

REESTRUCTURACIÓN Y ADAPTACIÓN PERMANENTE AL CAMBIO DE LAS EMPRESAS: ALGUNAS EXPERIENCIAS DE MEDIDAS SOCIALES ANTE LAS REESTRUCTURACIONES EN LA UNIÓN EUROPEA

RICARDO RODRÍGUEZ CONTRERAS

*Socio y Director de proyectos internacionales
de Labour Asociados*

EXTRACTO

Palabras Clave: Reestructuración, UE

Las reestructuraciones empresariales son cada vez más complejas de analizar debido a la combinación de factores que influyen en ellas, al mismo tiempo que tienden a convertirse en un instrumento permanente de adaptación, ligado al contexto económico y sus fluctuaciones. En ellas tiende a emerger una mayor asimetría de poder y medios de acción entre el poder de dirección y los representantes de los trabajadores.

El presente trabajo revisa algunas teorías sobre los componentes corporativos y de gestión empresarial o modelo de negocio que influyen en los procesos de reestructuración, subrayando la interacción y los nuevos retos que plantean a la representación de los trabajadores. El artículo también recopila información sobre medidas sociales, activas y pasivas, disponibles para hacer frente a las reestructuraciones en cuatro países de la Unión Europea, tanto desde la perspectiva legislativa como desde la negociación colectiva. Finalmente se efectúa el contraste con la situación en España, donde la reflexión crítica sobre la naturaleza y contenidos de la reestructuración de empresas, entendida ésta en un amplio sentido, ha estado ausente en los discursos nacionales. La reestructuración silenciosa de las pequeñas empresas, que dominan ampliamente la estructura productiva en España, no ha sido objeto de atención, como tampoco el alcance y consecuencias de la misma. El debate se ha centrado demasiado en los aspectos jurídico-laborales y/o en las herramientas utilizadas para disminuir los costes sociales. Algunas medidas de flexibilidad interna adoptadas en algunas empresas parecen apuntar hacia un enfoque más variado y rico que el tratamiento habitual dado a las reestructuraciones en nuestro país en los últimos años.

ABSTRACT

Key words: Restructuring, EU

Company restructuring is today more complex than ever to analyse due to the factors that influence such process; restructuring is a permanent adaptation instrument bounded to the economic context and fluctuations. And there is power and actions' asymmetry between the directives and workers representative's in such processes.

The present study revises some theories of corporate elements and management instruments or business models which have an influence on company restructuring focusing on workers representatives' interaction and their new challenges.

The article exposes information about active and compliant social measures, to confront restructuring in four EU-countries, both from a legislative and collective bargaining perspective. Finally, the Spanish case is analysed broadly, taking into account that a keen analysis has been absent nationwide to evaluate, for example, the essence and nature of company restructuring. The silent restructuring of small companies' scope and consequences has not been, surprisingly, object of attention, considering that small companies dominate the Spanish productive system. The truth is that the debate has been centralised in too many judicial-labour aspects or in mechanisms implemented to reduce social costs. In some companies, a different and innovative perspective is seen, that is the "internal flexibility" which seems to be a better approach compared to the common restructuring measures implemented in the past years in our country.

ÍNDICE

1. LA ADAPTACIÓN PERMANENTE DE LAS EMPRESAS
2. LA CRECIENTE COMPLEJIDAD DE LAS REESTRUCTURACIONES
3. LAS TRANSFORMACIONES DE LA EMPRESA Y DEL PROPIO CONCEPTO DE REESTRUCTURACIÓN
4. LA INFLUENCIA DEL MODELO DE GOBERNANZA CORPORATIVA EN LAS OPERACIONES DE REESTRUCTURACIÓN
5. LA INFLUENCIA DEL MODELO DE NEGOCIO Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
6. EL ENFOQUE SOCIAL DE LAS REESTRUCTURACIONES DE EMPRESAS: EXPERIENCIAS EN ALGUNOS ESTADOS MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEA
7. MEDIDAS SOCIALES VINCULADAS A DESPIDOS COLECTIVOS (“MEDIDAS PASIVAS”)
 - 7.1. Prestaciones por desempleo
 - 7.2. Indemnizaciones
8. MEDIDAS SOCIALES DE CARÁCTER ACTIVO
 - 8.1. SUSTITUCIÓN DE EMPLEO Y RECOLOCACIÓN
 - 8.2. MEDIDAS DE TRANSICIÓN
9. LA EXPERIENCIA EN ALGUNOS ESTADOS EUROPEOS
 - 9.1. Bélgica
 - 9.2. Francia
 - 9.3. Alemania
 - 9.4. Suecia
10. EL IMPACTO TERRITORIAL DE LAS REESTRUCTURACIONES: NUEVOS ACTORES EMERGENTES
11. EL DÉFICIT DE INVESTIGACIÓN EN ESPAÑA

1. LA ADAPTACIÓN PERMANENTE DE LAS EMPRESAS

La reestructuración es una parte inherente al proceso de desarrollo económico. La adaptación permanente al cambio ha devenido ya en un paradigma de la actuación de muchas empresas. El propio surgimiento de la Europa política tuvo su origen en la necesidad de racionalizar los sectores del carbón y del acero. La Unión Europea, tal como hoy la conocemos, nació de la necesidad de reestructurar.

Se ha escrito mucho sobre las reestructuraciones empresariales, especialmente en los primeros años de esta década en los que se ha convertido en moneda corriente. La literatura de la gestión empresarial, del análisis macro económico y, por supuesto, de los marcos jurídicos, transnacionales y europeos, ha sido abundante. El estudio de sus efectos sociales no ha sido menor, contándose por decenas los estudios de casos de grupos y empresas analizados, especialmente a partir de sus consecuencias laborales.

La reciente crisis financiera y económica contribuye sin duda a aumentar, aun más si cabe, el interés por esta nueva realidad presente en la economía mundial que afecta a nuestro entorno inmediato, algo con lo que debemos acostumbrarnos a convivir. Lo global y lo local se funden en esta nueva etapa del capitalismo y de la economía de mercado.

Las operaciones de reestructuración han evolucionado sustancialmente respecto a aquellas que conocimos en los años setenta. Entre otros aspectos, han cambiado la forma en que se manifiestan y su propio contenido, además de su frecuencia, acelerándose al ritmo de las modificaciones estructurales acaecidas en la economía mundial en los últimos años.

Un ejemplo claro es nuestro país o cualquiera de sus comunidades autónomas. La economía española ha sufrido profundas transformaciones en los últimos 30 años. Primero por su apertura al exterior, combinada con un notable desarrollo de la demanda interna y, posteriormente, por los cambios promovidos por la globalización y la mundialización de los mercados. Sin temor a exagerar, podríamos afirmar que la reestructuración ha sido un hecho constante durante este periodo, con algunos cenit marcados por la influencia de las sucesivas crisis económicas internacionales y la consecuente necesidad de reconversión industrial de algunos sectores (naval, siderurgia o más recientemente, el textil y la piel, entre otros). Los recientes procesos de deslocalización o de partes de la producción de algunas empresas multinacionales, precedidos a su vez por periodos de intensa instalación de empresas extranjeras atraídas por los bajos costes laborales comparados desde los años setenta, son la penúltima muestra de este dinamismo de la producción. La última, sin duda, la constituye el actual y profundo ajuste empresarial y de empleo que estamos viviendo desde el año pasado.

El objetivo de este artículo es revisar algunos de los debates intelectuales vinculados al análisis de los procesos de reestructuración en el ámbito de la Unión Europea. Pretendo acercar algunos elementos menos tratados habitualmente cuando se abordan las reestructuraciones, al menos en España. Para ello apuntaré sintéticamente algunas reflexiones que se están realizando entre los investigadores sobre la naturaleza de estas operaciones con relación a la tipología de las empresas o grupos de empresas que toman parte en las mismas, la cultura de la gestión directiva o la gobernanza corporativa de las estructuras societarias. Dejaré deliberadamente a un lado los textos y discursos oficiales, algunos de ellos muy meritorios, elaborados por las instituciones y, especialmente por la Comisión europea, realizados desde la óptica de las políticas públicas comunitarias. Finalmente, expondré de forma somera las experiencias en algunos países de nuestro entorno al abordar casos de reestructuración. El enfoque tendrá aquí más un carácter más práctico y una orientación social y divulgativa. Este trabajo no tiene una finalidad jurídica, dado que no habrá espacio para analizar la legislación comunitaria sobre reestructuraciones, aunque necesariamente incluirá referencias legislativas. El propósito es intentar aproximar las formas habituales de tratar este hecho multidimensional en otros países, lo que implícitamente puede contribuir a compararlas con la forma en que se aborda en el nuestro.

