comité de empresa**



### Naturaleza de actuación en tiempos de crisis

Se cuestionó a las compañías si habían actuado rápidamente una vez anunciada la reducción de puestos. El 96,97% respondió haber actuado de manera rápida una vez anunciada la reestructuración, mientras que el 3,03% negó haber actuado de esta forma.

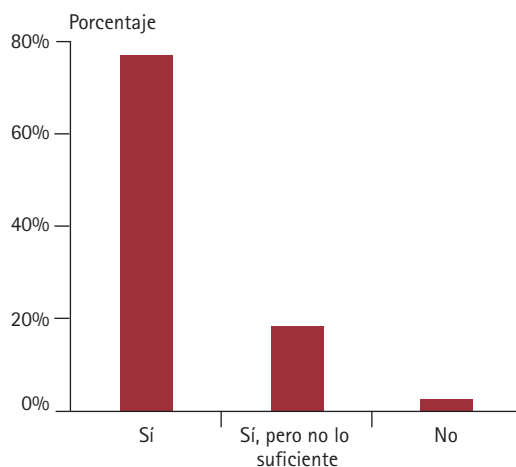
**Figura 24**  
**Actuación rápida**



### Preparación de los gerentes para un futuro próximo

El 78,9% de las compañías afirma que sus gerentes o directivos están preparados para hacer frente a la crisis en un futuro próximo, mientras que el 18,4% afirma que lo están pero no lo suficiente. Únicamente el 2,6% expresa que sus gerentes no están preparados para afrontar la crisis en un futuro próximo.

**Figura 25**  
**Preparación de los gerentes**



### Coherencia y futuro

Con respecto a si se ha actuado en coherencia con la cultura de la empresa en las medidas adoptadas por la crisis económica, el 92,3% de las empresas que participaron en el estudio afirmaron haber actuado coherentemente. El 7,7% restante no ha actuado coherentemente con la cultura corporativa.

Por último, en referencia con la redefinición estratégica con visión de futuro, el 73,3% de estas compañías ya han redefinido estratégicamente su organización. El 13,6% de estas empresas lo está redefiniendo actualmente, y el 2,3% no ha redefinido su estrategia todavía.

## 5. Resumen de los resultados triangulados. Mejores prácticas

Los resultados procedentes de los *focus groups*, entrevistas y cuestionarios cerrados fueron triangulados. De su análisis resultan las cinco buenas prácticas que presentamos a continuación. Para cada una de ellas resaltamos las características de una buena implementación de la práctica, los sectores para los que esta práctica es importante, la frecuencia de su implementación y las barreras en la implementación.

### 5.1. Interlocución con los representantes sindicales

Es la interlocución entre los representantes legales de los trabajadores de las organizaciones sindicales y la dirección de la empresa.

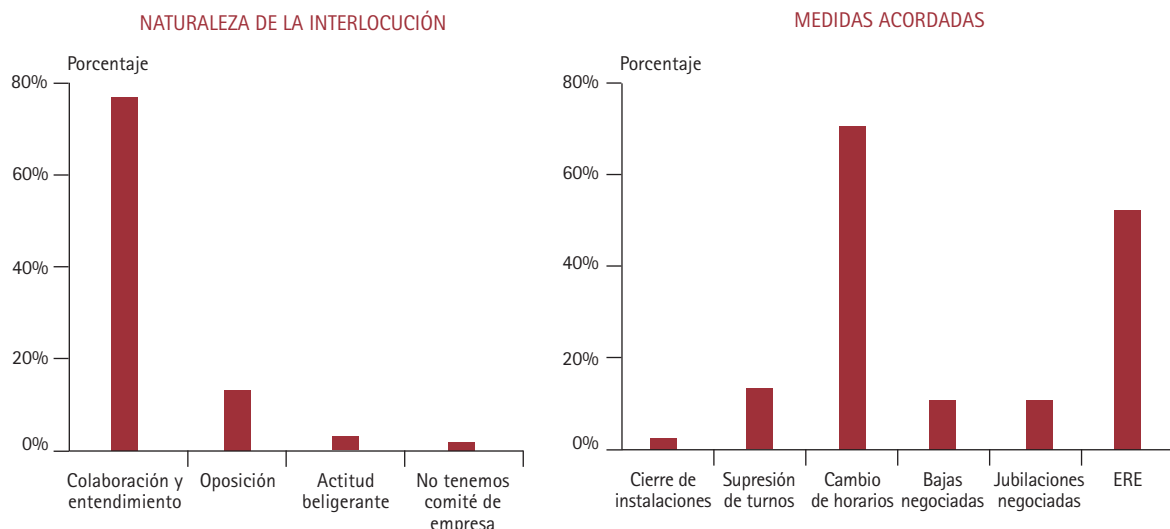
#### Características de una buena implementación de la práctica

- Comportamiento proactivo por parte de las empresas.
- Interlocución constante.
- Normalización de las relaciones laborales.
- Involucración de la representación sindical en los planes formativos y de reorganización.

#### Sectores para los que esta práctica es importante

- Común a todos los sectores excepto servicios profesionales

#### Frecuencia en su implementación: información cuantitativa



### Barreras en la implementación

- Escaso interés por parte de los directores de recursos humanos en las relaciones sindicales en tiempos de bonanza económica.
- Posible percepción de pérdida de poder de los agentes sindicales.
- Resistencia pasiva de la representación sindical a los planes sociales.
- Rechazo por parte de los agentes sindicales a la individualización de las relaciones laborales.

## 5.2. Comunicación interna

La comunicación interna es la dirigida al cliente interno, esto es, al trabajador, y se considera uno de los aspectos clave del ambiente laboral.

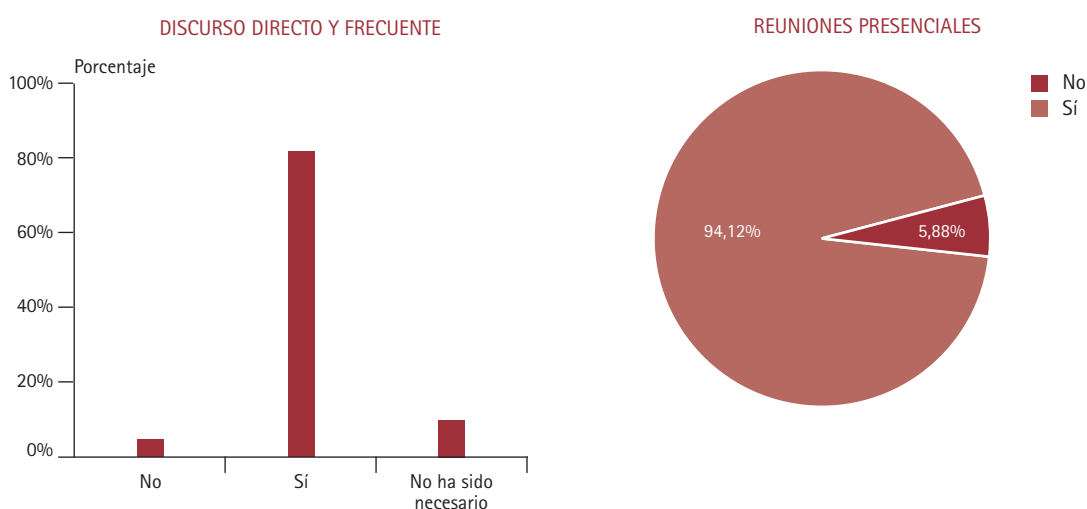
### Características de una buena implementación de la práctica

