



Mi agradecimiento a Joan Turró Vicens, co-autor de esta presentación, y a todos los participantes en las reuniones del Foro de Relaciones Laborales de la Cátedra de Derecho de la ESADE por el intercambio de ideas y discusiones creativas que tuvieron lugar en la etapa de preparación de nuestras intervenciones sobre la Flexibilidad Interna.

He dividido la exposición en tres partes.

En primer lugar trataré del marco en que se encuadran las relaciones laborales contemporáneas.

A continuación voy a mostrarles, con casos reales, las razones por las que cabe considerar seriamente la Flexibilidad Interna como Alternativa Estratégica y Condición Necesaria para el mantenimiento competitivo de la actividad económica en la Industria y los Servicios.

Y como a nuestro entender la Flexibilidad Interna, aunque condición necesaria puede no ser suficiente, cerraré la presentación con unas reflexiones de carácter estratégico acerca de la implementación de la Flexibilidad Interna y el futuro de las Relaciones Laborales.



La Flexibilidad en las Relaciones Laborales no es sólo una cuestión de coyuntura, una necesidad derivada de la grave crisis económica en que estamos inmersos.

La Flexibilidad Interna en las Relaciones Laborales es también un requisito estratégico a medio y largo plazo y voy a razonarlo a partir de dos referentes que no por obvios y sobradamente conocidos son racionalmente evaluados en cuanto a la importancia de su confluencia

espacio-temporal en la obsolescencia de modelos empresariales y de pactos sociales sobre la organización del trabajo.

La primera referencia es la Expansión del Sistema Económico.

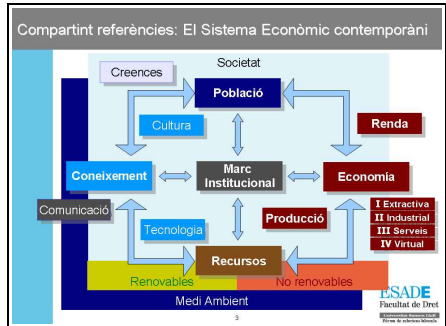
Se trata de un fenómeno exponencial, multifacético y continuo, algo así como una explosiva expansión de lo que fué la galaxia de las economías occidentales en el siglo XX.

La segunda se refiere al Tipo de Cambios Tecnológicos que han acontecido en los últimos veinte años de desarrollo económico y que seguirán caracterizando su devenir. Cambios que se producen a una velocidad exponencialmente creciente.

Una velocidad que tiempo ha que excedió la capacidad natural de actualización de los

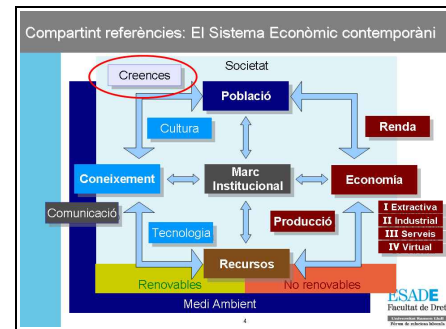
conocimientos de la población activa en el marco de su desempeño laboral.

Una población que, a falta de políticas preventivas y cambios estructurales en el sistema de relaciones laborales, una vez alcanzado el umbral de obsolescencia es excluida del sistema productivo y reemplazada por generaciones jóvenes que mejor preparadas no son por ello mejor retribuidas sino todo lo contrario. Por múltiples razones resultan peor pagadas.



Aunque muchos aspectos de nuestra economía se pueden interpretar, y aún se interpretan en términos del Sistema Económico Clásico y su evolución a lo largo del siglo XX¹, las Relaciones Laborales Contemporáneas tienen lugar en un ecosistema mucho más complejo que los anteriores.

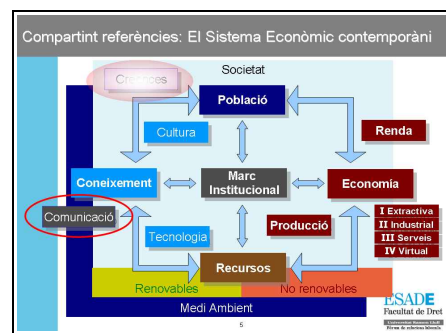
Un ecosistema en el que aparecen factores distintivamente críticos como son:



Las CREENCIAS.

Actualmente no se puede pretender que la organización de la actividad económica a lo largo del planeta deba basarse única y exclusivamente en los valores implícitos y compartidos de las civilizaciones semíticas.

Hay que afrontar los problemas económicos y laborales contemporáneos aceptando la complejidad y el esfuerzo que supone el alinear pensamiento y praxis en el desarrollo de soluciones de carácter multi-cultural y por tanto compatibles con la amplia variedad de creencias individuales y colectivas presentes en las sociedades contemporáneas.



