

# UNIVERSIDAD EUROPEA DEL TRABAJO

## REESTRUCTURACIONES Y TRANSFORMACIONES DEL TRABAJO

PRESENTACIÓN

3

INTRODUCCIÓN

Nicolás Sartorius, Vicepresidente Ejecutivo de la Fundación Alternativas

5

INFORME SUPIOT

María Emilia Casas, Catedrática de Universidad e Integrante del grupo de expertos

10

VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Soledad Córdoba, Directora General de Trabajo

25

SÍNTESIS DEL FORO DE MADRID

Marc Bartoli, Belén Montes y Frank Richter

31

1ª PARTE: EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN

35

– Thomson-TTE	35
– Deutsche Telekom	41
– Banco Argentaria	43
2ª PARTE: ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS	50
– Las reestructuraciones como fenómeno jurídico	50
– Las reestructuraciones como fenómeno sociológico	57
– Las reestructuraciones como fenómeno económico	62
3ª PARTE: DIRECCIÓN, SINDICATOS Y PODERES PÚBLICOS: ¿QUÉ GOBIERNO O REGULACIÓN?	67
– Gobierno de los accionistas y “ley” del mercado: ¿Qué ha sido de la dirección? ¿Podemos escapar a la fatalidad económica en la senda de las reestructuraciones?	68
– Transformaciones laborales y puesta a prueba de la legislación: ¿En qué punto se encuentra el diálogo social? ¿Qué resultados se obtienen con la intervención sindical?	73
– Poderes públicos, instrumentos de gestión social y territorios: ¿Dónde está lo “socialmente aceptable” en Europa? ¿Qué nuevas regulaciones?	81
EPÍLOGO: LOS VALORES, CONTROL SOCIAL O REGULACIÓN Claude Emmanuel Triomphe, Presidente de la Asociación Francesa de la Universidad Europea del Trabajo	86

## PRESENTACIÓN

La Universidad Europea del Trabajo, iniciativa en la que activamente participa la Fundación Alternativas, junto con “L’ association française pour le developpement de l’ Université Européenne du Travail”, y “Europäisches Institut für Arbeitsbeziehungen” de Alemania, ha sido concebida como plataforma de intercambio y reflexión pluralista, que anhela generar nuevos planteamientos y reflexiones sobre el complejo mundo de las relaciones laborales y el empleo.

La Universidad Europea del Trabajo comenzó su andadura en septiembre de 1999, con un primer seminario sobre Reestructuraciones y Transformaciones del trabajo, en el que se trató de determinar en qué medida los profundos cambios políticos y económicos mundiales han afectado al trabajo, tanto desde el punto de vista personal como organizativo, analizando las premisas existentes, y los resultados obtenidos por las reestructuraciones empresariales realizadas en

tres países con características tan dispares como Alemania, Francia y España.

Gracias a la colaboración de Thomson Tubes Electroniques (Francia), Deutsche Telekom (Alemania) y Argentaria, luego Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, (España) se evaluó la eficacia de los tres instrumentos esenciales utilizados en las reestructuraciones que estas empresas han llevado a cabo, a saber, políticas sociales, reducción del tiempo del trabajo y empleabilidad. Se examinaron las aportaciones que sobre estos elementos realizaron especialistas de varias disciplinas, para terminar estudiando las nuevas ideas y métodos que se puedan aplicar.

Dicho seminario constó de tres partes: Una primera, fundamentalmente teórica, en Estrasburgo (16 / 17 de septiembre de 1999) y en Stuttgart (27 / 29 de octubre de 1999). Una segunda parte práctica, con un estudio sobre el terreno de lo acometido por las tres empresas mencionadas (7 / 10 de diciembre de 1999). Y un foro final de conclusiones en Madrid (22 /23 y 24 de marzo de 2000).

En el caso de España, debemos reseñar que este seminario no hubiera sido posible sin la participación del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, tanto por permitir el estudio y análisis de la reestructuración acometida, como por su condición de patrocinador del mismo.

El resultado final de todos los temas tratados, es este documento que a continuación se presenta.

La Fundación Alternativas quiere en especial agradecer la inestimable colaboración de: Regina Plañiol, Antonio Mayor, Ricardo Love-lace, Aurelio Ossorio, Javier Murillo y Pilar Morata, en representación del Banco Bilbao

Vizcaya Argentaria. Los Secretarios de las Federaciones de Banca de CCOO y UGT, María Jesús Paredes y Juan Sánchez respectivamente; Albert Escofet y Francisco Ruiz-Ortega, representantes de las secciones sindicales de CCOO y UGT en el BBVA; Ricardo Bodas, Magistrado; y Enrique Viaña, Catedrático de Universidad. Agradecimiento que hacemos extensivo a todos los participantes alemanes, españoles y franceses por su contribución en los debates celebrados.

En otro orden de cosas, la presente publicación es también consecuencia de la colaboración de las Federaciones de Banca de CCOO y UGT.

## INTRODUCCIÓN

Nicolás Sartorius, Vicepresidente Ejecutivo de la Fundación Alternativas

Si hay alguna actividad humana, que está conociendo profundas transformaciones como consecuencia de los acelerados cambios tecnológicos, es el trabajo. Desde que el filósofo griego Anaxágoras dijese con gran agudeza, que el hombre pensaba porque tenía manos, hasta las actuales reflexiones sobre la era de la información, del nuevo paradigma tecnológico o la nueva economía, sin duda los cambios han sido inmensos. Se ha llegado incluso a hablar del fin del trabajo –Riffkin– si bien sería más acertado entender, que éste ha encontrado nuevas formas de manifestarse. De otra parte, no deberíamos olvidar que si bien es cierto que en nuestro mundo desarrollado el trabajo manual ha ido reduciéndose, y hoy en día es casi suficiente con saber manejar el ratón de un ordenador, e incluso ni tan siquiera eso, pues los hay que obedecen a la voz humana, no se puede decir lo mismo de la mayoría de la humanidad que sigue dependiendo de sus manos y brazos para subsistir, y a los que la reflexión de Anaxágoras les sería aún de aplicación. Ello indicaría hasta que punto es abismal la desigualdad del desarrollo capitalista, y que relativo es y, sobre todo, que compleja es la realidad de la globalización. Pero en ella estamos por lo menos en esta parte del mun-

do, y en su marco tenemos que afrontar los nuevos retos cara al futuro.

Lo cierto es, que la era de la información ha introducido una nueva lógica organizativa, tanto en la producción como en los mercados. La aplicación masiva de la microelectrónica a los procesos productivos, permite alcanzar resultados flexibles y diversificados, que rompen las antiguas rigideces de la tradicional producción en masa. En cierto sentido, como han señalado algunos autores –Carlota Pérez y otros– se llega a combinar la producción artesanal y la producción en masa, superando ambas en costos. Se trataría, en una palabra, de la superación del “fordismo” y la entrada en el “postfordismo”, cuya característica sería la posibilidad de una producción flexible de alto volumen, esto es, combinar las economías de escala, con las producciones personalizadas en función de los requerimientos de la demanda. Hay quien sostiene incluso que la vieja relación oferta/demanda se ha invertido, y que hoy en día quien marca las pautas es la demanda y la oferta tendría que amoldarse a sus exigencias. No sería malo que ello fuese cierto por lo que significaría de poder creciente del consumidor, pero creo que la relación oferta/demanda es más dialéctica que todo eso, pues la oferta también influye en la dirección en que se manifiesta la demanda.

En todo caso, si las nuevas tecnologías están transformando profundamente los procesos productivos, haciéndolos más flexibles y adaptables, esto conduce necesariamente a que el trabajo –y el trabajador– también se haga más flexible y adaptable, en un proceso que con Coriat, podríamos calificar de “desespecialización” frente a la máxima especialización –que fue característico de la revolución industrial–, para pasar a lo que el mismo autor llama “especialistas multifuncionales”, que como su nombre indica, hace referencia a trabajadores cuya especialización no es unidimensional, sino capaces de poder realizar diversas funciones según las exigencias del proceso de que se trate. A nadie se le debería escapar que esta nueva situación –de ser cierta– conduciría, aunque probablemente con grandes resistencias, a dos nuevas exigencias que afectarían de lleno al trabajo y a los trabajadores. Una de ellas, incidiría en la formación de los que trabajan, que de discontinua y estática, como ha sido hasta ahora, pasaría a continua y dinámica, y otra, de gran trascendencia, que consiste en que con las nuevas tecnologías, se hace imprescindible una mayor participación de los trabajadores en los procesos de producción, o en el de suministro de servicios. De tal suerte, que lo que podríamos llamar “democratización” de las empresas, se convierte en una fuerza productiva o si prefieren, en una variable de la productividad y de la competencia. En el fu-

turo, las empresas más competitivas serán aquellas que sean capaces de combinar, la introducción de las nuevas tecnologías con la máxima iniciativa e intervención de los que trabajan en ellas. Esa sería la empresa “innovadora” frente a la “conservadora”, la que es capaz de generar riqueza y beneficios, pero también innovación permanente. Y eso, sólo es posible con la participación de los que conocen y practican en detalle los procesos de que se traten.

Las empresas también necesitan una buena renovación, y no sólo los partidos políticos –sobre todo algunos–, los sindicatos, las iglesias o ciertos equipos de fútbol. El reto del siglo XXI afecta a todos, pues de una nueva era se trata. La organización empresarial tiene que acomodarse a las nuevas tecnologías de la era de la información. Se acabó la empresa paternalista, superjerarquizada y vertical de antaño, que se adecuaba a un determinado nivel económico y tecnológico, ya sobrepasado. Hoy es necesario transitar hacia la empresa horizontal o empresa red, cuyas tendencias han definido varios autores –entre ellos nuestro compatriota Castells–, que se caracterizaría como aquella de jerarquía más plana; de gestión en equipo; medida por los resultados en la satisfacción del cliente y no exclusivamente por el valor de las acciones en bolsa; basada en la información, formación y retención de los empleados. Como vemos, bastante aleja-

da de la realidad de muchas empresas de España y de Europa.

Por eso, cuando nos preguntamos si existen alternativas a las reestructuraciones, la respuesta no es simple. Porque si hablamos de reestructuración en abstracto entonces la respuesta sería, en mi opinión, negativa. Los shocks tecnológicos exigen, sin duda, reestructuraciones, o de lo contrario la pérdida de productividad y de competencia, conduce a resultados negativos y, en última instancia, a cierres, reducciones de personal traumáticas o quiebras. Si nos preguntamos, por el contrario, en concreto si las reestructuraciones tienen que significar en todos los casos simplemente reducción de puestos de trabajo, mi respuesta sería positiva, esto es, puede haber otras alternativas, siempre que se hayan tomado medidas preventivas con tiempo. En términos de inversión en I+D; en formación profesional; en diversificación; en acuerdos de productividad; en reducción de jornada, etc. Cuando una empresa está obsoleta o ha entrado en pérdidas, hay que analizar por qué ha sucedido y, desde luego, la causa no la encontraremos nunca en acontecimientos de la semana anterior.

Aquí los sindicatos tienen un papel esencial que jugar, si saben ponerse al día. Porque las nuevas tecnologías y la globalización están modificando esencialmente el terreno de juego de las relaciones laborales. Por ejemplo, ¿cómo interesar, organizar y hacer participar

a los millones de personas que trabajan en su casa con un ordenador o colgados de uno o varios móviles con pantalla incluida, y que no permanecen fijos en ningún sitio? ¿O a los miles de jóvenes que se dedican a crear programas frente a un ordenador, y cuya mentalidad y relación con la empresa no tiene nada que ver con el trabajador tradicional?. Permitan que les diga que ante la globalización, el reto sindical es evidente. Frente a sujetos empresariales o económicos globales, no existen sujetos sindicales globales con capacidad de reacción rápida y eficaz, sin mencionar el hecho de que en ocasiones el interés “nacional” prima sobre la visión global. De otra parte, la respuesta sindical suele ser defensiva ante los movimientos acelerados y espectaculares de las grandes corporaciones. La incidencia sindical, ex ante, ante las grandes fusiones o concentraciones empresariales suele ser nula y, ex post, suele ser defensiva esto es, con el casi único objetivo de mantener el empleo en el mejor de los casos. Pasar a la ofensiva, significa no sólo tener fuerza de negociación sindical, sino ofrecer alternativas a las propuestas empresariales y ello exige información, desde luego, pero también conocimientos rigurosos en materias financieras, industriales, comerciales, jurídicas, etc. que deben coordinarse con la capacidad de intervención sindical. En una palabra, equilibrar más los aspectos reivindicativos con los alternativos, ya que la em-

presa –como saben mejor que nadie los sindicalistas– no es sólo el lugar del posible conflicto social, sino el espacio donde se crea riqueza, se hace el primer reparto de la misma, donde se mantiene, se pierde o crea trabajo y, en ese sentido, tan interesado está el empresario como el trabajador en la buena marcha de la empresa, lo que no quiere decir que coincidan siempre en qué hacer para garantizar esa buena marcha.

No es pacífica la opinión que se tiene sobre el papel del Estado, en los procesos de reestructuración. Mientras hay quien sostiene, que la Administración debe permanecer al margen de la cuestión, en la línea de pensamiento de cuanto menos Estado mejor, otros opinan que la intervención de la autoridad laboral es imprescindible para evitar, en lo posible, el enfrentamiento y poder hacer de árbitro, en asunto tan sensible para los interlocutores sociales. En España, la autorización administrativa previa es una exigencia legal en los expedientes de regulación de empleo y en otras materias, lo que supone una cierta garantía contra posibles abusos. Autorización que, en mi opinión, debería mantenerse pues de lo contrario la conflictividad social, sin duda, aumentaría. En todo caso y, de manera creciente, el derecho social o laboral irá haciéndose cada vez más europeo, de tal suerte que dentro de unos años quizá podamos contar con un espacio social europeo, pues no sería coherente con nuestra concep-

ción de Europa tener un espacio policial, judicial o de defensa europeos, y no tenerlo en el terreno social. Cuáles deben ser las reglas de ese espacio, y que papel deban jugar las instituciones de la Unión, es algo que debemos ir definiendo entre todos y que este seminario puede aportar algunas ideas.

A la Fundación que represento, esta iniciativa sobre la Universidad Europea del Trabajo, le parece muy importante y necesaria, y cuenta con todo nuestro apoyo. Si sobre algo debe reflexionar Europa es sobre este bien vital y escaso que se llama el trabajo y que desgraciadamente no pueden acceder a él tantos millones de europeas y europeos, y más de un 10% de los hombres, y más de un 20% de las mujeres de nuestro país. Si la Unión quiere interesar a los ciudadanos de nuestros países, en la necesaria construcción política y social que se debe abordar sin más dilación, aquí tiene su principal problema y reto. Pero lograrlo no es posible desde visiones unilaterales o abstractas. Para conseguir resultados, es necesario examinar las cuestiones desde diferentes ópticas, de los empresarios, de los sindicatos, de las Administraciones públicas y del mundo académico o de los expertos. Y no hacerlo en abstracto sino sobre experiencias concretas como es el caso en este seminario, donde se han radiografiado los ejemplos de Thomson, Deutsche Telekom y Argenteria (hoy BBVA). Y sobre todo hacerlo a nivel europeo, lo que le otorga la dimensión



adecuada, a la forma como hoy se plantean los problemas del trabajo. No hay en Europa tantas plataformas o instituciones, en las que sin rigidez alguna, sin “burocratismos”, se puedan debatir estos temas entre los interlocutores sociales, la Administración y los expertos de Universidades o centros de investigación. Deseamos y haremos todo lo posible

para que estas instituciones se impliquen y participen cada vez más en las tareas de esta Universidad, en sus futuros proyectos que de inmediato hay que poder en marcha, esperando que sirva de impulso a nuevas iniciativas en pro del diálogo social, y de búsqueda de soluciones a los problemas que plantea el trabajo en el inicio del nuevo siglo.

## INFORME SUPLOT

María Emilia Casas, Catedrática de Universidad e Integrante del grupo de expertos

10

El Grupo de expertos creado por la D.G. V de la Comisión Europea ha intentado llevar a cabo un enfoque pluridisciplinar y transnacional de la evolución del Derecho del Trabajo. El objeto de su preocupación ha sido el de superar la diferencia entre el estudio **jurídico** de la evolución del Derecho positivo y el acercamiento **sociológico, económico y cultural** a las realidades del trabajo, para intentar reflexionar, descriptiva y normativamente, sobre la articulación del Derecho con las nuevas prácticas sociales. El trabajo realizado ha consistido, así, tanto en un ejercicio de **compreensión** como de **proposición**, que ha dado como resultado este informe, del que se ha extraído el resumen que a continuación se presenta.

### A) MARCO GENERAL DEL ENFOQUE

#### 1. El modelo clásico del Derecho del Trabajo

El punto de partida del análisis ha sido el de la manifestación de la crisis del modelo de regulación socioeconómica al que estaba vinculado el Derecho del trabajo desde principios de siglo. Este modelo industrial ha conocido variantes nacionales importantes. Puede, sin embargo, describirse de manera

ideal-típica como un marco regulador centrado en una forma de subordinación estandarizada, la difusión de la familia nuclear, y la institucionalización de agentes colectivos en el marco de un Estado nacional.

En el plano institucional, este modelo puede verse como triángulo de tres vértices: la empresa, el sindicato y el Estado. Desde el punto de vista de su organización interna, la empresa fordista está orientada fundamentalmente hacia la producción masiva de productos poco diversificados. Disocia sistemáticamente las fases de concepción y de ejecución del trabajo. La relación de trabajo típica es la relación salarial (trabajo subordinado) que une a un empresario con un trabajador, cuyo tiempo de formación es relativamente corto, que es padre de familia (**breadwinner** masculino), y que está contratado a tiempo indeterminado para una prestación definida por el puesto de trabajo. El sindicato de tipo “fordista” es una organización activa centrada, no en la profesión (modelo anterior, propio de las corporaciones), sino más bien en el sector de actividades. El nivel de negociación-clave es, pues, el sector (salvo en Gran Bretaña, donde el nivel de la empresa siempre ha sido privilegiado). Por último, el Estado es un Es-

tado **keynesiano**, que pretende sostener la demanda interna (aún a riesgo de inflación); un Estado nacional, que protege los mercados internos de la competencia externa; un Estado concertador, que establece mecanismos de negociación social. El Derecho del trabajo y de la protección social que produce es “estandarizante”, en el sentido de que da preferencia a un modelo único de relación de trabajo (basado en el binario trabajo subordinado/trabajo autónomo), garantiza una seguridad individual pasiva del trabajador, un tiempo de trabajo homogéneo, negociaciones colectivas relativamente autónomas y una situación especial para el funcionario, vinculada al concepto de servicio público.

## 2. Evolución actual

No es difícil comprobar la desintegración del modelo expuesto en sus tres vertientes. La reorganización del trabajo interno en las empresas ha modificado la distinción entre concepción/ejecución, especialmente por la aparición de una producción más “selectiva” de productos desestandarizados; en consecuencia, la relación de trabajo se flexibiliza, exigiendo un aprendizaje largo y continuado al trabajador. Las mujeres se han incorporado masivamente en el mercado de trabajo, mirando el modelo patriarcal fordista. La estabilidad en el empleo cede su lugar a contratos más aleatorios, que no se definen ya ex-

clusivamente por referencia al puesto de trabajo. Por su parte, frente al paro nacido de la crisis económica, los sindicatos se han visto obligados a redefinir su función: no se trata ya solamente de representar y defender los intereses de los trabajadores sobre los salarios y las condiciones del trabajo masculino, sino también sobre el empleo, la supervivencia de la empresa, y la igualdad hombre/mujer. Por último, el Estado ha abandonado su política keynesiana para convertirse en un estado antiinflacionista, que controla su presupuesto, orientado hacia el mantenimiento de las condiciones de la competencia, y cuya soberanía nacional se ve relativizada por la aparición de movimientos regionalistas y del espacio europeo.

## 3. Orientaciones del Grupo

Ante estas transformaciones, el grupo ha descartado dos posibles opciones: la opción de la desestructuración del Derecho del trabajo en beneficio de una **recontractualización** (en el sentido del Derecho civil) de la relación laboral y de la protección contra los riesgos; y la opción de la **desconexión** de lo social y lo económico a través de la promoción, por una parte, de una flexibilización no gobernada por los actores colectivos y por el Estado, y, por otra, mediante la proclamación de derechos sociales totalmente desvinculados de la inserción de los individuos en la esfera económica. La tercer vía

elegida por el grupo se apoya en un diagnóstico sobre la evolución socioeconómica y sobre la consideración de las exigencias democráticas que han presidido el establecimiento del Derecho social.

#### 4. Diagnóstico

El grupo de expertos parte de la pluralización de los “mundos de producción”, que caracteriza actualmente el camino de crecimiento europeo. En esta situación, el asalariado clásico y la producción en masa continúan ocupando un lugar relativo, al lado de las formas de organización de la producción. En el ámbito de la acción, tanto individual como colectiva, esa pluralización de las opciones se traduce en una mayor incertidumbre. El concepto de flexibilidad debe interpretarse dentro de ese contexto. Su referente económico no es solamente la exigencia de una optimización de las relaciones de mercado (como si el mercado fuera el modelo único de coordinación económica, destinado a sustituir en adelante al modelo “welfarista”). Es, sobre todo, la exigencia de una optimización de relaciones plurales de producción, que implican simultáneamente la seguridad del trabajador y de las empresas frente a lo aleatorio; el desenvolvimiento de **potencialidades** individuales y colectivas; y el desarrollo de relaciones de producción de **proximidad**, con frecuencia **territorializadas**.

#### 5. Las exigencias democráticas

El Derecho social ha aportado al terreno socioeconómico exigencias democráticas específicas, que deben mantenerse y formularse de nuevo, habida cuenta de la actual situación. El grupo ha prestado especial atención a cuatro de ellas. En primer lugar, la exigencia de **igualdad** debe mantenerse, pero debe integrar la problemática relativamente nueva de igualdad hombre/mujer. En segundo lugar, la exigencia de libertad supone que se mantenga la **protección del trabajador contra la dependencia**. Ahora bien, ésta adopta nuevas formas. En tercer lugar, la exigencia de **seguridad individual**, basada en un amplio abanico de derechos sociales, no debe replantearse, desde luego, como una seguridad **contra** un riesgo excepcional, sino **frente** a una situación aleatoria que se ha vuelto omnipresente, habida cuenta del crecimiento ineluctable de la incertidumbre. Se trata pues, de integrar la gestión de la incertidumbre en la definición misma de la seguridad. Por último, los **derechos colectivos** son los garantes de una participación efectiva de las personas afectadas en la definición del **sentido** del trabajo, de las finalidades y de los medios de desarrollo económico. Por ello, deben mantenerse, abriéndose a nuevas formas de representación, de acción y de negociación colectivas no exclusivas de las anteriores.

El grupo se ha dedicado, por tanto, a proporcionar una nueva formulación de las condiciones de efectividad de estas cuatro exigencias en distintos aspectos del Derecho del trabajo. Para este fin, no ha intentado inventar un modelo completamente nuevo, sino aunar de **manera selectiva**, tendencias aparecidas en la evolución del Derecho europeo, y proponer un marco inteligible que permita orientar las políticas futuras.

## B) TRABAJO Y PODER PRIVADO

### 1. Análisis

Tres tendencias caracterizan la evolución del concepto de subordinación. En primer lugar, la tendencia a una cierta relajación de las prácticas jerárquicas. Puede comprobarse, en el propio seno de la relación laboral, una mayor autonomía operativa del trabajador. Simultáneamente, aunque el volumen de trabajo autónomo sólo está en lenta progresión en los países europeos, se comprueba en el ámbito del Derecho, una tendencia al retraimiento de las presunciones a favor de la existencia del contrato de trabajo: el juez y el legislador parecen dispuestos a ampliar el campo abierto al trabajo autónomo. Sin embargo –he aquí la segunda tendencia–, incluso aunque **formalmente** las prácticas de subordinación se relajen, la precarización del trabajo, la existencia de un paro masivo y las nuevas prácticas empresariales pueden in-

crementar el peso de la subordinación, que adopta la forma de presiones **informales** sobre los trabajadores, especialmente los más jóvenes, las mujeres y los menos preparados. Por último –tercera tendencia–, la relación entre empresarios y trabajadores se hace más compleja debido a la introducción de terceros, en régimen de subcontratación o de empresas de trabajo temporal.

Esta evolución tiene efectos importantes sobre la protección ofrecida por el Derecho social. El primer efecto se traduce, en muchos casos, en crecimiento de la **inseguridad** de las personas. El caso del “falso autónomo”, o del trabajador precario “invitado” a no afiliarse a un sindicato, son elocuentes. El segundo efecto es el de la existencia de una **“zona gris” situada entre el trabajador dependiente e independiente**. Personas o empresas subcontratistas, jurídicamente independientes, pueden ser, sin embargo económicamente dependientes de uno o varios clientes o empresarios principales; en sentido inverso, trabajadores jurídicamente dependientes cada vez se parecen más, en la realidad, a trabajadores autónomos. Por último, en tercer lugar, la relación de trabajo debe concebirse dentro del marco de **redes de empresa**, en especial en lo que se refiere a la responsabilidad del empresario principal en materia de seguridad y salud de los trabajadores de la empresa subcontratista, o de la protección de los trabajadores de empresas de trabajo tem-

poral, o también de la corresponsabilidad de las empresas implicadas acerca del respeto a la duración del trabajo, etc.

## 2. Orientaciones

Antes estas evoluciones, el grupo de expertos considera necesario señalar la necesidad de una doble alternativa: 1/ la reafirmación del principio fundamental según el cual las partes de una relación laboral no son dueñas de su calificación jurídica; 2/ la voluntad (prospectiva) de ampliar el campo de aplicación del Derecho del trabajo para englobar todas las formas de contrato de trabajo para otro, y no solamente las caracterizadas por la subordinación estrecha del trabajador.

En esta perspectiva, el grupo preconiza las siguientes orientaciones generales:

- **La adopción de una definición comunitaria del concepto de trabajador asalariado.** Esta definición común sólo existe actualmente en materia de libre circulación de trabajadores. Al imponerla, el Tribunal de Justicia ha querido evitar que un Estado pueda, mediante una definición restrictiva, limitar por su propia voluntad el campo de aplicación de este principio. Este motivo es válido para todas las disposiciones del derecho social comunitario.

- **El mantenimiento del poder de recalificación del contrato de trabajo por parte del juez.** La técnica, probada jurisprudencialmente, del concepto de índices debe

permitir adaptar el campo de aplicación del Derecho del trabajo a las nuevas formas de ejercicio del poder en la empresa, evitando cualquier definición restrictiva de la subordinación sobre la base de un único criterio (sea el de la “dependencia económica”, o el de la ajenidad o el de la “integración en la empresa ajena”).

- **La consolidación de un estatuto específico de las empresas de trabajo temporal, la creación de categorías de coactividad y de corresponsabilidad de los empresarios** deberían permitir abordar el problema de la complejidad nacida del recurso creciente de la empresa dependiente. Paralelamente, la lucha contra el tráfico de mano de obra sigue siendo, por supuesto, una prioridad. Todo ello podría ser objeto, respetando el principio de subsidiariedad, de una intervención europea (siguiendo la pauta de la Directiva relativa al desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional, o de la Directiva por la que se impone una coordinación a las empresas que intervienen en una misma obra de construcción o de ingeniería civil, en lo que se refiere a la salud y la seguridad de los trabajadores).

- **La aplicación de determinados aspectos del Derecho del trabajo a los trabajadores que no son ni asalariados ni empresarios.** La necesidad de una protección adaptada a la situación propia de estos

trabajadores ha sido tomada en consideración por numerosas legislaciones nacionales (conceptos de **arbeitnehmerähnliche person** en el Derecho alemán, o de **parasubordinazione** en el Derecho italiano). Los trabajadores que no pueden ser calificados como asalariados, pero que se encuentran en una situación de dependencia económica frente a un empresario principal, deben beneficiarse de los derechos sociales propios de esa dependencia.

## C) TRABAJO Y ESTATUTO PROFESIONAL

### 1. Análisis

En el Derecho del trabajo, el concepto de estatuto profesional otorga diferentes formas de protección según la calificación de las situaciones de trabajo en las que se desarrolla la vida del trabajador. Ahora bien, el modelo “fordista” del estatuto profesional está en vías de descomposición en cuatro aspectos. En primer lugar, la continuidad del **estatuto** estaba típicamente asimilada a la continuidad de un estado (**el empleo**) durante toda la vida. Ahora bien, esta continuidad del empleo se pone en peligro por la flexibilización interna (transformaciones del trabajo al servicio de un mismo empresario) o externa (precarización de los contratos), así como la existencia de paro. En segundo lugar, el estatuto profesional “fordista” se definía basándose en la

**profesión**. En la actualidad se pone de manifiesto, sin embargo, una cierta relativización del criterio profesional en beneficio de otras definiciones, en especial las que se basan en el puesto de trabajo evaluado en términos **monetarios** (cf., por ejemplo, las normas sobre subsidios de desempleo). En tercer lugar, la **diversificación** de los estatutos pone en cuestión el ideal de unicidad “fordista”. Hay que señalar que los poderes públicos han contribuido fuertemente a esta explosión, a través de su política de subvenciones al empleo, en los sectores mercantil y no mercantil de la economía, comerciales o no comerciales. Por último la **unicidad del empresario** ha fracasado, tanto en el plano sincrónico (grupo o redes de empresas), como en el diacrónico (sucesión de empresarios).