Existen muchos tipos de reestructuraciones. En cierto modo, podría decirse que cada reestructuración es única por sus efectos e impacto en el entorno económico, social, productivo, local o medioambiental, en su más amplio sentido. Por limitaciones de espacio, he optado por un concepto amplio, que incluiría hechos y manifestaciones tan distintos como reorganizaciones internas, deslocalizaciones, totales o parciales de la producción, operaciones societarias transnacionales o nacionales, etc. generalmente realizadas por grandes grupos o empresas nacionales o multinacionales. Obviamente, caben todos los matices dependiendo de cada una de las formas que adopte la reestructuración, pero no es ese el objetivo general de este artículo. El planteamiento, por tanto, no se reduce solo a los cierres de empresas o a los despidos colectivos, aunque estos tengan un protagonismo evidente.

2. LA CRECIENTE COMPLEJIDAD DE LAS REESTRUCTURACIONES

La complejidad de los procesos de reestructuración que se suceden en el ámbito de la Unión Europea y en el mundo, la diversidad de sus formas y el alcance de sus consecuencias sociales hacen que resulte difícil conseguir una comprensión clara de su naturaleza y funcionamiento. Resulta imprescindible conocer e interpretar el contexto macroeconómico en que se inscribe, ya que la reestructuración es, ante todo, una expresión concreta de las estrategias de las empresas en el mercado europeo que, a su vez, constituye una parte importante de la economía mundial. Todos los factores que contribuyen al proceso de globalización económica desempeñan un papel en la reestructuración, ya se trate de la rápida expansión ocurrida en el comercio mundial, del incremento del número de empresas multinacionales y de su presencia en todo el mundo, de las nuevas funciones desempeñadas por la tecnología, del desarrollo de los servicios, de la modificación de las pautas de consumo y de las necesidades de los consumidores, o de la aparición de nuevas formas de competencia a escala nacional, europea y mundial. Todos estos factores, que revisten mayor o menor importancia en cada sector de actividad concreto, explican las opciones estratégicas realizadas por las empresas.

Las empresas han tenido que afrontar una competencia creciente en los mercados internos y externos, lo que les ha llevado a buscar nuevas formas de aumentar su competitividad sobre el telón de fondo de la aceleración del progreso tecnológico y la difusión de los nuevos conocimientos y la innovación. Se han producido profundos cambios tanto en la organización de los mercados en sectores clave, como en la forma de organización de las empresas. La lenta agonía de las organizaciones de tipo fordista, que hoy vemos agravada

por la crisis de demanda existente, ha dado paso a nuevas formas de empresa con funcionamiento en redes que se ha materializado en el desarrollo de nuevos sistemas de gestión empresarial y de organización por líneas y unidades de negocio que están transformando la relación espacial y temporal con la actividad comercial. Por consiguiente, no es posible entender las reestructuraciones sin explicar el contexto en que se mueven las empresas e incluso, aunque queda fuera de la ambición de este artículo, el de los individuos que las rigen, dirigen y gestionan.

Las economías de Europa se han tenido que adaptar a transformaciones de la división internacional del trabajo para poder explotar sus ventajas competitivas potenciales y desarrollar nuevas áreas de especialización en el nuevo orden económico y productivo mundial que está aún forjándose. Las personas, los trabajadores y trabajadoras también se han visto afectados por los mismos procesos imparable de cambio que las empresas. Quienes han tenido y tienen la suerte de trabajar en sectores económicos en expansión o en empresas ganadoras y poseían las capacidades demandadas en el mercado laboral han podido conservar su empleo o encontrar rápidamente otro, en caso de perderlo en este periodo de transformaciones. Los demás, han tenido y seguirán teniendo que adaptarse a la situación creada y aunque la reestructuración, entendida como la sustitución de actividades en declive por otras nuevas, o como la expansión de empresas más competitivas y eficientes a expensas de las menos eficientes, es una parte ineludible y fundamental del proceso de desarrollo económico y de mejora de los niveles de vida, son los efectos sobre este último grupo, los trabajadores y sus familias, los que suscitan la mayor preocupación política y social.

Los procesos de reestructuración son polimorfos y se llevan a cabo bajo multitud de formas basadas en lógicas distintas: por una parte, la gran mayoría de las reestructuraciones se desarrolla a través de transformaciones de la organización interna de la empresa (que varían desde una transformación de la producción, el cierre de una unidad de negocio, la deslocalización o la externalización); pero es también cierto que otras formas de reestructuración pueden tener también por resultado la creación de nuevas unidades de negocio (oficinas, fábricas, sucursales) y de empleo.

Estas distintas posibilidades están reguladas por una legislación específica, generalmente la ley nacional, el derecho del trabajo y el derecho de sociedades. La reestructuración también puede modificar la naturaleza de la empresa: los cambios de estructura corporativa desembocan en fusiones, concentraciones, cesiones y quiebras. Aquí interviene el derecho sobre competencia de la Unión Europea (a través del control de las concentraciones y del abuso de posición dominante), el derecho de sociedades (en especial, las fusiones transfronterizas o las ofertas de adquisición y/o de canje). A no tardar mucho, se deberán aplicar asimismo una serie de principios sobre buen gobierno de las empresas.

3. LAS TRANSFORMACIONES DE LA EMPRESA Y DEL PROPIO CONCEPTO DE REESTRUCTURACIÓN

La reestructuración ya no es tan solo un resultado directo de los procesos de desindustrialización a nivel nacional, europeo o mundial. Como se ha mencionado anteriormente, desde los años setenta las reestructuraciones han adoptado otras expresiones y modalidades, debido a la sofisticación con que se ha ido dotando la organización de las empresas, incluida la organización del trabajo. El tiempo y el espacio han desempeñado un papel esencial en este proceso y modificado la idea misma de reestructuración. Un claro ejemplo es la liberalización de los mercados a escala mundial (transformación del espacio), así como a la masiva utilización de las tecnologías de la comunicación (gestión del tiempo), para lograr un constante incremento de los flujos financieros. Las empresas organizan ahora su actividad y desarrollan su negocio en un terreno de juego que ya es global, donde todo discurre a enorme velocidad. Esta asimetría entre el espacio y el tiempo necesario para llevar a cabo la reestructuración en la empresa es una característica típica de nuestros días.

Por su parte, el *tempo* en que discurre la reestructuración se ha convertido en un factor esencial que condiciona la capacidad de reacción de los actores¹. En muchas ocasiones, un proceso de reestructuración sólo es una crisis ocasional, pero si éstas se suceden de manera regular y continuada, contribuyen a crear una pulsión permanente de reestructuración y de adaptación al cambio. Entre la “crisis” y el “proceso de adaptación al cambio”, existe una infinitud de situaciones que desafían la capacidad de acción de los representantes de los trabajadores, los sindicatos y a los propios actores territoriales, autoridades locales y regionales.

La aceleración del ritmo de cambio como consecuencia de la globalización y la emergencia de nuevos gigantes en el comercio mundial como China o India, a menudo afectando a un sector de actividad concreto, explica en gran parte el aumento del número de casos de reestructuraciones. El tiempo se ha convertido en un factor clave tanto para analizar los acontecimientos como para identificar las situaciones de riesgo. Pero el factor tiempo es dominio de la dirección de la empresa y de la estructura corporativa y ello condiciona el desarrollo y el impacto social y territorial de los procesos de reestructuración. La evidencia se muestra en la importancia concedida a la gestión de los tiempos, previos y posteriores, al anuncio del inicio del proceso de reestructuración, a partir del cual, por lo general, ya solo cabe seguir los procedimientos establecidos para que intervengan los representantes de los trabajadores o, en su caso, otras partes afectadas.

¹ Modelo propuesto en los intentos de sistematización de las interacciones existentes entre los modelos de gobierno corporativo, que explica la relación entre accionistas y partes interesadas y los modelos de relaciones colectivas. G. RIENK y W. ALLERZ (2007).

4. LA INFLUENCIA DEL MODELO DE GOBERNANZA CORPORATIVA EN LAS OPERACIONES DE REESTRUCTURACIÓN

Diversos autores sostienen que existen relaciones entre las características del gobierno corporativo, el modelo de gestión de la empresa y las relaciones laborales dentro de ella. Un ejemplo serían las tensiones introducidas por las inversiones financieras de capital riesgo, tanto sobre el empleo (amenaza de despido por saneamiento), como sobre los sistemas representación de los trabajadores². Como es bien sabido, la estrategia de negocio diversos tipos de fondos (*equity*) pasa por la compra de empresas en dificultades para su reestructuración, puesta en rentabilidad y posterior venta en un plazo de tiempo determinado.

Esta teoría se basa en que el contexto de una empresa determina en gran medida la estrategia, la organización y la gestión del trabajo en la misma. Por este motivo, la gestión del factor trabajo por las empresas, incluyendo el tratamiento de los derechos de los trabajadores, no se puede estudiar aisladamente de los retos de la internacionalización, las presiones de los mercados financieros, las características de la concentración de la propiedad y el funcionamiento de los órganos de administración.