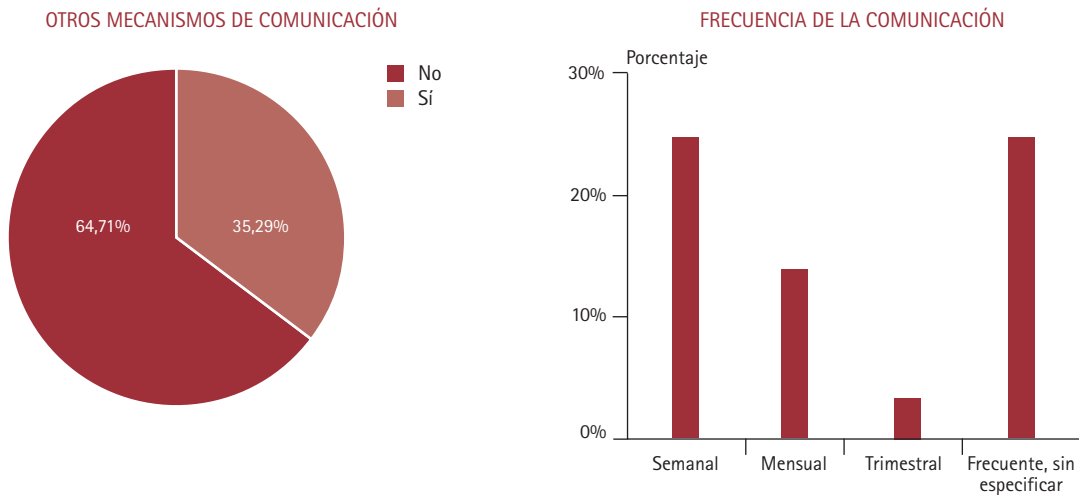
- Transparencia en los mensajes.
- Comunicación proactiva: anticiparse al cambio.
- Comunicación fehaciente y fluida desde el inicio de un proceso de reestructuración.
- Comunicación continua.
- Comunicación en cascada.
- Personalización de la comunicación (por ejemplo, correos electrónicos personalizados).
- Mensajes no verbales de ahorro de costes en todas las áreas de la organización (por ejemplo, no hay viajes en Business).

### Sectores para los que esta práctica es importante

- Común a todos los sectores.

### Frecuencia en su implementación: información cuantitativa





### Barreras en la implementación

- Incertidumbre en el entorno que dificulta la claridad en los mensajes.
- Riesgo de "llegar tarde".
- Inexistencia de una cultura de comunicación abierta en la empresa.
- Dificultad y coste de las herramientas.
- Dificultad de la comunicación en empresas de pocos empleados: ausencia de macroherramientas y, fundamentalmente, mayor exigencia individual de los empleados.

### 5.3. Movilidad funcional

Llamamos movilidad funcional cuando un trabajador, por razones de reorganización de la empresa, empieza a realizar funciones diferentes a las que se establecían en su contrato de trabajo.

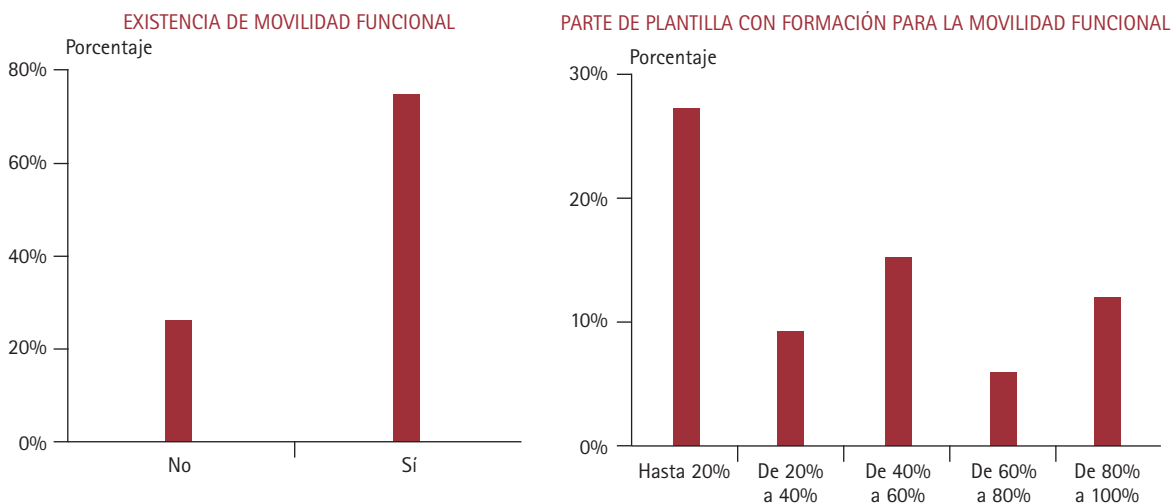
#### Características de una buena implementación de la práctica

- Seguimiento de habilidades y competencias de la plantilla.
- Definición de los planes de carrera profesional.
- Formación multifuncional.
- Carreras horizontales a largo plazo.

#### Sectores para los que esta práctica es importante

Sector telecomunicaciones, automoción.

## Frecuencia en su implementación: información cuantitativa



### Barreras en la implementación

- Falta de conocimientos y habilidades (por ejemplo, idiomas, funciones técnicas).
- Resistencia del jefe inmediato a perder a una persona con talento.
- Resistencia de los sindicatos por cambio de condiciones (por ejemplo, un cambio en la estructura de compensación salarial u otras).

## 5.4. Movilidad geográfica

Llamamos movilidad geográfica a aquella en que, por razones de producción o reorganización de la empresa, el trabajador tiene que trasladar su residencia a otra ciudad donde la empresa está ubicada. Ésta puede ser voluntaria o forzosa.

### Características de una buena implementación de la práctica

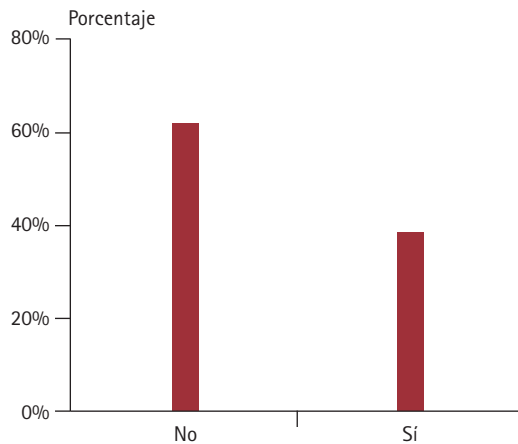
- Seguimiento de habilidades y competencias de la plantilla.
- Definición de los planes de carrera profesional.
- Formación en idiomas.
- Promoción interna hacia puestos internacionales.

### Sectores para los que esta práctica es importante

- Farma-químico.



### Frecuencia en su implementación: información cuantitativa



### Barreras en la implementación

- Resistencia cultural a la movilidad geográfica en España.
- Carreras duales: interrupción de la carrera profesional del cónyuge.
- Equilibrio trabajo-familia.
- Problemática de la repatriación.

## 5.5. Servicios de *outplacement*

Su aplicación trata de acompañar a las personas que han perdido su trabajo, por ejemplo como parte de una reestructuración, con el objetivo de aconsejar personalmente a cada candidato de manera práctica a encontrar un nuevo empleo acorde con su perfil.

### Implementación de la práctica

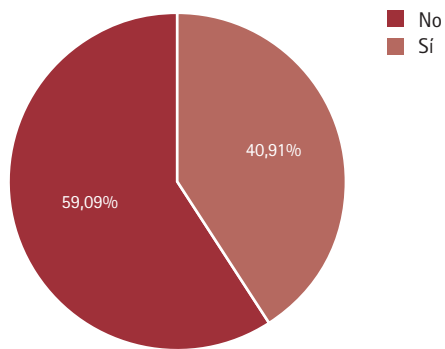
- Proceso de comunicación interna.
- Proceso de comunicación a los agentes sindicales.
- Tratamiento individualizado: caso a caso.
- Trabajar en conexión continua con empresas de recolocación.

### Sectores para los que esta práctica es importante

En la actualidad son muchos los sectores en los que se aplican –sectores de servicios, químico-farmacéutico, automoción, financiero–, aunque su aplicación se centra mayoritariamente en las empresas multinacionales. De los resultados de este estudio, destaca su implementación en el sector:

- Telecomunicaciones.

## Frecuencia en su implementación: información cuantitativa



## Barreras a la implementación

- Resistencia de la representación sindical.
- Dificultad en la búsqueda de perfiles equivalentes.
- Utilización en casos muy puntuales.
- Coste extra para las organizaciones.

## 6. Conclusiones

En este apartado final de conclusiones resumimos las principales aportaciones del estudio como respuesta a las tres preguntas de investigación que se planteaban al inicio del mismo.