LA COMUNICACIÓN

La tecnología digital ha dinamitado los paradigmas industriales revolucionando los procesos y la organización del trabajo, las transacciones económicas, la generación, difusión y acceso a la información acelerando casi infinitamente las comunicaciones.

La transmisión del conocimiento a escala planetaria no sólo ha universalizado los ámbitos de la investigación y desarrollo tecnológico e industrial sino que ha extendido las actividades terciarias más allá de los servicios a las personas, empresas e instituciones.

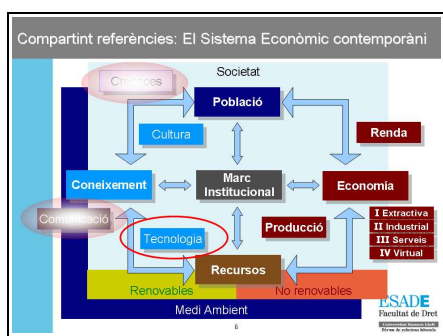
La disponibilidad instantánea de información, actualizada 24 horas al día 7 días a la

1 Ver figuras 3 a 6 del anexo.

semana ha hipertrofiado la dimensión especulativa de otras actividades económicas terciarias que como los mercados de futuro, de capitales, de seguros y reaseguros han cambiado de tal manera su dinámica que hoy constituyen un nuevo sector de la economía, el Cuaternario o de la Economía Virtual.

Un sector venenoso que, infiltrado en el corazón de las instituciones bancarias tradicionales logró trasladando la prima de riesgo de los especuladores al ahorro y a la economía productiva y de servicios.

Un sector improductivo y que sin embargo llegó a pesar tanto en las cifras macroeconómicas de la última década como para disminuir en más de un cuarenta por ciento su valor consolidado cuando se revisaron los daños creados por el inevitable estallido de la burbuja especulativa.



LAS TECNOLOGÍAS

Antes he mencionado el impacto que tiene la aceleración del cambio tecnológico en la obsolescencia de las competencias profesionales y habilidades laborales.

Pero la revolución digital va más allá. *La digitalización de una buena parte de los procesos de producción, de comercialización y de distribución es una tendencia de cambio imparable en la mayor parte de los sectores económicos.*

Aparecen nuevos operadores económicos que sustituyen total o parcialmente a los operadores empresariales tradicionales

como por ejemplo, en el sector discográfico y próximamente en el sector editorial, en el sector de las agencias de viajes, en el de alimentación envasada, en el de los consumibles del hogar y también en un futuro no tan lejano en el sector sanitario, sector que con una implementación digital más lenta presenta un gran potencial de transformación

Las Redes Sociales digitales también aportan profundas transformaciones al ámbito empresarial y profesional al transparentar y democratizar el conocimiento en todos los niveles de la organización.

En el ámbito empresarial, los consumidores se personalizan y pasan a ocupar el centro de la actividad de la empresa.

El cliente se transforma en un consumidor experto y exigente para percibir un servicio individualizado y de máxima calidad a la vez que pasa a formar parte activa en los procesos de creación de valor.

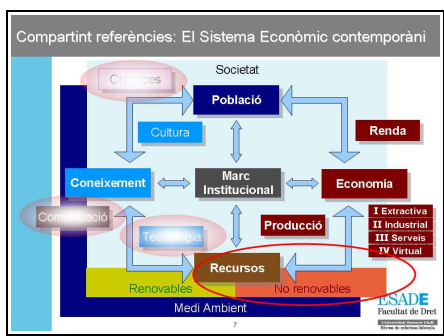
En el sector financiero

cerca del 70% de las operaciones de una entidad moderna se realizan hoy mediante el autoservicio o mediante procesos digitales automáticos que no requieren intervención directa del personal de la entidad.

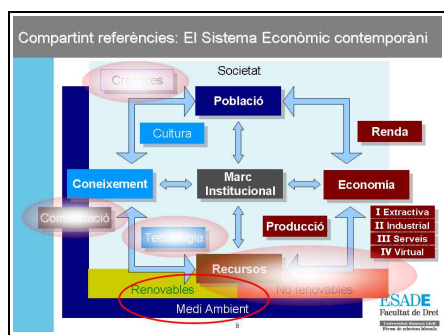
Algunas funciones laborales tradicionales y hasta hoy básicas como los servicios bancarios de ventanilla tienden a casi desaparecer y se requiere a los empleados que aporten nuevos conocimientos, habilidades y disponibilidades para realizar nuevas funciones en un entorno muy diferente del tradicional .

El personal debe reorientarse hacia nuevas funciones de banca personalizada con un alto contenido digital: banca privada, banca personal, banca de empresas, banca transaccional.