### 2. Orientaciones

Ante esta situación, la opción del Grupo de expertos no es la de mantener el modelo de empleo tal y como lo ha venido definiendo el Derecho del trabajo. Según nuestra opinión, esto constituiría un estímulo para la dualización del mundo del trabajo, habida cuenta de la indudable flexibilización del trabajo. Defendemos la reconstrucción del concepto de seguridad, en tres planos conjugados:

- **El estatuto profesional debe redefinirse de forma que garantice la continuidad de una trayectoria antes que la**

**estabilidad de los estados.** Se trata en primer lugar, de proteger al trabajador en las fases de transición entre empleos. Debe prestarse especial atención a los derechos de reclasificación en caso de despido; a los **cambios de estatuto profesional (de asalariado a autónomo, por ejemplo)**; al acoplamiento entre formación y empleo, entre paro y formación, entre escuela y empresa; al acceso al primer empleo, y a la evitación del paro de larga duración. En segundo lugar, es necesario crear nuevos instrumentos jurídicos para garantizar la continuidad del estatuto más allá de la diversidad de las situaciones de trabajo y de no trabajo. Está en juego nada menos que el abandono del modelo de carrera profesional lineal. Las interrupciones de la carrera y las reorientaciones de la actividad deben integrarse como condiciones **normales** de un estatuto profesional continuado. Esta continuidad puede asegurarse por ley o por convenio colectivo.

▪ **El estatuto profesional no debe determinarse a partir del concepto restrictivo de empleo, sino del concepto ampliado de trabajo.** El Derecho social no puede dejar en la sombra las formas no mercantiles de trabajo. Sin embargo, el concepto de actividad ha sido rechazado por el Grupo, a causa de su indeterminación. El trabajo se distingue de la actividad en que responde a una obligación, voluntariamente aceptada o legalmente impuesta, convenida a título one-

roso o gratuito, sujeta a un estatuto o a un contrato. El trabajo se inscribe siempre en una relación jurídica.

En consecuencia, el estatuto profesional ampliado deberá cubrir tres de los cuatro círculos del Derecho social. Los derechos propios del trabajador asalariado (el empleo), los derechos comunes de la actividad profesional (higiene, seguridad, etc.) y los derechos basados en el trabajo no profesional (cuidado de personas, trabajo voluntario, formación de uno mismo, etc.) constituyen los tres círculos de derechos que deben vincularse a la noción de estatuto profesional. Los derechos sociales universales, garantizados independientemente de cualquier trabajo (asistencia sanitaria, ayuda social mínima, etc.), escapan a esta noción y merecen ser protegidos por una legislación específica. El principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres se aplica de forma indistinta a los cuatro círculos.

▪ **A este estatuto profesional ampliado le corresponden derechos de naturaleza social de distinto orden.** Se comprueba hoy en día la aparición de derechos sociales específicos, nuevos en un doble sentido: se distancian, llegado el caso, del empleo en sentido estricto (horas libres de los delegados sindicales; créditos para formación; permisos parentales, etc.), aunque permanezcan vinculados a una forma de trabajo anterior que constituye un crédito; y se ejercen de forma



opcional, y no en función de la aparición de los riesgos. Estos derechos de opción se añaden a los derechos sociales tradicionales, lo que permite una gestión individual de la flexibilidad. Por eso, el grupo recomienda iniciar la reflexión sobre la reconstrucción del Derecho del trabajo en términos de distribución de **derechos sociales** de giro, concepto que parece apto para recuperar la exigencia de una seguridad activa ante la incertidumbre.

## D) TRABAJO Y TIEMPO

### 1. Análisis

Sin perjuicio de la problemática cuantitativa del tiempo de trabajo, que es realmente capital y que es objeto de importantes debates actuales, el grupo se ha centrado en el análisis de su problemática cualitativa. Tres elementos nuevos revolucionan, en efecto, la percepción del tiempo social.

En primer lugar, el tiempo fordista constituía un patrón general, y, por consiguiente, su regulación era uno de los instrumentos reguladores privilegiados. Ahora bien, este instrumento sólo se adecua a un marco “taylorista” de producción en masa. La aparición de nuevos mundos de producción exige otros patrones de medida del trabajo, de la subordinación que éste produce, y de las inseguridades que genera. En particular, la terciarización de numerosas profesiones, incluidos del sector manufacturero, modifica

cualitativamente la relación con el tiempo. Así, el **pluriempleo** y la **movilización** total del trabajador pueden paradójicamente ir a la par con una disminución formal del tiempo de trabajo. El mantenimiento de un patrón puramente cuantitativo del tiempo puede ocultar, pues, la diversidad de los modos de implicación en el trabajo, apelando a nuevas protecciones.

En segundo lugar, la flexibilización de la organización del trabajo implica **fragmentación** del tiempo, que debe analizarse bajo dos puntos de vista. Desde el punto de vista del **trabajador individual**, el tiempo parcial y el tiempo flexible son promesas de libertad y amenazas de subordinación creciente. Las mujeres, en especial, son víctimas de este proceso. La cuestión clave a este respecto reside en los mecanismos de negociación de la flexibilidad y de la parcialidad. Hay una gran diferencia entre los países donde el proceso se ha negociado colectivamente (Holanda) y aquéllos en los que no existen tales marcos colectivos. Desde el punto de vista **colectivo**, la fragmentación del tiempo ocasiona nuevos problemas de coordinación. Los ritmos colectivos se rompen, y con ellos las condiciones de la integración social. El debate sobre el descanso dominical resulta revelador en este sentido. Por último, aparece claramente una nueva problemática del **tiempo disponible**, incomprensible en términos “fordistas”. Estos definen injustamente el

tiempo disponible como un tiempo de no trabajo. Ahora bien, ese tiempo está consagrado en parte a tareas no profesionales (educación, tareas domésticas, vida comunitaria), que hay que tratar como verdaderos trabajos (cf., supra, punto 3.2). Hay que añadir que el trabajo proyecta su sombra sobre el tiempo disponible (trabajo **on-call**, tareas no contabilizadas, etc.). A partir de ahí se plantea el problema de las condiciones de **efectividad** de la libre disposición del tiempo no profesional.

## 2. Orientaciones

Aunque el tiempo uniforme parezca haber llegado a su final, queda todavía pendiente que el Derecho garantice un mínimo de integración de las temporalidades. Con esta finalidad, el grupo ha puesto de relieve algunas orientaciones:

- **Corresponde al Derecho proporcionar una versión integrada del tiempo individual y del tiempo colectivo.** Deben extraerse todas las consecuencias del principio general de la adecuación del trabajo al hombre (y no al revés). En el terreno individual, es importante, por ejemplo limitar la reflexión tan sólo al tiempo de la prestación, sino incluir también en ella la duración del contrato, que no deja de tener su incidencia en las condiciones de aprendizaje de las normas elementales de seguridad, por ejemplo. Del mismo modo el tiempo de vida, con sus distintas exigencias (maternidad, educación de

los hijos, formación...) debe preservarse de forma comprensiva. En el plano colectivo, el Derecho debe velar por el respeto a determinados principios que estructuran la coordinación y los ritmos sociales, tanto los de la familia, como los de la ciudad.

- **Esta concepción integrada debe recogerse en unos principios sustanciales.**

Deben garantizarse unos principios generales, que se abran a derechos subjetivos efectivos, incluido el ámbito comunitario. Por ejemplo, el derecho a una vida familiar y social es un principio consagrado por el artículo 8 del Convenio Europeo para la protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales, precepto que va más allá que la Directiva 93/104, que permanece anclada en una definición fordista del tiempo libre y se preocupa tan sólo de la salud y de la seguridad del trabajador. La cuestión del trabajo nocturno podría volver a valorarse mediante este rasero de principios.

- **Esta concepción integrada debe aplicarse a través de mecanismos colectivos de negociación.**

La individualización del tiempo no debe confundirse con la recontractualización de la negociación acerca del tiempo. Las negociaciones colectivas constituyen el nivel más adecuado para la producción de las normas sobre el tiempo de trabajo, debiendo fomentarse sistemáticamente, bajo pena de sanciones llegado el caso. Pero ello supone una modificación significativa de

las coordenadas de la negociación colectiva, de las que se va a tratar a continuación.

## E) TRABAJO Y ORGANIZACIÓN COLECTIVA

### 1. Análisis

Con respecto a la negociación colectiva, el Grupo de expertos ha podido comprobar el sorprendente **dinamismo** de esta institución fordista en vías de reconfiguración, dinamismo caracterizado por una triple extensión. Extensión de los **objetos** de la negociación, en primer lugar, en la medida en que la negociación entra decididamente en el ámbito de la gestión de las empresas (flexibilidad del tiempo y del trabajo, planes sociales) y conecta el mundo de los activos al mundo de los no activos (mantenimiento del empleo). Extensión de los **sujetos**, en segundo lugar, en la medida que esas negociaciones afecten en lo sucesivo **también** a trabajadores no asalariados, o a empresarios atípicos (mundo asociativo). En fin, extensión de sus **funciones**, fenómeno que, además de lo dicho acerca de las nuevas funciones de gestión interna de la empresa asumidas por la negociación colectiva, se manifiesta en la complejidad creciente de la relación entre la ley y los convenios colectivos: al convenio colectivo se encomiendan funciones de aplicación de la regulación legal imperativa e incluso funciones cuasilegislativas, bien por-

que la ley enuncia su regulación como supletoria respecto al convenio, bien porque la elaboración de la ley se remite a la concertación social (en el ámbito comunitario, esta tendencia se consagró por el art. 3 del Acuerdo de Política Social de Maastricht).

Sin embargo, este dinamismo debe ponerse en relación con dos **distorsiones sobre la concertación social**, que, al tiempo, resultan de ella y la alimentan. En primer lugar se produce distorsión de la **representación**: por una parte, se advierte una cierta tendencia hacia la desindicalización; de otra, se afirman la fragmentación y la complejidad de la representación, dentro del mundo sindical o fuera de él, debido a la aparición de representaciones alternativas (parados, otros grupos de interés como los consumidores o los defensores del medio ambiente). Esto acarrea un doble movimiento de recomposición interna del agente sindical y/o de su relativización en la arena de la negociación. El mismo proceso se observa en la parte patronal, caracterizada por una sobrerrepresentación de la empresa industrial en relación con el nuevo empresariado (pequeñas y medianas empresas, fundamentalmente). La segunda distorsión se proyecta en la **arquitectura** de la negociación. De una parte, se asiste a una nueva atribución del papel central en el seno del mapa fordista: la empresa tiende a situarse en un nivel cada vez más privilegiado en detrimento del papel central asignado tra-

dicionalmente al sector (aparición de las **Offnungsklauseln** en Alemania, en Italia y en otros países). De otro lado, un nuevo mapa, aún en gestación, tiende a sobreponerse al mapa fordista. A la jerarquía empresa/sector/nación se sobrepone tendencialmente una construcción empresa/red de empresas (grupos, territorios...)/Europa. La coordinación de las distintas instancias negociales se vuelve, en consecuencia, extremadamente confusa, confusión que se percibe especialmente en las dificultades de interpretación de la **cláusula de favor**, principio fundamental del Derecho del trabajo tradicional.

## 2. Orientaciones

Ante estas tres evoluciones, el grupo de expertos recomienda:

- **El apoyo activo de las instancias estatales (comunitarias, especialmente) a la recomposición de la negociación colectiva:** la apertura del ámbito de lo negociable, la pluralización de los sujetos y de las funciones de la negociación deben promocionarse como única respuesta a las exigencias de flexibilización de acuerdo con la tradición del Derecho del trabajo. Este apoyo puede consistir en el establecimiento de obligaciones de negociar y de disposiciones de procedimiento en materia de representación.
- **Con respecto a la negociación,** el grupo ve un peligro, relativo al hecho de centrarse

exclusivamente en la empresa. Precisamente en esta perspectiva ha abordado el debate sobre el doble sistema de representación (consejos o comités de empresa / representación sindical). El Grupo cree que su complementariedad lo lleva a su antinomia. Esta **complementariedad** debe ser entendida en términos de soporte recíproco. Los sindicatos necesitan tiempo libre dentro de las empresas, cuya legitimidad puede pasar por la vía electiva; en sentido inverso, las representaciones de empresa deben poder apoyarse en instancias de coordinación a un nivel más alto para paliar los efectos de “corporativismo de empresa”. Del mismo modo, el grupo previene contra cualquier tendencia neocorporativista, que rechazaría formas de representación alternativa: la apertura de objetos, sujetos y funciones de la negociación colectiva implica **ipso facto** la apertura a formas alternativas de tematización del interés colectivo. Todo ello conduce al Grupo a desaconsejar el principio de monopolio sindical puro y duro, de acuerdo con las tendencias de la jurisprudencia, en especial de la francesa.

- **Por lo que se refiere a la multiplicación de los niveles de negociación** y sin negar la pertinencia de otras instancias, el Grupo de expertos subraya la importancia de la reconstrucción de la estructura de la negociación colectiva basada en redes de empresa (la Directiva 92/57 constituye un esbozo de este planteamiento) y en **redes**

**territoriales que aúnan a empresas y otros grupos de interés** (a escala municipal o regional, por ejemplo). Esta nueva configuración parece apta para enfrentar los retos nacidos de la reorganización de las empresas, y en sentido más general, podría facilitar el paso de una política del empleo a una política laboral, en el sentido antes señalado. En lo que se refiere a la cláusula de favor, el grupo recomienda no limitarse a hacer de ella una interpretación individualista y monetaria del interés del trabajador, sino integrar otros criterios, colectivos y no monetarios, como el mantenimiento del empleo o la protección del medio ambiente.

## F) TRABAJO Y ESTADO

### 1. Análisis

Con el “fordismo”, el Estado nacional y keynesiano ha entrado en crisis. Son, ante todo, las condiciones de la **regulación** las que se han transformado: El Estado se enfrenta a una individualización creciente de los estilos de vida y de las demandas de los ciudadanos, individualización que choca abiertamente con el carácter paternalista que ha podido adoptar el Estado providencia. Además, la apertura del mercado europeo, las restricciones presupuestarias y la exigencia de luchar contra la inflación ponen fin a la expansión continua de los servicios estatales. En segundo lugar, las condiciones de la **acción**

**pública** se modifican. En lo referente a los servicios públicos, el movimiento general marca el tránsito de un Estado gerente a un Estado garante, lo que supone nuevas formas de intervención en la sociedad civil. Por su parte, la función pública tampoco se salva: el estatuto especial del funcionario tiende a transformarse en un contrato de trabajo común (en distintos grados, según los países). Por último, se han producido transferencias relativas de soberanía en beneficio de la Unión Europea.

Estas tres evoluciones amenazan las posibilidades de autodeterminación de la sociedad política, que no pueden concentrarse ni con un Estado mínimo (neoliberalismo), ni con un mantenimiento puro y simple del Estado providencia. Debe emerger un nuevo modo de intervención del Estado, especialmente en materia socioeconómica.

### 2. Orientaciones

El Grupo de expertos sugiere que el nuevo modelo de intervención estatal se vincule a una concepción global de los derechos sociales basada en la **solidaridad**:

Según el Grupo de expertos, esta solidaridad no debe concebirse como una solidaridad frente a la **necesidad individual**. Tal concepción sólo reconocería los derechos sociales en situación de carencia individual probada. Transformaría el Estado social en Estado asistencia, incluso de caridad. Su ob-

jeto tampoco debe definirse como una protección pasiva de los individuos y de las empresas sobre la base de un catálogo de riesgos cerrados. Se trata más bien de una solidaridad capaz de garantizar una **seguridad** individual y colectiva frente a lo aleatorio, en el sentido antes definido.

En este ámbito, deben aportarse dos tipos de garantías:

▪ **Garantías de procedimiento.** Los derechos sociales suponen la participación de las personas afectadas en su determinación mediante mediaciones colectivas, en especial a través de representaciones reconocidas y de instancias múltiples de concertación social. Si la ley fija los grandes objetivos del sistema, su aplicación se sitúa dentro de una lógica convencional. A partir de ahí, el convenio colectivo no se configura sólo como una mera forma de regulación de las relaciones entre las partes, sino como un instrumento jurídico de asociación de las partes a la consecución de los objetivos definidos por la ley. En esta tarea de apropiación del interés general, agencias independientes, gestionadas por un amplio espectro de agentes colectivos, desempeñarían el papel de un lenguaje común al Estado y a los particulares.

▪ **Garantías sustanciales.** En términos de contenidos materiales, la Unión europea debería empeñarse prioritariamente en garantizar los derechos sociales fundamentales a

nivel europeo. Estos principios básicos, que se encuentran ya parcialmente reconocidos en la Carta comunitaria de los derechos sociales fundamentales, podrían útilmente ser constitucionalizados. Semejante perspectiva se inscribe naturalmente en la dinámica comunitaria, marcada por el predominio de lo socioeconómico en la presente fase de su construcción. Tales derechos fundamentales deben enunciarse en los cuatro círculos definidos anteriormente, conforme al principio de subsidiariedad.

Más que el concepto de protección social, el de la ciudadanía social podría sintetizar los objetivos de una redefinición del Derecho del trabajo y del Derecho social en general. A pesar de la diversidad de concepciones nacionales de la ciudadanía, esta noción podría constituir un instrumento conceptual adecuado para plantear el Derecho social a escala europea. Presenta el interés de ser globalizador (cubre numerosos derechos, no solamente la afiliación a la Seguridad Social); une los derechos sociales al concepto de **integración social**, y no solamente al de trabajo; y sobre todo da sentido a la idea de participación. La ciudadanía supone, en efecto, la participación de las personas afectadas en la definición y la aplicación de sus derechos. Además, resulta importante comprobar que la ciudadanía social puede ser objeto de un reconocimiento jurídico, como ya ha ocurrido en Alemania.

## G) LA LUCHA CONTRA LA DISCRIMINACIÓN HOMBRE/MUJER

### 1. Análisis

El Grupo de expertos ha considerado que, en función de su importancia y persistencia, la cuestión de la discriminación hombre/mujer en el ámbito del trabajo merecía ser tratada en un capítulo aparte. El hecho comprobado que sirve de base es el siguiente: las transformaciones actuales del trabajo introducen factores de discriminación hombre/mujer que no sustituyen, sino que se añaden a los factores de discriminación que traían su origen de la organización del trabajo nacido de la industrialización. Esta organización, que establecía una separación entre el trabajo femenino reproductivo y el trabajo masculino productivo, ha sido formalizada por el Derecho del trabajo clásico. Como ya se sabe, éste estuvo, en efecto, marcado por un fuerte prejuicio patriarcal, que hacía del trabajador masculino su referente casi exclusivo. A pesar de la entrada en masa de las mujeres en el mercado de trabajo a partir de los años sesenta, el Derecho del trabajo no ha conseguido evitar las discriminaciones: la extensión del derecho de igualdad formal a las trabajadoras ha permitido luchar contra ciertas discriminaciones, pero ha dejado escapar factores **reales** de discriminación nacidos de la división sexual del trabajo y del **reparto** de las responsabilidades domésticas. Las dis-

paridades salariales y la sobrecarga de trabajo (la “doble jornada de trabajo”) han persistido. A esta situación se añaden, además, dos series de factores que, endógenos o exógenos al ámbito productivo, agravan las discriminaciones. Las transformaciones actuales del trabajo, en todos los registros que hemos analizado, tienen efectos reales especialmente costosos para las mujeres: el crecimiento de la subordinación, la inseguridad creciente, la perturbación de la vida privada por la flexibilización de los horarios...afectan particularmente a las mujeres. A estos factores endógenos al ámbito productivo, se añaden factores exógenos, nacidos de la transformación de la vida familiar, que con frecuencia tienen como resultado el incremento de las obligaciones económicas que pesan sobre las mujeres, reforzando, así, los efectos de los primeros factores.

### 2. Orientaciones

Ante estas discriminaciones agravadas, el grupo de expertos recomienda:

- Ampliar el esfuerzo de establecimiento de la igualdad formal hombre/mujer en todos los ámbitos en los que esto parezca suficiente.
- Complementar estas protecciones mediante medidas específicas dirigidas a atender las situaciones particulares de las mujeres y **las desigualdades persistentes en el reparto de las tareas domésticas:** permi-

sos de maternidad, continuidad del estatuto profesional a pesar de las interrupciones, permisos de formación, etc. Estas medidas pueden llegar hasta el establecimiento de acciones positivas; a este respecto, el grupo invita a la Comisión y a los Estados miembros a hacer uso sin timidez excesiva del artículo 141.4 del Tratado de la Comunidad Europea, modificada por el Tratado de Amsterdam.

- Prestar una atención especial a la cuestión de la **representación de los intereses de las mujeres** en las negociaciones colectivas. Habida cuenta de la estructuración todavía masculina del mundo sindical y patronal, habría que interrogarse acerca de la posibilidad de introducir obligaciones especiales de representación femenina en las instancias de concertación y de negociación colectiva.



## VISION DE LA ADMINISTRACIÓN

Soledad Córdoba, Directora General de Trabajo

El despido colectivo, a través de un Expediente de Regulación de Empleo (E.R.E), se regula en nuestro país en el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, modificado en profundidad en el año 1994, del que yo destacaría lo siguiente:

- La necesaria autorización de la Administración laboral.
- El incremento de las causas que pueden motivar un ERE. A la económica y técnica de la anterior regulación se unen las organizativas y de producción.
- El reforzamiento que desde la norma, se hace al período de negociación y consulta con la representación legal de los trabajadores, al establecer que la consulta deberá versar sobre las causas motivadoras del ERE, y la posibilidad de evitar o reducir sus efectos, así como sobre las medidas necesarias para atenuar sus consecuencias para los trabajadores afectados, y posibilitar la continuidad y viabilidad del proyecto empresarial.
- La presentación de un plan social que contemple estas medidas.

¿Qué hace la Autoridad laboral en un E.R.E.?

Ante un expediente de regulación de empleo, la Administración laboral procede en primer lugar, a valorar la causa alegada, va-

loración que se produce con mayor o menor intensidad, si el período de consultas concluye o no con acuerdo. En caso de existir éste, se procede a su valoración.

Los EREs pueden plantearse con acuerdo en el período de consultas, o sin acuerdo. Es al empresario al que, en cualquier caso, le corresponde probar la realidad de las causas o factores, que desencadenan los problemas de rentabilidad o eficacia de la empresa, y la necesidad de la medida extintiva para superar esos problemas.

Si el ERE se presenta sin acuerdo, la Autoridad laboral, sobre la prueba aportada por la empresa, debe proceder a la valoración plena de la causa, y ver la adecuación y proporcionalidad de la medida laboral, que la empresa propone para superar la causa alegada. Si el ERE se presenta con acuerdo, se valora el propio acuerdo, se examina si existen vicios en el consentimiento (dolo, coacción o abuso de derecho del empresario), o si es un acuerdo viciado, existiendo fraude para la obtención indebida de prestaciones. De apreciarse alguna de estas circunstancias, la Ley obliga a la Autoridad laboral para que, de oficio o a instancia de parte, se remita a la Autoridad judicial.

En la apreciación de estos acuerdos viciados, está implícita una valoración de la causa, ya

que con ellos, se trata de crear la apariencia de que se cumplen los requisitos causales de la procedencia del despido colectivo. Los elementos de intencionalidad pueden ponerse de relieve por indicios, como la presentación de una situación económica u organizativa que no coincide con la real, (claro ejemplo de valoración implícita de la causa), no constancia de razones objetivas en la determinación de los puestos que se pretende amortizar, elementos discriminatorios en la selección de los afectados, que pone de relieve falta de relación entre extinciones y mejora de la situación de la empresa. El margen de apreciación de la causa es más limitado, sólo en la medida en que ponga de relieve estos vicios. Los expedientes que se nos presentan ante la Dirección General de Trabajo, que tienen que tener un ámbito superior al de una Comunidad Autónoma, los dividiría en tres tipos:

EREs planteados como consecuencia de:

- 1.** fusiones o concentraciones de empresas,
- 2.** segregación de actividades de una empresa o grupo de empresas,
- 3.** cambios tecnológicos y liberación de mercados.

#### 1. Fusiones de empresas

El supuesto más importante que se nos ha planteado, ha sido en el sector del seguro. Sector que en España se encuentra muy atomizado. En el año 1998, según datos de la

Dirección General de Seguros, había más de 350 entidades, muchas de las cuales se encontraban en una situación de solvencia difícil, por no utilizar el término de precaria. El año pasado, entró en vigor el nuevo Reglamento de Ordenación del Seguro privado, que fija las condiciones en las que las aseguradoras podrán ofrecer sus servicios en Europa.

La introducción del nuevo Reglamento va a suponer un reajuste económico importante, que necesariamente ha de traer un proceso de reordenación del sector asegurador.

En este marco jurídico y económico se produce la fusión por absorción de 5 compañías de seguros, de las que surge una nueva, con unos ingresos por primas importantes y una cuota de mercado del 4,9%.

Estas indiscutibles ventajas competitivas vienen a chocar con un grave problema de costes internos. La superposición de las estructuras de las compañías fusionadas, sitúan a la nueva empresa en un nivel de gastos internos muy superior al de sus competidores más directos, al existir una duplicidad o triplicidad en los departamentos y funciones, tanto de los servicios centrales como de la red territorial.

La empresa surgida de la fusión, procede a determinar una estructura objetiva, dimensionada, evitando las distorsiones que había, para poder hacer viable el proyecto empresarial, y reduciendo los costes, hasta un

nivel competitivo dentro de nuestro mercado.

Con esta situación, la nueva empresa inicia consultas con la representación sindical, con quienes suscriben un plan social de medidas de acompañamiento laboral.

Las medidas que el plan contempla son:

- Apertura de un plan de bajas voluntarias indemnizadas, en una doble vía: sistema de pre-jubilación y un sistema de bajas incentivadas.
- Medidas de movilidad geográfica y funcional.
- Medidas de conversión de contratos a jornada completa en un contrato a tiempo parcial.

Estas bajas se orientan a “abrir huecos” en los puestos a jornada completa, que pueden reducir las medidas de movilidad geográfica, y permiten ofertar puestos a aquellos trabajadores que se hayan adscrito a la medida de contrato a tiempo parcial.

Se contempla también un plan de conversión de la relación laboral en una relación mercantil, para aquellos trabajadores que puedan desarrollar su actividad en los ámbitos de agentes de seguros o profesionales libres (abogados, peritos, etc.).

## 2. Segregación de actividades

Es el caso de un grupo de empresas multinacional del sector de las telecomunicaciones, y con una red de centros distribuida por todo el país.

En este grupo se daba un proceso de concentración económica, junto con una centralización de la capacidad decisoria. De ahí, que el planteamiento se hiciera a nivel de todo el grupo, y no a nivel de empresas.

El problema se plantea por la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios, que los nuevos sistemas electrónicos y su digitalización introducen en el sector de las telecomunicaciones, un mercado tremendamente competitivo, necesitado de una adecuación continua de su plantilla.

Desde la sede matriz, se toma la decisión de proceder a una reordenación de todas las empresas del grupo a nivel mundial, con el objetivo de abandono de determinadas actividades y de concentración de las restantes, con una nueva organización de las actividades de fabricación y suministro en todo el mundo.

La compañía inicia las consultas con los representantes de los trabajadores bajo una doble perspectiva:

- Por un lado, negociar la puesta en práctica de las medidas laborales necesarias para adecuar la dimensión y organización de la empresa.
- Por otro, analizar con dicha representación las negociaciones que se estaban llevando a cabo por la multinacional, con empresas de fabricación por contrato altamente especializadas, y que estaban dispuestas a contratar a los trabajadores de las áreas de producción, cuya actividad se iba a abandonar.

Las medidas laborales finalmente acordadas fueron las siguientes:

Bajas incentivadas a través de sistemas de prejubilación, planes de renta, recolocaciones dentro de las empresas del grupo, y externalización de actividades mediante la transferencia a terceros de actividades productivas. Las nuevas empresas se harían cargo de los trabajadores afectados por la externalización; para ello, se formalizó un documento con los criterios del proyecto industrial de la nueva empresa.

### 3. Cambio tecnológico y liberalización de mercados

Dos ejemplos:

En primer lugar, el ERE planteado por una empresa, que durante años ha venido ejerciendo su actividad en el mercado español de la telefonía, y de titularidad mayoritariamente estatal.

Con la liberalización del sector de las telecomunicaciones, el que esta empresa deje de ostentar el monopolio de los servicios de telefonía básica, y la entrada masiva de competidores, forzosamente viene a introducir un nivel de reducción de la cuota de mercado.

Junto a esta situación de mercado, la innovación tecnológica en el sector de las telecomunicaciones es un proceso que avanza de manera acelerada, y que da lugar a una reducción de las necesidades de plantilla en

determinados niveles, con un difícil, y a veces imposible reciclaje, surgiendo al mismo tiempo la necesidad de profesionales con perfil diferente y muy determinado.

Las medidas laborales se negocian y se acuerdan con la representación de los trabajadores, que se articulan sobre la base de evitar los efectos traumáticos que conlleva la extinción de los contratos de trabajo, y se caracterizan por su carácter voluntario.

Para la adecuación de la plantilla a las necesidades reales de la empresa se establecen varios procesos complementarios:

Extinciones de contratos por la vía de jubilaciones anticipadas, prejubilaciones, programa individual de bajas, paso a filiales y otras empresas del Grupo, y un programa incentivado de desvinculación.

En el acuerdo, se establece un plazo de solicitud de participación por los trabajadores, a alguna de las medidas que acabo de reseñar, con el fin de poder dar el siguiente paso, que es el de recolocar el personal disponible para ocupar los puestos de trabajo previstos en la plantilla, a través de mecanismos de movilidad funcional y geográfica que se pacten. La empresa se compromete a crear empleo fijo durante el tiempo en que esté en vigor el expediente, y a implementar unos programas de formación tendentes a propiciar el proceso de recolocación.