La conclusión que podría resumir todo el estudio parte de la base de la necesaria definición del objetivo y estrategia a largo plazo de las empresas. La definición de la estrategia a largo plazo debe constituir el sustento sobre el que se tomarán todas las decisiones. Se hace crucial evitar por parte de la alta dirección de las empresas decisiones de tipo "cortoplacista" tomadas de manera precipitada con un objetivo de reducción de costes inmediato. Este tipo de acciones suponen en muchas ocasiones un coste muy alto para la organización en el largo plazo.

**En primer lugar**, nos planteábamos **qué medidas habían adoptado las empresas como prevención a una crisis anunciada**. La reflexión sobre la prevención, que se ha desarrollado o no por parte de las empresas de la muestra, nos puede servir de pauta para evitar "catástrofes" en futuros ciclos recesivos. Se trata de extraer de nuestro estudio medidas constructivas que sirvan de cortafuegos en posteriores situaciones de crisis. Utilizando la metáfora de los incendios, para evitar pasarnos la vida "apagando fuegos", con la ineficiencia que este sistema lleva consigo, debemos saber cuáles son las causas que los originan, cómo debemos estar preparados en caso de que se produzcan y conocer las pautas fundamentales para evitarlos.

Las empresas no pueden vivir de espaldas a la realidad del entorno en el que operan. Al hablar de entorno nos referimos tanto al entorno general como al específico relativo al sector de operaciones. Con la ayuda y la opinión de especialistas, las empresas deben ser capaces de prevenir de antemano potenciales situaciones de crisis que pueden afectar a la caída de la demanda y tener repercusiones en la situación laboral. La "solución fácil" si la empresa va mal, pasa por declarar una suspensión de pagos, cuando no una quiebra. Sin embargo, el coste humano de estas medidas debe ser tomado en consideración por los empresarios, que no pueden vivir de espaldas al mismo. Aquí los agentes sociales desarrollan un papel crucial.

**Las medidas preventivas identificadas son las siguientes:**

- La más importante, en opinión de las empresas que han participado en nuestro estudio, es el **seguimiento de habilidades y competencias**. Parece que éste es un tema bastante asimilado por la empresa española (en nuestra muestra, el 85,5% de las empresas encuestadas ha manifestado que lo hace).
- La segunda medida preventiva, según nuestros resultados, es la necesidad de **potenciar la movilidad funcional**. Sin embargo, en el estudio de esta cuestión surge una incoherencia sobre la que queremos advertir a los empresarios españoles, que puede estar paralizando o, cuando menos, haciendo ineficiente la movilidad funcional. La movilidad funcional no está siendo convenientemente **acompañada de planes de formación** (del 80-100% de los empleados reubicados, sólo recibe formación para la polivalencia el 6,1%). La regulación en los convenios colectivos de esta cuestión fue puesta de manifiesto en la reunión mantenida con los sindicatos. En esta misma línea podemos señalar, parafraseando a Arasanz (2009), que los aspectos más proactivos de la formación continua se corresponden con la perspectiva de la

flexiseguridad, deben ser desarrollados en los convenios colectivos. Hay que lograr, por tanto, un equilibrio entre la movilidad funcional de los trabajadores como mecanismo de flexibilidad interna, y una formación continua que apoye las transiciones en el mercado de trabajo y promueva la empleabilidad de los trabajadores.

- La tercera medida preventiva se concreta en la **movilidad geográfica**. No obstante, tan sólo el 38,2% de las empresas de la muestra han utilizado esta medida como prevención. En España, la movilidad geográfica sigue siendo una asignatura pendiente, con la consiguiente rigidez que este tema aporta al mercado de trabajo español. Pérez Díaz y Rodríguez (1994) resaltan la actitud defensiva de las organizaciones sindicales respecto a esta cuestión.

**En segundo lugar, en cuanto a las medidas adoptadas por las empresas en esta crisis**, podemos concluir a la luz de los resultados, que en orden de importancia estas han sido cuatro, siendo éstas prácticas comunes a todos los sectores de actividad analizados en el estudio:

- **Comunicación transparente (85,20%)**. La forma en que se lleva a cabo la comunicación es un aspecto relevante de la dirección global de la crisis. Si esta comunicación se realiza bien, tanto a nivel interno como externo (no siendo aleatorio el orden de estos factores), se puede lograr reducir gran parte de los daños potenciales producidos por la crisis. Específicamente, la comunicación de la crisis se refiere al flujo de información entre la organización, sus empleados, los representantes sindicales, los medios de comunicación y el público en general. En una situación de crisis, las personas necesitan saber qué se va a hacer para solucionar el problema y qué va a ser de ellos en cuanto al mantenimiento del puesto y condiciones de empleo. Esta transparencia facilitará el entendimiento y la puesta en marcha de soluciones "difíciles", ya que éstas se entenderán como necesarias para salvar a la empresa. El objetivo es lograr un clima interno de colaboración y no de resistencia.
- **Mantenimiento de una relación fluida con el comité de empresa (79,50%)**

Es normalmente función del director de recursos humanos, o de relaciones laborales, como parte de la función estratégica que tienen en la empresa, mantener y potenciar la relación de la compañía con los representantes de los trabajadores y sindicatos. Lograr que los representantes de los trabajadores se comporten como un socio más en la organización no es tarea fácil. Es claro el mensaje que se da en estas páginas hacia la necesidad de mantener informado al comité de empresa y contar proactivamente con su beneplácito antes de tomar ninguna decisión que afecte a los trabajadores. Lograr esta implicación no es un asunto que se pueda improvisar, y mucho menos cuando la situación es complicada y se está hablando de despidos y reestructuraciones. De aquí la importancia de mantener una "buena, fluida y constante relación" en la que se comparta información más allá de lo estrictamente estipulado en términos legales. Esta medida facilitará la relación con los representantes de los trabajadores en momentos problemáticos para la empresa.

- **Reestructuración (65,45%)**

Planificar las distintas fases de la reestructuración sería prácticamente el tema principal en la necesidad de la empresa de llevar a cabo este tipo de medidas con el objetivo de mantener su competitividad en términos de costes. Sin embargo, y como parte de las conclusiones del presente estudio, aportamos en el siguiente epígrafe un conjunto de reglas que pensamos pueden

ser de utilidad a cualquier empresa que se vea obligada a emprender un expediente de regulación de empleo (ERE). Aunque lógicamente desde aquí, refiriéndonos a las empresas, les animamos a adoptar otro tipo de medidas creativas diferentes, o en caso de tener que emprender un ERE, a que se decanten en una primera fase por un ERE temporal.

– **Outplacement** (59,05%)

Un programa bien estructurado de *outplacement* proporciona tanto a la empresa como a los trabajadores que van a ser desvinculados un servicio *win-win*. Estos programas sirven para mitigar el efecto de la pérdida de trabajo y potenciar al mismo tiempo el sentimiento del empleado de haber sido tratado bien por parte de la empresa. Por tanto, podemos decir que este servicio ayuda a la empresa a mantener o mejorar su imagen, a posicionarse en la mente del empleado desvinculado como empresa con un “buen comportamiento” corporativo. Los sindicatos han puesto de manifiesto en nuestro estudio la relevancia de que las empresas pongan en marcha servicios de *outplacement*, y que no siempre tengan que ser los representantes de los trabajadores los que los reclamen.

No queremos terminar este libro sin dar un conjunto de consejos o advertencias a las empresas extraídas del conjunto de aportaciones del estudio en materia de reestructuraciones. No pretendemos ser exhaustivos, sólo queremos evitar que debido a las circunstancias y a la presión del entorno, tanto interno como externo, los departamentos de recursos humanos y en general la dirección no cometa fallos que en el largo plazo pueden tener consecuencias irreparables. El llamado *path dependence*, que constituye una de las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, tanto según la tradición académica como empresarial, está fundamentalmente basado en el conocimiento, habilidades y compromiso de los empleados hacia sus compañías acumulado a lo largo de su historia. Pretendemos proporcionar una serie de directrices que enfoquen las decisiones directivas en orden al mantenimiento de esta ventaja competitiva.