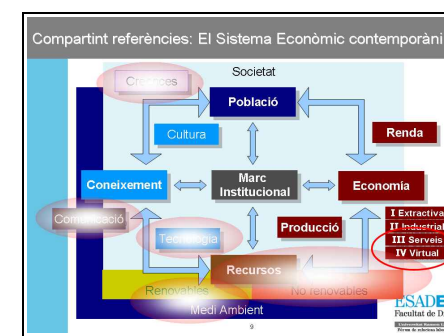
Asistimos en la actualidad a una profunda transformación de este sector con una significativa disminución de la empleabilidad laboral.



El agotamiento de los recursos naturales, el reciclaje como fuente alternativa de recursos, el ahorro energético, y la inversión masiva que requerirá la producción, distribución y utilización de la energía de origen no fósil hace que las referencias y expectativas del siglo XX deban revisarse y cuestionarse desde sus cimientos.



El mantenimiento del medio ambiente y el desarrollo de fuentes renovables de alimentación completan el círculo de áreas calientes que rodean el marco en el que se desarrolló la economía en la mayor parte del Siglo XX.



Una economía que entra en crisis como modelo con el fin de la guerra fría y la expansión mas o menos liberada de corsés imperiales.

Un sistema que en cifras macroeconómicas entra en crisis cuando a finales de la pasada década estalla la burbuja del sector cuaternario.

Un sector cuyas apariencias enmascaraban la progresiva obsolescencia de los modelos empresariales y laborales de la economía real en el Mundo Desarrollado.

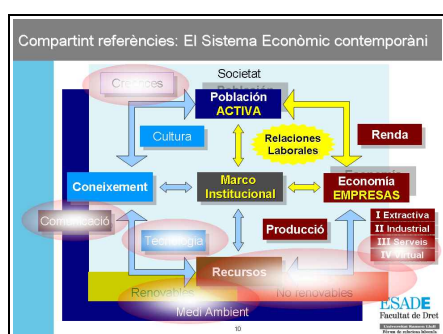
Una Economía y por tanto unas Relaciones Laborales del Siglo XX en las que ni la coexistencia espacio-temporal de diferentes Creencias, ni la aceleración del Cambio Tecnológico, y de las Comunicaciones, ni el Acceso a los Recursos Limitados, ni la obligada Inversión en Recursos Renovables y en Cuidado del Medio Ambiente, ni la Delimitación y Regulación de la Componente Virtual de la economía eran variables significativas en el planteamiento económico de la actividad empresarial y productiva.

Asi pues los Agentes Económicos, Las Fuerzas Sociales y El Marco Institucional (El

formado por las Fuerzas e Instituciones Políticas) se enfrentan al reto de cambiar el paradigma del Desarrollo Económico, característico de la economía de la segunda mitad del Siglo XX, por el del Progreso Económico y Social como eje director de la actividad económica contemporánea.

Progreso que por supuesto debe incluir el imprescindible Desarrollo Económico de los Países que acumulando el 40% de la Población Mundial tan sólo se benefician del 10% del Producto Interior Bruto Global expresado en términos de equivalencia en poderes adquisitivos.

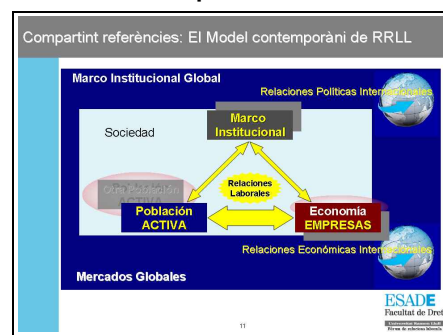
Pero que si no logra alinear Culturas y Creencias a lo largo y ancho del planeta en pro de una definición compartida de objetivos cualitativos y cuantitativos formulados geográfica y temporalmente, difícilmente podrá superar el bloqueo económico y la crisis de valores con que hemos acabado la primera década del siglo XXI.



En este contexto de Economía Global cabe situar las Relaciones Laborales en el centro del Triángulo Población Activa, Empresas y Marco Institucional.

Un triángulo en el que los flujos negociadores y económicos deberían ser equilibrados y proporcionados pero que como resultado de un par de siglos de historia y

evolución económica aparecen hipertrofiados y sub-desarrollados tal y como he intentado representar en la siguiente imagen.



En nuestro país, el grueso transaccional y por ende regulador de las Relaciones Laborales proviene de la interacción Trabajo – Empresa.

Es la base sobre la que el Marco Institucional, en su misión representativa de los intereses generales de la sociedad, actúa de árbitro, gestor y garante de un sistema de protección centrado fundamentalmente en la salud universal, la seguridad e higiene en el trabajo y la capacidad de subsistencia económica cuando finaliza la vida laboral activa.

Una misión que daba respuesta, hasta tiempos recientes, a las expectativas sociales de una sociedad empleada, una sociedad con límites espacio temporales definidos, una sociedad en la que los emprendedores podían planificar certeramente y adquirir compromisos como empleadores a largo plazo esperando retornos sobre la inversión en forma de rendimientos estables en sus actividades productivas.