Una situación parecida de necesidad de adecuación, consecuencia del cambio tecnológi-

co y de liberalización del mercado en el que actúa, se presenta en el sector eléctrico. Un ejemplo significativo del tratamiento de estas cuestiones, se ha dado en un grupo de empresas de dicho sector, y esta significación especial la proporciona, tanto el hecho de tratar este tipo de cuestiones en un ámbito laboral como es el grupo de empresas, como el haberlo hecho a través de un acuerdo colectivo, que ha ordenado el conjunto de este proceso. Así, en el acuerdo, se regulan cuestiones como las condiciones de circulación de trabajadores entre sociedades del grupo, la conservación de las condiciones de trabajo en el caso de segregación o separación de actividades, las garantías de empleo en estos supuestos de transferencia de personal de unas empresas a otras, así como, en general los procedimientos de consulta y negociación, que deben preceder a estos supuestos de transmisión de empresas.

#### Prejubilaciones

Deseo hacer referencia específica a una de las medidas sociales que, como como se refleja en los ejemplos comentados, es aplicada habitualmente: las prejubilaciones. Las llamadas prejubilaciones en los EREs, no son jurídicamente una prejubilación. No es una anticipación de la jubilación, porque no se entra en el sistema de Seguridad Social, sino que se trata de una extinción en un despido colectivo, de los contratos de los tra-

bajadores con edad más próxima a la de jubilación, asegurando las prestaciones por desempleo, y los complementos de empresa que son jurídicamente indemnizables.

En su origen, se aplicaron en los procesos de reconversión para una reducción cuantitativa del empleo. Ahora, es una forma de seleccionar el excedente laboral, y al mismo tiempo una medida del Plan Social. Con las prejubilaciones se puede seleccionar a todo o parte del excedente, y se puede hacer de manera directa, si los puestos que se amortizan son los de los prejubilados, o de manera indirecta, si los puestos dejados por los prejubilados son ocupados por otros trabajadores.

Es una medida del Plan Social, como amortiguadora de los efectos negativos del ERE, al suponer, que quien pierde el empleo no tiene el principal efecto negativo del desempleo, como es la pérdida de rentas, y también, porque supone que dejan la empresa aquellos trabajadores que, precisamente por esa continuidad de metas, van a estar en mejor posición, que si los despedidos fuesen trabajadores a los que, por su menor edad, no resultaría económicamente posible asegurarles estas rentas, por lo que su situación de desempleo sería más negativa.

Pero, junto a lo positivo que pudiera ser la utilización de esta medida en determinadas circunstancias, no podemos ignorar, y es lo que preocupa al Ministerio de Trabajo, el riesgo del recurso fácil a las prejubilaciones,

como una manifestación del uso de esta forma de la reducción de empleo, como única medida frente a la necesaria reordenación del trabajo. Estando ahí también, el riesgo de minusvalorar la capacidad de los trabajadores mayores, que dicho sea de paso son cada vez menos mayores.

Frente a ese uso desmedido que pudiera hacerse de las prejubilaciones, existen una serie de alternativas al ERE con carácter general, como puede ser la conversión en contratos a tiempo parcial, contratos de relevo, cambios en la organización del trabajo, y un mayor esfuerzo de mejora en la formación.

El tema es delicado y creo que sobre él se debería reflexionar seriamente entre empresarios, sindicatos y la propia Administración.

Podemos concluir, a la vista de alguno de los ejemplos que acabo de exponer, que una de las peculiaridades de las nuevas situaciones en cuanto a regulación de empleo, consiste en que su origen puede no ser una situación económica negativa de una empresa.

Se ha pasado de los antiguos expedientes de crisis, en los que las resoluciones, en la mayoría de los casos, eran meros certificados de defunción, a una situación más flexible, que permite a una empresa acudir a la regulación de empleo sin necesidad de encontrarse en una situación económica negativa, incluso pueda tener beneficios, pero que concurren

en ella factores técnicos; por ejemplo, la renovación tecnológica, factores organizativos, fórmulas organizativas de la estructura empresarial, o factores productivos (necesidades de mejora de la posición competitiva por cambios en un mercado o en su regulación). Son ERE de carácter preventivo.

Esta situación conlleva una mayor dificultad y complejidad, tanto respecto de las consultas con la representación de los trabajadores, como respeto de las medidas socio-laborales que se articulan para salvar la situación.

Ya no se habla únicamente de cuantía indemnizatorias, sino que, en la idea de que el impacto sobre el empleo en la empresa sea menor, se buscan medidas de movilidad geográfica, funcional, modificación de las condiciones del contrato, recolocaciones internas o externas con formación, antenas de empleo, etc. Medidas todas ellas que no pueden aplicarse al mismo tiempo, sino que tienen que ser coordinadas y articuladas entre sí, y por tanto pueden dilatarse en el tiempo. De ahí que la mayoría de los EREs contemplen también la creación de Comisiones de Seguimiento, de los acuerdos que ordenen la aplicación de las medidas pactadas. De esta forma, la deseable práctica de las fórmulas negociadas, que estuvo en la base de estos acuerdos, se continuará durante la ejecución de los mismos.

## SÍNTESIS DEL FORO DE MADRID

Marc Bartoli, Belén Montes y Frank Richter

### 1. Las reestructuraciones

Desde la apertura de la sesión en Estrasburgo el 16 de septiembre, se había indicado en primer lugar y posteriormente comprobado que hablar de reestructuraciones es hablar de un fenómeno polimorfo. Detrás de esta noción, se oculta un gran cúmulo de procesos distintos pero vinculados a través de un nexo común, el de una profunda modificación de las situaciones de trabajo y empleo. Estos procesos van bastante más allá de lo que resulta identificable dentro de cada empresa u organización productiva y afectan a la sociedad en su conjunto. Es el propio pacto laboral el que, al cabo de veinticinco años, ha experimentado una profunda transformación que no acaba de concluir. Si intentamos establecer una tipología de estas transformaciones, podemos llegar a clasificarlas en cuatro grandes categorías.

#### **Las primeras se refieren a las transformaciones registradas por el capital y su papel, y especialmente:**

- A las modificaciones que afectan a la posesión de capitales, entre las que cabe citar, entre otros, el papel cada vez más importante desempeñado por los inversores institucionales como los fondos de pensiones;
- A la extrema fluidez, a escala mundial, reflejada por los movimientos de capitales;

- A la aparición de nuevos gigantes susceptibles de ostentar una posición de fuerza dentro de este nuevo contexto y, especialmente, al proceso de fusiones y adquisiciones que se desarrolla en el interior de las fronteras y, cada vez más, por encima de las fronteras nacionales;

- A las decisiones de privatización, adoptadas a escala europea o nacional, que conducen a numerosas empresas públicas o Administraciones a introducirse en la lógica del mercado y de la competencia, a la vez que a reorganizarse consecuentemente.

#### **Las segundas aluden a la modificación de estructuras en las empresas, donde sobresalen, entre otros:**

- Fenómenos de externalización, consistentes en centrarse o concentrarse en un reducido número de actividades, y en trasladar al exterior de la empresa, tanto en los planos económico como jurídico, las actividades no consideradas fundamentales;

- La subcontratación y cocontratación como sistema de producción hoy dominante, y que se debe a menudo, aunque no exclusivamente, a la externalización;

- La reducción del número de establecimientos, del tamaño de los mismos con el frecuente y acostumbrado corolario de supre-

sión de enclaves o actividades, conducentes a su vez a reducciones más o menos drásticas de plantilla;

- fenómenos de deslocalización intranacional, intracontinental o extracontinental impulsados por un objetivo de máxima reducción de costes, y cuyas repercusiones se dejan notar a menudo aunque no exclusivamente en el coste salarial.

**Las terceras se refieren a los cambios en la organización laboral, entre los cuales cabe citar:**

- el impacto de las nuevas tecnologías, que con frecuencia desmaterializa el contenido del trabajo y echa por tierra un buen número de categorías o de antiguas fronteras definitorias de una serie de equilibrios;

- el crecimiento del trabajo autónomo, de la polivalencia y de las organizaciones en equipo, que revoluciona los oficios y los comportamientos tradicionales, a fin de conseguir un mayor grado responsabilidad, de creatividad, pero que también origina nuevos condicionantes, subordinaciones y patologías;

- la intensidad de la actividad laboral, motivada tanto por la disminución de existencias al máximo, como por las reducciones de plantilla, siempre en busca de rendimiento e incidencia en la competitividad colectiva o individual, bien palpable con frecuencia aunque no dominada;

- la generalización de la relación cliente-proveedor, en el interior de las entidades productivas, que transforma la relación laboral y el trabajo.

**Las cuartas, finalmente, afectan al hombre y a su relación con el trabajo a través:**

- de las reducciones de plantilla, que no sólo conducen al desempleo sino también a la exclusión social, que impactan de forma demoledora sobre colectividades e individuos, incidiendo a veces en sus mecanismos más profundos, y trayendo consigo desmotivaciones y desalientos de los cuales resulta bastante complicado salir, tanto más cuanto que todo ello se interioriza y el individuo se ve abocado a un individualismo exacerbado;

- del carácter selectivo de las reestructuraciones, que establece un enfrentamiento entre generaciones y deja a su vez poco lugar para los “débiles”, y que convierte en explosivas, numerosas situaciones adquiridas, desestabilizadoras de colectivos que difícilmente vuelven a encontrar nuevas referencias o nuevos equilibrios, y que asimismo se ven forzados a una extrema individualización de comportamientos;

- del creciente sentimiento de precariedad laboral, que origina acusados fenómenos de des pertenencia contra los cuales las empresas luchan infructuosamente;



- del papel bastante secundario de un diálogo social que, en un buen número de casos, queda reducido a mero acompañante de decisiones dolorosas, y que, pese a permitir a una parte de la colectividad laboral sobreponerse a las mismas, deja tras de sí un ambiente social insatisfecho, al trasladar al propio entorno social buena parte de los consecuentes costes humanos;
- de la interrogante, simultáneamente filosófica y práctica, que surge en torno al sentido del trabajo, planteada a un tiempo por quienes carecen de él, por quienes trabajan demasiado o por quienes se preguntan en qué se han metido.
- las reestructuraciones que hemos estudiado se enmarcan dentro de estos cuatro niveles a menudo indisociables, como bien han puesto de manifiesto las intervenciones, debates y estudios prácticos.

## 2. Original método empleado

Resultó sumamente útil recurrir a los conocimientos teóricos para intentar comprender lo que estaba pasando y lo que aún ocurre. Las contribuciones de sociólogos, economistas, gestores, juristas o politólogos, analizando unos fenómenos nacionales y otras circunstancias europeas o internacionales, ha permitido aclarar lo que sucedía al originarse los procesos de reestructuración, en cuanto a la propia toma de decisiones por las empresas o los poderes públicos, pero

también traslucir cómo estos procesos cobraban forma en nuestras distintas sociedades, y cuáles eran sus efectos sobre las personas, colectivos y zonas territoriales.

Sin embargo, hemos querido llegar más lejos y examinar 3 casos de “reestructuraciones” localizadas respectivamente en Francia, Alemania y España. Estos casos carecen de representatividad estadística, pero son muy interesantes, en la medida en que los tres combinan un increíble número de elementos, y más si se tiene presente que uno de los denominadores comunes de estos casos consistió en el objetivo de combinar reestructuración y diálogo social.

De esta manera, Thomson-TTE, empresa del sector público privatizada, conoció una revolución tecnológica, varias tentativas orientadas a diversificar productos cuyo resultado se coronó en ocasiones con el éxito y en otras no, un cierre de unidad productiva, una compra de establecimientos localizados en Alemania, una profunda reorganización del trabajo en torno al concepto de equipo autónomo, del impacto de una reducción colectiva del tiempo de trabajo, y asimismo conoció interlocutores sociales diversos, aunque todos ellos caracterizados por planteamiento de notables exigencias en cuanto al contenido del diálogo social.

Deutsche Telekom, antigua unidad administrativa del sector público, privatizada, asistió a la introducción de nuevas tecnologías,

al desafío de la unificación alemana, a la búsqueda de competitividad y al establecimiento de alianzas internacionales, al igual que a una reorganización profunda de la empresa, de sus unidades productivas, de sus líneas jerárquicas, de sus maneras de trabajar, de su relación con el mercado y especialmente con los clientes, todo ello supeditado a un amplio objetivo de concertación, tanto con las estructuras sindicales, como en el seno del consejo de vigilancia y del comité de empresa.

Finalmente, Banco Argentaria presentaba también todo un abanico de aspectos sobre los que merecía la pena profundizar: fusiones de bancos fundamentalmente públicos, privatización del capital, nueva fusión con el BBV y posteriormente perspectivas de fusión transnacional con Unicredito (Italia), mercado bancario mucho más competitivo y en plena evolución, organizaciones laborales y del tiempo de trabajo remodeladas, pactos de fusión negociados y suscritos con las dos principales organizaciones sindicales.

Para terminar, hemos querido integrar todo el cúmulo de conocimientos y experiencias de los participantes: miembros de direcciones de recursos humanos, sindicalistas, expertos, consultores, miembros de administraciones públicas o incluso investigadores, ya que las reestructuraciones forman parte de sus experiencias. Tanto si las han sufrido, dirigido, observado, estudiado o arbitrado,

sus reflexiones, planteamientos, objeciones o propuestas han jalonado todo este trabajo al cual algunos de ellos incluso han contribuido con escritos y cuadernos de apuntes.

### 3. Planteamiento general de actividades

¿Cuáles eran las cuestiones fundamentales de nuestras dudas, de nuestros intercambios y de nuestros enfrentamientos? Para algunos, el asunto consistía en encontrar la manera de poner fin a las reestructuraciones laborales demasiado hirientes y destructoras de la condición humana o, en todo caso, ver claramente la manera de dulcificar las cosas. Para otros, cuyo objetivo de comprensión y análisis era igual de firme, el asunto estribaba en mayor medida en la resistencia al cambio, ya que las reestructuraciones suponían un mal necesario o incluso una oportunidad de modificar situaciones. ¿Cómo favorecer una adaptación de las personas al nuevo paisaje que va tomando forma? ¿Cómo analizar los compromisos sociales que se adquieren y que a muchos parecen insuficientes o deficientes? Todos tenían curiosidad por conocer el punto de vista de los demás, con independencia de cual fuera su nacionalidad, categoría o familia profesional.

Todo ello nos ha conducido a intentar comprender:

- aquello que podía existir tras las distintas facetas de las reestructuraciones y los vín-

culos que estas mismas podían tener establecidos entre sí;

- Las lógicas que presidían el desencadenamiento de las decisiones de reestructuración, y cuál era el papel de los protagonistas al principio del proceso de decisión, durante el mismo y al término de éste;

- el contenido que podía revestir el diálogo social y aquello de lo cual podía pecar. ¿Cómo se iniciaba cuando existía el diálogo social transnacional que la mayor parte desea? ¿Cuál era el impacto de las políticas públicas y de las normativas, ya fueran nacionales o europeas?;

- los efectos directos o indirectos que tenían las reestructuraciones sobre la empresa, su organización, pero también sobre aquellos que se habían quedado en el camino, individuos, comunidades laborales o zonas territoriales enteras. ¿Qué nuevos paisajes estaban a punto de alumbrarse, y cómo este fenómeno inducía nuevos comportamientos individuales y colectivos dentro y fuera de la empresa, desde el punto de vista de los poderes y de los contrapoderes?

Por supuesto, un determinado número de estos interrogantes sólo obtuvieron a lo largo de nuestros trabajos respuestas parciales, o se evitaron consciente o inconscientemente. Por este motivo, el trabajo cuyo resultado se presentan seguidamente sólo constituye una etapa que requiere continuidad a través de otras, para profundizar en

los asuntos referidos, debatir su oportunidad o desbrozar todo aquello aún no tratado. Sin hablar ya de la búsqueda de nuevos puntos de referencia, de alternativas que puedan conciliar, de mejor manera que en el pasado a la empresa con la sociedad, a los hombres con la riqueza, a la realización personal con la preocupación por los demás.

1ª PARTE: EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN (TTE, DT, BA)

THOMSON – TTE

**Francia, Moirans 7-10 de diciembre de 1999**

La reestructuración se estudió, en la unidad productiva de Moirans, entre el 7 y el 10 de diciembre de 1999, contando a la vez, en una primera reunión, con la colaboración de los cuadros directivos de la empresa y del enclave en cuestión (dirección general, dirección técnica, dirección de recursos humanos), del gabinete asesor y de formación presente en la empresa, de los responsables de las cuatro organizaciones sindicales asimismo presentes (CFDT, CGT, CFE-CGC y Trait d'Union), y del experto perteneciente al comité de empresa (gabinete Syndex). Por otra parte, se desarrollaron dos reuniones más amplias con el Director de Asuntos Económicos del Ayuntamiento de Grenoble y con el Director Adjunto de Trabajo y Empleo del Departamento de Isère.

La reestructuración se caracteriza por la larga historia de su proceso. Presentamos en primer lugar el establecimiento dentro de la situación actual en Thomson. Hacemos uso a continuación de la cronología para presentar el proceso de esta reestructuración sucesivamente a través de dos rostros: en primer lugar, el cierre de la unidad productiva de St. Egrève y el traslado en dirección a los enclaves de Moirans y Ulm, para abordar después el cambio laboral consecuente al paso al modelo de equipos autónomos de Moirans.

1. Situación en el grupo Thomson en la actualidad

Si se hace un recorrido descendente partiendo de la cúspide del grupo, Thomson-SA incluye dos grandes apartados:

- por un lado, Thomson Multimedia: 51.000 trabajadores en todo el mundo (de los cuales 6.000 se encuentran localizados en Francia y 9.700 en Europa sin contar Francia);
- por otro lado, Thomson-CSF y sus filiales: 45.000 trabajadores (de los cuales 37.000 se encuentran en Francia y 7.700 en Europa sin contar Francia).

La sociedad Thomson-TTE (tubos electrónicos) pertenece a uno de los ocho "business group" de Thomson-CSF. Posee tres enclaves en Francia, entre ellos el de Moirans, donde se concentra la actividad de "tubos intensificadores y visualización" que motiva precisamente el nombre de Thomson-TIV.

Esta estructura actual presenta el siguiente desfase para los sindicatos: se organizan más bien por sociedades jurídicas, en relación con los derechos vigentes, pero las decisiones económicas de la empresa se adoptan en gran medida dentro de los business group.

La plantilla total empleada por Thomson-TTE es de 2.500 personas, cuyo 20% aproximado corresponde a Thomson-TIV, localizada en Moirans, donde los ingenieros y técnicos altamente especializados representan el 40% de los trabajadores.

La producción se efectúa según el modelo justo a tiempo (Kanban). Se caracteriza por la personalización de los tubos producidos en función de los clientes, lo que explica la escasa automatización. Se lleva a efecto en gran parte dentro de salas estériles (3.500 m<sup>2</sup> sobre una superficie total de 22.000 m<sup>2</sup>). El establecimiento cuenta con la certificación ISO 9001 y EN 46001.

Cifra de negocio: \$80 millones, cuyo 85% corresponde a exportación.

- Por productos: intensificadores de imagen = 75% TRC = 4%

Otros productos: cámaras, intensificadores acoplados con cabezas,... (productos específicos).

- Por países: 44% en Europa, 43% en Estados Unidos, 10% en Asia, 3% en el resto del mundo.

Con el 40% del mercado mundial, Thomson-TIV ostenta una posición de liderazgo. Los

estudios de investigación y desarrollo resultan esenciales para la actividad, debido al hecho de la constante evolución tecnológica y a consecuencia de la progresiva sustitución de los tubos. La importancia de los gastos y autofinanciación necesaria pueden conducir a alianzas específicas entre grandes competidores (los principales competidores de Thomson-TIV son Toshiba, Philips y Siemens, además de otros dos japoneses). El ámbito médico representa el 80% de las salidas de productos, y la tendencia al control gubernamental de gastos sanitarios conduce a una competencia cada vez más intensa en materia de precios.

## 2. Historia de un cierre: primer rostro de la reestructuración

Con anterioridad a 1998, una parte de la actual actividad de Thomson-TIV no sólo se desarrollaba en Moirans, sino también en el enclave de St. Egrève. Este segundo se encuentra hoy cerrado. El origen de este cierre se remonta bastante tiempo atrás, incluso con anterioridad a la propia decisión oficial de programarlo.

El enclave de St.Egrève existió durante 42 años y no sólo se ocupaba de la actividad que aquí nos interesa, si no asimismo de la producción de semiconductores a través de otra unidad (Secosem) que fue suprimida de St.Egrève a partir de 1985, para trasladarla a otras filiales o establecimientos del grupo

Thomson y desplazarla hacia otros puntos localizados dentro del núcleo urbano de Grenoble.

En 1986, la actividad que nos ocupa se denominaba TDI y su disgregación se decidió de la siguiente manera:

- creación de una división de actividad denominada TDO, que agrupaba la producción de los TRC (tubos de rayos catódicos) y de pantallas de plasma dentro del enclave existente en St.Egrève;
- inversión destinada a la construcción de una nueva fábrica, el enclave de Moirans, para concentrar allí la actividad de intensificadores de imagen;
- externalización de otras actividades en otras filiales del grupo.

En 1989, Thomson-TTE pasó jurídicamente a ser una filial en lugar de un mero departamento de actividad.

La actividad de TRC se caracterizaba por el continuismo en pedidos fundamentalmente militares.

En 1992-1993, los contratos militares comenzaron a disminuir en importancia y la base de la actividad en Francia se vio directamente afectada, sobre todo en lo relativo a estudios. El asunto de trasladar o reagrupar actividades en Moirans (y decidir por tanto el cierre de St.Egrève) fue ya planteado desde 1992, aunque sin adoptar una verdadera decisión al respecto ni asumir un proyecto claro, con lo cual se produjo la apertura de un

periodo de duda a lo largo del cual los sindicatos intervinieron para evitar que el enclave de St.Egrève se convirtiera en una unidad “moribunda”.

Para evitar despidos, en incluso abordar nuevas contrataciones, la CFDT buscó desde ese momento la manera de obtener modalidades de reducción del tiempo de trabajo (RTT) aceptando menores incrementos salariales, planteamiento que los demás sindicatos no compartían en su totalidad. De cualquier forma, fue el acuerdo-marco sobre reducción del tiempo de trabajo (general a toda la sociedad Thomson), suscrito en 1993-1994, el que permitió evitar un plan social en aquellos momentos.

A finales de 1994, el antiguo director de St.Egrève regresó para hacerse cargo de la dirección del establecimiento, precisamente cuando la situación iba deteriorándose a marchas aceleradas: grandes pérdidas, caída de la cifra de negocio.

No era cuestión de abordar un plan de desarrollo, de buscar nuevos productos o de adoptar una nueva estrategia, sino solamente de llevar el margen bruto a cero. Para ello, además de buscar ahorro sobre estructuras o superficies y sobre la deficiencia en términos de calidad, se apuntó ya la idea de una reorganización laboral en equipos autónomos.

Pero, en diciembre de 1995, la dirección general decidió dar por terminada la actividad

de TRC, lo que supuso la condena del enclave de St.Egrève. Esta paralización no se produjo de inmediato, pero estaba ya perfectamente programada. En paralelo se había empezado a trasladar la actividad de plasma, que precedió el traslado previsto para la otra actividad de TRC.

Pero la actividad de TRC no sólo prosiguió, sino que se mantuvo, desde 1996 hasta mediados del 2000, a base de combinar los siguientes medios:

- compra por Thomson (en mayo de 1996) de un establecimiento de AEG situado en Ulm, dentro de Alemania, que ya producía tubos TRC y presentaba asimismo un balance deficitario: una gran parte de la actividad TRC de St.Egrève será trasladada a Ulm en 1997-1998 y se añadirá a la actividad así mismo de TRC anteriormente existente en Ulm, cuya capacidad de producción es diez veces superior a la de St.Egrève, buscando de esta manera un efecto-volumen para poner remedio a las pérdidas.

- Mantenimiento de una pequeña parte de la actividad TRC en St.Egrève, por motivo de la presión sindical, pero con el traslado programado a Moirans, cuya completa realización se llevó a cabo en julio de 1998, fecha de cierre de St.Egrève.

Desde 1996 a 1998, se produjo por consiguiente un doble traslado de actividad TRC partiendo de St.Egrève y con punto de destino en Ulm, en cuanto a lo esencial, y en Moi-

rans en relación con el resto de actividad (a una treintena de kilómetros de St.Egrève). No se produjo ningún despido sin medidas sociales y los trabajadores de St.Egrève continuaron camino de la siguiente manera:

- 78 fueron trasladados a Moirans, treinta de ellos para proseguir con la actividad de TRC y 48 para integrarse en otras actividades en fase de crecimiento dentro de Moirans;
- 29 optaron por la jubilación anticipada;
- 7 voluntarios se decidieron por una movilidad de largo recorrido y encontraron acomodo en otros establecimientos de Thomson.

Los sindicatos dejaron sentir su peso dentro del plan social, que de esta manera entendió como prioridad efectiva la recolocación de los trabajadores.

Desde hace tiempo, solicitaban igualmente que se trabajará con miras a una diversificación plasmada en nuevos productos (civiles), pero sus intenciones no dieron fruto a este respecto.

Un participante en el seminario, trabajador de Ulm, ponía de manifiesto que dentro del conjunto franco-alemán de establecimientos en cuestión, esta reestructuración de la actividad de TRC se había traducido, pese a todo, en una pérdida final de 80 puestos de trabajo, habiendo descrito el número de trabajadores ocupados en la actividad de TRC la siguiente trayectoria aproximada:

	ANTES	DESPUÉS
<b>St Egrève</b>	130	30
<b>Ulm</b>	85	105
<b>Total</b>	215	135

A final del año 2000, la fabricación de TRC en Moirans terminará completamente. Hoy, los 33 trabajadores que allí desarrollan su labor vuelven a vivir la inquietud en cuanto a su porvenir.

### 3. Establecimiento de equipos autónomos: segundo rostro de la reestructuración

Dos necesidades o lógicas presidieron este cambio de organización laboral.

**Primera lógica o necesidad:** el traslado de trabajadores desde St.Egrève a Moirans modificó necesariamente su trabajo. Para todos, era necesario integrarse en un nuevo establecimiento con otros trabajadores ya instalados allí, asumir un nuevo espacio y nuevas relaciones laborales. Para los integrados o integradas en actividades distintas de TRC, las posibles recolocaciones requerían un incremento de cualificación.

El desarrollo de la polivalencia representaba, por consiguiente un factor de especial importancia para los trabajadores de St.Egrève. Por ello, la organización laboral en islotes autónomos poseía una doble ventaja, incluso antes mismo de que los trabajadores fueran trasladados a Moirans: poder facilitar la

marcha rápida de un trabajador recolocado sin desorganizar la producción, ampliar para cada persona las posibilidades de recolocación dentro de Moirans. Algunas trabajadoras debieron realizar su nuevo aprendizaje manteniéndose en activo dentro de su antiguo puesto de fabricación de TRC.

Desde este punto de vista, se percibe bastante bien un segundo rostro de la reestructuración, es decir la prosecución de un proceso desencadenado por decisiones de traslado y de cierre, dentro de un determinado plazo, relativas tanto a una actividad que a un enclave concreto.

**Segunda lógica o necesidad:** La evolución de los resultados económicos requeridos por el mercado y la competencia en relación con actividades y producciones marcadas por la importancia de la innovación y de la evolución tecnológica, y las incertidumbres que todo ello trae consigo.

De esta manera, se emprendió en 1982 el proyecto Trixell (en alianza con Siemens y Philips) en relación con las primeras actuaciones de desarrollo, sin embargo habrá que esperar hasta el año 2000 para abordar el inicio de una producción significativa. O incluso, se desarrollan en Moirans nuevas tecnologías (LCD, plasma), pero posteriormente pueden pasar a ser competencia de Thomson Multimedia desde el momento en que encuentren aplicaciones adecuadas a los mercados de gran consumo.

Por otra parte las producciones de Moirans necesitan una considerable capacidad de reacción ante la demanda del cliente.

Todos estos parámetros de actividad y competencia conducen, por tanto, a establecer equipos autónomos EPIA (equipos pluridisciplinarios integrados autónomos) que responden a los siguientes objetivos:

- desarrollar la flexibilidad del servicio al cliente;
- permitir la toma de decisiones operativa sobre el terreno;
- hacer a los equipos responsables de un producto, de un proceso, de un servicio;
- reducir actividades carentes de valor añadido.

Estos objetivos pasan por una nueva manera de trabajar, donde el espíritu de equipo, la polivalencia, autonomía y responsabilización son competencias-clave en torno a las cuales movilizar a todos los trabajadores, empezando por los obreros. Pero también inciden en la necesidad de cambiar el modelo de dirección, reduciendo la línea jerárquica y favoreciendo el crecimiento de un comportamiento “protagonista” de todos y cada uno de los trabajadores, aportando información y proporcionando indicadores de gestión que permitan controlar la actividad de manera cercana a su propia realización, estableciendo un nuevo sistema de análisis de competencias y resultados laborales.

El establecimiento de los EPIA ha quedado



plenamente formalizado al cabo de dos años. Son 19 en la actualidad y cada uno agrupa a un colectivo de ocho a doce personas. Acciones de formación y de comunicación interna secundan este cambio laboral que no podría quedar reducido a un cambio de cultura.

#### DEUTSCHE TELEKOM

#### **Alemania, Bonn-Kiel-Duisburg, 7-10 de diciembre de 1999**

El proceso de reestructuración emprendido en Deutsche Telekom AG se caracteriza por una transformación del contexto jurídico y del mercado de telecomunicaciones en general.

Hasta 1989, Telekom formaba aún parte de Deutsche Bundespost, el servicio de correos federal alemán, que es una empresa estatal. El Ministro federal de correos, y no los clientes o los poseedores de participaciones, era quien definía los objetivos de la empresa. La primera reforma postal, denominada Postreform I (legislación adoptada por el Bundestag), separó Telekom de los demás servicios de la Deutsche Bundespost e hizo de ella una empresa estatal autónoma.

Con la segunda reforma, la denominada Postreform II, llevada a cabo en 1995, Deutsche Telekom se convirtió en una sociedad por acciones de derecho privado, con una parte de su capital cotizado en el mercado bursátil.