A continuación detallamos doce guías de acción, que podríamos denominar el “*Doceálogo para enfrenar la crisis*”, que constituirán un modelo de éxito para la dirección de recursos humanos en tiempos de crisis cuando se hace necesaria una reestructuración en la plantilla:

**1. Tener en cuenta las habilidades de los empleados y considerar siempre su posible reubicación en la empresa**

Un error frecuente de las empresas es el despido de empleados que ya no son necesarios en su función actual, pero que poseen las capacidades y habilidades necesarias en otras áreas del negocio. A menudo las organizaciones no emplean el tiempo y recursos necesarios para evaluar las capacidades de los empleados de la plantilla y tratar de conjugarlos con las necesidades de la empresa tanto a corto como a largo plazo.

**2. Planificar las fases de la reestructuración**

Naturalmente, la organización necesita determinar de qué empleados debe prescindir, por qué, cómo y cuándo, diseñando la planificación de todas las fases del proceso que den consistencia y fiabilidad al mismo. Es igualmente importante que las empresas, de manera paralela, desarrollen estrategias de comunicación de la situación. Para ello deben pensar y transmitir muy bien el mensaje global que van a dar al conjunto de los empleados, y en qué fases se van a plantear

la reducción de la plantilla. La forma en que la empresa trate a las personas de las que tiene que prescindir va a influir directamente en los supervivientes. Si la empresa pretende retener su talento, deberá velar por mantener la confianza de los supervivientes con el llamado "contrato psicológico", y transmitir una forma de actuar ética y justa.

### **3. Utilizar instrumentos de comunicación directa y frecuente**

La franqueza y claridad en las comunicaciones que se lleven a cabo acerca de la situación de la empresa y del sector suele ser la mejor herramienta en una situación de reestructuración. Los mensajes que aparezcan en la intranet o que circulen por correos electrónicos internos a los empleados deben ser claros, transparentes y gozar de credibilidad. Capitalizando estas tecnologías, las empresas pueden mantener al día a sus empleados sobre lo que está pasando en la industria, los cambios en el mercado referentes a la aparición de nuevas tecnologías y otros hechos que puedan ser relevantes para la competitividad de la compañía. Esta transparencia reduce el "efecto sorpresa" ante medidas de reestructuración y aumenta la confianza en la compañía.

### **4. Comunicar la razón y los porqués de la necesidad y conveniencia de reestructurar la plantilla**

La empresa debe transmitir a sus empleados que la reestructuración va a conducir a una mejora en la salud empresarial y va a garantizar la supervivencia de la empresa en el futuro. Esto aumentará la confianza y motivación de los supervivientes y facilitará la comprensión de la situación de los despedidos. Además, las empresas deben mostrar una coherencia en su actuación, poniendo de manifiesto su reducción de costes y austeridad en el período siguiente a la reducción de plantilla, para que los supervivientes no piensen que los trabajadores son el único gasto del que se puede prescindir.

### **5. Gestionar con "exquisita" coherencia la comunicación externa y la comunicación interna**

Supondría un grave error para la empresa que sus empleados conozcan por los medios de comunicación externos la situación de la empresa, o las medidas de reestructuración que ésta va a llevar a cabo. Una situación de este tipo generaría desconfianza. Por ello la empresa debe ser muy prudente en sus mensajes a los medios y debe anticiparse en la comunicación interna la situación de crisis.

### **6. Actuar rápidamente tras la comunicación del mensaje**

Si la organización no actúa rápidamente, puede perder la credibilidad de sus empleados y correr el riesgo de tener problemas de retención de personas clave.

En caso de no actuar rápidamente, este hecho afectará a la comunicación interna informal y no controlada (rumorología), y por tanto, generará incertidumbre e influirá en la desmotivación y, finalmente, en la productividad de los empleados.

## 7. Preparar a los directivos para lo que viene

La organización debe poner un especial cuidado, tanto en la necesaria información a los directivos de todos los niveles de las medidas que se van a tomar, como en la formación de los directivos en la gestión del cambio. Se les debe proporcionar herramientas que les ayuden a anticiparse a las reacciones de sus empleados y sepan cómo alinearles con la nueva estrategia, así como ser convincentes en los mensajes que dan a sus subordinados. No podemos olvidar que la comunicación en cascada es una de las formas más utilizadas por las empresas. La cadena se puede romper por un punto débil y tener resultados desastrosos; la organización debe poner los medios para anticiparse.

## 8. Ayudar y dar soporte a los directivos en la transmisión del mensaje

Reforzando el consejo anterior de la formación de los directivos, la alta dirección debe ser consciente de la tremenda dificultad y el enorme grado de estrés que supone la transmisión de mensajes de despido. Es frecuente que el sentimiento negativo y de culpabilidad del directivo transmisor redunde en su propia insatisfacción y falta de motivación para permanecer en la empresa. La alta dirección debe mantener un compromiso aún más fuerte en estos momentos con la dirección de relaciones laborales de la empresa, prestando la ayuda necesaria. Que la empresa disponga de un plan social y de acompañamiento facilita en gran manera la comunicación del mensaje. Por decirlo de una forma sencilla, es un deber de la alta dirección estar junto a sus directivos (transmisores del mensaje) en esta difícil misión.

## 9. Ayudar a los supervivientes en la adaptación al cambio

Proporcionar servicios de *outplacement* para los que se tienen que ir, no es sólo importante para éstos, sino que es vital para los que se quedan, ya que perciben un compromiso más allá de la mera indemnización, siempre y cuando las salidas sean por causas ajenas al desempeño. De esta manera, la empresa está generando sentimientos positivos e incrementando el compromiso por profesionalizar la desvinculación. Esto, sin embargo, no es suficiente. La empresa debe ser consciente de que el bienestar de sus empleados depende en gran medida del devenir de la empresa en el futuro. Por este motivo la empresa no puede pensar que ya tiene todo el trabajo hecho, sino que debe de llevar a cabo otras medidas que sean interpretadas como positivas por los supervivientes.

## 10. Dirigir la reestructuración de manera consistente con la cultura de la empresa

La reacción de los supervivientes es frecuentemente más positiva cuando la reestructuración se lleva a cabo de forma coherente con los valores y cultura organizativos. En momentos de cambio, es importante que la organización muestre a los supervivientes que su cultura no se ha modificado, y las actuaciones que están llevando a cabo son consecuencia de un entorno desfavorable o de una pérdida de competitividad que nada tiene que ver con su filosofía respecto a los empleados.

## 11. Redefinir el trabajo que queda

Hay que ayudar a los empleados a gestionar el aumento de carga de trabajo, ya que no siempre las reducciones de plantilla van vinculadas a "menos trabajo" o "mejora de los procesos".



Se debe definir una estrategia clara de cómo dar continuidad al trabajo o funciones que desarrollaban los que van a dejar la compañía, para evitar la percepción de desorganización o sobrecarga de trabajo de los que permanecen. Si no se tiene en cuenta este aspecto, se podría provocar una disminución en la productividad, una desmotivación de los que se quedan, y que a menudo sea necesario cubrir posiciones amortizadas.

## **12. Aprender de la experiencia**

La empresa debe aprender a prevenir. El alto coste humano y financiero de un proceso de reestructuración desgasta a la empresa, que no puede en tiempos de bonanza empezar a contratar "alegremente", sino que debe tener una planificación razonable y una contención de costes en otras partidas que es mucho mejor eliminar antes de plantearse el "despido" de una persona.