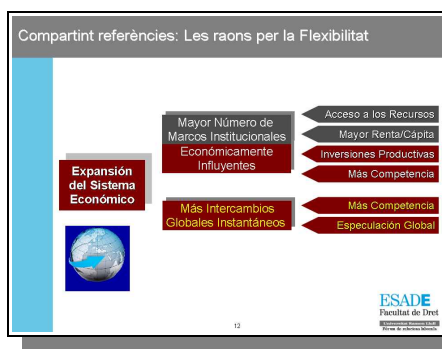
Sin embargo la necesidad de transformación de la actividad empresarial para mantener su supervivencia adaptándose a lo largo de los últimos últimos veinte años al cambio de contexto que ha supuesto pasar:

De una Economía Regional en Competencia Interna y con Otras de Similar Naturaleza cultural, socioeconómica, sociocompetencial, regulatoria y laboral. Todas ellas beneficiarias de un ilimitado acceso a los recursos naturales de terceros países y a sus mercados

A una Economía Global donde de momento no hay reglas que compensen las diferencias en condiciones laborales, en protección social, medioambiental y en eficiencia energética entre países.

Ha sido un proceso en el que se han ido excluyendo amplios segmentos de la población activa bien del empleo bien del del ámbito de las relaciones laborales tradicionales con el asentimiento explícito de las Políticas Neoliberales o el miope y cortoplacista análisis de los sucesivos Marcos Institucionales.

Es por todo lo anterior que a mi entender el modelo actual de Relaciones Laborales no está adaptado ni da respuestas inclusivas a los retos derivados de la Expansión del Sistema Económico ni a los derivados del Cambio Tecnológico que es de lo que voy a tratar a continuación.



La realidad contemporánea es que ha crecido el número de Países económicamente influyentes.

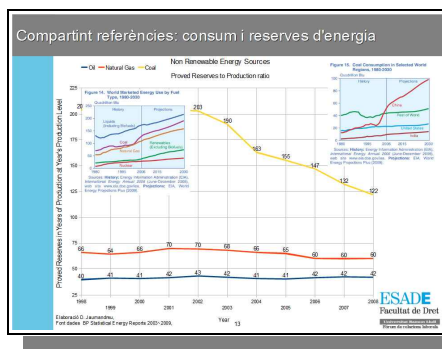
Los países del llamado Mundo en Vías de Desarrollo y algunos del llamado Tercer Mundo plantean retos económicos como los que se ven en pantalla y exigen voz y voto en las mesas de discusión de las reglas del juego e

intercambio económicos.

Pero exigen no tan sólo Voz y Voto sino también Respeto y Comprensión acerca de sus específicas Circunstancias y Necesidades tanto de Desarrollo Económico como Político Social.

Y además muchos años de plazo hasta llegar a las etapas de Progreso Económico y Social

Por tanto cabe considerar que durante bastante tiempo competirán en condiciones ventajosas en cuanto a Relaciones Laborales y Beneficios Sociales.



Para centrar ideas y compartir conocimiento en cuanto a la severidad de los retos que abordan las Relaciones Internacionales a cargo de nuestro Marco Institucional veamos algo acerca del acceso a los Recursos Energéticos y a la Distribución de la Renta Mundial.

A finales de 2008, cuando estalló la burbuja especulativa, las reservas conocidas y confirmado de carbón eran suficientes para 122 años de extracción a ritmo de aquel año, las de gas natural para

60 años y las de petróleo para 42 años.

Así pues, si no se descubren nuevas vetas de carbón ni mas depósitos de gas y petróleo y si no se aumenta la componente renovable y nuclear en la producción de energía eléctrica, las reservas de combustible fósil conocidas y la capacidad de transformación actual permitirían producir energía eléctrica -y tan sólo eléctrica- durante 72 años. Y después ... a vivir sólo con energías renovables?

Las líneas inferiores del gráfico muestran que en los últimos once años el ritmo de descubrimientos de Gas y Petróleo ha hecho que, a grandes rasgos, se mantenga el nivel de reservas.

Por contra las de carbón han disminuido en un 40% principalmente por la demanda intensiva de las economías emergentes y en especial de la China.

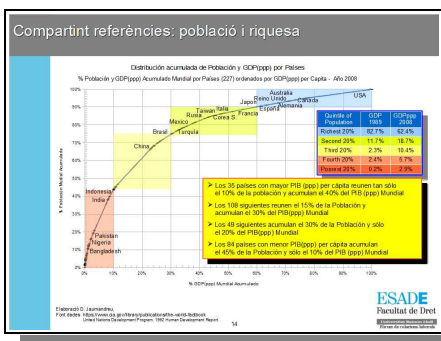
El objetivo de estas consideraciones es poner de manifiesto:

Que países como China e India actúan sobre las reservas Globales con criterios de Desarrollo Local y por tanto que el acceso a los recursos energéticos y la independencia energética serán determinantes para el mantenimiento o redimensionamiento de los parámetros que definen la sociedad del bienestar.