Con la supresión del monopolio de telecomunicaciones al inicio de 1998, Deutsche Telekom debió desarrollar su actividad en un contexto competitivo. Desde el principio, este clima de competencias condujo a una disminución de las tarifas aplicadas a las comunicaciones y al establecimiento de una guerra de precios con el fin de conquistar, o incluso defender, cuotas de mercado. En Alemania, una autoridad pública de control se ocupa de la libertad competencia y tiene obligación de garantizar un comportamiento de los intervinientes acorde con las reglas del mercado.

Esta liberalización de mercados tuvo como consecuencia una evolución de la política del empleo, que se desarrolló en dos momentos: tras la primera reforma, Deutsche Telekom comenzó tímidamente a segmentar el grupo y convertir en filiales determinados ámbitos de actividad. A lo largo de esta fase, el núcleo de preocupaciones se centró en la introducción de los principios de mercado y en la disposición de un control de costes. Gracias a esta disgregación en filiales, Deutsche Telekom comenzó a disfrutar, a partir de 1995, de una posición competitiva mejor y a convertirse en “global player” dentro del mercado mundial.

Dentro de este contexto, el desafío más importante en términos de estrategia de empleo consistió en adaptar cuantitativamente y cualitativamente los efectivos de plantilla

a la situación de la competencia, que suponía una reducción de los márgenes de beneficio y requería un incremento de productividad. Este último se consiguió en gran medida a través de una reducción de costes de personal.

Entre 1995 y 1998, más de 70.000 empleados dejaron la empresa. De aquí a finales del año 2000 hay prevista una nueva disminución de plantilla cifrada en 15.000 personas. Estas salidas de la empresa se han producido sin despidos traumáticos.

Una disminución de personal de tal amplitud sólo ha sido posible gracias a la suscripción de acuerdos especiales entre Deutsche Telekom, el Gobierno Federal, los sindicatos de correos y los **Betriebsräte**, sin que la empresa se vea abocada a realizar el menor despido.

La mayoría de los empleados de Deutsche Telekom son funcionarios que disfrutan de un empleo vitalicio y ventajas adquiridas. Para animarles a renunciar a su puesto de trabajo ha sido indispensable ofrecer acuerdos sumamente generosos de jubilación anticipada. En el caso de los de mayor edad, los acuerdos han consistido en el reconocimiento de una incapacidad laboral desembocante para los interesados en una salida de la empresa prácticamente sin pérdida salarial. Junto a estos instrumentos empleados, se han ofrecido indemnizaciones compensatorias a los trabajadores para impul-

sarles a dejar su empleo. Una pequeña parte de los trabajadores ha optado por fórmulas de jubilación progresiva.

El descenso de efectivos conseguido gracias a los instrumentos puestos en juego, que acabamos de mencionar, ha tenido repercusiones en cuanto a la estructura por edad de la plantilla. Han sido precisamente los trabajadores más jóvenes y cualificados los que han optado por las indemnizaciones y quienes se han lanzado a la búsqueda de un nuevo empleo dentro del mercado laboral. Las jubilaciones anticipadas y la incapacidad laboral son los que han permitido abandonar Deutsche Telekom a los trabajadores más maduros. Deutsche Telekom ha perdido de esta manera, por una parte, la experiencia de numerosos trabajadores de mayor edad y, por otra parte, el potencial correspondiente a los jóvenes, a los cuales necesita en gran medida para abordar con éxito los cambios tecnológicos dentro del mercado de telecomunicaciones.

Otro aspecto de la reducción de plantilla se ha traducido en un déficit de personal en relación con las tareas exigentes de mayor cualificación, mientras que los trabajadores menos cualificados han permanecido en la empresa. Deutsche Telekom hace frente a este problema a través de medidas de reequilibrio, consistentes en que los asalariados adquieran, con carácter voluntario, cualificaciones más convenientes a través de formación y seminarios.

Se han comprobado asimismo disparidades regionales en la reducción de plantilla, ya que los trabajadores más dispuestos a dejar la empresa se localizaban en regiones donde el mercado laboral era más dinámico a la hora de ofrecer puestos de trabajo alternativos, mientras que en las regiones que presentaban mayor rigidez la disminución de plantilla ha denotado menor intensidad.

En lo referente al sistema de remuneración, Deutsche Telekom prácticamente sólo permite subir de escalafón a los trabajadores que renuncian a su condición de funcionarios. Esta medida tiene como objetivo especial motivar a los trabajadores más jóvenes y abrirles perspectivas de promoción.

Dentro del plano organizativo, Deutsche Telekom prosigue su reestructuración trasladando ciertas labores hacia sus filiales y disminuyendo el tamaño de la empresa matriz. Esta política orientada a dotar de importancia a las filiales se acompaña, sin embargo, de una descentralización de los propios departamentos de Deutsche Telekom. Lo que quiere decir que los cometidos de administración central se trasladan a establecimientos concebidos para asumir esas mismas funciones en beneficio de toda la empresa. Gracias a esta fórmula, la central de Deutsche Telekom ha recortado su plantilla de 4.000 a 800 trabajadores.

El proceso de reestructuración ha transformado por completo la empresa Deutsche Te-

lekom. Que la disminución de plantilla se haya llevado a cabo sin despidos no debe hacer olvidar que la pérdida de empleo ha supuesto considerables problemas personales para los afectados. Por otra parte, los costes de estas supresiones de puestos de trabajo se han trasladado a la empresa por intermediación de un incremento del endeudamiento público, lo cual, desde un punto de vista político global, resulta difícilmente comprensible frente a los más de 4 millones de trabajadores desempleados y entra en clara y total contradicción con los principios de la economía de mercado.

ARGENTARIA

**Madrid, España 14-17 de Diciembre de 1999**

Del 14 al 17 de diciembre de 1999 y en la residencia que Argentaria posee en la sierra madrileña se analizaron los pormenores de la reestructuración llevada a cabo en Argentaria, cuyas líneas maestras habían sido dibujadas en la primera parte del Seminario en Stuttgart.

Durante el estudio de campo intervinieron tanto la dirección de la empresa como los representantes de las dos principales organizaciones sindicales con representación en el Banco Argentaria (CCOO y UGT), así como el gabinete jurídico asesor, "Bufete Sagardoy". Después de mostrar las cifras que en la actualidad definen la situación económica de

la Corporación Argentaria, S.A previa a la fusión con el BBV, detallaremos el complejo proceso de creación de esta corporación bancaria (1991-1998) en sus dos vertientes diferenciadas, una económica con la privatización de todos los bancos del grupo, y otra organizativa con la modulación inicial de una banca federada, que se subsumió más tarde en una única entidad bancaria. Ambas facetas de la global política empresarial, implementada en la configuración de Argentaria, tuvo como eje principal el redimensionamiento de las plantillas y la consiguiente reestructuración mediante prejubilaciones.

#### 1. Argentaria hoy

En el momento en que se hizo pública la noticia de la fusión entre el Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria, S.A, esta última ocupaba el cuarto puesto en el ranking bancario nacional y el segundo por capitalización bursátil.

Para el desarrollo de su actividad en el ámbito nacional, el Banco dispone de una red formada por 1394 sucursales distribuidas por todo el territorio nacional, además de un grupo financiero que realiza actividades bancarias, de mercado de capitales, otros servicios financieros, etc. Asimismo, como soporte adicional a su actividad internacional, el Banco tiene 24 oficinas operativas en el extranjero, 12 oficinas de representación y posee una participación mayoritaria en el

capital social de cinco entidades bancarias extranjeras y de 5 administradoras de Fondos de pensiones que operan, exclusivamente, fuera de la Unión Europea.

A 31 de diciembre de 1998, Argentaria tenía una plantilla total de 17.031 empleados, 13.783 en España y 3.248 en el extranjero. En 1999 Argentaria ha obtenido un resultado atribuido al Grupo de 85.815 millones de pesetas, cifra que supera en un 17,1% la alcanzada el año precedente. El resultado antes de impuestos registra un alza del 21,2%, mientras que el beneficio neto aumenta un 20,4%. El origen de este importante incremento del beneficio se encuentra en el positivo comportamiento del Margen Básico, término contable que alude al negocio bancario propiamente dicho, y que registra un crecimiento del 10,1% como consecuencia del aumento del 4,9% que experimenta el Margen de intermediación y sobre todo, del 23,5% anotado por las Comisiones.

Por otra parte, el Grupo ha seguido potenciando sus líneas de actuación en nuevas tecnologías, encaminadas tanto a mejorar la información de gestión como a la distribución de productos a través de nuevos canales (Argenvía, Argenet, T.V, etc.), culminando el año con la constitución del Banco UNO-E.COM que será pionero en este sector.

Finalmente, y por lo que a las perspectivas de futuro se refiere, el 18 de diciembre de 1999, las Juntas de accionistas de Argenta-

ria, Caja Postal, Banco Hipotecario, S.A y Banco Bilbao Vizcaya, S.A aprobaron el proyecto de fusión suscrito por sus respectivos Consejos de Administración. Este proyecto le da una nueva dimensión al negocio, al formarse una de las entidades financieras más grandes de Europa con una gran posición a nivel mundial

## 2. Historia económica: Concentración y Privatización

En 1990 existían en España seis entidades bancarias públicas que funcionaban autónomamente, el Grupo Banco Exterior, el Banco Crédito Industrial, el Banco Hipotecario, Caja Postal, el Banco de Crédito Agrícola y el Banco de Crédito Local. En todos ellos, aun cuando en puridad terminológica se considerasen englobados en la banca universal desde el punto de vista de los servicios ofertados, alrededor de un 80% de su actividad se concentraba en el segmento de negocio al que aludía su propia denominación.

El 27 de mayo de 1991, Argentaria, Caja Postal y Banco Hipotecario, S.A constituido bajo la denominación de Corporación Bancaria de España, S.A, es el banco matriz de un Grupo financiero de entidades que actúa en el mercado bajo el nombre comercial de Argentaria. A partir de esa fecha, y como consecuencia de la decisión política de privatizar la Banca pública, se procedió paralelamente a concentrar todos los bancos mencionados.

La evolución temporal fue la siguiente:

En 1991, el Estado conservaba aún un 51 % de participación pública, a la vez que se incluye en el Grupo BEX, el Banco de Crédito Industrial.

En 1996, la participación pública es tan sólo del 25% y Caja Postal absorbe el Banco de Crédito Agrícola.

Finalmente, en 1998, Argentaria, S.A, resultado de la concentración del Grupo BEX, Banco Hipotecario, Caja Postal y Corporación Argentaria, S.A., matriz esta última del grupo, está participada al 100% por capital privado. El Banco de Crédito Local, se mantiene como unidad independiente aunque privada, de hecho Argentaria posee la mayoría de las acciones de esta entidad.

Inicialmente, la estrategia organizativa planificada respondía al modelo de banca federada, sin embargo, y ante las disfunciones que esta estructura generaba, puesto que cada banco del grupo continuaba explotando las áreas de negocio de cualquier banco universal y ello inevitablemente conducía a una competencia interna, se optó finalmente por implementar la concentración de todos los bancos.

A pesar de que los sindicatos creen que se trataba de una decisión política predeterminada, convienen con la dirección de la empresa en que era necesaria la concentración de todos los bancos públicos bajo una única dirección en aras de una mayor eficiencia

técnica; ello les permitió enfrentarse con éxito a un mercado financiero globalizado, en el que las nuevas tecnologías juegan y han de jugar un papel esencial en el competitivo entramado de las bancas particulares europeas. El proceso de concentración bancaria, además, permitió la redimensión empresarial de Argentaria, lo que *per se* genera economías de escala y por ende ventajas competitivas respecto de entidades de menor tamaño.

No obstante, la discrepancia fundamental en este ámbito, entre Sindicatos y Dirección, surge en torno a la privatización. Mientras que CCOO y UGT, desde un punto de vista social y político, más allá de la evaluación económica de una empresa determinada, defienden la necesidad de que el Estado, a través de la Banca pública, contrarreste la implacable maximización de beneficios de las entidades privadas, y sobre todo vertebrar un sector tan sensible para el consumidor como es el financiero; la Dirección de Argentaria mantiene precisamente lo contrario. Tras la liberalización de los servicios y del mercado de capitales en el seno de la UE, el proceso de globalización económica en el que nos hallamos inmersos se ha fundamentado, en lo que al sector financiero se refiere, en una progresiva desregulación, reduciendo las barreras legislativas nacionales que impedían la entrada de bancos extranjeros en España y viceversa. La necesidad de competir con las

grandes instituciones bancarias europeas, así como la mayor cultura financiera del consumidor de servicios bancarios en el mercado nacional, son, a juicio de los cuadros directivos de Argentaria, los mejores vertebradores del mercado financiero.

### 3. La Reestructuración

El proceso de concentración y privatización y las causas que lo motivaron, inevitablemente obligaron a redimensionar todos los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) para adecuarlos a un banco universal.

En lo relativo a las reestructuraciones de efectivos, no fue necesaria la intervención administrativa ya que no se promovió expediente de regulación de empleo alguno, por el contrario se optó por la vía no traumática de las prejubilaciones, aún cuando no se aplicara un sistema homogéneo para toda las plantillas, cualquiera que fuera el banco de procedencia.

Así, en el Grupo BEX, entidad con mayor peso específico en la Corporación Argentaria, se negoció con los sindicatos un plan de prejubilaciones, dentro del XVII Convenio, que tenía como características distintivas la universalidad, financiadas totalmente por el banco hasta enlazar con la jubilación a cargo del Estado, y voluntaria para el empleado pero obligatoria para la empresa, siempre que el trabajador tuviese la edad requerida (con 51 y 52 años recibiría el 70% del sueldo, a

partir de los 53 el 85%). Entre 1997 y 1998 se acogieron a esta modalidad 1424 empleados, es decir el 20% de la plantilla del BEX. Ante la falta de acuerdo con los sindicatos, el sistema de prejubilaciones antes reseñado no se aplicó a las demás entidades bancarias integradas en la Corporación, se ajustaron por el contrario a lo establecido en el Pacto Laboral de fusión y de adaptación al convenio del sector de la banca privada (1998), acordado con los sindicatos, y en el que se preveía que cualquier reordenación de efectivos debía realizarse por vías no traumáticas. En este caso, el instrumento utilizado fue también la prejubilación, aunque con características diferentes respecto de las aplicadas en el BEX puesto que aún cuando seguía siendo universal y voluntaria para el trabajador, siempre que éste hubiera alcanzado la edad de 53 años, era la empresa la que seleccionaba los trabajadores que podían acogerse a ella, con condiciones económicas ligeramente a la baja respecto de los prejubilados del BEX, pues no contemplaba la actualización de las cantidades. En concreto, para Caja Postal se fijó una prejubilación por el 100% del suelo, y a ella se acogieron 600 trabajadores, en el Banco Hipotecario se negoció una cuantía del 90% del suelo, prejubilándose 20 trabajadores. Finalmente, y en lo que a los traslados se refiere, no ha surgido problema alguna ya que, amén de ser muy puntuales y de acuerdo

con el trabajador, se aplicaron las correspondientes compensaciones económicas conforme a lo que establecía el Convenio del Sector.

El proceso de concentración y de privatización tenía como objetivo no sólo hacer viable económicamente la entidad financiera resultante sino, fundamentalmente, la creación de un banco moderno adaptado a la revolución de las telecomunicaciones imperante, capaz de competir con éxito con el resto de las instituciones nacionales del sector. Ello irremediablemente requería una reordenación de plantillas, basada no sólo en la reducción de las mismas, motivada por el excedente de personal que una fusión de estas características genera, sino persiguiendo asimismo un ajuste en las funciones y en la localización. Por ello, las repercusiones en el área de Recursos Humanos del proceso de creación de la Corporación Argentaria no sólo son cuantificables por el número de puestos dejados vacantes por las prejubilaciones sino que a ello hay que añadir la renovación de la plantilla mediante el rejuvenecimiento de la edad media de los empleados, y una intensa política de formación para aumentar el grado de cualificación del personal contratado, acorde con los avances tecnológicos en beneficio del consumidor de servicios bancarios.

Los sindicatos, sin embargo, consideran que la empresa no reaccionó a tiempo cuando iba perdiendo negocio y peso en el sector;

sin embargo la estrategia de saneamiento se concentró exclusivamente en el área de los Recursos Humanos, sin que en ningún momento la dirección asumiera los errores empresariales inducidos por una mala gestión, y aún menos permitiera a los representantes de los trabajadores participar en su corrección. Incluso, el modelo inicial presentado por la dirección conllevaba prejubilaciones obligatorias, movilidad funcional y geográfica y reducción de plantillas. Fueron los sindicatos los que, reducidos a meros gestores de crisis, y pudiendo tan sólo mitigar los problemas en ciernes, negociaron con la empresa las condiciones de las reestructuraciones de los efectivos que se produjeron en Argentaria y que al día de hoy son calificadas con rotundidad por la propia dirección como de absoluto éxito empresarial.

Se trata pues de dos visiones contrapuestas de un mismo proceso que, no obstante, convergen en un denominador común: En la reestructuración en Argentaria se ha primado la concertación social y el consenso, lo que permitió que el reajuste de plantillas discurreriera por cauces no traumáticos.

#### 4. Resultados

Analizando los datos referidos al principio así como los datos relativos a la reordenación de plantillas, es indiscutible la consolidación de Argentaria, S.A como unos de los bancos más importantes de España. Su sa-

neamiento, sus buenos resultados y el reflejo bursátil de esta situación ha permitido afrontar con garantías de éxito la nueva fusión con el Banco Bilbao Vizcaya, acorde con la tendencia concentradora que se está produciendo en el sector bancario a lo largo y ancho de Europa, y a pesar de que inicialmente ambas empresas tuvieran una cultura empresarial sustancialmente distinta.

1998 es el referente temporal a partir del cual evaluar los efectos y resultados del complejo proceso de creación de Argentaria, S.A.

La dirección de la empresa considera que el balance final es altamente positivo. No solamente se ha modernizado el banco resultante de tan laboriosa fusión, sino que además ha sido capaz de ofertar unos servicios de gran calidad, pioneros algunos de ellos en la utilización de nuevas tecnologías de la información, que facilitan el acceso del cliente a los distintos servicios bancarios. Los resultados económicos obtenidos son la mejor prueba del éxito logrado por las estrategias y políticas aplicadas, máxime si tenemos en cuenta el breve plazo de tiempo que ha mediado desde la fecha antes indicada hasta la fusión con el BBV. Desde el punto de vista social, es indudable que las valoraciones de la dirección y de los representantes de los trabajadores son contrapuestas, pero es la base misma de la negociación y del dialogo social. El equilibrio entre ambas posturas es el objetivo más anhelado tanto por los representan-



tes de los trabajadores como para los responsables del área de recursos humanos. Si trasladamos esta idea a la creación de Argentaria, ambas partes en la negociación, sopesando sus objetivos y considerando la posición contraria, fueron capaces de instrumentar un redimensionamiento de efectivos que requería la aceptación voluntaria del afectado para su aplicación, y sin que en ningún caso fuese necesaria la intervención de la autoridad administrativa o judicial.

Los sindicatos, por su parte, consideran que los principales escollos no se hallan en el contenido y resultado de la negociación, pactado por ambas partes, sino en su ejecución. Aun ahora, tras la fusión con el BBV, está pendiente la unificación de las condiciones laborales de los colectivos pertenecientes a los bancos fusionados, y que afectan a cuestiones elementales en cualquier relación laboral, tales como la jornada, los horarios o los periodos vacacionales. Además, al cierre del número de sucursales, hay que añadir la disminución de la media de personal por oficina, que, disfrazado bajo el concepto teórico de “polivalencia funcional”, aumenta considerablemente las tareas de cada empleado y reduce la calidad en la atención al cliente.

#### ELEMENTOS COMUNES A LAS TRES EMPRESAS

Para las tres empresas, el contexto presenta en la actualidad elementos comunes. Los pro-

cesos de reestructuración estudiados carecen de carácter estático, continúan en marcha y enfrentan al conjunto de protagonistas con nuevos asuntos.

Así ocurre con la internacionalización que se está produciendo, tanto en Deutsche Telekom, con la compra de empresas de telefonía y comunicaciones dentro de numerosos países europeos o no, como en Banco Argentaria, convertido desde hace poco en BBVA, o incluso en el grupo Thomson-CSF, al cual pertenece TTE, que ha adquirido numerosas empresas en Europa y Estados Unidos.

Esta internacionalización puede acompañarse de una reconcentración en nuevas actividades relacionadas con comunicaciones e Internet, como ocurre con Deutsche Telekom y BBVA, este segundo gracias a su nueva alianza con Telefónica.

Las consecuencias de estos procesos sobre el panorama laboral y el empleo no se conocen realmente por completo, pero pueden formularse ya algunas hipótesis al respecto:

- continuación de la racionalización de costes y, por tanto, desaparición de determinados empleos (los “duplicados”);
- aparición de nuevas actividades, y creación de nuevos empleos cuyo volumen y condiciones diferirán ostensiblemente de los empleos clásicos;
- equipos de trabajo que serán transformados radicalmente en cuanto a su composi-

ción, como también en relación con el contenido de las tareas que deban acometer;

- una dirección que deberá tomar cada vez más en cuenta la dimensión transnacional de los equipos;
- un diálogo social que deberá desarrollarse cada vez más en distintos niveles, desde el ámbito local hasta el propio ámbito mundial.

## 2ª PARTE: ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

El seminario ha puesto de relieve que todos los protagonistas: empresarios, sindicatos, representaciones sindicales e instituciones políticas, se encuentran diversamente afectados por el proceso de reestructuración. Esta parte del informe tiene por objeto mostrar el efecto producido sobre cada uno de los protagonistas de las reestructuraciones, como fenómeno jurídico, sociológico, político y económico. Esta descripción integra también los puntos de vista, y observaciones de los participantes en los últimos seminarios, que han permitido llevar a cabo un examen en profundidad del fenómeno, a través de sus preguntas y contribuciones. La presentación de los resultados no se sustenta sobre una base científica, sino que es representativa de impresiones y tesis, que debe permitir un debate contradictorio, pero riguroso en torno a los resultados reales de los procesos de reestructuración acometidos

Las reestructuraciones como fenómeno jurídico

Desde un punto de vista jurídico, hemos visto que dentro de Europa coexisten diferentes formas de implicación de la representación salarial en los procesos de reestructuración. Sus derechos, en la confección de un plan social en el marco de despidos consecuentes a una reestructuración, van desde

un simple derecho a la información, como por ejemplo ocurre en Francia y en España, hasta un derecho de codecisión como sucede en Alemania.

Pese a la diferente amplitud del derecho de intervención, todos los modelos europeos tienen un punto en común: ninguno de esos modelos permite a la representación salarial oponerse a una medida de reestructuración, decidida por la dirección, y que esta misma representación salarial considere poco razonable.

En toda Europa, las representaciones sindicales arrastran un considerable déficit de conocimientos, necesarios para poder analizar el buen fundamento de una medida de reestructuración de cara al futuro inmediato. El sistema francés podría servir aquí de modelo. Al recurrir a expertos económicos independientes, que, a petición del comité de empresa, poseen el derecho de acceso a todas las informaciones sobre las cuales cualquier dirección se apoya para decidir una reestructuración, el mencionado comité de empresa adquiere un grado de competencia, que le permite negociar de igual a igual con el empresario sobre la procedencia y objetivos de la reestructuración en cuestión. A consecuencia del derecho de recurrir a la ayuda de expertos económicos, las sociedades de análisis económico próximas a los comités de empresa acumulan conocimientos, que facilitan el examen y evaluación de las decisiones inmi-

nentes sobre reestructuraciones, dentro de una rama de actividad completa.

El modelo alemán de consenso contenido en el sistema de organización empresarial otorga al Betriebsrat, sobre el papel, los derechos más amplios conocidos en Europa. El apartado 2 de la ley sobre organización empresarial (**Betriebsverfassungsgesetz**) obliga, sin embargo, al Betriebsrat a colaborar con la empresa sobre la base de la confianza mutua. Por este hecho, el Betriebsrat alemán no tiene el derecho de huelga y, por consiguiente, la posibilidad de respaldar sus reivindicaciones utilizando una medida de presión colectiva. Para hacer huelga en Alemania, es preciso que el sindicato haya asumido por su cuenta la reivindicación del **Betriebsrat** y convoque por su parte la acción masiva de protesta.

Este modelo de consenso se opone al modelo reivindicativo francés, dentro del cual, el comité de empresa carece prácticamente de cualquier derecho, aparte del de estar informado y ser objeto de consulta. Sin embargo, sobre la base del derecho individual a realizar huelga, dispone de la opción de convocar una huelga inmediatamente, que todos los trabajadores pueden secundar. Debido a este derecho individual, el comité de empresa dispone de un poder considerable, y puede apoyar directamente sus exigencias merced a una presión colectiva.

Lo mismo ocurre en el modelo de consenso vigente en España, también definido como

reivindicativo, aunque a diferencia de lo que ocurre en Francia, los comités de empresa españoles no gozan del derecho de asesoramiento externo, la empresa ha de informar a los representantes sindicales pero éstos tan sólo tienen la facultad de emitir un informe no vinculante.

Los debates entre los participantes, se focalizaron en ciertos momentos, sobre la delimitación del concepto de acuerdo y más concretamente acuerdo de empresa.

En Francia se aplica únicamente a los acuerdos entre empleadores y sindicatos. En España y Alemania, incluye también los acuerdos entre empleadores y representantes de los trabajadores, que incluso reciben apelativos diferentes, por ejemplo en Alemania se distingue entre “vertrag” y “Vereinbarung”.

Además del poder de los comités de empresa y del poder sindical, se plantearon otros instrumentos capaces de influir en las reestructuraciones desde el punto de vista de los asalariados, que fueron vivamente debatidos. Se trata de los fondos éticos. Originarios de Estados Unidos, tienen por objetivo la armonización de los intereses de los accionistas, de la dirección, de los asalariados y del entorno. Estos fondos invierten exclusivamente sus haberes, en participaciones de empresas que garantizan ciertos estándares sociales mínimos, y respetan ciertas reglas de juego en el diálogo social en caso de reestructuración. En los Estados Unidos, estos fondos se nutren

esencialmente de los activos que conforman los fondos de pensiones de las empresas que gestionan el dinero de los seguros y vejez de los empleados. Los fondos de pensiones tienen tanto interés a que el dinero de los asalariados se invierta de manera rentable, como que se asocie a una meta socialmente deseable. Los fondos éticos, en este contexto, representan ya una importante posibilidad de inversión. Según el “Cabinet ARESE”, en la actualidad un dólar de cada ocho invertidos en Estados Unidos, lo está en un fondo ético. Cuanto mayor dinero se acumula, mayor es el peso de sus exigencias sobre las empresas. Podemos preguntarnos si tal figura es importable a Europa, donde por razones jurídicas, los fondos de pensiones no pueden invertir más que en proporciones limitadas. No obstante, este concepto puede modificar el derecho laboral en Europa también, puesto que independientemente de los fondos de pensiones, los asalariados pueden igualmente estar interesados en invertir sus activos personales en empresas “socialmente válidas”. De la misma manera que existe un etiquetado para los productos ecológicos, el respeto a unos elevados estándares sociales puede dar lugar a una especie de marca de calidad. Las empresas podrían así dotarse de una ventaja en los mercados financieros ofreciéndose como inversión específica a los asalariados. Dicho lo cual, persisten interrogantes esenciales: ¿El respeto a las normas ecológicas no pe-

sa mucho más que el que se tiene a las exigencias sociales? ¿Y cuál sería el resultado real sobre el tratamiento social de las reestructuraciones?

Las reestructuraciones, obligan a las representaciones sindicales a ensimismarse cada vez más ya que aquellas afectan directamente a sus funciones. Puede citarse el ejemplo de los centros de formación de Deutsche Telekom AG: Con anterioridad a la reestructuración, los ocho centros de formación de Deutsche Telekom contaban con 40 **Betriebsrat**. Tras las reestructuraciones, sólo quedan once. La reestructuración ha traído consigo, que tres Betriebsrat de cada cuatro, hayan cesado en sus funciones. Puede temerse que los representantes de los trabajadores masivamente afectados en el plano personal por una reestructuración, vean condicionadas sus decisiones y no sólo consideren el interés de los trabajadores, sino también su propio interés. Los intereses de los trabajadores representados, y los correspondientes a sus representantes se entremezclan.

Desde el punto de vista jurídico, y tomando como ejemplo España, Ricardo Bodas, Magistrado de Trabajo, cree que, seis años después de la entrada en vigor de la reforma del mercado de trabajo, impuesta mediante la Ley 11/94 y complementada posteriormente con el R.D.L. 8/97, que se pactó previamente por el Gobierno, la C.E.O.E., C.C.O.O. y U.G.T., puede afirmarse, que el marco legal

de las reestructuraciones se ha clarificado suficientemente, alcanzado un grado de seguridad y fiabilidad jurídica razonable, que ha contribuido a superar los períodos críticos anteriores.

Así, se ha dado una nueva configuración a las suspensiones de los contratos de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, que se autorizarán por la Autoridad Laboral correspondiente –previa negociación entre los empresarios y la representación legal o sindical de los trabajadores–, quienes tendrán acceso a toda la información económica de la empresa, debiendo acreditarse por los empresarios afectados, que la suspensión temporal de los contratos, es necesaria para la superación de una situación de carácter coyuntural en la actividad de la empresa, que contribuya a potenciar su competitividad y/o su adaptación a los requerimientos de la demanda. Se han introducido también, reformas importantes para la movilidad geográfica de los trabajadores, así como para la modificación sustancial de sus condiciones de trabajo –jornada, horario, régimen de trabajo a turnos, sistema de remuneración, sistema de trabajo y rendimiento y movilidad funcional– por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, distinguiendo movilidades geográficas y/o modificaciones sustanciales colectivas e individuales o plurales.