## Referencias

---

- (1) The World Bank, "Global Economic Prospects 2009 - Forecast Update". The World Bank. March, June 2009. [siteresources.worldbank.org/INTGEP2009/Resources/5530448-1238466339289GEUpdate-March30.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2009/Resources/5530448-1238466339289GEUpdate-March30.pdf)
- (2) Global Economic Prospects - Commodities at the Crossroads 2009. Washington D.C.: World Bank, 2009. The World Bank. 2008. June 2009. [siteresources.worldbank.org/INTGEP2009/Resources/10363\\_WebPDF-w47.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTGEP2009/Resources/10363_WebPDF-w47.pdf)
- (3) International Monetary Fund. "World Economic Outlook - April 2009 - Crisis and Recovery". International Monetary Fund. April - June 2009 [imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf](http://imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf)
- (4) Banco de España. Servicio de Estudios. "Evolución reciente de la economía española". Banco de España. Mayo - junio de 2009. [www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/09/May/Ficheros/evo.pdf](http://www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/09/May/Ficheros/evo.pdf)
- (5) Banco de España. Servicio de Estudios. "Boletín Económico - Mayo 2009". Banco de España. Mayo - junio de 2009. [www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/09/May/Ficheros/be0905.pdf](http://www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/09/May/Ficheros/be0905.pdf)
- (6) Banco de España. Servicio de Estudios. "Indicadores Económicos - Mayo 2009". [www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/09/May/Ficheros/indica.pdf](http://www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/09/May/Ficheros/indica.pdf)
- (7) European Commission. "Consolidated report on the preparatory workshops for the Employment Summit of May 7, 2009". European Commission - Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. April - June 2009. [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2623&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2623&langId=en)
- (8) European Commission. Eurostat. "Euro area unemployment up to 9.2%". Eurostat News Releases. 2 June 2009. [epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/euroindicators/news\\_releases](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/euroindicators/news_releases)
- (9) Banco de España. Servicio de Estudios. "La evolución del empleo y del paro en el primer trimestre de 2009, según la Encuesta de Población Activa". Banco de España. Mayo - junio de 2009. [www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/09/May/Ficheros/art2.pdf](http://www.bde.es/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/09/May/Ficheros/art2.pdf)
- (10) European Commission. "Integrated Guidelines for Growth and Jobs (2005-08)". European Commission - Growth and Jobs. June 2009. [ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/integrated\\_guidelines\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/integrated_guidelines_en.pdf)
- (11) European Presidency. "Presidency Conclusions - Brussels, 18/19 June 2009". Czech Presidency of the European Union. June 2009. [www.eu2009.cz/scripts/file.php?id=57340&tdown=yes](http://www.eu2009.cz/scripts/file.php?id=57340&tdown=yes)

- (12) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. European Industrial Relations Observatory On-Line. "Flexicurity and industrial relations". Flexicurity and industrial relations - Comparative study. June 2009. [www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0803038s/tn0803038s.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn0803038s/tn0803038s.pdf)
- (13) European Commission. Eurostat. "Euro area ECGDP down by 2.5% and EU27 GDP down by 2.4%". Eurostat News Releases. 3 June 2009. [epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/euroindicators/news\\_releases](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/euroindicators/news_releases)
- (14) European Union- Press Releases. "La cumbre de la UE sobre el empleo acuerda formas para atajar el aumento del desempleo". Mayo de 2009. Reference: IP/09/718 [europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/718&format=HTML&taged=0&language=ES&guiLanguage=en](http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/718&format=HTML&taged=0&language=ES&guiLanguage=en)
- (15) Estas propuestas forman parte de un documento que han elaborado con recomendaciones para la reactivación laboral en España y fue presentado el 31-4-2009 en una rueda de prensa por el presidente del Centre for Economic Policy Research (CEPR) de Londres, Guillermo de la Dehesa. Centre for Economic Policy Research (CEPR) "Recomendaciones para la reactivación laboral en España" London. Abril de 2009. [www.expansion.com/2009/04/28/economia-politica/1240934055.html](http://www.expansion.com/2009/04/28/economia-politica/1240934055.html)
- (16) "Las Cámaras de Comercio apuestan por una reforma laboral y rebajas de impuestos". El Mundo, 15 de junio de 2009. [www.elmundo.es/mundodinero/2009/06/15/economia/1245058489.html](http://www.elmundo.es/mundodinero/2009/06/15/economia/1245058489.html)
- (17) Banco de España. "Comparecencia del Gobernador ante la Comisión de Economía y Hacienda del Congreso". Banco de España. Junio -julio de 2009. [www.bde.es/webbde/es/secciones/prensa/intervenpub/gobernador/mfo230609.pdf](http://www.bde.es/webbde/es/secciones/prensa/intervenpub/gobernador/mfo230609.pdf)
- (18) European Central Bank. "Monthly Bulletin - June 2009". European Central Bank. [www.ecb.int/udl.html?doc\\_id=MBLAST](http://www.ecb.int/udl.html?doc_id=MBLAST)

## Bibliografía adicional

---

- Arasanz, J., "Spain: Collective bargaining and continuous vocational training", Centre d'Estudis Sociològics QUIT – UAB. 2009. [www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0804048s/es0804049q.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0804048s/es0804049q.htm)
- Campbell, D. T. y Fiske, D. W., "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix". *Psychological. Bulletin.* 56:81-105. 1959.
- Denzin, N., "Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: A theoretical Introduction to Sociological Methods", 1989.
- Kamoche, K., Cunha, M.P. y Cunha, J.V., "Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor". *Journal of Management Studies*, 2003, 40 (8).
- Kondratieff, N., "Las Ondas Largas en la Economía", *Review of Economics Statistics*, 1935.
- Lee Hecht Harrison, Informe "Please Go, Please Stay", junio de 2002.
- Merton Robert K. y Patricia Kendall, "*The Focused interview*", 1956.
- Morse, J.M., "Approaches to Qualitative-Quantitative Metodological Triangulation. Metodology", *Corner. Rev. Nursing Research*; 1991, 40 (1).
- Pérez Díez y Rodríguez, J.C. (1994), "Inertial Choices: Spanish Human Resources Policies and Practices (1959-1993)". *Analistas Sociopolíticos*, Research paper n.2 (b).
- Pin, J.R.; Quintanilla, J.; Sánchez Villacañas, M. M. y Gallifa, A., "Libro blanco sobre las Mejores Practicas Internacionales en Políticas de Acompañamiento (Planes Sociales)", IESE Business School-Universidad de Navarra, noviembre de 2005.
- Suárez Ruz, E., Pin Arboledas, J. R., coordinación Ángela Gallifa Irujo, "Tendencias innovadoras en la dirección de personas: de la flexibilidad a la flexiguridad", Ed. Eunsa, noviembre de 2009.



# Anexos

## Anexo 1

### Convenios colectivos: Algunos ejemplos que incluyen cláusulas de flexibilidad

Convenios colectivos donde se incluyen algunas cláusulas de flexibilidad, vinculadas a:

- a. Flexibilidad en la jornada de trabajo y distribución irregular de la jornada.
- b. Horarios flexibles.
- c. Flexibilidad geográfica y funcional.
- d. Flexibilidad salarial, la retribución variable cobra la misma importancia que la retribución fija y que está supeditada a la productividad de la empresa.
- e. Seguridad ante la suspensión y extinción de contratos.

#### 1. Convenio colectivo del sector metal de Córdoba (Acuerdo de 13-01-2009)

##### "Artículo 7".- Jornada de trabajo

1. *La jornada en cómputo anual para toda la vigencia del convenio será de 1.758 horas efectivas de trabajo. En el mes de noviembre de cada año las empresas harán un cómputo de las horas trabajadas en el año, si existiese exceso sobre la jornada pactada se compensará con descanso antes de finalizar el año. Debiendo el trabajador, en su caso, solicitar los anteriores descansos con 48 horas de antelación. (...)*
7. *Anualmente se elaborará por la empresa el calendario laboral, sirviendo como base el ajuste hecho por la Comisión Paritaria, previa consulta con los representantes de los trabajadores, o con éstos en su defecto, con anterioridad a la fijación del calendario; debiendo exponerse un ejemplar del mismo en un lugar visible de cada centro de trabajo.*
8. *Para adecuarse a las exigencias del mercado, las empresas de servicios dispondrán de una bolsa horaria de 80 horas al año por empresa, incluidas en el cómputo de la jornada anual (1.758 horas anuales) para distribuirlas a lo largo del año, pudiendo superar las 9 horas diarias sin sobrepasar las 10 horas. Se respetará, en todo caso, los mínimos de descanso diario y semanal previstos en la ley. Para utilizar dicha bolsa horaria será necesario acuerdo previo entre los representantes legales y/o sindicales de los trabajadores de la empresa. De este acuerdo se informará por escrito a las partes de la Comisión Paritaria del Convenio, adjuntando reparto nominal de las horas y del total acumulado. (...) A los trabajadores/as*

*que tengan que realiza su jornada utilizando la bolsa horaria, se les comunicará por escrito con 48 horas de antelación. Dichas horas no podrán realizarse en sábados, domingos o festivos. Asimismo, en caso de utilizar dicha bolsa horario no recaerá en los mismos trabajadores, siempre que la plantilla de la empresa lo permita."*