Como principales exponentes de gobierno corporativo, en la Unión Europea se distingue entre el modelo de stakeholders o “partes interesadas” y el modelo de accionistas. Mientras que en el primero se busca un equilibrio a través del desarrollo de coaliciones estables con los diversos actores y partes implicadas, con el fin de compartir mutuamente los beneficios, el principal objetivo del segundo se dirige a maximizar los beneficios para los accionistas, aunque incorpore el conflicto y la confrontación con las partes interesadas.

El modelo de gobierno corporativo adoptado por la empresa explica las relaciones existentes entre los accionistas y las partes interesadas. Con frecuencia se opone un modelo continental contra un modelo anglosajón, más centrado en el “valor para el accionista” que en la satisfacción de los intereses de las partes afectadas o stakeholders. La investigación más reciente pone de manifiesto una tendencia a la hibridación o convergencia entre los dos modelos, como consecuencia de las transformaciones sufridas por el capital y el desarrollo exponencial de la actividad de los fondos de inversión.

Estos diferentes modelos corporativos están relacionados con el sistema de relaciones industriales vigente en cada país. Se pueden identificar dos pautas de interacción entre los accionistas y la representación de los trabajadores. La

² R. GOODIJK. Gobierno corporativo, dirección de los trabajadores y relaciones laborales. Un papel teórico en las estructuras de gobierno corporativo, la toma de decisiones de la dirección y la dinámica de los actores. 2007.

primera prevalece en países septentrionales como Suecia, Alemania y los Países Bajos: las decisiones políticas que afectan a la empresa y, desde luego, a los intereses sociales de los trabajadores se discuten de antemano con los representantes de las partes interesadas que, a su vez, se sienten parcialmente responsables de las opciones estratégicas adoptadas que tienen que ver con la actividad empresarial.

La segunda pauta se da en países meridionales como Francia, Italia o España. Los representantes de los trabajadores no participan –o sólo lo hacen en una medida muy limitada– en el proceso de decisión en calidad de partes interesadas. La relación de poder se organiza de manera conflictiva y la intervención del Estado a través del marco regulatorio es intensa. En el caso de las relaciones laborales de la Europa meridional no es el enfoque del negocio, sino fundamentalmente el sector y el territorio, lo que canaliza la organización de la participación de los sindicatos y los comités de empresa nacionales.

No obstante, sea cual fuere el sistema nacional de relaciones industriales, diversos estudios señalan una relativa erosión del poder de los representantes de los trabajadores en esta correlación de fuerzas que los procesos de reestructuración ejemplifican con claridad durante los últimos años. Incluso en los países (Países Bajos, Alemania y países nórdicos) con una potente representación de los trabajadores, se observa esta tendencia, aunque las experiencias parecen estar también influidas por la composición del accionariado. Ello es consecuencia, en parte, de una dinámica en la que como consecuencia de la financiarización de la economía y la irrupción de inversores anónimos en el capital de las empresas, el negocio se ha desvinculado de compromisos u obligaciones reales con el producto o la marca, con los correspondientes efectos respecto al clima social, el mantenimiento de empleo o la continuidad misma de la empresa.

Más allá de las funciones respectivas de los accionistas y las partes interesadas, merece la pena señalar que las relaciones con los representantes de los trabajadores siempre están condicionadas por dos factores: el grado de internacionalización de las empresas en función de su estrategia global y la estructura de dirección. Dependiendo de su grado de internacionalización, las empresas tomarán en cuenta o, por el contrario, desatenderán el interés del nivel local o territorial. O bien cumplirán los requisitos exigidos a nivel local con el mínimo necesario, o por el contrario, dejarán a la dirección local un espacio de acción significativo para relacionarse con la comunidad y el entorno, tanto institucional como social.

5. LA INFLUENCIA DEL MODELO DE NEGOCIO Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El grado de internacionalización de la empresa o grupo se perfila como un factor determinante para explicar la lógica aplicada por la dirección corpora-

tiva. Son ejemplos ilustrativos, algunos llamativamente cercanos a la realidad de Andalucía, los casos de reestructuración en que la empresa aplica su estrategia internacional sin contar apenas con las particularidades locales, y al hacerlo, impone decisiones que no toman en cuenta ni los recursos positivos que podría aportar el conocimiento sobre el terreno de la dirección local, ni la cultura industrial del lugar, ni las prácticas de representación de los trabajadores, ni por supuesto, los efectos sociales.

Las estrategias de internacionalización de las empresas multinacionales no solo afectan o son solo una cuestión de desarrollo del negocio³. Tienen también su impacto en las relaciones laborales nacionales e internacionales y, en especial, en la participación de los representantes de los trabajadores y los comités de empresa, nacionales y europeos.

Como es conocido, las decisiones estratégicas importantes, como los programas de inversión o las reorganizaciones de la producción, con frecuencia con consecuencias directas para el empleo, ya no se toman por la dirección de la empresa en el país en que está asentado el centro de trabajo, sino por gestores radicados en el extranjero, a escala europea o global. Esto produce una fractura entre los niveles de control corporativo. Por una parte, los situados en un plano internacional y altamente politizados; y, por otra parte, niveles de control corporativo nacionales orientados a la creación de beneficio y al desarrollo de actividades operativas.

Esta división tiene efectos trascendentes para la posición de los representantes de los trabajadores nacionales y su participación en el desarrollo de la política estratégica y en las decisiones que se adopten como consecuencia de la misma, por ejemplo, las operaciones de reestructuración). Es decir, la posibilidad de que los órganos nacionales de representación de los trabajadores participen e influyan en las decisiones importantes depende, en gran medida, del modelo de control corporativo de la empresa y de la estructura directiva que surja del mismo. En ocasiones, no hay ningún tipo de oportunidad, el nivel de toma de decisiones nacional queda neutralizado y la dirección local del país tiene que aplicar decisiones y defenderlas sin haber tenido ningún control sobre la forma en que se han adoptado.

Se han identificado cuatro categorías predominantes de empresas en función de las opciones seguidas como estrategia de internacionalización, teniendo en cuenta que, por su propia naturaleza, estos procesos son dinámicos, sus características se combinan entre sí y es difícil hallar modelos puros:

La empresa “emergente” se concentra principalmente en las exportaciones. El proceso de decisión se desarrolla dentro de las fronteras nacionales, es decir, en el país donde se localiza la sede central o estratégica de la empresa.

³ W. ALLERTZ. GITP Internacional. “Cross-border organisation development and its consequences for industrial relations. A business approach to globalising businesses and the involvement of national stakeholders” (2007).

La empresa “multinacional” ofrece un producto geográficamente diversificado y su estrategia se adapta al mercado local donde se desarrolla. La dirección local desempeña un papel determinante en lo referente a la estrategia de mercado y disfruta de un gran poder de decisión y de acción.

La empresa “internacional” combina cierta independencia nacional en su estrategia de mercado, con una estructura u organización internacional (línea de negocio internacional) que le permite actuar flexible y rápidamente en un mercado determinado. Por ello, es necesaria una interacción permanente entre la central y la dirección local, no siempre pacífica.

La empresa “global o mundial” funciona utilizando un producto normalizado producido en uno o varios centros o líneas de negocio internacional. La dirección local sólo administra las tareas operativas, bajo la dirección de la estructura central.

Tanto el factor del grado de internacionalización de la empresa como el modelo de gobierno corporativo condicionan el proceso de toma de decisiones, las sinergias entre los actores y la lógica de actuación aplicada en el territorio. Estos factores se hallan exclusivamente en manos de la dirección de la empresa o del grupo, lo que revela el extraordinario aumento del desequilibrio de poder producido durante los últimos años como consecuencia de los fenómenos asociados a la reestructuración.

Finalmente, estos condicionantes se combinan, a su vez, con otras variables como la cultura y tradición social del país, lo que explica en buena medida el comportamiento de los actores y su capacidad de reacción cuando se enfrentan a una reestructuración. Otra variable es la cultura empresarial, relacionada los aspectos institucionales y legales. Por una parte, se encuentra asociada con el sistema de relaciones interprofesionales del país, que predetermina las opciones estratégicas y la capacidad de actuación (y movilización) con las que reaccionan los actores sociales ante el anuncio de un proceso de reestructuración. Un segundo aspecto tiene más que ver con las prácticas propias internas de la empresa, en especial en lo referido al desarrollo de la consulta y negociación con los representantes de los trabajadores. El enfoque de estas prácticas pesa enormemente para evitar conflictos laborales y judiciales y tiene que ver con el clima de confianza mutua, la voluntad de aplicar políticas de responsabilidad social y de velar por la imagen de la empresa. Una tercera variable estaría constituida, en su caso, por la cultura propia del territorio o del mercado laboral local en que la empresa tiene asentados centros de trabajo específicos.