En el primer supuesto –movilidad geográfica y/o modificación sustancial de condiciones de trabajo colectivas, que son las que afectan a diez trabajadores en empresas de menos de 100 trabajadores, el 10% de los trabajadores en empresas de menos de trescientos trabajadores y treinta trabajadores en empresas de trescientos o más trabajadores, así como, en lo que afecta a las modificaciones sustanciales, aquéllas que se originaron mediante decisiones colectivas del propio empresario o mediante la negociación colectiva– se precisa una autorización administrativa, que solo se producirá cuando el empresario acredite, que su decisión contribuirá a mejorar la situación de la empresa a través de una más adecuada organización de sus recursos que favorezca su posición competitiva en el mercado o una mejor respuesta a las exigencias de la demanda, previa negociación con los representantes de los trabajadores, quienes dispondrán de la información económica necesaria, pudiendo utilizar, en su caso, los técnicos que estimen oportuno.

Las movilizaciones y modificaciones sustanciales individuales y plurales se decidirán unilateralmente por el empresario, quien deberá notificarlas, no obstante, a la representación de los trabajadores, pudiendo recurrirse ante la jurisdicción laboral mediante un proceso urgente, que se resuelve ordinariamente en un plazo máximo de dos meses, sin que la sentencia tenga recurso.

Se ha modificado, así mismo, el sistema de extinción de los contratos de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, distinguiéndose también entre extinciones colectivas, que afectan al mismo número de trabajadores, que en las movilizaciones geográficas y/o modificaciones sustanciales y extinciones individuales y plurales.

La extinción colectiva se decidirá por la Autoridad Laboral competente –Dirección General de Empleo–, cuando afecte a empresas con centros de trabajo en diferentes Comunidades Autónomas y los órganos competentes en la materia en cada Comunidad Autónoma, cuando el centro de trabajo afectado se encuentre exclusivamente en la misma –quien autorizará la extinción, si la causa es económica– identificada jurisprudencialmente con la existencia de pérdidas económicas significativas –cuando contribuya a superar la situación económica negativa y en los restantes supuestos– causas técnicas, organizativas o de producción –cuando contribuya a garantizar la viabilidad futura de la empresa y del empleo en la misma, a través de una más adecuada organización de los recursos, previa negociación con los representantes de los trabajadores, quienes podrán disponer, al igual que en los supuestos anteriores, de información suficiente–.

La extinción individual o plural se decidirá unilateralmente por el empresario, quien deberá informar a la representación legal de los

trabajadores, pudiendo impugnarse la medida ante la jurisdicción social en un proceso urgente, que se resuelve en un plazo que oscila entre uno o dos meses, aunque en estos supuestos existe posibilidad de recurso, en los que el empresario deberá acreditar, si la causa es económica, que la extinción contribuye a superar la situación económica negativa y en los restantes supuestos, cuando acredita que la medida contribuya a superar las dificultades que impidan el buen funcionamiento de la empresa, ya sea por su condición competitiva en el mercado o por exigencias de la demanda, a través de una mejor organización de los recursos.

Se comprueba, de este modo, que la autorización de las extinciones, tanto colectivas como individuales, exigirá al empresario superar un listón más alto, que en las suspensiones de contratos, movilidad geográfica y modificación sustancial de condiciones de trabajo, promoviéndose, de esta manera, que la extinción del contrato se utilice como última "ratio" ante las necesidades de reestructuración empresarial.

Concluir, destacando, que estas instituciones han demostrado, después de un rodaje temporal significativo, un equilibrio razonable entre los intereses en presencia, ya que permiten a las empresas producir reestructuraciones de plantilla, utilizando varias opciones, cuando concurren causas económicas, técnicas, organizativas y de producción, que

limitan o dificultan su capacidad de competir, así como de adecuarse a los requerimientos de la demanda, con unos plazos de ejecución bastante razonables, tratándose, al tiempo, de medidas causales, que deben probarse eficazmente en procedimientos administrativos y, en su caso, judiciales que han acreditado bastante eficacia, contribuyendo activamente en la mejora del sistema productivo español.

La misma corriente jurídica existe en Francia, y con algunas matizaciones en Alemania. El examen jurídico de las decisiones empresariales, genera inevitablemente incertidumbres que obstaculizan considerablemente las previsiones asociadas a las reestructuraciones. ¿No sería deseable la creación de una sociedad anónima europea?. Dicha sociedad debería permitir que las empresas implicadas en fusiones a escala europea dispusiesen, desde el punto de vista jurídico, de un modelo a seguir sin las pérdidas que ocasiona la aplicación del derecho societario nacional. El modelo de sociedad por acciones europea debe igualmente permitir en unos años, la transformación de las sociedades por acciones nacionales instaladas en distintos países miembros de la Unión Europea. Además del desarrollo de la sociedad por acciones europea, la Comisión Europea tiene previsto introducir nuevas reglas para el control de las fusiones. Estas reglas deben contribuir a que las decisiones de las autorida-

des de cárteles europeos, relativas a las fusiones, sean más transparentes y previsibles para los interesados, lo que no es hoy el caso. Por el contrario, las reflexiones de la Comisión no alcanzan la cuestión del modelo social aplicable en las empresas que se hayan fusionado a nivel europeo. La fusión de la empresa química francesa Rhône-Poulenc y de la empresa alemana Hoechst, de la que surgió Aventis, planteó esta interrogante sin respuesta al día de hoy. Jurídicamente, se aplica el modelo social del espacio en el que se ubica la empresa. En Europa, esto carece de sentido, puesto que una empresa europea debe tener interés en aplicar un modelo social único para todos sus establecimientos. La Comisión Europea está pues compelida a desarrollar nuevos conceptos.

En tanto ello ocurre, se están desarrollando toda una serie de iniciativas entorno al concepto de “buenas prácticas” (en inglés, best practices) para determinar la fisonomía que debería tener un modelo social que englobara los distintos modelos sociales de establecimientos de los Estados miembros. Conveniría aquí, agrupar los elementos que en el pasado han probado su operativa en los Estados miembros. Si un derecho del trabajo europeo homogéneo no verá la luz en el futuro inmediato, una parte de los derechos nacionales podría de esta manera recuperarse y enriquecerse con las experiencias positivas vividas por otras naciones.

Volviendo a un marco general transnacional y dentro de la reestructuración de empresas públicas, los trabajadores de mayor edad tienen privilegios a expensas de los más jóvenes, lo cual, tarde o temprano, conduce a los sistemas de protección social y empresas a encontrarse con enormes problemas. El mantenimiento de los niveles de remuneración, especialmente de los funcionarios, lleva, como bien lo ilustra ejemplo de Deutsche Telekom, a impedir cualquier nueva contratación de asalariados cualificados jóvenes, a los cuales resulta prácticamente imposible ofrecer posibilidades de incremento salarial. Las numerosas jubilaciones anticipadas llevadas a cabo en Deutsche Telekom han supuesto supresiones de puestos de trabajo socialmente aceptables, pero han contado con la financiación de la empresa, lo que en modo alguno asegura un modelo de cara al porvenir. La externalización de costes internos, trasladados a la colectividad para conseguir competitividad, es un grave error dentro de un sistema de economía de mercado. Conduce a beneficiar a los trabajadores de mayor edad, en detrimento de los más jóvenes y desempleados. El hecho de que los salarios de los funcionarios y de los asalariados de mayor edad se fijen con carácter definitivo frena, y en determinados casos impide, la evolución de la empresa hacia la economía de mercado, ya que un coste laboral demasiado elevado impide ofrecer determinados servicios.



En Europa, la legislación global sobre reestructuraciones es cada vez más favorable a las empresas. Al poner punto final a los monopolios eléctricos y de telecomunicaciones, la Comisión Europea ha obligado a las grandes empresas públicas a reestructurarse y a racionalizarse. Esta legislación-marco se caracteriza por la alusión a un mercado común europeo. Pero no toma en consideración que un mercado común europeo, también tiene necesidad de un mercado laboral común, dotado de reglas de juego únicas para evitar el dumping social.

Las reestructuraciones como fenómeno sociológico

Dentro del estudio de las repercusiones sociológicas de las reestructuraciones, hay que distinguir en función de cuáles son los protagonistas, ya que las medidas poseen efectos sumamente diferentes según el perfil de esos protagonistas.

#### **a) efecto sobre la empresa**

La empresa se encuentra en el origen de la reestructuración y, al mismo tiempo, es la primera afectada. A la hora de considerar el desenvolvimiento y el resultado de las reestructuraciones, encontramos situaciones muy contrastadas:

Las reestructuraciones, tal como las hemos observado, conducen siempre a una descentralización de la empresa. Los niveles je-

rárquicos quedan desmantelados y la empresa queda aligerada en el sentido “lean management”. A propósito de la descentralización, cuando significa división en varias empresas, se lleva a cabo pese a la reducción de jerarquías. El resultado ha consistido en un reforzamiento de la administración horizontal en oposición al énfasis puesto anteriormente en el esquema de jerarquía vertical.

Dentro de la empresa, la competencia se gestiona a través de la reestructuración y descentralización que ésta conlleva. Sectores, como también departamentos, entran en competencia. De este modo, los trabajadores entran en competencia en relación con la cifra de negocio y la consecución de objetivos. La empresa como “lugar de combate”, si se alude a los términos empleados por Patrick Sentis, vive ahora la experiencia de la batalla dentro de sí misma por el propio hecho de la reestructuración.

Debido a la reestructuración, el personal queda desposeído de su trabajo y pasa a realizar su cometido laboral en equipos, que quedan al margen de la empresa propiamente dicha. Los trabajadores se identifican con su equipo, y con los objetivos asignados a ese equipo. No tienen apenas relación con el resto del trabajo desarrollado dentro de la empresa. Por este hecho, la identificación de los trabajadores con su empresa disminuye. La identificación hace suponer de antemano la exis-

tencia de un vínculo. Este vínculo sólo puede existir si los trabajadores desarrollan su actividad laboral con un objetivo común. La asignación de objetivos a equipos, obstaculiza este proceso, ya que lo que aparece en primer plano, para los trabajadores es el éxito del equipo y no el de la empresa. Por otra parte, resulta difícil identificarse con el éxito de una filial disociada perteneciente a una gran empresa, ya que el grado de reconocimiento de los buenos resultados, es prácticamente respecto del registrado en la empresa matriz. Los esfuerzos por establecer una cultura común empresarial, una identidad corporativa, quedan contrarrestadas a la inversa por las reestructuraciones. Pese a los grandes esfuerzos de marketing, la pertenencia interna a la empresa, queda institucionalmente desmantelada por la política de distribución en filiales y estructuración por equipos, se pierde la cultura común empresarial a causa de las medidas consecuentes a la reestructuración, y sólo puede mantenerse difícilmente a través de esfuerzos de marketing y de políticas de información enfocados a los trabajadores, plasmados en las publicaciones de empresa y seminarios. Las reestructuraciones suponen el paso de la “Corporate Identity” a la “Corporate Diversity”. Las decisiones empresariales de reestructuración, se adoptan en función de criterios de beneficio y dividendos. Constituyen una reacción ante las exigencias de los financieros

y accionistas, cuya satisfacción antepone sobre las demás consideraciones el desarrollo futuro de la empresa. La reducción de los plazos correspondientes a la rentabilidad esperada sobre inversiones, y del rendimiento del capital en general, conducen a aplicar estrategias de beneficio a corto plazo. La ausencia de lógica de una gestión de estas características, se manifiesta en el hecho de que la supresión de puestos de trabajo dentro de la empresa, consecuente a una reestructuración, tiene a menudo como repercusión inmediata una escalada de la cotización en bolsa de la empresa en cuestión. Sin embargo es poco demostrable, que una reducción de efectivos constituya el punto de partida hacia mayores beneficios.

### **b) Efecto sobre los trabajadores**

Los efectos de las reestructuraciones sobre los trabajadores de las empresas son múltiples y sólo quedarán puestos de relieve al cabo de cierto tiempo.

Los procesos de reestructuración de empresas quedan traducidos, por lo general, en una carga adicional de trabajo para los asalariados. Esto se explica por el hecho de que, uno de los principales objetivos de la reestructuración, consiste en la supresión de niveles jerárquicos. Este hecho conduce a delegar tareas y responsabilidades en los trabajadores que, aparte de sus actividades acostumbradas, deben ocuparse de cometi-

dos anteriormente correspondientes a sus niveles directivos. Esta evolución queda demostrada en las tres empresas objeto de estudio. Los trabajadores dan siempre cuenta de un aumento significativo de su trabajo. Para el personal, la reestructuración se acompaña de una mayor presión en términos de competencia. Los objetivos del equipo ascienden en importancia, y los resultados ya no se miden a escala individual sino en equipo, de donde se deduce una clara presión del grupo sobre el individuo. Éste, aunque testigo crédulo de su responsabilidad individual, se convierte en un elemento más dentro de la realización del propio grupo, lo que puede desencadenar problemas dentro del mismo, debido a las diferencias de productividad individual. El nuevo derecho de autocontrol dentro del equipo autónomo de producción, es consecuencia necesaria de la supresión de jerarquías y de la anteposición de la responsabilidad del grupo. Una gestión de esta naturaleza presenta riesgos para el trabajador puesto que se ve obligado a aceptar las normas de su grupo

Las reestructuraciones conllevan una creciente movilidad del personal. Los procesos de reestructuración conducen a constantes cambios dentro de la estructura del personal de una empresa. En el anterior esquema laboral, los empleos lo eran de por vida y, en la actualidad, no parece posible realizar previsiones, en materia laboral, más allá de al-

gunos años. La exigencia de permanente cambio hace de la plantilla, un conglomerado de individuos que evoluciona a un ritmo rápido e ininterrumpido, y que debe nutrirse de nuevos colaboradores sin excluir a los antiguos. Este proceso exige una información permanente de los trabajadores si se quiere evitar la descomposición del personal en grupos de intereses.

Para los asalariados, especialmente aquellos de mayor edad, este proceso refuerza el miedo al cambio. Por este motivo, no son las medidas de reestructuración en sí mismas las que suscitan temor, sino simplemente la perspectiva de esas medidas. El éxito de una reestructuración está ligado al hecho de que los trabajadores se encuentren ampliamente informados, incluso antes de que la decisión en cuestión se haya tomado realmente. Pero, aunque se suministre esta información, ello no podrá impedir que las medidas de reestructuración sean objeto de rechazo por parte de los trabajadores, temerosos ante la transformación de su entorno laboral.

Con las reestructuraciones, los trabajadores se encuentran mejor adaptados y disminuye la propensión al desencadenamiento de conflictos laborales. Utilizar la huelga como medida de presión colectiva presupone que los trabajadores tienen objetivos comunes. Con la creación de estructuras de equipos y la instauración del concepto de centro de bene-

ficio, estos objetivos quedan menguados. Los trabajadores dedican más tiempo a reaccionar ante los cambios introducidos por las reestructuraciones, que a actuar por sí mismos. Cuando las reestructuraciones quedan traducidas en reducciones de plantilla, los trabajadores se esfuerzan a menudo en no llamar la atención, y en cumplir con su trabajo de manera correcta, con el fin de quedar inmunes ante un posible despido. La resistencia de los trabajadores a las reestructuraciones puede considerarse escasa en las tres empresas estudiadas, incluso teniendo en cuenta la presencia de una considerable supresión de empleos, probablemente debido a las ofertas financieras de jubilación anticipada, frecuentemente apetitosas. Pero esto no puede ocultar, sin embargo, el hecho de que la combatividad de los trabajadores de las tres empresas ha sido, por lo general, bastante escasa durante la reestructuración, con excepción del comportamiento seguido por algunos sindicalistas activos.

La identificación de los trabajadores con la empresa decrece tras una reestructuración, debido a la fragmentación de la empresa en distintas áreas autónomas, así como a la creciente movilidad del personal, que debilita la sensación de pertenencia a la empresa.

Sin embargo las reestructuraciones también traen consigo efectos positivos para los individuos.

La ventaja consiste en que, la propia reestructuración, genera sistemas de remuneración que favorecen el rendimiento personal. Para los jóvenes asalariados, ello significa alcanzar una remuneración superior, sin necesidad de pasar previamente por un ascenso promocional dentro de los niveles jerárquicos. El principio de productividad acrecienta la satisfacción por el trabajo de los asalariados incluidos en el mismo.

El principio de productividad permite además que disminuya el despilfarro dentro de una empresa. Logrado lo cual pueden reducirse las estructuras vacuas de interés, tanto para la empresa como para los propios trabajadores. La objetivación de los criterios de resultado es un factor de transparencia y, por tanto, de justicia.

Las empresas reestructuradas se encuentran capacitadas para hacer mejor uso de la iniciativa y compromiso de los trabajadores con su empresa. A través de canales que facilitan propuestas internas y de la competencia en el seno de la propia empresa, se impulsa a los trabajadores a pensar por sí conservando el espíritu de empresa, y a percibir su trabajo como algo más que la mera realización de una tarea.

### **c) Efectos sobre los representantes de los trabajadores**

Dentro del proceso de reestructuración, los representantes de los trabajadores desem-

peñan un papel determinante. Intervienen a modo de eslabón entre los intereses del personal y de los sindicatos.

Este papel de intermediación conduce a menudo a conflictos de intereses a la hora de acometer una reestructuración. Los representantes de los trabajadores deben, por una parte, tratar de conservar el mayor número de empleos posible, imperativo que es resultado, tanto de su cometido como representantes de los trabajadores de la empresa, como de su estrecha relación personal con los sindicatos, los cuales hacen de la lucha contra el desempleo uno de sus objetivos principales. Por otra parte, tiene la obligación de garantizar a los asalariados un amplio porvenir para su empresa. Estos conflictos de intereses, que surgen de manera más intensa en reestructuraciones que conllevan supresiones de empleo, sólo pueden ser superados por los representantes de los trabajadores mediante un comportamiento dominado e independiente.

En el rodaje de una reestructuración, los representantes de los trabajadores se exponen a un apoyo cada vez más limitado de sus bases. Los trabajadores anteponen entonces su propio interés al del colectivo laboral, lo que dificulta que la representación del personal intervenga en calidad de órgano representativo de todos los trabajadores de la empresa.

En las reestructuraciones, la representación del personal debe cuidarse mucho de no

acabar pagando las consecuencias del propio proceso. Sucede que, entre las medidas a adoptar, el comité de empresa debe resolver su propia existencia, lo cual convierte en más ardua la toma de decisiones objetiva.

#### **d) Efecto sobre los sindicatos**

Las reestructuraciones europeas sitúan a los sindicatos ante labores completamente nuevas, a las cuales sólo están haciendo frente parcialmente hasta el momento.

Las reestructuraciones conllevan un debilitamiento de los sindicatos por diferentes motivos:

Las reestructuraciones tienen como consecuencia, una reducción del número de empresas con respecto a las cuales es preciso negociar convenios colectivos.

Los convenios colectivos del sector pierden importancia, ya que las reestructuraciones dan nacimiento a sociedades “mixtas” que no pertenecen claramente a una rama de actividad. Recientes ejemplos de esta realidad son las empresas surgidas de fusiones, tales como Aventis o DaimlerChrysler, cuya estructura productiva es completamente heterogénea. En este tipo de empresas, pertenecientes simultáneamente a distintas ramas de actividad, aún no se han suscrito acuerdos que tomen en consideración esta particularidad.

La solidaridad de los sindicatos decrece. Cada vez con más frecuencia los acuerdos se circunscriben al ámbito de la empresa, lo

que perjudica la capacidad de los sindicatos para desencadenar huelgas nacionales a fin de conseguir determinados objetivos.

En el contexto europeo, surgen entre los sindicatos diferencias de competencia, ante las cuales los sindicatos nacionales no se encuentran aún preparados. Por regla general, el componente “europeo” se encuentra insuficientemente desarrollado en el seno del movimiento sindical. Un representante del sindicato de correos alemán explicó que sólo ahora su organización va a emprender, entrado el año 2000, el desarrollo de una red sindical europea.

En puridad, los sindicatos no representan a los parados. Ello supone un problema añadido en todo proceso de reestructuración.

Resulta difícil resumir la situación de los intereses en el seno de los sindicatos con motivo de las reestructuraciones, ya que los sindicatos tienen la obligación de representar a todos los trabajadores sindicados de una empresa. Sin embargo, estos últimos poseen distintos intereses. El principio alemán del sindicato único convierte en más difícil una representación efectiva de los asalariados cuando la empresa posee un personal heterogéneo en función de sus cometidos y formación. El modelo sindical francés lo toma en consideración, pero la carrera competitiva por conseguir el mayor número de afiliados, les hace perder mucho de su poder. El modelo español no aporta tampoco una respuesta convincente a esta diferenciación.

En definitiva, el movimiento de reestructuraciones afecta a la función sindical en su globalidad: ¿Cómo ser actores de la transformación económica y social que se está librando, más allá de una mera capacidad de resistencia?

Durante el Foro Final de este seminario, celebrado en la sede del CES en Madrid, un sindicalista español llegó incluso a formular un cambio en los métodos y actuaciones en la intervención sindical: recuperar un poco de poder a los “mercados”, poniendo en el orden del día la cuestión de la utilidad social de las reestructuraciones.

En el ámbito de las megafusiones actuales, la complejidad de una intervención sindical tal, es evidente. Sin duda, tendrá que recurrir a expertos económicos y jurídicos. Pero y en alusión al caso Aventis, un responsable sindical francés insistió en lo importante de una definición previa de las posiciones sindicales comunes, no solamente a escala del espacio económico concernido, sino también a la medida del reto social a extraer.

Las reestructuraciones como fenómeno económico

En el seminario de Estrasburgo, diferentes ponencias trataban el fenómeno económico de las reestructuraciones. Frédéric Lordon y Enrique Viaña mostraron que las decisiones de reestructuración guardan directa relación con el sistema económico: no pueden

entenderse las reestructuraciones si no se observan dentro de su contexto económico.

### **a) Las fases de la reestructuración, según Frédéric Lordon**

El economista francés Frédéric Lordon distingue tres fases identificables por sus diferentes objetivos económicos: en la primera fase, los años 70, las empresas se reestructuran para garantizar o mejorar su competitividad. En esta fase, es la propia empresa la que se encontraba en primer plano y las medidas adoptadas tenían justificación por la especificidad de esa misma empresa.

En la segunda fase, los años 80, las reestructuraciones consistieron en una reacción ante las crisis económicas y la competencia internacional. Eran pasivas, porque las empresas adoptaban decisiones en función de la situación general del mercado, y se ajustaban a un modelo bastante uniforme de reestructuración.

En una tercera fase, iniciada aproximadamente en 1990 y aún no concluida, las reestructuraciones representan una reacción ante los medios financieros, y ante las expectativas de beneficio planteadas por los accionistas. Esta fase sitúa al accionariado o al poseedor de participaciones en primer plano, y generan nuevas estructuras de pensamiento en el interior de las direcciones de empresa. En la actualidad, ya no es la orien-

tación estratégica a largo plazo la que planea sobre las decisiones, sino la realización de beneficio a corto plazo, que podemos expresar de manera más positiva a través de términos como **shareholder-value**. Estructuralmente, esta fase viene caracterizada por un gran número de fusiones y escisiones de empresas, que tienden a concentrar la actividad de empresa en su núcleo fundamental, en distintos departamentos, y, por otra parte, configurar centros de beneficio en el seno de los grupos. Otra forma de reestructuración incluida en esta tercera fase es el **outsourcing**. Uno de los problemas es la falta de flexibilidad frente a los clientes a largo plazo. Las prestaciones llevadas a cabo internamente se trasladan al exterior. Por este motivo, los conocimientos de la empresa se pierden, y la calidad de esas prestaciones no puede quedar garantizada, salvo de manera muy costosa.

El mercado financiero que marca esta tercera fase es, en el fondo, un maná para la empresa. Esta dispone así de medios de capital acrecentados. Sin embargo, el riesgo empresarial es en parte repercutido sobre el trabajador. Esto se manifiesta a través de la remuneración a los asalariados en forma de acciones y de participaciones, por oposición a los salarios fijos. Un ejemplo famoso es el de Vauxhall, que ajustó el nivel de salarios en función de la cotización de la libra esterlina.

## **b) las fases de la reestructuración, según Enrique Viaña**

Enrique Viaña, profesor de Economía de la Universidad de Salamanca, distingue, en el caso de las reestructuraciones españolas, tres fases claramente diferenciadas

El término “reestructuración industrial”, bien aplicado a empresas aisladas, bien a sectores enteros de la industria, ha recibido distintos significados en momentos diferentes. A grandes rasgos, se podrían distinguir cinco fases sucesivas:

### **1) 1977-1980**

Esta fase corresponde al primer periodo de la transición democrática. Se inicia con las elecciones generales de junio de 1977 y concluye con la crisis que desembocó, ya en 1981, en el golpe de Estado del 23-F. Fue, en términos generales, un periodo de gran inestabilidad; de choque entre proyectos políticos incompatibles, y de búsqueda, en fin, de un marco económico y político que hiciera viable la coexistencia de modelos de sociedad alternativos.

A lo largo de 1978, empezó a hacerse patente una severa recesión, que hizo aumentar el desempleo de forma vertiginosa. Hasta que entró en vigor el nuevo Estatuto de los Trabajadores (enero de 1980). Miles de pequeñas empresas, enfrentadas a la recesión, se situaron en el dilema de despedir a parte de la plantilla o cerrar. En estos momentos, la acción sindical más efectiva se

reducía a cerrar empresas obteniendo las mejores indemnizaciones posibles para los trabajadores, los sindicatos empezaron a ver en la reestructuración industrial una posible escapatoria al callejón sin salida en que se encontraban. La acción sindical empresa por empresa se demostraba completamente estéril: quizá la actuación en un marco más amplio, involucrando no sólo a empresarios y trabajadores sino también a los poderes públicos, podría ser más efectiva para salvar puestos de trabajo. Este es el primer concepto que cabe asociar, así pues, a la “reestructuración industrial”.

La primera prueba del concepto de “reestructuración industrial” como planes de viabilidad sectorial que combinaran ayudas públicas y ajustes de plantillas, se planteó en el sector de electrodomésticos de la gama blanca (frigoríficos, lavadoras, lavavajillas, cocinas, calentadores de agua...). El decreto regulando la reestructuración de la gama blanca de electrodomésticos fue publicado en octubre de 1980. Las empresas en peor situación llevaban ya varios meses cerradas, y el plan de viabilidad sirvió tan sólo para dar subvenciones públicas a empresas que, posiblemente, se habrían salvado de todas formas: el cierre de sus competidores les dejó, de por sí, un mercado bastante sustancioso y bien protegido hasta que España entró en la Comunidad Europea, en 1986. Fue el primer y único intento de hacer una reestructu-



ración “con” los sindicatos. Los siguientes se hicieron ya “contra” ellos.

## **2) 1981-1982**

Se inicia con el golpe de Estado del 23 de febrero de 1981 y concluye con el ascenso de los socialistas al gobierno en octubre de 1982. Corresponde a una crisis constitucional enormemente grave.

El periodo 1981-1982 es un tiempo de transición, en el que la reestructuración “a lo MITI” estaba ya en retroceso en todo el mundo, y también en Europa; pero en España el Gobierno la seguía apoyando, en parte por la confusión general que siguió al golpe de Estado del 23 de febrero de 1981.

## **3) 1982-1985**

Fue el PSOE, a partir del otoño de 1982, quien trajo consigo un enfoque más realista. Desde el principio, se propuso gestionar el cumplimiento de la prohibición comunitaria de expandir la capacidad siderúrgica de España. Los responsables socialistas del Ministerio de Industria, entendían que la reestructuración prestaba dos facetas: estrategia industrial y política de competencia. La reestructuración “a lo MITI” se centraba en la primera faceta, con absoluto desprecio de la segunda; es decir, ignoraba por completo que, en ciertas situaciones, la mejor reestructuración es la que se deja al libre funcionamiento del mercado, y que, para que el mercado

funcione óptimamente, puede ser necesario quitar trabas, o sea, desregular y reducir la presencia del sector público en vez de aumentarla. En cuanto a la estrategia industrial, podía a su vez desdoblarse en dos ejes. Dicho desdoblamiento dependía de la clasificación de los sectores industriales en “maduros” o “en declive”, de un lado, y “emergentes” o “con futuro”, del otro.

La experiencia de la reestructuración de la siderurgia integral, cambió radicalmente la percepción del problema por las autoridades, las empresas, los sindicatos y la propia sociedad española. Con variantes de mayor o menor importancia, el nuevo modelo de reestructuración ha tratado de ser aplicado a la construcción naval, a la minería y a la pesca, aunque con resultados dispares. Lo cierto es que, desde 1985, el problema de los sectores en declive que merecen una actuación reestructuradora ha quedado reducido a un número muy pequeño de actividades con tendencia a desaparecer.

## **4) 1986-1992**

El ingreso de España en la Comunidad Europea marcó la aparición de crecientes restricciones en la aplicación de cualquier estrategia industrial por el Gobierno. A partir de ese momento, el apoyo a las nuevas tecnologías se encuentra con los límites generales, impuestos a esta clase de ayudas, por la propia Comunidad. Es entonces cuando, coincidiendo

do por lo demás con el último giro ideológico del PSOE (que le llevó, el mismo año del ingreso en la CEE, a apoyar la permanencia de España en la OTAN, a lo que se había opuesto hasta ese momento), el Gobierno opta sin reservas por la atracción de inversiones de grandes multinacionales como forma de “importar” nuevas tecnologías.

En cuanto al otro aspecto de la estrategia industrial, la actuación pública en sectores en crisis, también está prácticamente prohibida en el seno de la CEE. La siderurgia integral española se incorpora, en 1986, a la Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA), con dinámica propia establecida por el Tratado de París, de 1951, con lo que este sector escapa a la actuación del Gobierno español. En otros, como la construcción naval, la minería o la marina mercante, el Gobierno se aferra al escaso margen de actuación que todavía le otorga el hecho de que España se encuentra en el periodo transitorio pactado en el Tratado de Adhesión, de 1985.