## **2. Convenio colectivo del sector del comercio de alimentación de A Coruña (Acuerdo de 09-5-2007)**

### **"Artículo 7".- Modalidades de contratación**

*d) Contratos de obra o servicio determinado.*

*De conformidad con lo establecido en el artículo 15.1.a del Estatuto de los Trabajadores, en aras a una menor precariedad de la contratación, buscando la repercusión positiva sobre el empleo derivada del actual ciclo económico, y conscientes del proceso de reestructuración en el que se encuentra inmerso el sector de comercio (fusiones y adquisiciones entre empresas, llegada de nuevos operadores nacionales e internacionales, disposiciones legislativas sobre liberación del sector, etc.), se constata la necesidad de, además de los contenidos generales, identificar como trabajos o tareas con sustantividad propia, dentro de la actividad normal de las empresas del sector, que puedan cubrirse con contratos para la realización de un servicio determinado los siguientes:*

*Las campañas específicas, la consolidación comercial en los casos de creación de un establecimiento, las ferias, exposiciones, ventas especiales, promociones de productos o servicios propios o de terceros, los aniversarios y otras tareas comerciales que presenten perfiles propios y diferenciados del resto de la actividad. (...) A la finalización del contrato, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización de cuantía equivalente a la parte proporcional que resultaría de abonar doce días de salario por cada año de servicio."*

### **"Artículo 13".- Jornada de trabajo**

*La jornada máxima de trabajo queda establecida en 1.812 horas. (...) Respetando el número de horas anuales de trabajo convenidas, así como los períodos mínimos de descanso diario o semanal, cada empresa podrá realizar una distribución irregular de jornada en períodos de cuatro meses. (...) Antes del inicio de cada período de distribución irregular de jornada, que como mínimo deberá comprender un período de cuatro meses, se publicará el calendario correspondiente a dicho período. Esta publicación se realizará como mínimo con 15 días de antelación al inicio de dicho período.*

## **3. Acuerdo de 16-11-2007, Modificación de la jornada laboral del convenio colectivo de Gestión Tributaria Sociedad Anónima Municipal**

### **"Artículo 17".- Jornada laboral en la modalidad de horario flexible**

*1. Esta modalidad se aplicará en todas las dependencias, no pudiendo aplicarse al personal que se detalla a continuación:*

a) Los que trabajen en régimen de jornada partida o en jornadas especiales.

b) Cuando las necesidades del servicio no lo permitan.

2. La jornada en la modalidad en horario flexible se desarrollará de acuerdo con los siguientes criterios y especificaciones:

a) La parte fija o estable de obligada concurrencia para todo el personal acogido a esta modalidad horaria será de 08:45 a 14:15 horas, computando negativamente los minutos disfrutados entre las 08:00 horas y las 08:45 horas y entre las 14:15 horas y las 15:00 horas.

b) La parte flexible o variable se fija los lunes, martes y miércoles desde las 07:30 hasta las 08:45 horas y desde las 14:15 hasta las 18:30 horas; la parte flexible o variable los jueves y viernes se establece desde las 07:30 hasta las 08:45 horas y desde las 14:15 hasta las 15:30 horas.

c) No obstante lo establecido en el apartado anterior, podrán acumularse y recuperarse minutos los lunes, martes y miércoles desde las 07:30 hasta las 08:00 horas y desde las 15:00 hasta las 18:30 horas; asimismo, podrán acumularse y recuperar minutos los jueves y viernes desde las 07:30 hasta las 08:00 horas y desde las 15:00 hasta las 15:30 horas.

3. La modalidad de horario flexible durante el período comprendido entre el 15 de junio y el 15 de septiembre, ambos inclusive, se desarrollará de acuerdo con los siguientes criterios y especificaciones:

a) La parte fija o estable de obligada concurrencia para todo el personal acogido a esta modalidad horaria será de 08:45 a 14:15 horas, computando negativamente los minutos disfrutados entre las 08:00 horas y las 08:45 horas y entre las 14:15 horas y las 14:30 horas.

b) La parte flexible o variable se fija desde las 07:45 hasta las 08:45 horas y desde las 14:15 hasta las 15:15 horas.

c) No obstante lo establecido en el apartado anterior, podrán acumularse y recuperar minutos desde las 07:45 hasta las 08:00 horas y desde las 14:30 hasta las 15:15 horas."

#### **4. II Convenio colectivo de Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP) de Air Europa Líneas Aéreas S.A.U. (Resolución de la Dirección General de Trabajo de 07-1-2009)**

##### **"Artículo 3.5".- Regulación de empleo**

*Si por causas tecnológicas, económicas o derivadas de fuerza mayor, la compañía se viera obligada a proceder a la extinción o suspensión de contratos de trabajo, antes de iniciar las formalidades, deberá ponerlo en conocimiento de la representación legal de los trabajadores, así como facilitarles la información necesaria al respecto con la antelación mínima que marque la legislación vigente.*



*En los supuestos objetivos de regulación de empleo contemplados en la actual legislación laboral, se respetará el siguiente orden de preferencia para permanecer en la empresa: Prevalecerán los TCP fijos por orden de antigüedad (es decir, el mayor número de días trabajados en la empresa) según el escalafón publicado por la empresa.*

*No podrá contratarse nuevo personal TCP hasta tanto no hayan sido readmitidos o se les haya ofertado la reincorporación y ésta hubiese sido rechazada, los trabajadores que causaron baja como consecuencia de Expediente de Regulación de Empleo. Dicha readmisión se llevará a cabo siempre con la voluntariedad del TCP y se hará en el orden inverso al aplicado en el párrafo anterior.*

*La reincorporación del personal afectado por el expediente de regulación de empleo se hará en el mismo nivel salarial que hubiera alcanzado antes del expediente de regulación de empleo."*

### **"Artículo 5.5".- Programación**

*5.5.1 Programación: La empresa regulará trimestralmente sus programaciones, de modo que las horas, tanto de actividad como de vuelo, las imaginarias, días libres, días libres en fin de semana (en igualdad de condiciones por idiomas) y días fuera de base vayan distribuyéndose de forma racional y equitativa entre todos los TCP de una misma base y función. Al final del trimestre, cada TCP arrastrará la diferencia respecto a la media de su base, para compensación en el trimestre siguiente. Se publicará un resumen trimestral para comprobación de estos datos (en el mismo aparecerán recogidos los siguientes conceptos: horas block, horas de actividad, días fuera de base, noches fuera de base, vuelos larga distancia, vuelos de más de diez horas de actividad, días no disponibles para programar servicios de vuelo, bajas, cursos, licencia no retribuida, maternidad, oficina, permiso boda, reunión, reducción de jornada, revisión médica, vacaciones, dietas nacionales e internacionales, con y sin pernocta). Lo establecido en el presente párrafo se refiere a la programación «programada» y a los cambios efectuados por la empresa. La programación se publicará por meses naturales completos, exceptuando la de diciembre, en la que se incluirá el día 1 de enero. En casos excepcionales y previa notificación, se podrá publicar la programación quincenal. La empresa se compromete a distribuir la programación al menos 4 días antes de la finalización de la anterior. (...)*

*5.5.3. Cambios: La empresa se compromete a notificar personalmente al TCP afectado los cambios de servicio en un plazo mínimo de 24 horas de antelación a la hora de firma inicialmente programada. (...)"*

## **5. Convenio colectivo de Marco y Sánchez, Transportes Urbanos, S.A. (Resolución de la Dirección Territorial de Empleo y Trabajo de Alicante de 26-10-2009)**

### **"Artículo 49".- Jornada**

*El total anual en cuanto a jornada será de 1.747,23 horas, y el período de cómputo será de 1 enero a 31 de diciembre. Como compensación a los tiempos de descanso en jornada continuada, todos los trabajadores que no disfruten del tiempo correspondiente a dicho descanso percibirán la cantidad de dos euros con cuarenta y tres céntimos (2,43) por día trabajado. (...)"*