6. EL ENFOQUE SOCIAL DE LAS REESTRUCTURACIONES DE EMPRESAS: EXPERIENCIAS EN ALGUNOS ESTADOS MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEA

Al igual que sucede en España, no existen muchos datos en otros países ni en el conjunto de la Unión Europea que identifiquen y permitan hacernos una

idea de la dimensión del fenómeno de las reestructuraciones. Exceptuando la estadística macroeconómica que refleja los flujos de inversión extranjera directa y su distribución sectorial, los datos disponibles más habituales se relacionan tan solo con el cierre de empresas y los despidos, principalmente los colectivos. Resulta difícil identificar otros indicadores directos.

Como sucede en casi todos los órdenes del análisis comparado, los enfoques y medidas sociales dirigidas a acompañar y paliar las consecuencias de las reestructuraciones son muy diversos en la Unión Europea. Siguiendo a algunos autores y en un esfuerzo de síntesis, podríamos agrupar los distintos regímenes de reestructuración y de ajuste del factor trabajo en tres categorías principales⁴:

regímenes orientados por el mercado en los que éste juega un papel principal, con una influencia reducida de la intervención estatal y la negociación colectiva.

regímenes predominantemente orientados desde los poderes públicos en los que el Estado y las entidades infraestatales (nacional o regionales) asumen el protagonismo, relegando la negociación colectiva a un nivel secundario e intentando reducir la influencia ejercida por el mercado.

regímenes de reestructuración basados en la negociación colectiva en los que acuerdos e instrumentos promovidos por los agentes sociales constituyen el fundamento, con una intervención reducida del Estado y de las fuerzas del mercado.

Por este orden, Reino Unido, Alemania y Francia representan cada una de estas categorías y la mayoría de Estados Miembros se ajustan a esta clasificación, aunque sea posible encontrar formulas mixtas y combinaciones de elementos pertenecientes a distintos regímenes.

Por otra parte, las medidas sociales pueden significar cosas muy distintas en cada uno de los miembros de la Unión Europea. Desde esta perspectiva, hay que considerar las medidas específicamente incluidas en las directivas europeas adoptadas desde los años 70 relacionadas directamente con las reestructuraciones⁵. No es objetivo de este artículo examinar esta legislación, pero citaremos brevemente tres directivas:

⁴ B. GAZIER, F. Bruggeman y otros. "Managing change in an era of globalisation. Restructuring work and employment in Europe". Edward ELGAR. 2008.

⁵ C.E. Triomphe "Does Europe have Restructuring Policies?" en "Managing change in an era of globalisation. Restructuring work and employment in Europe", B. GAZIER, F. Bruggeman and allii. Edward ELGAR. 2008.

La Directiva 98/59/CE del Consejo de 20 de julio de 1998 sobre la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros que se refieren a los despidos colectivos – adoptada primero en 1975 y modificada en 1998 - tiene como objetivos:

- regular los despidos, en función del tamaño de la operación y de las empresas involucradas.
- introducir para los empresarios obligaciones especiales dirigidas a permitir el diálogo social (información y consulta) y favorecer la aplicación de medidas paliativas sociales.
- proporcionar información a las autoridades públicas de los Estados Miembros

Esta directiva vincula los despidos, las medidas sociales y el diálogo social. Es la única que menciona medidas sociales como tal, en su artículo 2 apartado 2 “medidas sociales de acompañamiento destinadas, en especial, a la ayuda para la readaptación o la reconversión de los trabajadores despedidos”. Y en el artículo 3, b) v) cuando hace referencia a “los criterios tenidos en cuenta para designar a los trabajadores que vayan a ser despedidos, si las legislaciones o prácticas nacionales confieren al empresario competencias en tal sentido”; y 3, b) vi) “el método de cálculo de las posibles indemnizaciones por despido distintas a las directivas de las legislaciones o prácticas nacionales”.

La Directiva 2001/23/CE del Consejo de 12 de marzo de 2001 sobre la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros relativas al mantenimiento de los derechos de los trabajadores en caso de traspasos de empresas, de centros de actividad o de partes de empresas o de centros de actividad – adoptada en 1977 y modificada en 2001 – en relación a la reubicación y transferencia de empresas, tiene por objetivos introducir:

- una certeza jurídica sobre la transferencia de trabajadores tras una operación societaria, fusión, adquisición, etc. que habitualmente suelen ir acompañadas de reorganizaciones o reestructuraciones.
- una obligación de respeto de los contratos laborales existentes y los derechos inherentes de los mismos.
- la protección de los derechos colectivos de los trabajadores que se ven afectados por estas operaciones.

En el caso de que el traspaso forma parte de la reestructuración, no se menciona el concepto de medidas sociales de forma explícita, aunque contempla los potenciales despidos.

La Directiva 2002/74/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de septiembre de 2002 que modifica la Directiva 80/987/CEE del Consejo sobre la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros relativas a la protección de los trabajadores asalariados en caso de insolvencia del empresario regula los temas relacionados con los fondos de garantía social (salarios, prestaciones, etc.) para los trabajadores cuyas empresas se han declarado en bancarota o en proceso de liquidación.

En este caso, el enfoque son los derechos básicos de los trabajadores víctimas de quiebras o procedimientos concursales, sin establecer ninguna medida adicional a aquéllas que les garantizan obtener algún tipo de aseguramiento que cubra sus derechos.

Además de estas tres directivas directamente relacionadas con medidas específicas en potenciales operaciones de reestructuración, podemos citar también las siguientes:

La Directiva 94/45/CE del Consejo, de 22 de septiembre de 1994, sobre la constitución de un comité de empresa europeo o de un procedimiento de información y consulta a los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria, cuyo objetivo principal es asegurar que la empresa informe y consulte a los miembros de estos comités en situaciones excepcionales que afecten a los intereses de los trabajadores, especialmente en caso de traslado, cierre o despidos colectivos. En el momento de escribir este artículo, la revisión de la directiva, acordada a finales de 2008, se encontraba pendiente de ser publicada en el DOCE.

La Directiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de marzo de 2002, por la que se establece un marco general relativo a la información y a la consulta de los trabajadores en la Comunidad Europea, cuyo objetivo es consolidar y, en su caso, fomentar el diálogo social (por ejemplo, en algunos Estados de la ampliación o en el Reino Unido) aunque sin requisitos específicos en cuanto a las medidas sociales a tenerse en cuenta en caso de que ocurra una reestructuración.

Analizaremos a continuación dos tipos de medidas sociales aplicadas en algunos países europeos vinculadas, por un lado, con políticas pasivas o activas, referidas a los casos de reestructuración empresarial. Por otro lado, con aquéllas otras fruto del diálogo social, principalmente a nivel de empresa, aplicadas cuando tiene lugar la reestructuración

7. MEDIDAS SOCIALES VINCULADAS A DESPIDOS COLECTIVOS (“MEDIDAS PASIVAS”)

En la mayoría de países de la Unión Europea, los despidos relacionados con procesos de reestructuración dan derecho a los trabajadores a ciertas

medidas sociales que consisten bien en indemnizaciones por despido, bien en la provisión de prestaciones por desempleo.

7.1. Prestaciones por desempleo

En los casos de reestructuración que no son consecuencia o no están relacionados con quiebras o procedimientos concursales, los despidos producidos otorgan derecho a los trabajadores a recibir prestaciones de desempleo bajo ciertas condiciones. Normalmente, la duración y cantidad de la prestación por desempleo se encuentran asociadas a:

La antigüedad de la vida laboral del trabajador y/o en la empresa, o en algunos casos, en el sector o rama de actividad.

El último salario percibido, aunque en algunos casos la cantidad es fija e independiente de su sueldo.

La edad: la duración y/o la cantidad a percibir pueden ser mayores para las personas mayores (normalmente más de 50, 55 o 60 años).

En algunos países, como en Francia, existen políticas y regulaciones específicas sobre reestructuraciones que desarrollaremos más adelante y las prestaciones de desempleo para las personas afectadas son mayores que para otros trabajadores despedidos, además de ofrecer un más completo acceso a otras medidas adicionales: asesoramiento para la reclasificación profesional, formación, etc.

7.2. Indemnizaciones

Las indemnizaciones se encuentran reguladas por ley en la mayoría de los Estados miembros, mientras que en otros están normadas en los acuerdos colectivos. Una minoría de países de la Unión no tiene indemnizaciones estatutarias (Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Malta). En países como Alemania, depende del acuerdo alcanzado con el comité de empresa o a la decisión del tribunal laboral (*Arbeitsgericht*). Las empresas, especialmente las de gran tamaño, frecuentemente completan la indemnización regulada con otras medidas adicionales.