### **5) 1992-2000**

Desde el momento en que termina el periodo transitorio o de adaptación de la economía española a la comunitaria, nuestro país empezó a comportarse como uno más de los socios comunitarios. La estrategia industrial, reducida al mínimo que permiten los reglamentos europeos, se vio rápidamente sobrepasada por las imperiosas exigencias

de una política de competencia que deja el grueso de las reestructuraciones a lo que determine el mercado.

En el caso de España la introducción de crecientes dosis de competencia en los mercados ha venido de la mano de la privatización del sector público, iniciada ya durante la última etapa socialista, con la separación del grupo Teneo (que incorporaba a las empresas más rentables) y del INI (con las empresas inevitablemente generadoras de pérdidas). El ascenso del Partido Popular al Gobierno, en 1996, ha acelerado ese proceso. Prácticamente, la totalidad del grupo Teneo ha sido privatizada, con sucesivas salidas a Bolsa de sus empresas (Repsol, Iberia...); también algunas de las del INI, luego de re-flotadas, han sido objeto de privatización (Aceralia es el caso más notable). El mismo destino ha sufrido la antigua banca pública: Banco Exterior, Banco Hipotecario y Caja Postal, fusionados en el grupo Argentaria, que posteriormente se privatizó y hace poco se ha fusionado con uno de los más representativos bancos privados, el BBV, para formar el actual BBVA, segundo banco del país.

### **c) Resumen**

Para la Universidad Europea del Trabajo, la pregunta que se plantea es saber si la evolución económica ha de ser admitida como un fenómeno como tal, o si el peso aplastante de la dinámica económica de las rees-

tructuraciones no plantea con precisión la cuestión de su gobierno social o societario. ¿No podríamos llegar a un pilotaje y una coordinación de objetivos económicos? No hay que sospechar del término pilotaje: no se trata de una intervención estatal en la economía de mercado, sino de crear una nueva conciencia ética en los actores. El seminario ha mostrado que todos los actores, empleadores, sindicatos, representantes de los trabajadores, poderes públicos y asalariados, desean una garantía a largo plazo de las empresas y de los empleos.

Esta cuestión se plantea incluso del lado de los accionistas mismos. Así, los fondos éticos quieren introducir criterios de responsabilidad social y ambiental en la evaluación de las oportunidades de inversiones de capital.

Estos criterios no se oponen a la rentabilidad financiera, sino que pretenden completarla. Más allá de su carácter moralizante, su influencia real sobre las elecciones de los inversores permanece intacta. Presentados durante la celebración del Foro Final, los “fondos de desarrollo constante” pretenden “rehabilitar la inversión a largo plazo en un universo de transparencia y de corresponsabilidad de todos los actores económicos”: asalariados, clientes y proveedores, entorno actual, accionistas, colectividades.

De la ideología a la realidad, hay un largo camino...

### 3ª PARTE: DIRECCIÓN, SINDICATOS Y PODERES PÚBLICOS

#### ¿QUÉ GOBIERNO O REGULACIÓN?

Las reestructuraciones abarcan por tanto procesos de múltiples facetas. Con respecto a los tres casos de empresas estudiadas en Francia, Alemania y España, hemos intentado identificar más en concreto a los diferentes protagonistas y sus papeles, las principales fases y su concatenación, los determinantes y las consecuencias inducidas, todo ello en los planos económico, sociológico, jurídico o político.

Nos parece que aún debemos intentar ir un poco más lejos y preguntarnos qué significado tiene el orden estratégico para cada uno de los principales intervinientes (y participantes en esta sesión de la UET), directores, sindicatos y poderes públicos, tratándose tanto de la voluntad como del poder de intervención en relación con el fenómeno de las “reestructuraciones” (“el rodillo compresor”, según la expresión de Martin BETGE).

Al menos, nuestro interrogante puede tomar como punto de partida las prácticas actuales de cada una de las categorías de intervinientes: ¿En qué punto se encuentran sus papeles? ¿Y sus objetivos? ¿De qué medios disponen? ¿Qué resultados consiguen? ¿Qué dificultades o límites presentan los dispositivos actuales y qué situación o cambio puede tomar o aportar la dimensión europea?

Gobierno de los accionistas y “Ley” del mercado: ¿Qué ha sido de la Dirección?

¿Podemos escapar a la fatalidad económica en la senda de las reestructuraciones?

Ninguno de los tres casos de empresas estudiados guardaba relación directa con esta forma de reestructuraciones, la más significativa en cuanto al peso alcanzado por el mundo financiero: la presión directa de fondos de pensiones que reclaman de antemano su tributo mediante el establecimiento a la fuerza de objetivos de rentabilidad financiera (los famosos 15% sobre recursos propios).

Sin embargo, en los tres casos, las reestructuraciones se han adoptado dentro de una lógica generalizada de mercado y competencia, dentro de un espacio que desborda las fronteras nacionales, este fenómeno es precisamente el hecho más significativo, antes incluso que la propia privatización de las tres empresas, en momentos más o menos recientes.

Fundamentalmente implica la aplicación imperativa de nuevos principios a nivel de dirección, que transforman los criterios de gestión mismos, no la organización de la actividad, sino para poder servir a partir de ahora al “cliente”, antes que al público en general, de conformidad con las exigencias “del mercado” y de la competencia.

Sin duda, nos topamos aquí con el efecto de la “globalización” de la competencia de productores y capitales, ya analizada con motivo del seminario de Estrasburgo: con la extremada fluidez de movimientos de capitales hoy existente en la economía mundial, el criterio de la competitividad no se centra tanto en la satisfacción del consumidor, en la cuota de mercado o en el crecimiento de empresa, sino en alcanzar a corto plazo una tasa de rentabilidad financiera satisfactoria para la sociedad matriz o el grupo, a fin de mantener o atraer inversores. La obligación de ejercer el gobierno de los accionistas directamente sobre la empresa parece diluido, sin que por ello dejen de ser efectivas sus imposiciones, ya que el juego mundializado del mercado de capitales, impone de todos modos que la empresa cumpla las normas o criterios de rentabilidad financiera, que ese mismo mercado impone. Pero ya sea directo o indirecto, este gobierno de los accionistas, determina de antemano cuál deberá ser la rentabilidad financiera de la empresa, siendo los directivos de las empresas, los encargados de encontrar un medio de vincular, la consecución de este objetivo, con las elecciones operativas diarias en materia de organización de la actividad, de la producción y del trabajo. Y, finalmente, es en los propios trabajadores donde repercutirá el “riesgo empresarial”, y alcanzando incluso el interior mismo de sus situaciones laborales.

Es entonces cuando surgen profundas dudas relacionadas con el futuro de la función “directiva” dentro de cada empresa. ¿No quedará reducido el papel de la dirección a una especie de “correa de transmisión” de un mercado totalitario o a las órdenes que de forma fatal imponen las finanzas en todas partes, a través de los mismos ejes de transformación y de racionalización de costes, en cuanto a la reducción de plantillas, en relación con esquemas de reorganizaciones de estructuras y actividades, de la gestión de los recursos humanos, de la selección de los más “fuertes”, de los mejor adaptados a las nuevas exigencias en materia de “cualificaciones”, de implicaciones, de flexibilidad o de intensificación del trabajo... ?

La cuestión planteada no atiende solamente a las responsabilidades decisorias, cada vez más diluidas dentro de las empresas, como han indicado varios participantes. Alude aquí a los “márgenes de maniobra” posibles para la dirección, si ésta intenta guiar correctamente –al menos en el aspecto local- procesos concretos de reestructuración de ideas e influir en su contenido o soluciones.

En las tres empresas analizadas, las exposiciones y debates sobre el desarrollo de las reestructuraciones objeto de estudio tienden a adelantar la existencia de márgenes de maniobra posibles, en particular entorno a los siguientes puntos:

El primero de ellos se refiere a la **información** y comunicación en el interior de la empresa, en relación con un proyecto, una decisión, o la realización de un cierre de unidad productiva poco después de una modificación de estructuras, de una fusión-adquisición, de un cambio organizativo del trabajo... ¿Quién decide informar sobre qué, hasta qué punto y en qué momento?

Las respuestas que la dirección pueda aportar sobre este aspecto son, ciertamente, en primer lugar, tributarias de su nivel o de las lagunas y límites de su propia información. Pero la falta de audacia directiva, en cuanto a la información proporcionada a los trabajadores, se traduce a menudo en la falta o el poco espacio dejado a la negociación, con respecto al proyecto en cuestión y a sus modalidades. Informar para explicar doctamente, antes que con la finalidad de negociar, detallar simplemente un calendario, esto es lo que verdaderamente puede cambiar y reducir la manera de informar, entendiendo por ello la naturaleza, forma o extensión de las informaciones dadas, más allá del grosor de los informes de papel transmitidos.

La información **previa** (y la consulta) al comité de empresa constituye la primera cuestión, y no sólo desde el punto de vista cronológico. Se lleva a cabo en Francia sobre la base de un derecho laboral que precisa en qué condiciones constituye una obligación para el empresario. No ocurre lo mismo en

Alemania y España, pero el caso puede adquirir rango europeo si tomamos como punto de referencia el asunto “Vilvorde” y la sentencia pronunciada por los tribunales a este respecto.

Salvo que sólo se aborde bajo mínimos por imperativos legales, la cuestión de la información a los trabajadores se plantea igualmente a lo largo de todo el proceso de reestructuración, y de la orientación del mismo por la dirección. Pero entra en conexión con un segundo punto: el tiempo que puede ocupar un proceso de estas características.

En Thomson-TTE, el cierre del enclave de St. Egrève se anunció a finales de 1995, bastante antes de la privatización (que no fue la única causa). Su realización ocupó tres años (plan social, traslado total a Ulm y Moirans de las actividades mantenidas). Este cierre se inscribía ya en una serie de cambios de estructuras, reorganización de actividades, y proyectos de traslados emprendidos o abordados con dudas desde 1989. Finalmente, desde 1998, la reestructuración adquirió la forma de un cambio organizativo del trabajo, con establecimiento de equipos autónomos denominados EPIA (equipos pluridisciplinarios integrados autónomos).

En Deutsche Telekom, la privatización sucedió a una primera reforma de los correos alemanes llevada cabo en 1989, y en Banco Argentaria el proceso de privatización se inició con la creación de una sociedad anónima a

partir de 1991. En estos dos últimos casos, el proceso continúa en marcha, tratándose de transformaciones en materia de empleo y de trabajo, y no solamente centradas en la disminución de plantilla, sino también en modificaciones de la estructura del empleo mediante cualificaciones, y mediante la transformación de la organización y su manera de trabajar.

Tales duraciones han sido objeto de asombro y de debates que han resaltado las bazas subyacentes y los aspectos contradictorios del **excesivo tiempo** tardado en “reestructurar”.

Por una parte, esto proporciona posibilidades de desarrollar sólidas acciones formativas, de preparar soluciones para reducir empleo o reconversiones que permitan evitar despidos traumáticos, dar una nueva utilidad laboral y competencias, favorecer un cambio de cultura empresarial. Por otra parte, el tiempo excesivo genera inquietud, angustia o sufrimiento en los trabajadores enfrentados a la incertidumbre de su porvenir profesional preciso, cuando no la impresión de **“asistir a un largo entierro”**, según la expresión de un sindicalista alemán. Entre las acciones formativas y de apoyo proporcionadas a los trabajadores, la dimensión psicológica se encuentra por otro lado presente, gracias a asesores que prestan ayuda. Se trata de ayudar a los trabajadores a sobrellevar “el duelo” por lo que era su anterior

universo laboral, tratando de vencer de esta manera una “resistencia al cambio”, erigida desde ahora en objeto de dirección.

De ahí surge entonces un último punto, donde el que quizá fuera mucho más importante que se concentraran los esfuerzos de la dirección: el diseño y el modo de definir “rendimientos” o el “**valor**” (económico) a partir de ahora buscados y esperados por el trabajo que se reestructura.

Efectivamente, lo que distingue las actuales reestructuraciones de meras reducciones de plantilla y planes sociales es su carácter de proyección futura. Este carácter se encuentra necesariamente presente en las fusiones-adquisiciones o en las privatizaciones.

Hace falta aún que la dirección y los trabajadores de la empresa puedan apropiarse verdaderamente de esta proyección y de los cambios con ella relacionados, extrapolarlos a su propia situación concreta laboral o al ejercicio diario de su profesión o cometido, antes que quedar como meros comparsas del grandioso movimiento originado por esta o aquella fusión-adquisición o privatización emprendida “allí arriba”, tan lejos.

No obstante, los objetivos de creación de valor se definen inicialmente ex abrupto, en términos monetarios (en dólares, más que en euros...), de acuerdo con la rentabilidad financiera esperada por los accionistas. Y la dirección endosa en su cuenta estos objetivos globales, encontrándose de hecho en-

cargada, mediante una delegación de poderes, de gestionar las actividades y las cargas de trabajo inducidas desde la cumbre financiera hacia la base productiva.

Los instrumentos de gestión, incluido los recursos humanos, se conciben entonces en función de la consecución de estos objetivos finales en el ámbito global de la empresa, ejerciendo presión sobre los resultados cotidianos de trabajo de cada asalariado, en los distintos niveles intermedios o parciales de la cadena de creación del valor.

La presión ejercida es fruto en gran parte de la incapacidad de definir resultados concretos o “físicos” del trabajo individual que respondan a la idea de la calidad de su trabajo que tienen los interesados, y estableciendo simultáneamente su relación con los objetivos globales financieros buscados por la empresa. En realidad, la dirección “por objetivos” pone más bien el acento en los procesos, en los procedimientos, en los comportamientos a adoptar en su trabajo.

El conocimiento de la actividad real del trabajo por parte de la dirección es cada vez más filtrado por un arsenal de referenciales de competencias, normas, procedimientos, con los cuales se busca controlar o canalizar el trabajo prescrito.

Simultáneamente, las realidades sobre el terreno, conducen a ajustar continuamente la organización del trabajo, y los equipos de asalariados, cada vez más polivalentes y au-

tónomos, deben redefinir constantemente quien hace qué y cómo.

El desarrollo de las normas ISO responde a una lógica de “certificación” de “buenas prácticas” mediante las cuales la empresa moviliza sus recursos, y en especial sus recursos humanos, para que así la probabilidad de obtener al final (de la producción, de la prestación de servicios) pueda ser garantizada lo más posible. La integración en estas normas de criterios “competencias” de los asalariados, no amplía, propiamente dicho, la concepción del valor creado en la empresa. Amplia más bien el registro de los medios humanos que se pretende someter, por nuevas formas de movilización y de normalización, para, a fin de cuentas, mejor atender la rentabilidad financiera. Desarrollar los recursos humanos, es desarrollar el capital humano o inmaterial. Permanecemos fundamentalmente en el mismo universo del valor. Estamos en el registro de los medios, allí donde el desarrollo de las personas o del “Hombre” llama a plantearse los fines, a una revisión de los “valores”, en definitiva más allá del mero valor económico.

¿Cuáles son las percepciones que pueden tener los trabajadores en cuanto a la “eficacia”, “flexibilidad”, “polivalencia”, “actividades de valor añadido”, “servicio al cliente”, “reactividad”... que la dirección pide a cada uno de ellos desarrollar desde ahora a través de su propio trabajo?

¿No designan ante todo los “resultados”, según el lenguaje de moda, un “aún más y mejor” que debe alcanzarse, un trabajo cuyos límites se encuentran desde ahora más y más lejos y de ahí la pérdida de puntos de referencia profesionales?

La siguiente expresión empleada por sindicalistas españoles a propósito del estudio del caso Argentaria es bastante significativa: **“es mucho más que la polivalencia lo que se nos pide, es la policualificación, es otra profesión, ”superoperadores“ es lo que hay que ser”**. En términos parecidos, una sindicalista alemana observaba en la instauración de equipos autónomos por la dirección la realización del siguiente traspaso: **“la forma de actuar del empresario se introduce en la cabeza de los asalariados”**.

Los trabajadores viven así a diario, en su trabajo, esta situación en la cual los resultados, que ellos mismos deben alcanzar para la empresa, de lo cual son conscientes, pueden convertirse al mismo tiempo en un motivo de exclusión para una parte de ellos o adquirir la forma de un refuerzo de ganancias de productividad desfavorables para el empleo.

Al igual que los asalariados, la dirección se encuentra entonces necesariamente ante la cuestión de las necesidades sociales (o societarias) y de los derechos colectivos.

Dos preguntas nos han asaltado constantemente a lo largo de los trabajos. Eran plan-



teadas a la dirección por los sindicalistas en los casos objeto de estudio:

- ¿Quiénes salen ganando, pero sobre todo quiénes salen perdiendo? (planteando esta pregunta tanto en el interior de la empresa como en el exterior);

- ¿Y qué ocurre **con los excluidos**? ¿Estamos condenados a elaborar solamente planes sociales u otras medidas de acompañamiento destinadas a hacer menos dolorosa la exclusión?

Sin embargo, estas preguntas también pueden plantearse a los sindicatos en relación con la eficacia de su propio papel o actuación en todos estos procesos, partiendo de los derechos que ellos mismos poseen y de lo que puede ser el diálogo social en los distintos contextos actuales.

Transformaciones laborales y puesta a prueba de la legislación:

¿En qué punto se encuentra el diálogo social?

¿Que resultados se obtienen con la intervención sindical?

En las tres empresas, la dirección ha optado claramente por poner sobre el tapete un diálogo social abierto. Entendemos por tal:

- el respeto del derecho y de los interlocutores sociales;

- la convicción de que el diálogo social es útil y necesario para alcanzar los objetivos de la empresa;

- la preocupación por utilizar dispositivos públicos de ayuda a la gestión social de las reestructuraciones.

Desde este punto de vista, podemos calificar de “buenas prácticas” las orientaciones de las reestructuraciones para estas empresas, cada una de ellas dentro de su contexto nacional.

¿Podríamos calificarlas, por ello, de “ejemplares”? Algunos sindicalistas, bastante numerosos por otra parte, pertenecientes a los tres países, han observado antes de nada en estas reestructuraciones que se les presentaban “reestructuraciones maquilladas”, según la expresión de uno de ellos.

Una de ellos escribe, en su cuaderno de apuntes, de regreso de Alemania y de Deutsche Telekom: “Los protagonistas del cambio encontrados en Deutsche Telekom pertenecían a diferentes categorías: miembros de la dirección y del comité de empresa, jefes de servicio, obreros, empleados... A lo largo de dos días de intercambios, al margen de una breve réplica enseguida enjugada, no fue posible mellar la magnífica cohesión del grupo que esbozaba un cuadro sin fallo aparente, demostrando la pertinencia del acuerdo negociado para la aplicación de las medidas de reestructuración... Sin embargo, el conjunto de la empresa se verá afectado por 60.000 bajas laborales en cinco años (-30%). Se habla de cambio de cultura con motivo de la evolución de las condiciones laborales: la ac-

tividad no ha disminuido mientras que sí lo ha hecho el número de efectivos integrantes de la plantilla, con lo cual hay que soportar una carga de trabajo individual adicional”.

Otro de ellos ahondaba en ello, dentro de una reflexión más amarga: “La competencia, el liderazgo, la mundialización nos imponen las reestructuraciones. Se convocaba a los sindicatos obreros para llevarlas a cabo suavemente. Dicho de otra manera, cuando la sopa está lista, se nos pide cortésmente coger la cacerola por el mango y llevarla a la mesa. El capital está unido, nosotros no. Debemos crear alternativas”. Estos puntos de vista vienen a indicar que el diálogo social se aplica solamente en la fase intermedia de un proceso de reestructuración, la correspondiente a las modalidades de realización, pero no en la fase inicial relativa a su elaboración estratégica y a la definición de objetivos... lo que a fin de cuentas se alcanzará al final de todo el recorrido.

Por ello, no es muy sorprendente que, sea cual sea la suavidad del aterrizaje permitido por el diálogo social, ese aterrizaje se produce en un aeropuerto ya previsto, tras una aproximación posiblemente más larga de la prevista y puede, incluso, que en una pista cercana. Resultan sumamente raros los cambios de rumbo.

Durante la última sesión de Madrid numerosos participantes sindicalistas se opusieron violentamente a la presentación que les hizo

un consultor, sobre el carácter inexorable de esta recomposición del mundo, de las reestructuraciones de todo tipo, en lo que se ha venido a denominar la “nueva economía”, “evangelistas del cambio” que les anunciaban que el tiempo de las lógicas de control ha muerto, aunque reconozcan que “el mercado vuelve loco”. Consideraron inaceptable tener que aceptar todo lo que les venga en nombre del modernismo y de la mundialización. Pero mientras que algunos sindicalistas abogaban por la resistencia frente a la nueva economía y a sus costes humanos, rechazando entrar en el juego que, basado en el modelo anglosajón predominante, aplasta su propia identidad. Otros sindicalistas, sobre todo españoles, reclamaron al contrario una transformación de las estructuras mismas de las organizaciones sindicales de asalariados en Europa, de sus concepciones y métodos de intervención, para poder así reconstruir el poder de actuación de los sindicatos en la nueva coyuntura.

Es impactante comprobar que en los tres casos estudiados, los sindicalistas de los países visitantes se sorprendían en cada ocasión de la debilidad de resultados obtenidos por los sindicalistas del país visitado en relación con la empresa objeto de estudio (la reestructuración se produce y los objetivos perseguidos por la dirección se alcanzan, incluidas las reducciones de empleo con o sin despidos traumáticos). Y en cada ocasión,

los sindicalistas visitados se defienden anteponiendo el carácter nada despreciable de su influencia en cuanto a las modalidades de realización y la importancia de la gestión de intervención en sí misma.

Al tratar más en particular las reducciones de plantilla, los sindicatos reivindican sin embargo la influencia que ellos mismos han tenido sobre la atenuación de sus modalidades, sobre el contenido del plan social (formaciones, recolocaciones, disminución o adecuación del tiempo de trabajo...), el alargamiento a veces considerable del plazo de realización.

En cuanto a la dimensión económica del plan de empresa o de grupo, en cuanto a las estrategias financieras o industriales que presiden las reestructuraciones llevadas a cabo, los sindicalistas de cada país aprecian mejor en la experiencia de los demás la dificultad que todos tienen a la hora de influir por poco que sea en las orientaciones o contenidos.

Por el hecho de su posibilidad de recurrir a expertos de comités de empresa en relación con cuestiones económicas, los sindicalistas franceses están más esperanzados en cuanto a resultados que pueden conseguir en este terreno. No lo hacen mejor que sus colegas alemanes, pero cuentan con un nivel superior de información económica sobre la empresa procedente de las aportaciones hechas por los expertos. Y priman la impor-

tancia de la gestión de la intervención económica en sí misma para, cuando menos, ser protagonista de propuestas y buscar soluciones alternativas.

A la inversa, la falta de este derecho en España, es decir derecho a contar con el análisis de expertos, parece orientar más a los sindicatos hacia la negociación de indemnizaciones por despido o amplias compensaciones, antes que dedicarse a encontrar los medios de evitarlas. Esta actitud ha llamado especialmente la atención de un sindicalista francés, que apunta (a propósito de Deutsche Telekom): “La cultura de empresa en Alemania reviste una importancia completamente especial en cuanto a la manera en que se desarrollan las relaciones sociales”.

Resulta sumamente sorprendente para un sindicalista francés el hecho de que sea posible suprimir 75.000 puestos de trabajo sin que se desencadenen grandes manifestaciones, a diferencia de lo que ocurre en Francia. ¿Entonces, cómo se manifiesta la acción sindical dentro de este llamativo contexto? Los sindicatos han reaccionado con pragmatismo renunciando a oponerse a la decisión gubernamental de privatizar.

Han tenido en cuenta la opinión pública adquirida a consecuencia de los considerables cambios derivados de la reunificación de Alemania. Esta actitud casi permanente de búsqueda de consenso les ha supuesto algunas compensaciones (derecho de expre-

sión sindical en la empresa, que no existe habitualmente en Alemania, perspectiva de un acuerdo de rama de actividad con miras al establecimiento de un convenio colectivo global para paliar el riesgo de dumping social (...). De hecho, los sindicatos se encuentran frustrados y apocados por no haber podido plantear soluciones alternativas y haber tenido que contentarse con secundar el proceso de reestructuración. Además, uno de ellos fue recientemente condenado por la justicia por haberse opuesto a los objetivos económicos perseguidos por la dirección de la empresa”.

En España, en Argentina, los sindicalistas han considerado sobre todo el diálogo social como un medio de establecer un acuerdo defensivo para “evitar lo peor”, no pudiendo contentarse con la ley, y sufriendo el peso del nuevo orden económico.

Pero las transformaciones inducidas por las reestructuraciones actuales, dentro de toda su diversidad, están lejos de limitarse al impacto sobre el empleo. La baza del diálogo social para los sindicatos no podría limitarse a la intervención en cuanto a despidos económicos o al contenido de los planes sociales.

Ya se trate de fusión-adquisición, de privatización, deslocalización, de concentración sobre la actividad fundamental, recurrir a la subcontratación, a la cocontratación, de organizarse para reducir al máximo las exis-

tencias..., las reestructuraciones del capital implican simultáneamente reestructuraciones laborales.

Los medios de intervención de los sindicatos o de los comités de empresa para influir en el aspecto “de las reestructuraciones del capital” (estrategia económica y financiera) brillan por su ausencia, de una u otra manera, en cada uno de los tres países. Pueden abordarse ciertamente hacia qué dispositivos de regulación o de gobierno nuevos, podrían orientar sus esfuerzos los poderes públicos, especialmente en el ámbito europeo, si la innovación social no queda al margen de sus preocupaciones (véase apartado 3 de esta parte).

Pero en paralelo, en cuanto al otro aspecto, ¿Qué medios de intervención existen para tomar parte con cierto peso específico en las transformaciones del trabajo en sí mismo? Dentro del terreno histórico de sus actuaciones, ¿Qué influencia podrían ejercer hoy los sindicatos y los trabajadores, en un nivel más directo y concreto en cuanto a la transformación de la organización, condiciones y los actos laborales?

Los debates sobre estos aspectos fueron especialmente intensos entre sindicalistas franceses, alemanes y españoles, a largo de las cuatro jornadas transcurridas en Thomson-TTE, en Moirans.

Se centraron en el establecimiento de equipos autónomos de producción denominados

EPIA (equipos pluridisciplinarios integrados autónomos).

Más allá del cambio de cultura sobre el que incide la comunicación interna o la asesoría externa de la empresa, es un cambio laboral propiamente dicho el que viven y experimentan los sindicalistas.

Este cambio, es en primer lugar el desarrollo de la autonomía, de la polivalencia y de la responsabilización dentro de la propia realización de los actos laborales. Es al mismo tiempo una manera de autogestionarse por objetivos, es decir la orientación de su trabajo, individual y colectivamente, hacia la meta de los objetivos establecidos, con el control de indicadores seguidos de cerca dentro de los lugares de trabajo y en los actos laborales. Un primer tipo de indicadores de gestión que se convierten en clásicos son los cuadros CQFD (costes, calidad, flujos, plazos). Un segundo tipo viene constituido por los cuadros semanales del plan de acción polivalente, destinados a que cada uno (de ocho a doce personas dentro de un equipo) y cada equipo (19 EPIA en total) se sitúen dentro de las etapas de formación que deben superarse en relación con la polivalencia.

Este nuevo trabajo significa a la vez individualización y nuevos vínculos con los demás dentro de la realización de su trabajo en el seno del equipo.

Una mayoría de sindicalistas alemanes, desplazados a Thomson-TTE, se sorprendieron

de que sus compañeros franceses carecieran de un enfoque crítico en cuanto a esta nueva configuración del trabajo. La sorpresa se debía a la falta de anticipación en cuanto a los riesgos de los efectos negativos inherentes a estos métodos que, según ellos, refiriéndose a su propia experiencia vivida desde hace diez años (método 6 sigma citado como característica de los objetivos perseguidos por estas nuevas organizaciones y de sus riesgos para anticipar o dominar).

Las bazas para los trabajadores son vistas aquí desde la perspectiva de los riesgos de competencia entre sí, de intensificación del trabajo y, de presión sobre la salud, de pérdidas de empleos inducidas por ganancias de productividad vinculadas a la polivalencia, de exclusión de quienes no puedan adaptarse para convertirse en “superoperadores”, de escaso reconocimiento salarial para quienes lleguen a conseguirlo. Es lo mismo que igualmente han expresado los sindicalistas que experimentan actualmente, en calidad de obreras, esta transformación de su trabajo en Thomson-TTE - Moirans.

“Vemos desaparecer nuestras jerarquías, debemos cambiar nuestra manera de trabajar. Nos sentimos obligados a hacerlo, tanta es la presión para que los equipos queden establecidos. En el seno del equipo podrá darse origen a un sentimiento de culpabilidad si la persona no lo consigue. Dentro del equipo, se producirá realmente un clima de competen-

cia. Tememos que existan tensiones entre los trabajadores. Hay personas que ya sufren esta nueva organización. Las personas mayores de 40 años se ven afectadas y no es fácil adaptarse. La dirección no estaba dispuesta a dar reconocimiento. Pero finalmente, se ha comprometido a dar 150 francos por persona cuando el equipo alcance la polivalencia y 150 francos adicionales cuando se consiga por completo la autonomía del equipo”.