**"Artículo 50".- Jornada del personal de movimiento**

*El cómputo de jornada del personal de movimiento será mensual. Una vez conocido el calendario laboral vigente, se establecerá una tabla en la que se especifiquen las horas/mes a realizar, la cual se adjunta como anexo número 7 a este Convenio. La jornada máxima diaria no podrá exceder de 8 horas y 30 minutos durante la vigencia del Convenio, y la mínima no podrá ser inferior a 6 horas. Se realizará en turnos semanales de mañana o tarde, cambiando el turno tras los descansos semanales fijos. (...)"*

**"Artículo 55".- Cuadros horarios de trabajo**

*Durante la vigencia de este Convenio, los cuadros horarios de organización de los servicios mensuales se pondrán en conocimiento individual y por escrito al personal, con cinco días de antelación a su vigencia, incluyendo además los cuadros horarios correspondientes a aquellos conductores adscritos al grupo de movilidad, excepto en los casos que no sea posible. Los cuadros diarios, salvo incidencias plenamente justificadas, serán expuestos como mínimo con dos horas de antelación a la finalización del servicio del día anterior.(...)"*

**"Artículo 67".- Movilidad funcional**

*La movilidad funcional en el seno de la empresa, que se efectuará sin perjuicio de los derechos económicos y profesionales del trabajador, no tendrá otras limitaciones que las exigidas por las titulaciones profesionales o académicas precisas para ejercer la prestación laboral, así como la pertenencia al grupo profesional."*

**6. Convenio colectivo de Salinera Española S.A. (Resolución de la Dirección General de Trabajo de 21-10-2009)****"Artículo 19".- Jornada de trabajo**

*La jornada laboral anual será de 1.748 horas de trabajo efectivo, que comprenderá de lunes a viernes.*

**7. Convenio colectivo de Siemens S.A. (Resolución de la Dirección General de Trabajo de 13-10-2009)****"Artículo 21".- Jornada de trabajo**

*Para la vigencia del presente Convenio se fija la jornada de trabajo anual para el personal de SC. y Ce. Ves. y CTS Getafe en 1.754 horas efectivas, y en 1.764 horas efectivas para Fábrica Cornellá y CTS Getafe Producción, excluida la pausa cualquiera que sea. Para el personal empleado de Fábrica Cornellá y de la antigua Fábrica Getafe con derecho a jornada intensiva será de 1.754 horas efectivas de trabajo. Dada la necesidad cada vez mayor de una completa atención al cliente y sus necesidades de horario, se establece la posibilidad de establecer turnos o jornadas especiales en cualquier area o división de la empresa cuando ello sea necesario. Cuan-*

*do estas situaciones se produzcan, serán justificadas y negociadas con los comités de empresa correspondientes, fijándose los criterios para su compensación y recuperación. (...).*

*Flexibilidad horaria en SC. y Ce. Ves. y CTS Getafe (excepto Servicios Técnicos).–Durante la vigencia de este Convenio, se mantiene el comienzo de la jornada a las 8:00 horas y su finalización a las 17:15 horas, manteniéndose la flexibilidad de entrada entre las 7:30 y las 9:00 horas, excepto en el centro de Tres Cantos y CTS Getafe (excepto CTS Getafe Producción), que es entre las 7:30 y 9:15 horas.*

## **8. X Convenio colectivo de Repsol Química S.A. (Resolución de la Dirección General de Trabajo de 9-10-2009)**

### **"Artículo 20". Movilidad funcional**

*(...) 2. Asimismo, podrá darse la movilidad funcional con otro grupo profesional equivalente, distinto al propio, en los casos que a continuación se señalan, y siempre de acuerdo a la formación y experiencia profesional del trabajador, con los procesos de adaptación o formación que en cada caso se precisen. A estos efectos, se consideran grupos profesionales equivalentes entre sí los siguientes:*

*Técnicos superiores y Técnicos medios.*

*Técnicos medios, Mandos intermedios y Especialistas técnicos.*

*Especialistas técnicos, Administrativos y Oficiales cualificados.*

*Oficiales cualificados y Subalternos/Operarios.*

*(...) 5. A los trabajadores objeto de tal movilidad les serán garantizados sus derechos económicos y profesionales de acuerdo con la ley.*

### **"Artículo 23". Movilidad geográfica e inter empresas del grupo Repsol YPF**

*Ambas partes se comprometen a apoyar la movilidad inter empresas como vía de recolocación de personal disponible y optimización de las plantillas del Grupo. La movilidad entre empresas del Grupo Repsol YPF podrá ser:*

*Definitiva.*

*Temporal. (...)"*

#### **23.1 Movilidad definitiva.**

*(...) Garantías.–Suspensión de la relación jurídico-laboral en la empresa de procedencia, durante dos años, con garantía de retorno, durante los mismos, en caso de: disolución de la empresa, despido colectivo, o extinción del contrato por la causa objetiva del artículo 52 c del Estatuto*

*de los Trabajadores, en la empresa de destino. Se exceptúa de lo anterior al supuesto de despido colectivo mediante sistema de prejubilación. (...)"*

## **9. Convenio colectivo 2008-2010 de Aguas Fontvella y Lanjarón S.A. para su centro de trabajo de Sigüenza - Guadalajara (Resolución de la Delegación Provincial Consejería Industria y Trabajo de 7-10-2009)**

### ANEXO 2: SISTEMA DE CATEGORÍAS.- ACUERDO CLASIFICACIÓN PROFESIONAL

1.- Se establece un nuevo sistema de clasificación profesional, en cumplimiento de lo pactado en el Convenio Colectivo de dicho centro. El contenido del mencionado sistema es el que aparece desarrollado en este documento.

2.- Se sustituye el anterior sistema de clasificación por el presente acuerdo. En el presente Convenio Colectivo, se acomodan las tablas salariales al nuevo sistema de clasificación.

#### ACUERDOS:

PRIMERO - Objeto: El presente sistema de categorías debe permitir una gestión más flexible de las diferentes actividades productivas, y al mismo tiempo, favorecer el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. La categoría profesional quedará definida en relación con las competencias individuales requeridas para realizar una actividad profesional de forma polivalente. (...).

#### TERCERO - Definiciones:

POLIVALENCIA: Es la capacidad del trabajador para desempeñar su labor con pleno conocimiento del área trabajo, productividad, calidad y seguridad, en diferentes áreas de trabajo. Se medirá asignando "créditos" a las áreas de trabajo, o al conjunto de actividades que desarrolle el trabajador de acuerdo a las definiciones establecidas en cada categoría.

CRÉDITOS DE POLIVALENCIA: Son la unidad básica de medida del valor que, en términos de polivalencia, tiene cada área de trabajo. El número de créditos que se asignen a las distintas áreas será decidido por la Dirección de la planta, previo acuerdo del equipo de validación. Para decidir esta cantidad, se tendrá en cuenta la media ponderada de los siguientes parámetros:

#### PROCESO DE ADQUISICIÓN Y RECONOCIMIENTO DE UNA CATEGORÍA

PROFESIONAL - ROTACIÓN: Los trabajadores podrán obtener créditos de polivalencia a medida que vayan rotando, en las condiciones expuestas a continuación, por distintas áreas de trabajo.

Los mandos, teniendo en cuenta los planes y necesidades de producción, así como el mantenimiento de los niveles de productividad, calidad y seguridad, organizarán y ejecutarán el plan de rotación de los trabajadores."