Las estadísticas y/o estudios relacionados con las indemnizaciones y, a fortiori, su impacto son poco habituales en Europa. De los pocos existentes, algunos mencionan las cantidades medias de las mismas o la forma en que se calculan. La tabla a continuación resume la información disponible sobre prestaciones de desempleo e indemnizaciones. Sería necesario un estudio más completo, de carácter cualitativo y cuantitativo, no disponibles por el momento, sobre a) las cantidades de estas prestaciones a nivel individual, de empresa, sector y nacional en términos de comparabilidad homogéneos; b) su impacto con relación a los ingresos, rentas y poder adquisitivo.

Todos los países de la tabla prevén en sus legislaciones medidas de protección por desempleo en caso de despido por razones económicas. Sin embargo, aunque existen algunos estudios cualitativos sobre las prestaciones por desempleo que cubren parcialmente el territorio de la UE, no los hay sobre la UE-27. La información disponible no suele hacer distinción entre las diversas categorías de desempleados que obtienen estas prestaciones (despido por razón económica y despido colectivo, por un lado; despidos por otras razones, por el otro).

Tabla 1: Indemnizaciones por desempleo

Estados miembros	Indemnización	Cantidad o método de cálculo
Bélgica	No	-
Bulgaria	Sí	Un mínimo de 1 mes de sueldo bruto
Chipre	Sí	Los trabajadores tienen derecho a una compensación que no puede exceder el sueldo de 75,5 semanas
República Checa	Sí	2 meses de ingresos medios; los acuerdos colectivos pueden fijar cantidades mayores
Dinamarca	Sí /No	- Sí para los empleados de oficina: desde 1 mes de sueldo tras 12 años de trabajo hasta 3 meses de sueldo tras 18 años de trabajo - No para los obreros
Alemania	No/ Sí	En empresas con más de 20 empleados, el comité de empresa puede pedir un plan social que proporcione indemnizaciones
Estonia	Sí	2-4 meses de ingresos medios dependiendo de la antigüedad en la empresa
España	Sí	20 días de sueldo por año trabajado; un máximo de 12 meses de sueldo
Francia	Sí	Compensación de 0,2 meses/año después de 2 años trabajados; los acuerdos colectivos pueden fijar cantidades mayores
Grecia	Sí	El pago de una compensación es una condición para que el despido sea válido
Hungría	Sí	De 1 a 6 meses de ingresos mensuales medios, dependiendo de la antigüedad en la empresa
Irlanda	Sí	Bajo ciertas condiciones, un trabajador tiene derecho a un pago estatutario único que se calcula de la siguiente forma: dos semanas de sueldo por año de antigüedad más una semana de sueldo (sujeto a una cifra máxima de ingresos anuales justificables de €31.200)

Estados miembros	Indemnización	Cantidad o método de cálculo
Italia	Sí	En cualquier caso en que se termine un contrato: El salario de 1 año dividido por 13,5 + 1,5% por año de antigüedad + compensación por la inflación
Lituania	Sí	De uno a seis meses de sueldo medio dependiendo de la antigüedad en la empresa
Letonia	Sí	No hay más información disponible
Luxemburgo	Sí	Si el empleado tiene una antigüedad de al menos 5 años y aún no tiene derecho a cobrar pensión de jubilación
Malta	No	-
Países Bajos	Sí	Si el contrato lo disuelve el tribunal cantonal basándose en un cambio de circunstancias, el juez fijará la indemnización
Austria	Sí	De 2 meses de sueldo (tras 3 años de trabajo) a 12 meses de sueldo (tras 25 años de trabajo): No hay indemnización si la antigüedad es menor a 3 años o si el empleado es responsable del despido
Polonia	Sí	Un mes de sueldo por menos de 2 años de antigüedad; 2 meses de sueldo por entre 2 y 8 años de antigüedad; 3 meses de sueldo por más de 8 años de antigüedad
Portugal	Sí	1 mes de sueldo básico por cada año completo de antigüedad, con un mínimo de 3 meses
Rumania	Sí	Según el acuerdo colectivo a nivel nacional (compensación del 50% del salario mensual del empleado, además de otros pagos); otros acuerdos colectivos pueden fijar pagos más favorables
Finlandia	No	-
Suecia	Sí	No hay indemnización estatutaria, pero los acuerdos colectivos fijan los regímenes que administran los organismos paritarios de los agentes sociales
Eslovaquia	Sí	Si un empleado tiene al menos 5 años de antigüedad en la empresa, la indemnización está fijada al sueldo medio de tres meses
Eslovenia	Sí	Dependiendo de la antigüedad: 1/5 del sueldo mensual por año trabajado para el empresario, incluidos sus predecesores, si el trabajador ha estado empleado de 1 a 5 años; 1/4 del sueldo mensual por cada año trabajado, si se ha trabajado entre 5 y 15 años; 1/3 del sueldo mensual por cada año si se ha traba-

Estados miembros	Indemnización	Cantidad o método de cálculo
Reino Unido	Sí	<p>jado más de 15 años, pero nunca más de 10 sueldos mensuales</p> <p>Indemnización única basada en la edad, sueldo y antigüedad, dado el caso de que la causa esté incluida en la definición de despido por reducción de personal y el abajador haya tenido dos años de empleo continuado.</p>

Fuentes: Termination of employment relationships. Legal situation in the Member States of the European Union, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Abril 2006;

Barbara Kresal, Termination of Employment Relationships. Legal situation in the following Member States of the European Union: Bulgaria, Cyprus, the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Romania, Slovakia and Slovenia, European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Marzo 2007.

8. MEDIDAS SOCIALES DE CARÁCTER ACTIVO

Cuando tiene lugar la reestructuración, las principales medidas sociales de acompañamiento de carácter activas se centran principalmente en:

reinserción laboral en mercados laborales internos, es decir, medidas de sustitución (*replacement*)

reinserción laboral en mercados laborales externos (*outplacement*)

apoyo para actividades de formación profesional, subsidios para facilitar la movilidad, tanto profesional como geográfica, o incentivos para emprender nuevas empresas.

8.1. Sustitución de empleo y recolocación

La sustitución interna por otro empleo y la recolocación son prácticas habituales en las empresas. En algunos casos, los convenios colectivos y/o la legislación laboral mencionan la sustitución interna por otro empleo y la recolocación como una posibilidad o como una obligación, especialmente cuando los despidos por motivos económicos u organizativos se consideran como *ultima ratio*, es decir, que el empresario ha de considerar, al menos en teoría, medidas alternativas o de recolocación dentro de la empresa antes de proceder a la extinción del contrato de trabajo.

Dependiendo del país en se apliquen, estas prácticas se vinculan con medidas de flexibilidad interna y funcional (en vez de externa y numérica) o bien como en Alemania, con modelos de servicios de empleo de gestión privada (“mercados de trabajo internos”). En este país⁶, por ejemplo, según un informe del Instituto Trabajo y Técnica (Institut Arbeit und Technik) de Gelsenkirchen, más de 25% del empleo en grandes empresas y administraciones públicas se gestiona a través de sistemas de recolocación internos, reconocidos y acordados en los convenios colectivos. En comparación con el *outplacement*, la recolocación interna implica más seguridad para los trabajadores, al tratarse de una medida intra-organizativa, aunque ello no asegura la ausencia de conflictos, ya que los diferentes agentes que operan en el proceso pueden tener intereses enfrentados en los procesos de selección. Como ocurre en otros países y en otros modelos de gestión de la intermediación laboral, el dilema al que se enfrentan es el riesgo de una selección sesgada (“descreme”) de las categorías y perfiles de los trabajadores en la cobertura de las vacantes, especialmente en los procesos de destrucción de empleo y las reestructuraciones.

En las grandes sociedades (transnacionales o nacionales), principalmente también se llevan a cabo otras medidas laborales activas aparte de la sustitución y la reubicación, a menudo usando servicios de empleo privados. Estas medidas no son estatutarias, menos en algunos países como Francia y Alemania.

8.2. Medidas de transición

Básicamente, reestructurar consiste adaptarse a los cambios con rapidez, proporcionando la estabilidad necesaria para que las empresas y los trabajadores continúen desarrollando su actividad correctamente. Estos cambios implican riesgos sociales que, en la mayoría de los países, generan como primeras soluciones la creación de ingresos de sustitución (prestaciones de desempleo para los trabajadores despedidos) y la puesta en marcha de planes de jubilación anticipada.

Con los años y la experiencia adquirida, en algunos países se han comenzado a reaccionar estableciendo otros mecanismos que armonizan la recepción de la seguridad, a través de la prestación de desempleo, con la organización de una transición profesional. Por ejemplo, en la región de Valonia, en Bélgica, el Servicio Público de Empleo (Forem), a petición de los sindicatos, ha creado de unidad específica de reclasificación profesional para los afectados por reestructuraciones.