Al mismo tiempo, otros sindicalistas estiman que estos cambios plantean al sindicalismo un nuevo problema, no solamente por las contradicciones que encierran, sino también por las potencialidades que llevan implícitas:

“En primer lugar, algunos valores potenciados son valores-clave del sindicalismo en sí mismo: solidaridad de equipo, transparencia, información. A continuación, el establecimiento de equipos autónomos pasa, de hecho, por una decisión de los propios trabajadores, que disponen de la capacidad de decidir sí o no, ya que la autonomía no se decreta. Los mayores peligros de los equipos autónomos sólo se percibirán al cabo de un tiempo, como por ejemplo el estrés. Pero el riesgo de establecer un clima de competencia entre los asalariados puede representar una pista falsa, porque estamos convencidos de que la dirección sabe que el colectivo es a fin de cuentas indispensable de aquí en adelante para conseguir resultados”.

Se ha llegado a constituir un sindicato autónomo, específico del enclave de Moirans. Muy activo en la esfera microsindical de la organización y sobre el terreno, interviene en la misma esencia de los criterios de funcionamiento de los EPIA. Partidario de la autonomía que relaja el peso jerárquico y favorece la iniciativa y la creatividad, quiere controlar la carga de trabajo cuyo crecimiento parece representar el principal riesgo, y hacer que se reconozca el desarrollo de competencias en términos de cualificación o clasificación. Por ejemplo ha operado en el seno del equipo para que los propios trabajadores expliquen las tareas de gestión de las que a partir de ahora han de ocuparse y para que se creen números de destino que permitan registrar e imputar esas tareas.

Esta última práctica se orienta, por tanto, a mostrar que existe lugar para una intervención sindical eficaz sobre el terreno básico y concreto de la transformación laboral. Dicho de otra manera, si se pide a los trabajadores que se conviertan en autónomos, cabe esperar que ellos mismos planteen verdaderas demandas. Y los sindicatos con mando revelan que desde ahora las reuniones de equipo inciden ampliamente en el trabajo de los demás sindicatos carentes de mando, y ello trae consigo la intervención de aquellos que permanecían mudos.

Pero entonces se plantea una cuestión fundamental para el sindicalismo: para interve-

nir hoy de esta manera sobre el trabajo, ¿Tienen los trabajadores la misma necesidad de los sindicatos y especialmente de delegados? Recogidas por todos los sindicalistas, con independencia de cuáles eran sus organizaciones o países, las siguientes razones exponen, más que nunca, lo esencial de que los sindicatos desempeñen plenamente su papel para intervenir en la nueva configuración laboral.

Ya se trate de la forma referida a equipos autónomos o de otra manera, las nuevas organizaciones del trabajo se inscriben en una profunda transformación de la relación trabajo-resultados, caracterizada por su impacto global sobre la situación del trabajador en la esfera laboral y fuera del trabajo.

La flexibilidad echa por tierra las referencias e introduce la inestabilidad hasta en la propia vida personal, no solamente por la escalada de la precariedad, sino también por la ruptura de la regularidad en cuanto a las condiciones de ejercicio diario del trabajo, comenzando por la anualización del tiempo. La intensificación del ritmo de trabajo pesa sobre la salud, y la disponibilidad real de tiempo libre se encuentra cada vez más entorpecida por los efectos del estrés. La lógica de servicios se instala cada vez más en la organización de cualquier empresa, incluidas las empresas industriales, y el trabajador sufre de manera progresivamente más cercana la presión de la demanda del cliente en lo referente a su tra-

bajo, incluidos sus horarios y duración reales, hasta instaurarse una situación imaginada de la siguiente manera por un sindicalista: “El cliente se instala en tu propia casa”.

Una sindicalista alemana emite una opinión al respecto bastante rotunda: “nuestro papel, en nuestra condición de sindicatos o como comité de empresa, es apoyar el punto de vista de los trabajadores en un momento en el que los propios asalariados olvidan sus propios intereses para pensar como empresarios, cada uno de manera individual”.

Otros sindicalistas insisten en dos exigencias relacionadas. En primer lugar, hace falta que los sindicatos dispongan de una verdadera información al inicio de cualquier proceso de transformación laboral y de competencias, para poder analizar por sí mismos las opciones o riesgos de manera anticipada, antes que esperar a que dicho riesgos se manifiesten con posterioridad. Es necesario, entonces, que los trabajadores y sindicatos puedan participar verdaderamente en la redefinición de su acto laboral y de sus objetivos.

Por otro lado, debemos plantearnos el sentido mismo de todas estas transformaciones, como intensamente lo sugirió un médico del trabajo, durante el Foro Final de Madrid. Dotar de sentido a las reestructuraciones y a las transformaciones inducidas por el trabajo, requiere volver al Hombre y a su Proyecto. La ausencia de perspectivas individuales y colectivizables, es la causa del sufrimiento de

los individuos, hasta en el seno mismo de los sindicatos, y esta negativa vivencia desemboca en una pérdida de identidad. Este tipo de sufrimiento se generaliza en el mundo del trabajo, porque afecta a todo aquel que ha de afrontar, de una manera u otra, la ausencia de perspectivas: Los de mayor edad a un envejecimiento de la situación, los más jóvenes privados de porvenir o encerrados en una competición exacerbada, muchos asalariados orillados en la persecución perpetua de objetivos asignados en términos reduccionistas. La impotencia de reaccionar en las reestructuraciones pone en tela de juicio la función profunda de la transformación del mundo unida al trabajo humano, y de ahí se ponen también en juego no solamente las consideraciones éticas pero incluso la salud de las personas.

Una última cuestión de fondo se le plantea, en definitiva, al sindicalismo: ¿Cómo desarrollar su actuación en el ámbito más concreto de las transformaciones laborales sin abandonar el nivel más estratégico de la intervención en las grandes elecciones económicas y financieras de la empresa?

Pero la pregunta planteada podría ser en realidad la siguiente: ¿Cómo no dejarse aspirar por el microsindicalismo?

¿Cómo establecer el nexo entre lo vivido en los actos laborales y las elecciones estratégicas y económicas de la empresa? Aunque también, ¿cómo establecer el vínculo entre

el nivel microeconómico de la empresa y las opciones económicas y sociales existentes a escala mundial?

Los sindicatos franceses presentan, a este respecto, especificidades que han sorprendido a sus compañeros alemanes y españoles. Les han parecido más centrados en su empresa y poco orientados hacia una “asociación” eficaz, cuando menos relativa a asuntos concretos, con partidos políticos.

Se han preguntado sobre si el pluralismo sindical francés no se desarrollará finalmente y sobre todo sobre la base de una competición sindical empresa por empresa, lo que, por otra parte, en su opinión, puede traer consigo una riqueza de intercambios de ideas y de estimulación en cuanto a la acción reivindicativa local.

Pero, visto el número de centrales sindicales francesas, vista la especificidad del sindicalismo de los cuadros directivos, y vista la reciente creación de nuevos sindicatos autónomos de empresa, la dilución del nexo entre sindicato y partido político les ha chocado considerablemente. Esta sorpresa llega en el momento en que la cuestión de los medios de la eficacia sindical sobre territorios ampliados, europeos y mundializados, se plantea necesariamente en términos de legislaciones nuevas aún pendientes de impulsarse. Puede destacarse igualmente que la relación con lo político es, por tanto y sobre todo, reivindicada por sindicatos de países, donde



los comités de empresa no disponen del derecho de recurrir a expertos económicos en materia de reestructuraciones.

Paradójicamente, son precisamente los sindicatos franceses los que estarían menos preocupados por un impacto global sobre la sociedad de lo “político”, y más “cogestores” de alguna manera, orientando sus intervenciones y enfrentamientos hacia el ámbito de las elecciones estratégicas y económicas de las direcciones de empresa.

En definitiva, el problema es claramente el siguiente: no puede limitarse la cuestión de las reestructuraciones y transformaciones del trabajo a un asunto de empresa, aunque estuviera abierta al debate económico “consultivo” entre interlocutores sociales, con expertos del comité de apoyo. Salvo a riesgo de condenar el diálogo social y a los sindicatos a resultados sin gran impacto en cuanto a la amplitud de las transformaciones en marcha y problemas sociales pendientes de resolución, parece ineludible la cuestión de lo político y de las nuevas legislaciones o regulaciones pendientes de impulsarse.

Poderes públicos, instrumentos de gestión social y territorios:

¿Dónde está lo “socialmente aceptable” en Europa? ¿Qué nuevas regulaciones?

En toda su primera significación identificada con una ola de despidos de naturaleza eco-

nómica, las reestructuraciones han presentado, especialmente a largo de estos veinte últimos años, un mosaico de instrumentos de gestión social.

Estos instrumentos no se han desplegado completamente de la misma manera según los diferentes países de Europa ni según los sectores o empresas. Pero más allá de las diferencias de los dispositivos legales establecidos por legislación, o de los contenidos negociados cada vez más en el ámbito de la propia empresa, estos instrumentos de gestión social han respondido a una preocupación común: encontrar la manera de no recurrir a “despidos traumáticos” (estandarte de lo nefasto) e incluso a no llegar a decir “despidos de naturaleza económica” sino más bien “plan social” (señal positiva).

Incluso, aunque la tendencia reciente consista en utilizar algunos de estos instrumentos, como la reducción del tiempo de trabajo, para convertir en menores las reducciones de empleo –cuándo no crearlo– relacionadas con reestructuraciones de corte clásico, se comprueba forzosamente el resultado de la tendencia seguida: jubilaciones anticipadas, ayudas a la movilidad, indemnizaciones por marcha voluntaria, apoyos a proyectos, oficinas de empleo, planes de formación para adquirir cualificación o reconvertirse..., otros tantos instrumentos que no han podido impedir que el resultado global en materia de empleo, propiamente dicho, sea más o menos el mismo.

Se trata entonces del desarrollo de la “empleabilidad” de la persona lo que queda elevado a la condición de noble objetivo, a falta de empleo en sí mismo. Casi sin darnos cuenta hemos pasado de la cuestión centrada en el resultado de las reestructuraciones en términos de empleo a la relativa al proceso o modalidades de realización en términos de acompañamiento social.

Y no son solamente las medidas de acompañamiento social (jubilaciones anticipadas, ayudas a la movilidad,...) sino también sus procedimientos de adopción (información-consulta a la instancia representativa de los trabajadores, negociación propiamente dicha,...) los que poco a poco han constituido una especie de “estándar social” de las reestructuraciones.

Cada uno de los protagonistas, tanto poderes públicos como interlocutores sociales, se encuentra así enfrentado a la siguiente cuestión: ¿Es este estándar de hecho, ya definido, lo que resulta “socialmente aceptable?”

Más allá de la empresa, esta cuestión se plantea en todos los ámbitos territoriales: desde la ciudad hasta Europa, pasando por la región y el espacio nacional.

Los poderes de una colectividad local, para incidir en la dimensión “empleo” de las reestructuraciones de empresa dentro de su territorio, son muy limitadas, incluso en el caso de existir una voluntad política.

Con su bolsa de empleo, la ciudad puede favorecer la identificación de similitudes de competencias entre una empresa y otra y prestar de esta manera ayuda a las personas despedidas en su tarea de encontrar un nuevo empleo dentro del espacio local. Puede liberar terrenos o incluso desarrollar sus propios instrumentos de microcréditos para prestar ayuda a proyectos de personas en proceso de reconversión o inmersas en la creación de una empresa. Puede financiar una decena de empresas de inserción para aportar su contribución a las políticas públicas que se dirigen a los parados de larga duración.

Los flujos y tiempos desplazamiento en el seno del núcleo urbano han experimentado una profunda transformación por ese motivo. Al mismo tiempo, la evolución tecnológica y la concentración de las actividades empresariales en determinadas funciones-objetivo, han traído consigo una selección/exclusión de personas, desembocando todo ello en un descenso de empleos no cualificados y en un aumento de las cualificaciones para empleos de mayor demanda, de donde se ha derivado un incremento del salario medio y del coste de la vida en consecuencia, que a su vez viene a reforzar el fenómeno simétrico de la exclusión.

En una palabra, si las reestructuraciones afectan a los trabajadores de una empresa - y no solamente a los que la dejan, sino también a

los que permanecen en la misma, cuyo trabajo se transforma en profundidad- poseen a su vez un impacto exterior e incluso de mayor alcance, a través de numerosos procesos que desbordan las meras relaciones de compra-venta o de subcontratación de la empresa en su entorno. Afectan a menudo a una ciudad, a una región o incluso a un país entero. También pueden encontrarse a caballo entre varios países o varios continentes.

Son los intereses sociales del ciudadano los que resultan profundamente afectados dentro de los territorios urbanos, departamentales, regionales, nacionales, plurinacionales y especialmente europeos.

Más aún con la forma dominante actual de las reestructuraciones, hechas a través de un movimiento casi permanente de alianzas y de fusiones-adquisiciones de empresas. Las megafusiones proyectan sobre el futuro una nueva configuración de relaciones de empleo y de sus territorios, mientras que el trabajo conoce profundas transformaciones cuyo impacto alcanza hasta los equilibrios personales relacionados con la vida de los trabajadores. Frente a tales circunstancias, los mecanismos de regulación existentes no parecen dar verdaderamente la talla.

En su cuaderno de apuntes, uno de los responsables sindicales españoles esboza de esta manera el nivel de nuevas iniciativas que resulta urgente adoptar: “El nuevo panorama económico ha modificado las reglas

del juego de manera evidente. Los responsables políticos nacionales o supranacionales son los únicos con capacidad y competencia para introducir los dispositivos legislativos necesarios para reequilibrar la balanza (entre los asalariados y los empresarios)”. ¿En qué punto nos encontramos en la actualidad?

Si consideramos la situación actual del derecho laboral francés o del derecho social europeo en materia de reestructuraciones, y de fusiones-adquisiciones más especialmente, en líneas generales el derecho se preocupa de tres cosas: por una parte, de la suerte del personal en caso de modificación relativa a la situación jurídica de la empresa; y por otra parte, de la necesidad de informar, de consultar al personal y garantizarle un acompañamiento social correcto cuando se produzca una operación de despido colectivo y, finalmente, de la obligación para los grupos transnacionales de dotarse, dentro de determinadas condiciones, y un comité de empresa europeo.

En la actualidad existen más de 600 comités de empresa europeos distribuidos por el territorio de la Unión, cuyo papel es ante todo informativo, aunque se acercan, gracias al asunto Vilvorde, a un deber de consulta previa. Su abanico de atribuciones queda aún pendiente de completarse a través de otra serie de disposiciones, hoy bloqueadas por un doble veto español y británico: se trata

de directivas sobre la información y consulta a los trabajadores y referente a la sociedad anónima europea.

En Francia, el Gobierno presidido por Lionel Jospin acaba de adelantar un proyecto de ley sobre “nuevas regulaciones”. Incluye un paquete que modificará el Código del Trabajo introduciendo un dispositivo de información al comité de empresa en caso de OPA. Se trata de obligar a las empresas, incluso extranjeras, que lancen una OPA u OPE, a que informen a los trabajadores de la empresa objetivo. Las empresas objeto de una oferta pública deberían informar a partir de ahora al comité de empresa en el plazo de diez días. Y los representantes del personal dispondrán entonces de la posibilidad de convocar a la dirección de la empresa promotora de la oferta o su representante. En caso de rechazo, esta no podría “ejercer los derechos de voto vinculados a los títulos de la sociedad objeto de la oferta, que obren en su poder o pudiera poseer con posterioridad”.

Este avance continúa siendo tímido. Sólo ofrece una posibilidad de información, pero no supone de ningún modo un nuevo derecho de intervención o de consulta propiamente dicho para los trabajadores, que no pueden ejercer ninguna posibilidad de oposición.

El derecho social queda ampliamente a la zaga del derecho de los negocios aplicado al

control antimonopolio con motivo de las fusiones-adquisiciones. En Francia, como sucede en la Comisión Europea, los poderes públicos aluden primero a la protección de los intereses de los ciudadanos en calidad de consumidores (y no en su condición de trabajadores) a la hora de establecer para sí mismos el derecho y el deber de intervenir a fin de comprobar que una operación de fusión-adquisición no origina de hecho un efecto de monopolio que obstaculice la competencia.

Dentro de una rica contribución a las anotaciones de los participantes en la sesión de la UET, Claude-Emmanuel TRIOMPHE requiere la atención sobre la siguiente aportación de nuevo cuño:

“Conviene crear, a semejanza de las autoridades de la competencia, autoridades sociales que puedan intervenir para que se respete un determinado número de criterios de buen gobierno social en las operaciones de reestructuración y de fusión de cierta amplitud. En la actualidad no existe ninguna autoridad de este tipo: ni la Comisión Europea ni la Organización Internacional del Trabajo cuentan con tales mecanismos. Intentemos entonces perfilarla. Establecida con carácter de autoridad independiente y específica para el asunto de las reestructuraciones y fusiones, podríamos concebirla también como una “cámara social” de las autoridades encargadas de la competencia. Susceptible de

intervenir en cualquier operación de cierto calibre que afecte al menos a una gran empresa europea, se encargaría de establecer un determinado número de criterios de buen gobierno social, entendido éste con relación a la propia empresa como también con su contexto. Integrada de forma tripartita –representantes de los poderes públicos, de las empresas y de los trabajadores– intervendría en el inicio de los procesos, allí donde la cuestión social se encuentra poco elaborada. Esto obligaría a anticipar la reflexión social en la materia, a hacer públicos compromisos y facilitar de esa manera el seguimiento de los mismos. La gestión de previsión del empleo y el diálogo social dejarían de ser un

discurso vacío de contenido y el interés de los stakeholders gozaría a partir de entonces de la misma atención y tratamiento que los deparados a los shareholders”.

Una propuesta como esta no excluye otras, por supuesto, en especial las citadas con especial énfasis por Reinhard KUHLMANN, Secretario General de la Federación Sindical Europea de la Metalurgia, ya en nuestro seminario celebrado en Estrasburgo, en septiembre de 1999: una carta de derechos fundamentales del trabajo, la constitución de un convenio europeo relativo al estatuto de las empresas, la organización del diálogo social a escala “des-nacionalizada” de las firmas y reestructuraciones de hoy en día.

## EPÍLOGO: LOS VALORES, CONTROL SOCIAL O REGULACIÓN

### 1. Los valores

¿Cuáles son los valores creados o destruidos durante las reestructuraciones y cómo podemos medirlos?

El tandem reestructuración-plan social ha estado durante mucho tiempo condicionado por periodos de recesión económica, obligando a la empresa a adoptar medidas que le permitieran suavizar las pérdidas, sanear su situación financiera, y a redefinir las bases económicas (zonas de actividad estratégica, mercados estructurales, elección de producción interna y de “oficio”), sobre las que afianzar su permanencia, más allá de la mera supervivencia. Y es inicialmente, en el contexto continuado de crisis económica, en el que se han registrado los mal llamados despidos “económicos”.

Este contexto continuado, unido a la mundialización de espacios estratégicos de las compañías y a la emergencia de nuevas tecnologías, ha producido un auténtico “trabajo de crisis”, en el sentido de que la acumulación y la sucesión de reestructuraciones de empresas, han desestructurado profundamente las ramas o sectores de actividad, las relaciones interempresariales, los territorios de sus implantaciones o desimplantaciones, y el tejido de relaciones sociales. El Estado se ha, poco a poco, desentendido de su función empresarial, con la oleada de privatiza-

ciones que han afectado a todos los sectores públicos de los países europeos. De esta manera, este prolongado “trabajo de crisis” ha, paulatinamente, transformado la naturaleza misma de las reestructuraciones, su razón de ser económica.

El despido no se produce, ni inicialmente ni únicamente, porque la empresa tenga pérdidas, y su volumen de negocio o sus mercados disminuyan, se reestructura, procediendo a realizar despidos o a cerrar tal o cual centro en plenas perspectivas de crecimiento, por razones geoestratégicas. Las reestructuraciones se acometen bajo el estándar de la “guerra económica”, que asola los mercados a escala planetaria. Las clases dirigentes y los expertos financieros de su entorno, añaden, de manera cuasi-sistemática, otro argumento justificativo: la creación de “valor”. ¿Pero de que valor se trata?

Un debate sobre los valores, relacionados con las reestructuraciones, debe necesariamente comenzar por definir las visiones que los actores tienen de los valores, de la empresa y del trabajo, aunque sean universos muy diferentes, y en ocasiones antagonistas.

### **Valores, mercados y empresas**

Están, en primer lugar, las que interesan a los detentadores de capital, los accionistas

de control. En los últimos años, se han apoyado en la sofisticación de algunos métodos de cálculo, destinados a mejor definir la medida de las ganancias financieras que deben fijarse como objetivo, invirtiendo sus capitales en un “negocio”. Tradicionalmente, el “valor añadido”, una expresión esencial del valor creado por la actividad de la empresa; está desde hace tiempo sacralizada por los sistemas contables, ya sean nacionales o de empresas privadas. Trata de medir sobre todo, las riquezas creadas por los procesos productivos y las actividades del trabajo. Expresa el valor antes del reparto del beneficio entre trabajo, capital, bancos y Estado. Los criterios actuales de creación del valor se saltan esta etapa, y acuden directamente al concepto del beneficio perseguido.

De esta manera, las deslocalizaciones de producción, o las diferentes formas de “outsourcing”, persiguen únicamente alcanzar el mayor valor añadido posible. Se trata más bien, de producir o de hallar el valor añadido que dicha producción representa, allí donde las condiciones permitirán obtener in fine, el saldo más elevado. Por otra parte, la intervención directa del juego de los mercados financieros, genera en la actualidad otros criterios de valor que orientan con fuerza las decisiones de acometer reestructuraciones. Estos criterios están cada vez más, desconectados del valor de las riquezas creadas, y se aproximan más bien al va-

lor “potencial” de la empresa, en la misma proporción en que el juego del mercado financiero lo evalúa. Los valores bursátiles juegan un papel cada vez más importante, hoy se ejecutan algunas reestructuraciones por la señal que con ello se envía a los mercados. Precisamente esto fue lo que manifestaron, durante el seminario, los dirigentes de Deutsche Telekom y del BBVA.

Asimismo, el doble componente del valor, –intercambio y uso según algunos, racional e irracional para otros, o incluso procedimientos y sueños–, tiene hoy su componente subjetivo notablemente reforzado. Los mercados financieros son un buen ejemplo de la importancia actual de los “sueños”, fundamentalmente en relación con empresas de la nueva economía, que de esta manera han alcanzado en bolsa, valores muy superiores al valor de empresas que cotizaban desde hace mucho más tiempo. Empresas relacionadas con Internet dependen de presunciones, y de la apuesta de los agentes financieros en su crecimiento futuro; imaginando incluso que aquélla no tendría límite, la fuerza de este “imaginario” ha permitido a algunas de estas empresas adquirir otras, con mejores ratios fundamentales. El valor se ha desconectado así de la esfera real de las actividades productivas o incluso de los indicadores objetivos de resultados.

A este juego bursátil y a esta desconexión, se añade hoy la inmaterialidad del “servicio”,

que constituye cada vez más el output de las empresas, el elemento decisivo de sus actividades “productivas” o “creadoras”. El valor de los servicios tiene sin duda una evaluación mercantil monetaria, pero por encima de este valor de intercambio, el valor útil o intrínseco (lo que constituye el servicio prestado) es fuertemente deudor de las percepciones de los diversos actores involucrados, sobre todo las de los trabajadores o de los consumidores. El Mercedes continúa siendo un automóvil prestigioso, incluso después de la fusión con Daimler Chrysler, aún cuando en los Estados Unidos, la marca Chrysler no tiene buena imagen en lo que a calidad de producto se refiere. La evaluación de los valores se realiza independientemente de la fusión de la empresa, y se prolonga sin duda, mientras que el coche Mercedes no demuestre una calidad manifiestamente insuficiente. Por lo tanto, la creación de valor, o el valor mismo, es una cuestión de “puntos de vista”. Elemento de profundo debate, se observa como el valor económico no puede reclamar una racionalidad a toda prueba. Era en este sentido, en el que Hervé Juvin, tras presentar positivamente la nueva economía y el movimiento de reestructuraciones de empresas en el que interviene como asesor, reconoció en Madrid que el “mercado volvía loco”. Del lado del accionariado, aparecen en la actualidad los “fondos éticos” o bien los “fondos de desarrollo continuado”, que tratan de

introducir un poco de coherencia (u otro “valor”) en la elección de los inversores, tal y como manifestó el “Cabinet ARESE”: “rehabilitar la inversión a largo plazo en un universo de transparencia y de corresponsabilidad de todos los actores económicos” (asalariados, clientes / proveedores, medio ambiente, accionistas, colectividad). Proponen desarrollar indicadores sociales y medioambientales que permitan completar la apreciación del valor económico. ¿Pero pedir al accionariado que integre todos estos elementos, no es una manera de reconocer la existencia de un verdadero conflicto de valores?

### **Los valores y la dirección**

Para la dirección de las empresas, estos valores residen sobre todo en la flexibilidad y la movilidad de los efectivos, la productividad del proceso de producción, la calidad y la competitividad de los productos fabricados. ¿Pero qué significa este concepto de calidad? ¿Cómo una empresa puede medir la calidad de sus productos? Los sistemas concebidos para responder a estas preguntas, detallan actuaciones claras y precisas, que hay que seguir para elaborar un producto. Estos procedimientos están definidos de manera abstracta, sobre todo en las normas ISO, y representan un elemento central del desarrollo del producto o del servicio. En la definición de las etapas de estos sistemas, se puede constatar con frecuencia que,



debido al hecho de las reestructuraciones anteriores, la dirección se han alejado del trabajo real lo que dificulta su comprensión. La rendición de cuentas a los accionistas y al público, así como pilotar la empresa en el mercado, a menudo lleva a delegar el verdadero desarrollo de los productos, y a menudear el conocimiento que tenemos. Esta tendencia ha sido además fortalecida por la creación de holdings dotados de centros de beneficio autónomos. Ello plantea un problema importante, ya que estos procedimientos “impuestos” contradicen la necesidad de una coelaboración del trabajo entre representantes de los trabajadores y las direcciones. En definitiva, tales normas ISO no comportan en general, ningún componente ético. No obstante, los anhelos de un número creciente de consumidores –y a veces de trabajadores– van en esa línea. Los sindicatos y las representaciones de los asalariados se orientan hacia tales exigencias, lo que podría llevarles a reclamar que las condiciones de trabajo, en tanto que elementos centrales de la vida de un trabajador, reflejen mejor el interés de la sociedad en general por el trabajo humano.

### **Trabajadores, sindicatos y valores**

Del lado de los trabajadores y de sus representantes sindicales, los valores fundamentales siguen denominándose seguridad de empleo y sueldo, estabilidad del colectivo o

de la organización del trabajo y respeto por su dignidad individual. Pero las reestructuraciones han hecho aflorar nuevas preguntas. Lo mismo ocurre en la estructura de los salarios. El pago de un salario como contrapartida de un trabajo ejecutado, no motiva a los trabajadores para pensar en el porvenir de la empresa. Se puede plantear pagar una parte del salario en forma de acciones, de tal manera que el salario no se asocie tan sólo al trabajo realizado, pero que integre un componente orientado al futuro, que suscitará un interés en el porvenir de la empresa. Pero no estaría aquí la novedad salarial que los sindicatos imaginan, inmersos aún en el sistema salarial tradicional. El salario se compone ya de una multiplicidad de prestaciones complementarias, que sobrepasan la simple remuneración del trabajo realizado. Podemos citar, por ejemplo, el abono de jubilaciones de empresas y pagos excepcionales relacionados con la productividad o los beneficios empresariales. No obstante, una remuneración parcial de los salarios en forma de acciones tendría un efecto considerable en los valores de los actores de la empresa, puesto que, máxime en los casos de reestructuraciones, los asalariados tendría en cuenta la evolución a largo plazo de los beneficios de la empresa.

El inconveniente del sistema salarial de estas características es que los asalariados sopor- tan entonces una parte del riesgo empresa-

rial, sin formar parte del núcleo que toma decisiones en la empresa, puesto que en general ellos no conforman más que una mínima parte de los detentadores de capital, muy por debajo del menor umbral de control. ¿Llamados a ser individualmente accionistas, los asalariados estarán abocados a integrar la lógica financiera correspondiente, como si se deseara anegar en el embrión mismo todo conflicto entre sistemas de valores?

En definitiva, esta interrogante viene a replantear los componentes tradicionales del contrato de trabajo. Fundamentalmente, el contrato de trabajo comporta tres elementos: la obligación de producir el resultado del trabajo por parte del asalariado, la obligación de pagar una remuneración por parte del empleador, y el derecho de dirección que este último posee, y al cual corresponde simétricamente la subordinación del asalariado a las instrucciones del empleador. La cuestión del valor que aflora en las reestructuraciones obliga a reexaminarlos detenidamente.

### **¿El desarrollo global, nuevo paradigma del valor?**

La ruptura de los compromisos y de los equilibrios en cuestión de valores, hizo que algunos participantes fuesen aún más lejos. ¿Más allá de una visión reductora de la creación de valor, reconducida exclusivamente a unidades monetarias, capitales, activos patrimoniales, volumen de negocio, porciones de

mercado, no deberíamos regresar a los fundamentos, conceptos, criterios, e instrumentos de medición de la globalización? Son las perspectivas de desarrollo las que deberían poder evidenciar los criterios de valor (valores) y aplicarlos. Los economistas del desarrollo (F. PERROUX, Celso FURTADO, ...) nos enseñaron, en la época en que el subdesarrollo del Tercer Mundo centraba sus trabajos, que el crecimiento y el desarrollo no deben confundirse.

El desarrollo supone satisfacer las necesidades del hombre y de todos los hombres, comenzando por permitir su manifestación radical, multidimensional en la jerarquía de sus urgencias sociales. Obliga a no encerrarse en lo microeconómico. Desde esta perspectiva, los instrumentos de evaluación y de gestión en la dirección de las empresas son muy pobres, cualquiera que sea el volumen considerable de datos de control de gestión, sobre los que se hace, por ejemplo, el informe regular en el interior de los grupos. La introducción de criterios e indicadores de calidad de las maneras de movilización de los recursos humanos, dentro de las normas ISO, permanecen anclados en una lógica de resultados económicos y financieros, de los que simplemente se amplía los medios de obtención, apoyándose a partir de entonces en estrategias de "competencias". Se trata sin duda de un comienzo o de un progreso, pero todavía muy instrumentalizado, reduciendo

el desarrollo de los hombres y mujeres al del “capital humano”.