Que el desarrollo de las economías emergentes y de las de la pobreza requerirá de masivas inversiones de capital en la transformación de la energía eólica y solar en eléctrica así como en el desarrollo y fabricación de vehículos eficientes de transporte terrestre por tracción eléctrica.

Que en un escenario de inevitables y profundos cambios de entorno económico, las actividades productivas primarias y secundarias encaran un tiempo de cambios sustanciales en su naturaleza y mercados .

Y finalmente que dichos cambios serán, por naturaleza, intrínsecamente borrosos tanto en predictibilidad de magnitudes como en tiempo de ocurrencia, y por tanto seguirán requiriendo de flexibilidad y adaptabilidad empresarial y laboral así como de solidaridad social.



Las razones de la Presión Internacional sobre los Sistemas Económicos de los Países Desarrollados para que la Expansión Global del Sistema de Intercambios Económicos aumente la Renta per Capita de los Países Emergentes y en Vías de Desarrollo son obvias cuando se observan las desigualdades en la Distribución Acumulada de Población y Renta per Capita de los Países que les

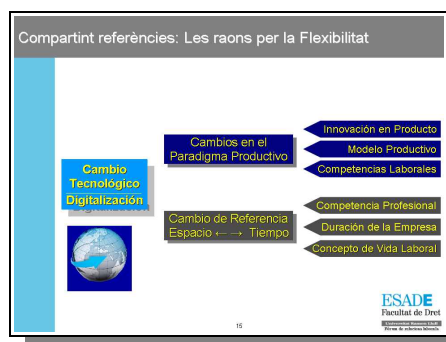
muestro en pantalla.

Poco cabe más que añadir en cuanto a la distribución Total Mundial del Producto de las Actividades Económicas de los Países, tan sólo que si bien en los veinte años que van del desmembramiento del Imperio Soviético y el Cambio de Rumbo en el modelo de Economía Mixta de China, se han suavizado las diferencias, el insoportable

impacto social que provoca su visión continuada y en tiempo real a lo largo del planeta a través de los Medios de Comunicación Digital las convierte en insostenibles, más allá de consideraciones morales y humanitarias.

Si se observa la posición que ocupan Pakistán, Nigeria y los países del Área Subsahariana, todos en el vagón de cola, resulta obvio entender que la presión migratoria que experimentamos sólo se resolverá mediante una substancial mejora en la economía de dichos Países.

Una mejora que a corto plazo sólo puede impactar negativamente en las economías situadas en la cabeza de la distribución.

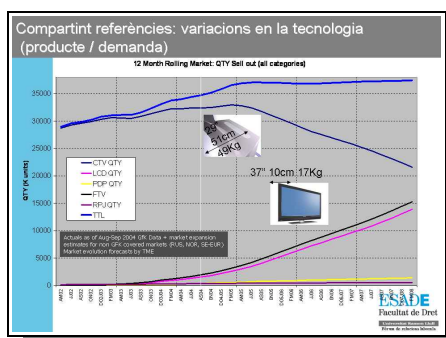


Veamos ahora cómo los cambios en el Paradigma Productivo que se derivan de la Innovación en Producto constituyen la segunda causa de incertidumbre y borrosidad en la planificación económica empresarial.

He elegido como ejemplo de cambio de tecnología y producto la sustitución de los televisores de tubo de rayos catódicos por los de pantalla plana.

Se trata de un caso contemporáneo y que por experiencia profesional entiendo que puede ser fenomenológicamente anticipador de lo que en próximos años sucederá en el sector transporte y en la industria y mercados de vehículos de transporte.

En este proceso de sustitución tecnológica aparece un elemento que ha convertido en revolución lo que se esperaba fuese un cambio progresivo, el Factor de Forma del Producto.

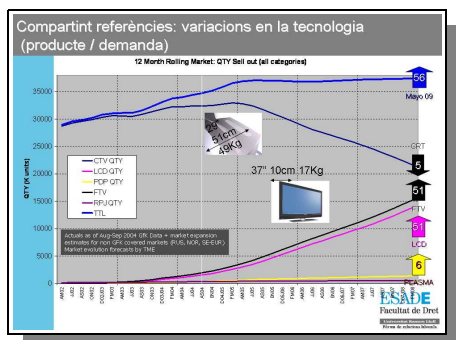


Cuando un hogar cambia uno de los televisores más populares de tubo por uno de pantalla plana de igual dimensión vertical de imagen, saca de casa un artefacto de unos 50Kg de peso y más de medio metro cúbico de volumen, difícil de mover y por tanto de limpiar, por uno de menos de 20Kg de peso y 10 cm de fondo si es de tecnología LCD con iluminación fluorescente, o de menos de 3 cm de profundidad si el sistema de iluminación es por LEDs perimetrales.