⁶ J. KIRSCH, G. MUEGHE y R. RODRIGUEZ. Servicios de Empleo. Informe final para el proyecto “Redes Innovadoras de Reestructuración” (Innovative Restructuring Network). Proyecto financiado por la Comisión Europea. DG Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades. 2008.

En Francia, los planes de despido incentivado o de otro tipo suelen prever la implementación de una unidad de reclasificación y las “empresas de transferencia” suelen desempeñar el mismo papel en Alemania. En Suecia, se han constituido “Consejos de Seguridad Laboral” como instrumentos sectoriales con representación paritaria para atender estos casos.

Estas regulaciones, organismos y medidas tienen un elemento en común: se enfrentan una situación económica y social que va más allá de la simple recolocación y asumen que en los casos de reestructuración coinciden retos mayores y más complejos que afectan a la autoestima profesional, el cambio ocupacional o la cohesión social y el desarrollo local, entre otros.

9. LA EXPERIENCIA EN ALGUNOS ESTADOS EUROPEOS

Describiremos a continuación ejemplos de experiencias que se han desarrollado en algunos países dirigidas a afrontar los efectos sociales de las reestructuraciones. Por considerar que excede el ámbito de este artículo y porque ya es suficientemente conocido, deliberadamente no analizamos la *causa general*, es decir, la legislación ni el procedimiento que se utiliza para realizar los despidos colectivos, aunque en algún caso mencionaremos su vinculación.

9.1. Bélgica

Como es bien conocido, el sistema de negociación belga, descrito como “neocorporativista” se basa en un alto nivel de implicación de los agentes sociales en los procesos de toma de decisión, de los cuales la reestructuración forma parte. En Bélgica se mantiene un equilibrio entre el derecho del empresario a decidir iniciar el procedimiento de despido colectivo y la obligación de informar a los trabajadores y de consultar a sus representantes (en empresas de más de 50 trabajadores o una cifra menor si existe un acuerdo específico) antes de tomar una decisión definitiva, con la finalidad de concebir medidas alternativas para evitar la pérdida de empleo.

La denominada “Ley Renault” de 13 de febrero de 1998, que siguió al cierre de la planta del fabricante francés en Vilvoorde, hizo más estricta esta norma⁷, estableciendo sanciones explícitas si no se sigue el procedimiento de información y consulta previa. Paralelamente, introdujo la obligación de que los empresarios proporcionen una copia de la notificación de su intención de proceder a un despido colectivo a los trabajadores implicados en el mismo día

⁷ Convenio Colectivo de Trabajo nº 24.

que se informa a las autoridades públicas. Específicamente para estos casos, el procedimiento prevé que la empresa pueda solicitar al Ministerio Federal de Empleo y Trabajo ser reconocida y declarada como empresa “en proceso de reestructuración”.

Planes de apoyo a los trabajadores despedidos

En Bélgica no existe una obligación de establecer medidas sociales adicionales a la indemnización en los despidos colectivos. La ley simplemente establece que los trabajadores que pierden su empleo como consecuencia de circunstancias fuera de su control pueden percibir prestación por desempleo para compensar la pérdida de ingresos. No obstante, existen varias medidas, tanto legales como basadas en la práctica de los acuerdos colectivos, para mejorar las condiciones de los trabajadores afectados por un proceso de reestructuración, como por ejemplo:

- reembolso de parte de los costes del servicio de *outplacement* que hayan utilizado los trabajadores despedidos;
- la reducción de las contribuciones sociales a las empresas que contraten a los trabajadores afectados, así como una reducción también de las contribuciones que le corresponde abonar al trabajador recolocado en otra empresa;
- reducción de las contribuciones a la seguridad social, en el caso de una reducción colectiva de la jornada, implantada para evitar despidos;
- la organización de centros de recolocación;

Otras medidas sociales se negocian de forma paritaria, como por ejemplo, el mantenimiento del seguro de hospitalización o la compensación por daño moral.

9.2. Francia

En Francia los procedimientos de despido colectivo, la legislación impone procedimientos estrictos de información y consulta, además de algunas obligaciones mínimas en las empresas con una plantilla superior a 50 empleados que pretendan despedir a más de 9 personas durante un periodo de menos de 30 días. La legislación confiere al comité de empresa el derecho a obtener información detallada e incluso a recurrir a los servicios de un experto contable externo, pagado por la empresa. Esta obligación de consulta y de emitir opinión, aunque ésta no sea vinculante para el empresario, refuerza el papel de los sindicatos, que suelen estar representados en el comité de empresa para

profundizar en las razones alegadas para la reestructuración, proponer soluciones económicas alternativas y buscar medios de evitar y/o minimizar el número de despidos.

Los representantes de los trabajadores tienen más poder e influencia en el contenido del Plan Social, es decir, la relación de medidas sociales dirigidas a los trabajadores que van a ser despedidos. Normalmente, su contenido será negociado y acordado, ya que los trabajadores tienen derecho a solicitar que un Juez anule el Plan, alegando insuficiencia en los recursos asignados de la empresa o incumplimientos por las características de los trabajadores seleccionados para ser despedidos, entre otros argumentos legales. Asimismo, la autoridad laboral tiene derecho a emitir una “declaración de negligencia”, recomendando que el empresario mejore las medidas contenidas en el Plan Social, si las considera insuficientes o inadecuadas. Aunque este documento no conlleva en sí mismo sanciones, al menos de aplicación inmediata, su importancia en el caso de litigio judicial es indudable. Además, la administración laboral puede participar en la financiación de ciertas medidas del Plan Social, en el caso de que la empresa adopte una actitud socialmente responsable.

Aunque los planes sociales aprobados deben ofrecer soluciones de colocación para los trabajadores despedidos, la tendencia general muestra que el peso de las medidas pasivas (por ejemplo, jubilación anticipada) es más notable en el conjunto de las medidas propuestas.

El tamaño de la plantilla de la empresa es el criterio utilizado para determinar el contenido y alcance de las medidas activas. Existen dos enfoques, uno para las empresas de más de 1.000 trabajadores y otro, basado en la exteriorización de las obligaciones, para las empresas por debajo de este umbral. En el primer caso, la empresa debe ofrecer a todos los trabajadores un “permiso para la recualificación” que mantiene el vínculo laboral entre el empresario y el trabajador entre 4 y 9 meses, proporcionando a éstos últimos, aproximadamente, entre un 75% y un 100% de su último salario. La empresa también debe organizar un “grupo de trabajo para la recolocación”, compuesto por profesionales de los recursos humanos, generalmente externos a la empresa, cuyo objetivo es asistir a los trabajadores despedidos utilizando diferentes recursos para fomentar la movilidad profesional y geográfica. El comité de seguimiento, que incluye a representantes de la empresa y de los trabajadores y en el que también puede participar la autoridad laboral, realiza el seguimiento y el control del cumplimiento correcto del Plan Social.

La diferencia con las empresas de menos de 1.000 trabajadores estriba en que se pueden beneficiar más fácilmente de fondos públicos para financiar el grupo de trabajo para la recolocación. Además, todos los trabajadores despe-

didados tienen derecho a un “acuerdo individual de recolocación”, también financiado principalmente por el Estado, que debe cubrir casi el 100% del último salario bruto durante los dos primeros meses y aproximadamente el 85% durante los seis meses siguientes, al cabo de los cuales, quienes no hayan encontrado un trabajo, tendrán derecho a la prestación de desempleo.

9.3. Alemania

En el sistema dual de administración de gobierno corporativo alemán, las Juntas de Vigilancia son obligatorias en las sociedades que ocupen a más de 500 trabajadores e incluyen a representantes de estos últimos, lo que no es un hecho anecdótico, ya que suelen ser los órganos que conocen y aprueban las operaciones de reestructuración, si bien en las empresas multinacionales cuyas sedes sociales se encuentran en el extranjero, la influencia de los sindicatos y comités de empresa a través es más reducida.

El ‘cambio operativo’ (*Betriebsänderung*) es el concepto legal que representa un enfoque integral de la reestructuración en el centro de trabajo. No es una situación de la empresa que se reconozca o declare públicamente, como ocurre en Bélgica con el estatus de estar “en proceso de reestructuración”. Este concepto sirve para establecer el marco de los intereses que se han de reconciliar, entre las necesidades organizativas de la empresa y los intereses sociales de los trabajadores. El empresario no está obligado a justificar su decisión de reestructuración en términos económicos y tampoco se incluye el impacto regional de la reestructuración en la agenda, tal y como se define legalmente (como en Francia).