Podemos, pues, plantearnos una auténtica refundición de los indicadores de resultado para una evaluación más significativa de la creación global del valor, sin que se produzca una transformación en las relaciones entre los distintos actores sociales, tanto en el interior de la empresa como en el exterior.

2. ¿Control social o regulación?

¿Cuál es el poder real de los actores en una reestructuración?

En Europa el diálogo social descansa sobre el principio de que los sindicatos y los representantes de intereses colectivos de los asalariados son los garantes de una toma en consideración suficiente de estos intereses en la elaboración de las decisiones de las empresas. Este principio difícilmente puede aplicarse en el diálogo sobre las reestructuraciones.

Nuestros trabajos evidencian múltiples motivos.

### **La empresa se diluye como cuerpo social**

Resaltemos en primer lugar que el diálogo social tradicional se mueve en un contexto de desintegración de la empresa como cuerpo social.

El colectivo de asalariados, antaño bastante homogéneo, padece hoy los efectos de una

explosión jurídica, sobre todo a través del “outsourcing” y de la subcontratación en sentido amplio, que externaliza fracciones de personal que el diálogo social no logra ya aprehender. Estas categorías pierden la posibilidad de hablar con una sola voz con el resto de la empresa y, a menudo, no lo desean puesto que sus intereses se diferencian considerablemente de los de otros asalariados de la empresa. Un subcontratado trabajando con un estatus independiente puede tener interés en que la empresa se reestructure con objetivos a largo plazo, incluso si en el camino la empresa suprime puestos de trabajo, con tal de que él tenga su cantidad de trabajo asegurada.

Por otro lado, las reestructuraciones provocan la desaparición de los elementos cohesionadores del personal. La identidad de la empresa, objetivo loadado en los seminarios de dirección es minorado por las reestructuraciones, ya que la modificación de las tareas, del personal y de los accionistas que arrastra la hacen imposible. La tendencia es hacia la diversidad de la empresa, la diversidad de las categorías de personal. El diálogo social actual no puede cubrir y menos reducir esta diversidad.

### **Las contradicciones en la toma de decisiones**

Se ha de analizar igualmente, lo que ocurre en la vertiente de la toma de decisiones. La

sumisión a la decisión de reestructurar es desigual, puesto que las estructuras “virtuales” de la compañía hurtan toda transparencia a la responsabilidad en la toma de decisiones. Empero, esta ausencia de transparencia hace que las decisiones sean difícilmente aceptadas por los interesados. Ello es particularmente cierto cuando los accionistas han transmitido a la dirección la orden de reducir los efectivos, por motivos relacionados con el balance y que la dirección no tiene más que ejecutar. Si tomamos como ejemplo la preparación de las fusiones, es frecuente que incluso los cuadros superiores no estén implicados en el proceso decisorio, si bien éstos, los asalariados, los sindicatos y la opinión pública, en una especie de profesión de fe, han de admitir la bondad de la fusión y de sus efectos de sinergia, así como sus perspectivas de futuro. Para mayor ahondamiento, cuando los interlocutores sociales o el público conocen la decisión de reestructuración tomada por el Presidente del Consejo de administración de una Sociedad o por el responsable de una Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada, la decisión está ya cerrada. El diálogo posterior aborda únicamente las consecuencias y los efectos de esta decisión.

Esta concentración de la competencia decisoria en el más alto nivel ejecutivo, está igualmente en contradicción con la nueva organización del trabajo en numerosas em-

presas. En ellas, la reducción de las jerarquías y el refuerzo de los grupos de trabajo responsables han conducido a una cierta democratización de los puestos de trabajo y la transferencia de la competencia del cumplimiento de las tareas a los propios ejecutores. Recurriendo a la vía jerárquica clásica para imponer el nuevo camino a seguir, la dirección en el nivel más alto, parte de hechos desdibujados, apoya sus decisiones sobre bases incompletas, sin haber medido los efectos en algunas partes de la empresa. Un proceso tal, que ignora deliberadamente este desplazamiento de competencias, crea entonces desconfianza en los interesados.

### **Los sindicatos frente a la flexibilidad**

Otra de las causas del fracaso del diálogo social reside en la ausencia de flexibilidad de los sindicatos. Para representar eficazmente los intereses de los asalariados, hay que concluir acuerdos de empresa específicos que resquebrajan ciertos tabúes en el terreno del tiempo de trabajo. El interés por el mantenimiento de los puestos de trabajo, puede pasar por delante de ciertos dogmas defendidos por algunos sindicatos a propósito de la duración del trabajo. Esta actitud sindical, a veces comprensible, fomenta el que dejen a un lado las decisiones en materia de reestructuraciones, e incita a los empleadores a no ver en el diálogo social más

que un modo de tratamiento, limitado a sus repercusiones inmediatas para el personal directamente amenazado.

Por último pero no por ello menos importante, la débil protección de los asalariados (despidos, derecho a una estructura de diálogo como el “Betriebsrat” o Comité de empresa) en las pequeñas y medianas empresas se manifiesta durante las operaciones de reestructuración. Ello nos lleva a preguntarnos si no haría falta garantizar también a los asalariados de pequeñas empresas una cierta forma de diálogo, incluso de cogestión sin generar estructuras demasiado pesadas ni borrar el carácter familiar de las PYMES.

¿Cómo promover un diálogo a la medida de las reestructuraciones y de las transformaciones del trabajo actual en Europa?

### **¿Cómo repensar el diálogo social? La cuestión de las fronteras y del perímetro de la empresa**

Los problemas que se suscitan en la organización del diálogo social se mezclan con el tema de las fronteras de las empresas. Si aplicamos aquí un enfoque jurídico, una empresa se distingue de otras por su autonomía jurídica. Desde el punto de vista societario, la empresa es la suma de participaciones o acciones que se concentran en su perímetro. Pero sabemos, por otro lado, que en el caso de los grupos, se crea una obligación

de vigilancia sobre los órganos de una sociedad por acciones autónomas en caso de comportamiento defectuoso en el seno del grupo.

En torno a las reestructuraciones, la definición jurídica de las fronteras de la empresa no es suficiente. La empresa tal y cómo se presenta en una operación de reestructuración es un universo abierto, prácticamente desprovisto de fronteras. Las reestructuraciones afectan no solamente a los asalariados y a los interlocutores sociales, sino también al entorno social de los asalariados y, como se observa en grandes fusiones, conciernen también y cada vez más a la política y al espacio público.

Las premisas del diálogo social en materia de reestructuraciones son por lo tanto múltiple. Afecta a su objeto –sobre qué se dialoga– a su perímetro –en qué espacio se dialoga– y a los interlocutores sociales –quién tiene derecho y quién obligación de dialogar–. Por otra parte y dado el carácter permanente de las reestructuraciones, éstas se traducen en un cambio extremadamente rápido de los interlocutores susceptibles de construir entre ellos relaciones dignas de un verdadero diálogo social. O incluso, son las propias organizaciones –sobre las que se negocia– las que cambian tan deprisa que la negociación o el diálogo social, apenas entrado en materia, se encuentran descabalgados u obsoletos.

### **Nuevos objetos, nuevos perímetros, nuevos lugares de diálogo**

En los debates mantenidos durante el seminario de la UET, se hizo evidente que era primordial transformar los poderes y las relaciones entre los actores sociales dentro y fuera de las empresas, en algunos puntos particularmente importantes.

Tratándose del objeto mismo del diálogo social o de la negociación, pudimos constatar, que la larga duración de las reestructuraciones, acompañada de su cortejo de despidos, ha concentrado las relaciones sociales en la cuestión del empleo, stricto sensu. El trabajo ha pasado así a un segundo plano, precisamente cuando se encontraba en plena transformación en cuanto a los contenidos de sus actos, al deslizamiento de las cualificaciones–competencias, a sus tiempos y ritmos, su marco organizativo, a su orientación de nuevos objetivos, a sus formas colectivas y dimensiones relacionales, a sus modos de evaluación y de remuneración. La información/consulta de los asalariados tiene que ascender de nuevo a los niveles adecuados a los cambios proyectados en las organizaciones del trabajo y los métodos de dirección, y no acotar el debate en las estrategias económicas cerradas y la cuestión a posteriori de su acompañamiento social en materia de empleo/despido. Hoy, un diálogo social serio no puede seguir en tal impasse.

En segundo lugar, el espacio y los niveles de negociación o de diálogo social deben re pensarse en función de la organización actual de las empresas que presentan tres fuertes características, que en algunos casos implican:

- Una entidad económica constituida, una red, que desborda ampliamente el perímetro de la sociedad jurídicamente constituida.
- Una pertenencia a “grupos” cuyas organizaciones internas en “business units” constituyen las unidades económicas más significativas, alrededor de las cuales cobran sentido las estrategias, de ahí la apariencia formal de estructuras jurídicas en filiales o establecimientos.
- Una internacionalización más o menos marcada que puede revestir formas organizativas o jurídicas muy diversas.

El desfase del diálogo social actual, que no toma en cuenta ni las nuevas organizaciones, ni las nuevas relaciones establecidas con los subcontratantes o proveedores y sus asalariados, ni la recomposición de los oficios y sectores de actividad, está en directa conexión con su incapacidad de tratar a fondo los procesos de reestructuraciones. ¿Hay entonces que extrañarse del desinterés que suscita en gran número de dirigentes y de asalariados concernidos?

Queda la cuestión del lugar del diálogo social. En lo que a la empresa se refiere, algunos reivindican la necesidad de reforzar los dere-

chos del comité de empresa europeo en caso de reestructuración transnacional. Ciertamente, sobre esta instancia, con sus actuales estructuras, planea una sensación justificada de impotencia, que podría mejorarse en el marco de una redefinición de sus derechos, a través sobre todo de modificaciones organizativas. Pero el comité de empresa europeo no debería en ningún caso suplantar a los comités de empresa nacionales, a riesgo de reproducir el fenómeno que acabamos de describir. Un comité de empresa europeo debería servir de correa de transmisión para el comité local, suministrándole las informaciones que conciernen a los aspectos supranacionales de las reestructuraciones, y debería ejercer esta función gracias a derechos extendidos de información y auditoría. Para otros, el dispositivo actual de los comités de empresa europeos debe completarse lo antes posible con un estatus de empresa europea, que permita las armonizaciones esenciales y una identidad europea, para reafirmar su diferencia respecto del modelo anglosajón predominante. Para otros, además, la cuestión estratégica reside en la asociación de los asalariados en la toma de decisiones estratégicas y no simplemente su acompañamiento. ¿Es el comité de empresa, nacional o europeo, el lugar idóneo? ¿No sería mejor el comité de administración o de vigilancia? ¿O debe pasar por la constitución de puestos de calidad en los consejos para los asalariados/accionistas?

En cualquier caso, y en aras de un mejor entendimiento de la cuestión, parece claro que el diálogo social o la negociación en el caso de las reestructuraciones no puede dejarse simplemente a los actores internos de las empresas, dirección y sindicatos, aunque se englobe también a las redes de subcontratación o algunos proveedores y clientes. Las reestructuraciones de empresa, en la escala actual tienen, en efecto, un impacto sobre los territorios, del local o regional hasta el europeo o plurinacional. Las reestructuraciones de empresas afectan también a la sociedad en general. ¿No estamos pues abocados necesariamente a sobrepasar los derechos anteriormente adquiridos, si queremos crear las condiciones para una negociación social a la medida de las reestructuraciones en curso de las empresas, el trabajo y los territorios?

### **Por unas nuevas formas de regulación en Europa**

Frente a esta situación, nuestros trabajos han dibujado tres tipos de regulación, en materia de ética, contrato colectivo y autoridad pública

### **Una nueva ética**

Tratándose de ética, algunos “evangelistas del cambio” anuncian que, el triunfo de la economía de mercado habiéndose apoyado en las formas anteriores de intervención es-

tatal, el tiempo no estaría ya en las lógicas de control. Se trataría de crear, a partir de ahora, una nueva conciencia ética en los actores, comenzando por los inversores o accionistas, pasando por los consumidores (los asalariados no accionistas y sus representantes colectivos –sindicatos, comités de empresa– estaban poco presentes en esta reflexión). A partir de ahí, podríamos influenciar así en el gobierno económico (comenzando primero por el de los accionistas).

### **Nuevos contratos colectivos**

En materia contractual parece urgente imaginar nuevos encuadres o espacios para que los convenios colectivos puedan renacer, pues el movimiento de las reestructuraciones ha recompuesto drásticamente los “oficios” de las empresas, y ha hecho estallar los lazos entre empresas o grupos y ramas de actividad profesional. Estos nuevos espacios son los del territorio de la región por un lado, y del sector de actividad europeo por otro. Implica un cambio en las organizaciones y los hábitos de los interlocutores sociales, patronales y sindicales. Nuestros trabajos han insistido en la necesidad que tienen los sindicatos de desarrollar un pensamiento y modos de acción europeos, ya que un diálogo puramente nacional, tal y como existe ahora, no trata más que parcialmente las repercusiones de las reestructuraciones.

Esta internacionalización es urgente si quieren tener peso frente a empleadores y a grupos con dimensión transnacional.

Paralelamente, una nueva organización territorial les permitiría sin duda afrontar mejor las cuestiones relacionadas con las fronteras de la empresa.

### **Nuevas instancias públicas**

Tratándose de poderes públicos europeos, se deberían crear instrumentos o procedimientos de regulación, necesarios para promover el respeto a un cierto número de criterios de buen gobierno social en las operaciones de reestructuraciones y de fusiones de cierta amplitud. Por ello, una de las propuestas de la UET apunta a instaurar una autoridad social independiente, o concebida como una “cámara social” de la dirección de la competencia, para supervisar tales operaciones, a nivel de la Unión Europea.

Esta instancia representaría los intereses del público y de los asalariados excluidos del diálogo social. La creación de tal instancia ha sido ya mencionada por algunos medios políticos alemanes y franceses. Con la OPA hostil de Mannesmann–Alemania por Vodafone–Reino Unido y la compra de Rover–Reino Unido por BMW–Alemania, los efectos negativos para la colectividad de las decisiones adoptadas por los centros de poder, han logrado que los medios políticos y los representantes de los intereses públicos abandonen su habitual



pasividad frente a las reestructuraciones. Ello demuestra que el diálogo social no puede ignorar pura y simplemente el punto de vista de los “outsiders”, sino que debería integrarlo adecuadamente. Los líderes políticos nacionales no son siempre los mejores interlocutores para un diálogo de estas características, ya que tienden por naturaleza a pensar en su “clientela” nacional en términos egoístas.

Una instancia europea neutral, gestionando los intereses de las colectividades nacionales de todos los países concernidos sería más objetiva y más eficaz. Se podría pensar en una especie de declaración previa obligatoria para toda reestructuración realizada en el interior de Europa, y que afectase a un número mínimo de empleos en varios Estados miembros. Habría que adjuntar a esta declaración previa, la obligación de justificar la reestructuración. La instancia europea examinaría la petición en un plazo de tiempo determinado, y sometería después sus propias propuestas. Ello dotaría de cierta transparencia las decisiones de reestructuración, y las haría más aceptables a la opinión pública. Esta propuesta de un órgano europeo de vigilancia hace aflorar el problema de la burocratización de la libertad de decisión empresarial y el de la confidencialidad. El éxito de numerosas reestructuraciones depende del secreto que ha rodeado su preparación, evitándose que las empresas de la competencia las hagan fracasar. El procedi-

miento planteado debería permitir resolver estos extremos.

### 3. La transición

Indudablemente, por su amplitud y por sus resultados, las reestructuraciones han operado y siguen operando, una profunda transformación de la economía y del sistema social. Los atajos hacia la nueva economía –y sus bondades a menudo anunciadas pero nunca demostradas– no han sido sometido a análisis alguno. Lejos de hacer bruscamente tabla rasa del pasado, lejos de ser el producto inmediato, de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en un universo económico mundializado, la “nueva economía” no puede ser más que el producto de este amplio movimiento de reestructuraciones de empresas y de trabajo. Comprender cuál era la situación de partida, cómo pesa sobre el proceso y cómo esta situación se transforma a la vez con altos y bajos, es tarea más sensata y más fiable que querer saltar ex nihilo a un nuevo mundo, supuestamente no sólo conocido sino concluido. Y sobre todo, es la única actitud que permite ser actor de la transformación económica y social en marcha, antes que padecer o temer el nuevo mundo que inexorablemente se configura.

Pero si no es cuestión de aceptar beatamente la nueva economía, ¿Podemos llegar a negarla?

### ¿Vieja o nueva economía?

No olvidemos que la vieja economía también generó disfunciones. Por ejemplo, el número de parados en los Estados industrializados clásicos, buena parte de los cuales no son empleables por falta de cualificación. Se añade el miedo de los asalariados de más edad por el porvenir de sus puestos de trabajo en la perspectiva, precisamente, de las innovaciones tecnológicas. Por supuesto, la “vieja economía” ha otorgado a los trabajadores una considerable protección jurídica, pero se trata casi exclusivamente de “derechos pasivos” que no derivan nunca en un aumento del empleo, sino que suavizan las eliminaciones de puestos de trabajo.

Como ejemplos de protección pasiva de los asalariados, podemos citar las leyes relativas a la duración del trabajo y a las vacaciones pagadas. Ha sido posible, en los puestos de trabajo clásicos, mitigar la presión sobre los trabajadores para trabajar siempre más y siempre durante más tiempo. Sus beneficios se evidencian en especial en los sectores donde los empleos se suprimen tras la adopción de medidas de racionalización. Pero, incluso si se trabajara menos tiempo en estos sectores, a fin de cuentas el trabajo del individuo se intensificaría. Este es un efecto del control interno de los costes y de las reducciones de efectivos, que si bien no han provocado una reducción de empleo en la misma proporción, si ha significado la supresión de tareas.

Como contrapartida de tales éxitos, los trabajadores cualificados, los cuadros intermedios y los “falsos-independientes”, que son los profesionales llamados liberales, abogados y asesores fiscales, poco notan en la práctica las bondades de estas leyes. Lo que vale para ellos es la ley de la competencia, con sus interminables jornadas de trabajo y en ocasiones los trabajos durante el fin de semana y las vacaciones amputadas. El hecho de que los derechos conquistados por los asalariados en el campo de vacaciones, permisos y tiempo de trabajo, puedan ser tan fácilmente esquivados, es un efecto de la insuficiente inclusión de estas categorías en el diálogo social. Por falta de una representación suficiente de sus intereses, se llega a una erosión de los derechos conquistados para todos los trabajadores. El hecho de que estos derechos estén recogidos en leyes no cambia nada puesto que, tácitamente, la práctica ignora pura y simplemente las normas. Por falta de un control de los poderes públicos, y por el hecho de la competencia entre los asalariados concernidos, estos derechos son papel mojado.

Las reestructuraciones dirigidas por la “vieja economía” han permitido, por lo tanto, protecciones y situaciones que no han sido capaces de evitar fenómenos masivos de exclusión, a causa de las oleadas de despidos y duras situaciones de paro de larga duración. Han transformado igualmente, las con-

diciones de empleo y de trabajo de la población ocupada o de los nuevos contratados. Sobre uno y otro fenómeno, el control social se ha limitado en esencia a la adopción de políticas pasivas de empleo por parte de los poderes públicos, a acciones defensivas por parte de los sindicatos y a la negociación del tratamiento social de los despidos por parte de las direcciones de las empresas.

### **¿Nuevos criterios y nuevas normas?**

En definitiva, la transición es una cuestión de pérdida de adecuación de las antiguas “normas” sociales que “enmarcaban” el trabajo en sus distintos aspectos (reglamentaciones del tiempo de trabajo, tablas de clasificación, usos y rutinas de la vida colectiva del trabajo, etc.), sin que todavía hayan podido emerger auténticas nuevas “normas”, de un nuevo sistema económico y social.

¿Podemos y debemos introducir nuevos instrumentos aplicables a todos, fundamentalmente en el ámbito del tiempo de trabajo, que podrían representar un plus añadido en materia de flexibilidad para la empresa como para el trabajador? ¿Quién podría ofrecer a este último las mejores posibilidades de desarrollo personal? Nuestros estudios de campo nos han permitido observar como se desarrollaban el principio de contabilidad anual flexible del tiempo de trabajo, los acuerdos sobre espacios reservados de trabajo comunes durante la semana laboral, la posibilidad para los

trabajadores de tomar permisos sabáticos de larga duración por razones profesionales o personales, así como la posibilidad de acumular días de vacaciones en un largo período. Pero por otra parte, la cuestión de la duración se ha hecho indisociable con el de la intensidad del trabajo. ¿Cómo normar o poner límites a la intensidad del trabajo, faceta que hoy toma la delantera a su reverso, que no es otra que el tiempo - duración del trabajo, en lo que constituye la clave del ineludible imperativo del trabajo, de la cantidad de trabajo a realizar, de la “carga” sentida por los trabajadores?

¿Cómo normar o poner límites a la irrupción del trabajo en el tiempo supuestamente de “no-trabajo”, de reacciones, reflexiones o de preocupaciones, unidas a numerosas actividades de servicio, donde los componentes mentales y psíquicos no se borran una vez en casa?

¿Cómo reconstruir una variedad de contenidos de empleos, de grados de formación o de competencias requeridas, de modos de solicitud de las capacidades de las personas, etc. para que la nueva economía sea capaz de acoger todos los colectivos de asalariados? Si no, ¿Cuáles serían los ámbitos o modos de actividad y los tipos de organizaciones que podrían acoger a aquellas y aquellos que la nueva economía no sería capaz de integrar? ¿Cómo tomar en cuenta al individuo como actor soberano de su itinerario profesional, y

cómo enunciar para cada uno, individualmente y colectivamente, auténticos derechos a la transición y a la movilidad profesional? ¿Cómo hacer las conversiones y reconversiones posibles para todos, fundamentalmente e inclusive para aquellos que trabajan en las PYMES? ¿Cómo adaptar nuestros sistemas de protección –social, jurídico– en consonancia con los cambios generados por las reestructuraciones por un lado, y el crecimiento de nuevas formas de trabajo más precarias y más intensivas por otro? ¿Cómo crear nuevos derechos y refundar nuevas obligaciones?

Y en fin, ¿Cómo remontar el traumatismo creado por más de treinta años de reestructuraciones extremadamente dolorosas? ¿Podemos contar únicamente con la capacidad de olvidar de los actores y de las víctimas? ¿No podemos imaginar un proceso de “verdad y justicia” que, al igual que ocurre con otras convulsiones en el mundo, permitiera avanzar de forma más serena y menos crispada hacia el futuro?

Evidentemente, se plantearon otras muchas cuestiones, en relación con la construcción de nuevas reglas de trabajo y su aceptabilidad social, teniendo siempre en cuenta que “todo es economía, pero que la economía no lo es todo”.

### **El riesgo de un nuevo subdesarrollo**

En ausencia de consideraciones serias unidas a estas cuestiones, y sobre todo con la

voluntad política de aportar respuestas iniciales, la transición corre el riesgo de hacer perdurar la yuxtaposición explosiva de dos mundos cada vez más distantes.

¿Qué tienen en común el universo de las sociedades de servicios informáticos o de los “start-up” de la Net-economía y el de las viejas empresas que cierran o radicalmente se transforman para desesperanza de los trabajadores, dispuestos a veces a hacer “saltar” todo, incapaces de influir en su propio porvenir?

¿Nos dirigimos, así, hacia una nueva forma de dualismo estructural que caracterizaba una economía “subdesarrollada” según los historiadores del desarrollo? ¿O bien pretendemos dotarnos de medios de gobierno propios que permitan encauzar la nueva economía por otro camino?

Uno de los participantes en el seminario, hablando de este “nuevo mundo” comentaba: “se asemeja a la cocina, conocemos los ingredientes, pero no sabemos que plato va a salir”. Esto nos parece muy acertado. La nueva estructura del trabajo está aún en gestación. Su éxito depende seguramente de la capacidad del diálogo social de mañana de incluir a todos aquellos que participan, con sus fuerzas, sus mentes y sus valores.

### **Conclusión**

En este conjunto de reflexiones, se ha planteado una triple cuestión. Respecto al em-

pleo, al trabajo y respecto de la relación entre la empresa y la sociedad.

Nuestros trabajos han puesto de manifiesto el peso que el empleo tenía en las reestructuraciones. La defensa del empleo es un reflejo natural que ha llevado a todos los países europeos a imaginar toda un mosaico de actuaciones, que van desde el plan social a la prejubilación, pasando por el rescate de actividades que se juzgan esenciales, la reducción del tiempo de trabajo, y un largo etcétera. ¿Pero qué les ocurre a los hombres y mujeres “reestructurados”, pasada la emoción inicial? Muchos se han venido definitivamente abajo, o se han retirado de cualquier actividad. Buena parte de los que subsisten viven en una clara moratoria. Otros al contrario se enfrentan a nuevos agobiantes retos, y ven como la intensidad de sus trabajos aumenta. Y, aún cuando pueden surgir nuevas prácticas alternativas e innovadoras, sobre todo en lo que a la movilidad profesional o empleabilidad se refiere, no dejan de ser todavía minoritarias.

Hay que plantear las cosas, por lo tanto, de manera radicalmente distinta. En otras palabras, pasar de una defensa cuantitativa del empleo –cuyos resultados no son en absoluto brillantes– a un planteamiento más ofensivo y más cualitativo. El momento que vivimos, los balances que podemos analizar, los nuevos enfoques: todo ello nos incita a adentrarnos por esta vía.

Más que defender los empleos, algunos de ellos ampliamente condenados y que la empresa no puede garantizar por más tiempo, ¿No sería mejor defender el trabajo, en el sentido de la capacidad del hombre de mejor controlar su destino profesional? ¿Cómo podemos hoy concentrar las energías hacia una reclasificación, recualificación, reconstitución de las capacidades de crear y de emprender, anihiladas en los últimos decenios? Las reestructuraciones y las reorganizaciones sucesivas de empresas se traducen, por regla general, en una reducción de efectivos, y provocan un triple shock: para los que se van, una condena a la exclusión o a la inactividad, para los que llegan, la precariedad, y para los que se quedan, una continua solicitud, siendo moralmente incluso físicamente acosados. Se produce entonces una flexibilidad de pertenencia a la organización social y a la empresa en particular, simétrica a una flexibilidad del trabajo tanto tiempo reivindicada. Esta tendencia a la desafiliación de la empresa tiene sus consecuencias: los cortes entre generaciones y entre estatus, pesan y pesaran en los resultados globales que podemos prever del trabajo. Por otro lado, y al margen de políticas más o menos voluntaristas y más o menos negociadas de reducción del tiempo de trabajo, todos podemos constatar que las organizaciones del trabajo padecen profundos cambios y que la intensidad del trabajo de cada

uno aumenta. Las reducciones de efectivos no son baladíes, pero es evidente que interviene otros factores. El paisaje que emerge de las reestructuraciones es por lo tanto el de una nueva estructura del trabajo. ¿Cómo podemos pues pensar en el dominio del trabajo, sometido a una gran tensión, sin poner en tela de juicio su valor creador, ni retornar a los esquemas industriales taylorianos?

La amplitud de las reestructuraciones, su carácter permanente, el aspecto cada vez más transnacional de las reestructuraciones, interrogan por lo tanto, no solamente a cada empresa o a cada colectividad de trabajo que las vive, sino al conjunto de la sociedad, y concierne asimismo al porvenir de muchas actividades, al de los territorios, y no sólo al de los colectivos e individuos en el trabajo. Hace falta que nuestras sociedades puedan hoy controlar todo el proceso y todas las consecuencias sociales de las fusiones y de las reestructuraciones importantes, ya que son ellas, a fin de cuentas, las que deberán pagar el precio y reparar, si es posible, los destrozos. Independientemente que la reestructuración se acometa en el sector privado o en el público, el ciudadano europeo quiere poder hacer valer su opinión, sus derechos, sus garantías.

La interpenetración de estas cuestiones económicas, sociales y del entorno, como la transnacionalidad de los procesos de inter-

cambio y de producción nos obligan a repensar los poderes y los compromisos que se han tejido entre ellos desde hace más de medio siglo, en perímetros obsoletos, al interior de las fronteras continuamente modificadas y sobrepasadas. Se están produciendo fundamentalmente en la actualidad compromisos institucionales entre los accionistas y la dirección por un lado, que deja al margen a los asalariados, y entre la dirección y los asalariados por otro, que excluye la cuestión de la propiedad de los capitales, entre los actores de la empresa y el conjunto de los actores sociales. Los gobiernos de las empresas como formas de representación y de diálogo social tienen pues que ser refundadas teniendo en cuenta la diversidad y la globalidad de intereses.

Frente a ello, la respuesta no puede contentarse con ser por más tiempo exclusivamente local. Es hora de pensar en nuevas regulaciones económicas y sociales, de extraer una ética, de contratos colectivos e individuales, así como mecanismos de intervención pública nuevos. En este marco, es donde encuadramos nuestras sugerencias y proposiciones que reclaman evidentemente un amplio debate. El trabajo de la Universidad Europea del Trabajo, acaba tan sólo de comenzar su andadura. En el futuro esperamos poder contribuir a crear un nuevo espíritu que “integre todo hombre, a todo el hombre y a todos los hombres” a:

- Redefinir el lugar del trabajo en un mundo turbulento que corre tras la creación de valores.
- Renovar los objetos y procesos de regulación y de negociación en el terreno económico y social.
- Extraer las consecuencias de la inestabilidad estructural del empleo y la desvinculación que provoca.
- De tomar en cuenta, mucho más que antes, la internacionalización de los procesos y la diversidad de los intereses presentes.