Con el cambio el usuario gana un 33% de superficie de imagen y si quiere aprovechar aún más el espacio de la habitación, puede colgar el televisor en la pared.

Este último beneficio, basado en la ligereza y la forma prismática del cuerpo de los televisores planos, ha permitido que se sitúen televisores donde antes no cabían.

Y por ello un mercado estable que en Europa rondaba los 30 millones de unidades anuales se haya expandido a más de 55 millones y posiblemente se establezca alrededor de los 50.



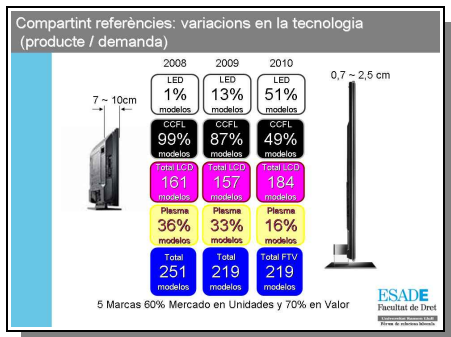
Hoy, seis o siete años después de las primeras ventas de televisores planos se entiende muy bien el racional que hay detrás de un crecimiento del 66% cuando en Europa las viviendas ocupadas no han crecido ni mucho menos en este porcentaje.

Pero ¿Quién se arriesgaba en el verano de 2004 a defender que "el increíble e inesperado" crecimiento del 16% iría más allá de un 33%?

El riesgo directivo no consistía tan sólo en la calidad de la previsión sino en abrir un debate sobre el ritmo de crecimiento y valor total de las inversiones que podían ser necesarias para abastecer una demanda de más de 40 millones de unidades año en una industria madura y sometida a un alto nivel de competencia.

Este tipo de decisiones son críticas ya que a la inversión económica en medios productivos, en sustitución de proveedores, en formación del personal en plantilla y a la incorporación de personal con nuevas competencias profesionales...

Se añade el stress organizativo y de gestión que supone el aprovisionamiento de materiales y componentes de productos de tecnología dispar sí como mantener la producción y el mercadeo de los productos antiguos así como el determinar cuando se procederá a salir de tal mercado, cerrar las infraestructuras productivas y eliminarlas del balance.



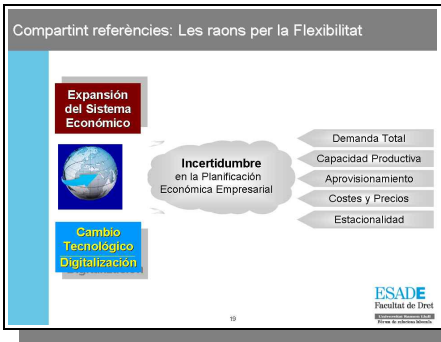
La figura 18 muestra cómo se está materializando la sustitución de los televisores de Plasma por los de LCD y dentro de ellos cómo los sistemas de iluminación de estado sólido mediante diodos luminiscentes (LED) están sustituyendo los sistemas de iluminación por tubos fluorescentes de cátodo frío (CCFL).

Si consideramos las cinco marcas que totalizan el 60% de las ventas en Unidades y el 70% en valor, en tres años los modelos de Plasma han pasado de ser el 36% al 13% de la oferta total y los de iluminación LED del 1% al 51% de la oferta en LCD.

Tal y como en su día se desguazaron las fábricas de tubos de rayos catódicos, sin posibilidad de transformarlas en centros productivos de los dispositivos de nueva tecnología, en los próximos años veremos una eventual eliminación de la capacidad de producción de pantallas de plasma así como una disminución sustancial en la capacidad de producción de micro tubos fluorescentes.

Dispositivos cuya tecnología, proceso de fabricación y competencias laborales y profesionales requeridas son sustancialmente diferentes de las requeridas para la manufactura de los LED.

El cambio tecnológico supone pues en ciertos casos la desaparición de las industrias.



La combinación de los efectos de la expansión del sistema económico y del cambio tecnológico y en especial el de la digitalización son fuente de incertidumbre y borrosidad en la planificación económica empresarial.

Incertidumbre que mas allá del esfuerzo siempre necesario para su minimización, sólo cabe abordarla de modo económicamente razonable con una organización

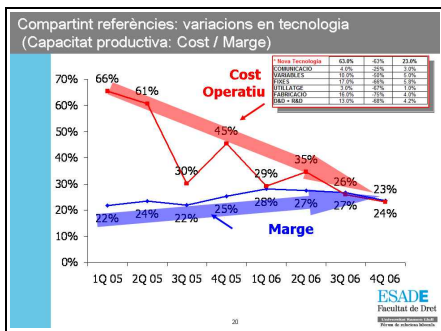
flexible de las actividades productivas basada en acuerdos de Flexibilidad Laboral, idealmente Interna y tan sólo como último recurso Externa.