El “cambio operativo” sólo tiene lugar cuando existe un comité de empresa que tiene el derecho de información, consulta y negociación. Los despidos colectivos relacionados con la reestructuración están legalmente admitidos como ‘*requisitos operativos urgentes que impiden la continuación de empleo*’. La discriminación en la selección de los trabajadores que serán despedidos con respecto a la antigüedad, la edad, el no respeto a las normas sobre discapacitados y la no participación del comité de empresa en el procedimiento son las bases sobre las cuales asentarán los trabajadores el recuso de su despido. Si tienen éxito, éste será declarado nulo y, en teoría, se reintegrarán en la plantilla. En cualquier etapa del procedimiento, el empresario puede negociar, ofreciendo una indemnización económica a cambio de extinguir el contrato y el procedimiento. No existe una disposición legal general con respecto a las indemnizaciones económicas; tampoco los trabajadores tienen derecho legal a servicios de recolocación externa (*outplacement*) ni existe obligación por parte del empresario a ofrecerlos. Todo esto sólo se puede negociar de forma colectiva dentro del marco del plan de indemnización social, si existe un comité de empresa.

Medidas de transferencia

Los “planes de transferencia de empleo” se han venido desarrollando desde la reestructuración masiva que siguió a la reunificación alemana. El esquema se basa en la oferta que el empresario realiza al trabajador amenazado por el despido para extinguir su contrato indefinido a cambio de un contrato temporal con un tercero creado específicamente para tal propósito, la llamada *empresa de transferencia*. De este modo, el trabajador acepta una especie de extensión temporal a su empleo, junto con servicios de recolocación que se supone ofrece la empresa de transferencia. Se han descrito algunos problemas de picaresca respecto al juego que proporciona la protección por desempleo (a la que se renuncia, al aceptar esta forma).

En general, los comités de empresa negocian los planes de transferencia en el marco de los planes sociales. Las indemnizaciones económicas tradicionales se complementan con servicios de recolocación externa. El componente económico de los planes sociales más innovadores se diseña como incentivos para la transición laboral: pueden acordarse compensaciones adicionales por elegir una empresa de transferencia, en vez de esperar al despido; pero también por tomar parte en acciones de formación u otras medidas activas o por aceptar un nuevo empleo lo antes posible. Las transiciones profesionales son facilitadas por la garantía de poder volver a incorporarse a la empresa de transferencia si el nuevo empleo no es el adecuado, así como por el abono de complementos retributivos en caso de que el salario del nuevo empleo sea inferior al anterior, si bien estos ejemplos no constituyen la norma general, sino que se producen en determinadas transiciones socialmente más innovadoras. La opción garantizada de retorno a la empresa de transferencia una vez terminado el periodo de prácticas o de trabajo temporal en otras empresas desempeña también un papel importante a la hora de promover transiciones.

Las empresas de transferencia ofrecen empleo basado en trabajos de corta duración de *cerca de cero horas*, subvencionados por el servicio público de empleo. El anterior empleador debe pagar las contribuciones a la seguridad social durante todo el periodo de la transferencia, así como el salario completo de los días correspondientes a las vacaciones y permisos retribuidos. En general, en este tipo de trabajos de corta duración, el antiguo empleador suele complementar la retribución durante el periodo de transferencia de tal forma que se garanticen niveles de ingresos entre el 75% y el 90% del salario neto anterior. El empresario que *transfiere* debe también cubrir los gastos de estructura de la empresa de transferencia, además del coste de los servicios de recolocación. Éstos son muy parecidos a la oferta estándar (reclasificación profesional, formación en búsqueda de empleo y asesoramiento, formación profesional, etc). Dado el estatus especial de los trabajadores empleados en la empresa de transferencia,

el incumplimiento de su obligación de participar activamente en las actividades de recolocación puede ser sancionado con el despido *disciplinario*, es decir, por motivos de conducta.

Las transiciones a través de empresas de transferencias son costosas, tanto para el antiguo empleador como para los fondos públicos que financian las políticas pasivas, en este caso, la protección por desempleo. Alternativamente a aquellas, existe otro instrumento denominado “medidas de transferencia”, dirigido a subvencionar el coste de la formación para la recolocación de los trabajadores afectados por el debido como consecuencia de una reestructuración, mientras permanecen todavía empleados por el empresario, es decir, hasta que se resuelve el procedimiento y se produce la definitiva extinción del contrato. Las medidas de transferencia y las empresas de transferencia pueden ser utilizadas sucesiva, pero no simultáneamente. Generalmente, las medidas de transferencia sirven como filtro para seleccionar primero a los excedentes más fáciles de colocar, mientras que la empresa de transferencia actúa posteriormente, a más largo plazo.

9.4. Suecia

En Suecia, los acuerdos colectivos constituyen la fuente primordial de regulación de las condiciones de trabajo e incluyen los despidos colectivos. Como resultado de estos acuerdos interprofesionales entre las cúpulas de las organizaciones sindicales y empresariales, se necesita un motivo razonable para el despido, periodos de notificación y criterios para establecer un orden de prioridad entre los trabajadores afectados. La Ley de Protección del Empleo, vigente desde 1974 se basa en dos principios generales: por una parte, el empleo por tiempo indefinido es el tipo normal de empleo y, por otra, cualquier despido deben basarse en una causa justificada. El empresario tiene la obligación de intentar prevenir los despidos y ha de justificar los motivos económicos que los provocan, cuya objetividad puede ser revisada por los tribunales laborales.

La legislación sobre codeterminación de los años 70 obliga a las empresas firmantes de un acuerdo colectivo a consultar a los sindicatos acerca de cualquier modificación sustancial en su actividad empresarial o que afecte a las relaciones laborales, incluyendo los despidos. Al comenzar el periodo de consultas, la dirección de la empresa debe informar por escrito a los sindicatos del motivo de los despidos propuestos, el número de trabajadores afectados, su categoría profesional y el método de cálculo de la compensación que se propone, adicional a la establecida en el convenio colectivo aplicable. Como es conocido, el canal único de representación de los trabajadores en Suecia, a través de los sindicatos, hace que no existan apenas comités de empresa, salvo los recientes comités de empresa europeos en los grandes grupos de dimensión transnacional.

Existen varios ejemplos de prácticas de reestructuración innovadoras en las que las empresas asumen más responsabilidad que lo contemplado en la legislación para apoyar a los trabajadores despedidos a encontrar nuevos trabajos. Un ejemplo, son las llamadas “intervenciones tempranas”⁸, negociadas con los sindicatos, por las que los trabajadores se encuentran activamente implicados en programas de búsqueda de empleo desde una fase temprana del proceso de reestructuración. Este esquema permite generar programas de recolocación y/o indemnizaciones económicas que mejoran lo contenido en la ley. El contenido de los paquetes de activación (indemnizaciones, jubilación anticipada, formación o medidas de activación) es variado, aunque tienen de interés particular su longitud e intensidad.

Consejos de Seguridad de Empleo

La pérdida masiva de empleo en los años 70 dio origen a la creación, mediante acuerdo colectivo, de organizaciones privadas que proporcionasen servicios que mitigasen los efectos de las reestructuraciones. Los Consejos de Seguridad de Empleo están constituidos por varios órganos bipartitos que deciden el alcance y contenido de las medidas de apoyo a los trabajadores afectados por una reestructuración, en el marco de un acuerdo general.

Estos acuerdos de reestructuración tienen un contenido generalista y conceden un alto grado de libertad a los representantes sindicales y empresariales para su concreción. Su propósito es ofrecer apoyo a los trabajadores que han perdido su empleo en su esfuerzo por encontrar un nuevo empleo. Lo hacen implicándose desde el momento mismo en que comienza la reestructuración (con la notificación de despido) o incluso antes. En algunos casos, el acuerdo incluye una indemnización económica que complementa la prestación por desempleo. Si el afectado por la reestructuración encuentra un nuevo trabajo, aunque peor pagado, el acuerdo establece disposiciones para compensar la diferencia salarial perdida durante un tiempo limitado. La financiación procede de las cuotas que pagan las empresas implicadas.

Aunque históricamente los sindicatos han defendido el modelo de servicio público de empleo para realizar estas funciones, los consejos de seguridad se han extendido con rapidez. Se cuentan aproximadamente 50 acuerdos de este

⁸ Ola Bergström. University of Goteborg. Suecia. Proyecto MIRE (Monitoring Restructuring in Europe), financiado por la Comisión Europea. DG Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades. 2008.

tipo, que dan cobertura a unos dos millones de trabajadores. Desde la liberalización, las empresas de recolocación laboral nacionales y multinacionales también tienen presencia en el mercado sueco de trabajo temporal y de servicios de colocación, junto a otros actores privados, con la lógica pérdida de cuota de mercado del servicio público de empleo en las actuaciones de reestructuración. Ha aumentado la variedad de agentes que proporcionan servicios a los trabajadores, además de la expansión y crecimiento de los Consejos de Seguridad de Empleo basados en los acuerdos colectivos. El resultado de este desarrollo en los últimos años ha sido el establecimiento de una red compacta de agentes públicos y privados que pueden colaborar para proporcionar servicios variados a los trabajadores expuestos al despido, incluyendo medidas de anticipación.