## 10. Convenio colectivo de Tabacos El Guajiro S.A. (Resolución de la Dirección Regional de Trabajo de 6-10-2009)

### "Artículo 6º.- Jornada laboral y turnos de trabajo:

*(...) 3º Recuperación de puentes.- Para quien lo solicite, se practicará la recuperación de los puentes, los días y horas que determine la Dirección de la Empresa, en función de las necesidades productivas y organizativas."*

## 11. Convenio colectivo de Refractarios Especiales S.A. (Anuncio de 28-9-2009 de la Dirección Territorial de Empleo y Trabajo)

### "Artículo 16º.- Cronometrajes de productividad

*(...) Los trabajadores, mano de obra directa (M.O.D.) sujetos a control de la productividad medida, que alcancen el punto 133 en el sistema indicado, tendrán derecho a un complemento por importe del 75% del sueldo base correspondiente a su categoría profesional, abonándose proporcionalmente dicho importe con arreglo a la puntuación obtenida desde el punto 100 y hasta la puntuación máxima establecida en el primer párrafo de este artículo. No obstante lo anterior, los trabajadores M.O.D. sujetos a productividad medida, que presten sus servicios en la sección de prensas y alcancen una puntuación superior al punto 130, manteniendo dicha actividad durante un período de tiempo no inferior a 7 horas diarias, percibirán un complemento cuyo valor del punto se calcule sobre el 100% del salario base de su categoría profesional, durante el tiempo que se dé dicha circunstancia.*

## 12. IV. Convenio colectivo del Sector de derivados del cemento (Anuncio de 4-10-2007 de la Dirección Regional de Trabajo)

### "Artículo 104º.- Procedimiento suspensión temporal de los contratos de trabajo

*(...) 1º Las empresas podrán solicitar suspender temporalmente sus contratos de trabajo, cuando concurren alguna de las siguientes circunstancias:*

- a) Cuando las existencias superen los 2 meses de stock de producción en cualquier fecha del año.
- b) Excepcionalmente las empresas podrán solicitar esta suspensión siempre que sus existencias superen los 30 días de stock, aun cuando no superen los 2 meses de producción si, previamente, las Comisiones Mixtas Paritarias de Interpretación de los convenios de ámbito inferior lo hubieran comprobado e informado favorablemente en tal sentido, valorando para ello todos los factores causantes de tal situación.

*2º La duración de esta suspensión no podrá superar los 2 meses en un período de un año para cada trabajador.*

3º El cese temporal podrá afectar a la totalidad o parte de la plantilla, y podrá ser aplicable en forma interrumpida o discontinua. En el caso de que el cese temporal afecte solamente a una parte de la plantilla de la empresa, y mientras se mantenga esta situación, el resto de la plantilla no podrá exceder en su trabajo del rendimiento normal, ni efectuar horas extraordinarias.

4º En caso de autorizarse la suspensión, el personal afectado percibirá su retribución de la siguiente forma: la prestación a percibir por el trabajador, sumadas las aportaciones de la Entidad Gestora y la Empresa, no podrá superar, en ningún caso, la cuantía de la base reguladora de la prestación por desempleo que le corresponda, una vez deducida la parte proporcional de gratificaciones extraordinarias. Las gratificaciones extraordinarias serán percibidas por el trabajador íntegramente en los términos y fechas previstos con carácter general para las mismas. (...)

7º Caso de no afectar la suspensión a toda la plantilla, deberá aplicarse, dentro del mismo grupo del personal, un sistema de rotación entre una suspensión y otra, fuera cual fuese el ejercicio en que se hiciese uso de esta facultad, en función de la configuración de la plantilla. (...)"

## Anexo 2

### Algunos ejemplos de ERES en los que se incluyen cláusulas de movilidad funcional

1. Acta de Acuerdo y fin del período de consultas ERE del cierre de la planta de fosfórico y sulfúrico y de Huelva de la empresa FERTIBERIA. Copiar páginas 9 y 10 Sólo el apartado 2: Movilidad Funcional y Formación
2. Acta de Acuerdo y fin del periodo de consultas ERE del cierre de la planta de ESSA Palau SAU.....Plan Social: Copiar 10.4 a 10.8. Página 4.
3. Acuerdo Confia-Teletech
4. Acuerdo Plan de Acompañamiento Social de VICRILA: Copiar sólo el PAS: Punto 4, completo, 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4.

## Anexo 3

### Información estadística sobre ERES: enero–septiembre de 2009. Fuente: CC.OO.

#### Desglose de expedientes autorizados en el año 2009 y trabajadores afectados

| Mes          | Expedientes autorizados | Trabajadores afectados |
|--------------|-------------------------|------------------------|
| enero        | 1.445                   | 60.796                 |
| febrero      | 1.550                   | 64.215                 |
| marzo        | 1.746                   | 57.968                 |
| abril        | 1.885                   | 44.621                 |
| mayo         | 1.800                   | 39.803                 |
| junio        | 2.001                   | 58.976                 |
| julio        | 2.017                   | 64.320                 |
| agosto       | 1.440                   | 29.269                 |
| septiembre   | 939                     | 15.596                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>14.823</b>           | <b>435.564</b>         |

Fuente: Boletín de Estadísticas Laborales del Ministerio de Trabajo e Inmigración, 11 de noviembre de 2008.

El número de trabajadores españoles afectados por un expediente de regulación de empleo (ERE) ha aumentado un 800% en los nueve primeros meses de este ejercicio en relación con el mismo periodo de 2008 al incluir a 435.564 personas, colectivo que doce meses antes se limitó a 46.947. Además, la estadística del Ministerio de Trabajo demuestra que los empleadores y empleados españoles dan la espalda, de momento, al cambio de reducción de jornada por despidos. Solo un 4% estaba sujeto a menor horario. No obstante, el canje se abre camino en las comisiones negociadoras de cada interlocutor. Así, el Gobierno y CC.OO. preparan sus alternativas. De hecho, fue este sindicato el primero que habló en España de vincular la reducción de jornada con el mantenimiento del empleo. (Fuente: El diario Vasco, 156 de Noviembre de 2009).



## Anexo 4

### Cuestionario *Best Practices*

Libro Blanco sobre las mejores prácticas en las medidas de crisis respecto al empleo

Este cuestionario pretende aportar datos cuantitativos y cualitativos al estudio que realizamos y que complementarán las aportaciones que se puedan realizar en las reuniones sectoriales.

Empresa:

Persona que responde:

Cargo:

Sector en el que desarrolla su actividad:

- Químico-farmacéutico
- Financiero
- Servicios/ Consultoría/ Ocio
- Automoción/ Industria
- Nuevas tecnologías
- Comunicación
- Editorial
- Construcción/ Transporte
- Alimentación
- Distribución

Número de empleados de su empresa o grupo de empresas:

- Menos de 250
- Entre 250 y 500
- Entre 500 y 1.000
- Entre 1.000 y 5.000
- + de 5.000

Las relaciones laborales en su compañía se rigen por un convenio colectivo:

- De sector-nacional
- Del sector-autonómico
- De empresa
- Convenio sector + acuerdos internos
- Convenio franja (número de ellos)
- Otros \_\_\_\_\_

### Medidas de prevención de crisis en la plantilla

1. En los últimos tres años: ¿Ha hecho un seguimiento de las habilidades/competencias de la plantilla? En un 20%, 40%, 60% o de la totalidad de los empleados?

2. También en los últimos tres años: ¿Ha pensado y llevado a cabo la reubicación funcional de parte de los empleados por necesidades de la demanda?

¿Ha utilizado la formación para lograr ésta movilidad funcional? ¿En qué porcentaje ha sido necesaria?

3. Y respecto a la movilidad geográfica, ¿se ha preparado para atender a la externalización de la empresa?

¿Ha utilizado la formación?

4. ¿Ha obtenido el departamento de recursos humanos los apoyos económicos de la alta dirección para estas acciones para mantener una plantilla adaptada a los posibles cambios futuros de demanda? ¿Acciones preventivas?

### Medidas adoptadas en la crisis

5. En el caso de una reestructuración: ¿Ha planificado todas las fases de la reducción de plantilla? ¿Ha utilizado los servicios de *outplacement*?

6. ¿Ha utilizado la empresa un discurso directo y frecuente? ¿Cuáles han sido los canales internos y externos? ¿Con qué frecuencia?

7. ¿Ha comunicado las causas económicas de reducción de plantilla de manera positiva? Respecto a los sindicatos: ¿Cuál ha sido su actitud?

---



---

8. ¿Qué tipos de medidas de flexibilidad de la plantilla ha acordado con el comité de empresa?

---



---



---

9. ¿Se ha actuado rápidamente una vez anunciada la reducción de puestos?

---



---

10. ¿Ha preparado a los gerentes que se quedan en la empresa para lo que viene?

---



---

11. ¿Cuál ha sido el apoyo a los directivos que comunican el mensaje?

---

---

---

12. ¿Se han transmitido mensajes de ayuda a los supervivientes a adaptarse al cambio?  
¿Ha sido la forma de gestionar la reducción de plantilla coherente con la cultura de la empresa?

---

---

13. ¿Se ha redefinido el trabajo que queda para el futuro?

---

---

Muchas gracias por dedicarnos su tiempo