Ya hemos visto cómo se dió un importante grado de incertidumbre en cuanto al plazo de sustitución de los televisores de tubo por los planos, y actualmente dentro de los planos la de los de plasma por los de las tecnologías en competencia.

Y también cómo se producía un alto grado de la borrosidad cuando se trataba de prever la magnitud de una variable bien cierta como era el Crecimiento y la Demanda Total del Mercado de Televisores, la de los Planos y la de los de Tubo.

De estas magnitudes depende la inversión en nuevas infraestructuras y utillajes de producción, así como la generación de recursos para abordar las inversiones necesarias para el el lanzamiento y mercadeo de las nuevas propuestas.

Y también el coste de obsolescencia industrial que se produce cuando la demanda de los productos de tecnología antigua no hacen rentable seguir fabricandolos.



El gráfico en pantalla muestra que en el período de introducción de un cambio sustancial en la tecnología de productos dirigidos a mercados altamente competitivos se produce un gran desequilibrio entre margen total y coste operativo.

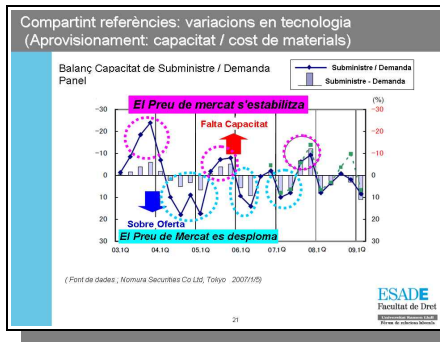
Es por ello que las industrias consolidadas y extensivas en infraestructura productiva y de servicios son

conservadoras en cuanto a la introducción de cambios sustanciales.

Si a la luz de este gráfico se piensa en el entramado de intereses económicos que hay entre la industria automovilística y de las de extracción, refinando y distribución de combustibles fósiles, se puede imaginar el por qué de los frenos y obstáculos que se han dado, se dan y probablemente se darán en en la transición a los vehículos eléctricos.

Así se puede entender el por qué de las discusiones sobre si carga doméstica y pública de baterías o su cambio en estaciones de servicio, y sobre sí es mejor el almacenamiento de la electricidad en baterías o la generación de la

electricidad en el vehículo mediante una pila de hidrógeno.



Veamos ahora lo que ocurre aguas arriba, en la industria de los componentes y en particular a los que se producen en instalaciones de proceso continuo.

En este grupo se encuentran muchos semiconductores, circuitos integrados, los paneles de plasma y de cristal líquido, los LED, los micro tubos fluorescentes, las baterías de acumuladores eléctricos que alimentan los ordenadores, los teléfonos móviles, las cámaras de

fotografía y video, y las baterías de similar tecnología que alimentarán los automóviles eléctricos.

La capacidad productiva de este tipo de componentes, que es intensiva en capital, no puede crecer de modo continuo sino discretamente, es decir por saltos sustanciales de inversión.

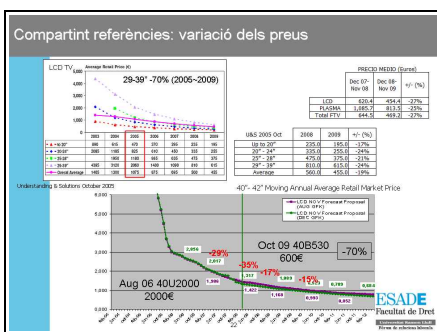
Así pues es inevitable que se experimenten importantes ciclos de desajuste entre el crecimiento continuo de la demanda del producto final y el crecimiento discreto de la inversión en capacidad de producción de los componentes de alta tecnología.

Quando el balance es positivo los precios bajan sustancialmente tratando de acelerar el crecimiento de la venta de productos finales, y cuando es negativo los precios dejan de bajar pues no hay suficiente capacidad para satisfacer la aceleración de la demanda.

El problema de planificación consiste en anticipar la duración y magnitud de los períodos de sobre oferta y de los de de sobre demanda.

Desgraciadamente la información disponible no permite ir mas allá de un cierto grado de aproximación pues la solución es intrínsecamente borrosa y aún más si el proceso de producción continuo es altamente innovador.

En este caso los rendimientos iniciales de las instalaciones son menores que la capacidad teórica de las instalaciones y la predictibilidad del grado de convergencia entre producción real y capacidad teórica es incierta.



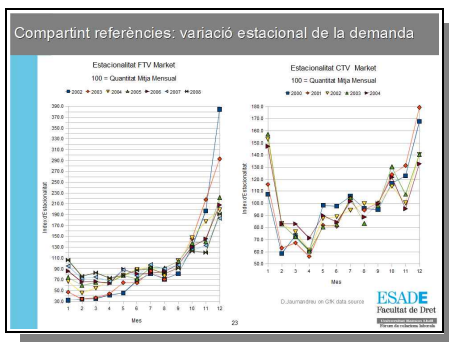
La curva inferior de la imagen en pantalla muestra una previsión industrial de erosión de precios de Marzo 2006 a Marzo 2012 con datos reales hasta Marzo 2008.