10. EL IMPACTO TERRITORIAL DE LAS REESTRUCTURACIONES: NUEVOS ACTORES EMERGENTES

Durante mucho tiempo no se ha considerado a los territorios (regiones, localidades) como sujetos y actores directos en los procesos de reestructuración. Se pensaba que los ajustes y su negociación concernían exclusivamente a los agentes sociales, a las empresas y a las autoridades laborales centrales. La aparición de las regiones y territorios como agentes activos en la gestión de los procesos de reestructuración supera la visión tradicional conocida, al romper la estancamiento en las relaciones entre los agentes económicos y sociales y proponer una invitación y una oportunidad para ir más allá en casos cuya complejidad excede los límites de la empresa.

Francia ha sido pionera en esta materia, al incluir un artículo en el Código de Trabajo de 2002 que establecía los compromisos que debían asumir las empresas en los aspectos sociales en los casos de reestructuración con grave impacto en el territorio. Ningún otro país europeo tiene una regulación similar. El principio general es que las autoridades generales deben estar asociadas al proceso cuando las empresas llevan a cabo despidos colectivos que tienen un grave impacto negativo en la economía local. Si la empresa tiene más de 1.000 empleados, se reconoce la obligación de compensar el perjuicio causado, por lo que la dirección de la empresa debe realizar una contribución financiera para fomentar el desarrollo de la economía local (entre 2 y 4 veces el importe del salario mínimo por trabajador despedido). El Prefecto, como representante local del Estado, organiza reuniones entre los representantes de la empresa, de los sindicatos regionales y las autoridades locales con el fin de promover el diálogo y buscar acuerdos, además de reconocer implícitamente al el territorio como actor colectivo.

Cuando la región se ve seriamente afectada por la reestructuración, incluyendo a las PYMES, en el periodo de post-reestructuración es bastante habitual que las autoridades locales elaboren y dirijan programas de recolocación mediante la creación de plataformas de recolocación inter-empresarial o impulsando programas de formación.

En Bélgica se ha desarrollado gradualmente un marco legal para gestionar las consecuencias sociales de las reestructuraciones, garantizando principalmente la protección social de los trabajadores en la fase de transición entre empleos. La Ley especial de 8 de agosto de 1980 proporcionó competencias a las regiones respecto a la gestión de empleo y de los programas de recolocación para los desempleados en busca de trabajo, lo que dio lugar a enfoques diferentes a los que se desarrollaban por las autoridades federales. El decreto de 2004 que instauró el Programa de Apoyo a la Recolocación, las autoridades regionales para el empleo y la formación profesional permitió profundizar en distintos planteamientos sobre cómo abordar esta cuestión a las tres entidades con competencia, Forem en Valonia, Orben en la región de Bruselas-Capital y el VDAB en Flandes. En Valonia se han creado unidades de re-colocación, gestionadas por representantes de los trabajadores, como un grupo social activo que utiliza incentivos para la recolocación, mientras que Flandes y Bruselas-Capital se centran más en sistemas de apoyo individualizado como el *outplacement*, generalmente ejecutados por empresas privadas.

11. EL DÉFICIT DE INVESTIGACIÓN EN ESPAÑA

En España, las reestructuraciones han sido analizadas básicamente desde la perspectiva jurídica, por una parte, y dentro de ésta, de sus efectos laborales, centrándose en su manifestación más dramática en términos sociales: los despidos colectivos y los costes sociales. Excepto algunos estudios sobre las reconversiones sectoriales de los años ochenta, mucho menos investigada ha sido su evolución en el tiempo y su vinculación con los fenómenos concurrentes en la empresa en sí misma o con el entorno que la rodea. Sorprende esto en un país que ha pasado por reestructuraciones sectoriales severas o en más recientes casos traumáticos de deslocalización de la producción. Y todo ello, por no detenernos en la reestructuración silenciosa que padecen las micro empresas, al margen de los expedientes de regulación de empleo y facilitada por la alta tasa de temporalidad existente en nuestro mercado de trabajo.

No menos llamativo resulta que no exista, como tampoco ocurre en la mayoría de los países de la Unión Europea, instrumentos específicos de moni-

torización de los efectos de las reestructuraciones que permitan anticipar tendencias de comportamientos futuros. En este sentido, una explotación regionalizada⁹ de los datos del Observatorio Europeo de las Reestructuraciones, gestionado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo de Dublín, referida a España sugería algunas orientaciones sobre lo ocurrido en los últimos años. El análisis tenía en cuenta el fenómeno en su doble dirección: registrar la pérdida de puestos de trabajo debida a reestructuraciones, pero también las ganancias de empleo, es decir, la creación de empleo como consecuencia de operaciones de reestructuración que generaban la aparición de nuevas empresas o líneas de negocio, bien en el ámbito nacional como consecuencia de operaciones transnacionales.

Por la naturaleza de este observatorio europeo, el análisis se constreñía a empresas grandes y, por tanto, recogía datos sobre el número de trabajadores y empleos afectados por despidos colectivos. Aun con las importantes limitaciones¹⁰ de esta base de datos, para el periodo 2002-2006 el estudio señalaba que la pérdida de empleo había sido mayor que la creación de nuevos empleos y que aquella había ocurrido en las CCAA más prosperas y con mayor presencia de empleo industrial, como Cataluña y Madrid, con la excepción de Asturias, debido al declinar de los últimos restos de la minería. Las ganancias de empleo se concentraban en el País Vasco (un 37% de todo el nuevo empleo creado) y en los sectores de la construcción, mientras que la destrucción de empleo se centraba en la industria básica, la química, plásticos y metales. La pérdida de empleo debido a reestructuraciones es evidente en el sector del automóvil en Cataluña, o en el transporte aéreo, las TIC y banca y seguros en la Comunidad de Madrid, aunque en ésta última se compensaba parcialmente con la creación de empleo (hasta un 60%) por otras operaciones de reorganización empresarial. En Andalucía, la pérdida de empleo tenía como fuente principal el sector del automóvil, su industria auxiliar y los componentes.

Recientemente, la reestructuración sectorial sí ha sido objeto de atención más específica, estableciéndose planes de saneamiento y reorganización acordados con los representantes de los agentes sociales en el sector. Las ayudas públicas establecidas han creado instrumentos de consenso y participación,

⁹ T. Ward, Alphametrics. Investigación en el marco del proyecto AgirE financiado por la Comisión Europea.

¹⁰ Entre otras, que el Observatorio Europeo de las Reestructuraciones solo recoge información sobre reestructuraciones y despidos anunciados en los medios de comunicación (que posteriormente pueden ser modificados a la baja, durante el periodo de negociaciones); tampoco sus datos pueden ni pretenden ser representativos, ni de los sectores ni de las regiones. Aun así, constituye una fuente interesante de información sobre tendencias, prácticamente la única existente en la Unión europea.

como observatorios y otras medidas de apoyo (formación, modernización tecnológica y empresarial, diversificación productiva, mejora en la comercialización y distribución, etc).

Creados en el contexto de reestructuraciones, los Observatorios sectoriales industriales son instrumentos gestionados conjuntamente por la administración pública (Ministerios de Industria y de Trabajo), los sindicatos y las organizaciones de empleadores, en el marco de planes de ayuda para la reorganización y modernización del sector. En el año 2005 se crearon seis Observatorios para los sectores de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, Fabricación de Automóviles y Camiones, Fabricación de Bienes de Equipo, Fabricación de Equipos y Componentes para automoción, Químico y Textil-confección. En 2006 se pusieron en marcha dos nuevos para los sectores de la Madera y del Metal. Se conciben como instrumentos de política industrial, de análisis y prospectiva, dirigidos a mejorar la competitividad de cada sector.

A pesar de estas herramientas, se tiene la impresión de que en general y comparativamente con otros países de nuestro entorno, la representación de los trabajadores, las organizaciones sindicales y las direcciones de las empresas operan en marcos estrechos, legislativos y corporativos, con una relativa ausencia de herramientas de ingeniería laboral, social y organizacional para hacer frente a los casos de reestructuración. Salvo contadas excepciones en sectores estratégicos, generalmente con presencia de empresas multinacionales, no existe un desarrollo de elementos variados de flexibilidad interna en las empresas que facilite gobernar desde dentro los casos de reestructuración, incluyendo la anticipación a los mismos. La actual crisis financiera y económica ha resaltado, aún más si cabe, estas deficiencias.