La extrapolación tendencial muestra previsión de caída total del 68% en cuatro años cuando en periodo similar la caída fué del 78% si se comparan los precios del modelo de 40 "más vendido en cada momento.

La lección en productos de alta tecnología y mercados altamente competitivos es doble:

- La única estrategia no ruinoso en cuanto a equilibrio entre inventario y utilización de la capacidad productiva es la de operar con "mínimo inventario y mínimo tiempo al mercado final"
- Hay que revisar continuamente la planificación, ajustándose a la evolución previsible de los precios y evitar así las desastrosas divergencias creadas por el aumento de capacidad en los mercados de componentes de alta tecnología y por las acciones de promoción y precios de la competencia, a riesgo de estresar la organización del trabajo y por ende las relaciones laborales si no hay acuerdos sobre flexibilidad.

Y acabo esta parte de la presentación con la identificación de dos variables que en caso de Mercados Tecnológicamente Expansivos determinan la necesidad de Planificar Flexiblemente la Distribución del Total Anual del Tiempo de Trabajo.



En la figura en pantalla el gráfico de la derecha muestra la estacionalidad de la demanda de televisores de tubo en el Mercado Español y el de la izquierda la de los televisores de pantalla plana en el Total de Mercados Europeos.

Los productos de tecnología antigua muestran una estacionalidad bastante agrupada a lo largo del valor

medio pues la estabilidad del mercado total anual, año tras año, hacía que la demanda mensual y por tanto la distribución de la carga de trabajo a lo largo de la año, fuera bastante planificable.

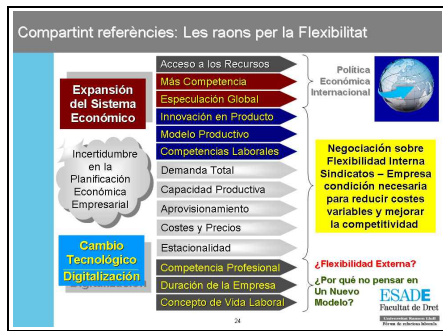
En cambio en los productos de tecnología nueva el continuo crecimiento del mercado anual se ve reflejado en la casi nula estacionalidad que tienen los valores de los meses entre febrero y septiembre si los referimos a una recta de pendiente creciente, pendiente que se incrementa sustancialmente el período que va de octubre a diciembre.

En la agricultura el ajuste entre demanda y estacionalidad productiva se soluciona con el almacenamiento frigorífico, la conservación y los cultivos en invernadero.

Ahora bien, los productos de nueva tecnología no se pueden almacenar como si fueran naranjas pues como ya se ha explicado las caídas de precios, tanto en los componentes clave como en los productos finales harían del almacenamiento una estrategia ruinoso.

La única solución alternativa a la Flexibilidad Externa (Contratación Temporal) es adaptar la capacidad de producción a la parte de demanda que sea estacionalmente planificable y consiguientemente la planificación de calendarios con jornadas de duración diferente a lo largo del año.

Adicionalmente es recomendable planificar también el establecimiento de bolsas de horas que permitan hacer frente a la componente inestable o impredecible de la demanda y por tanto al problema de su volatilidad y del valor de los inventarios.



Como resumen de esta segunda parte se puede concluir que:

Para establecer y mantener una actividad económica competitiva en una sociedad desarrollada y acomodada, inmersa en un proceso de expansión global del sistema económico, es necesario que las relaciones laborales sean flexibles para adaptarse a las incertidumbres y

borrosidades de los mercados abiertos así como a las que la innovación y el cambio tecnológico crea en la demanda total de productos, en los servicios, en los procesos productivos, en las competencias y habilidades requeridas, en los precios y disponibilidad de materiales y componentes y en la distribución de la demanda a lo largo del año.

Adicionalmente y por lo que respecta a requerimientos específicos de Flexibilidad Interna en el sector servicios así como a su complejidad cabe decir que a la luz de la digitalización:

La gestión de los horarios de trabajo es también un elemento clave para la adaptación de las empresas al nuevo entorno económico.

La digitalización de las actividades de las empresas conlleva introducir el servicio continuado hacia los clientes y su personalización.

El control de la presencia se sustituye por el control o seguimiento individual de la actividad del empleado.

En muchos sectores de actividad, la digitalización de las actividades libera a una buena parte de los empleados de tener que asegurar una presencia física y abre las puertas a incorporar el trabajo desde las redes corporativas, que pueden tener regulaciones mucho más flexibles y individualizadas.

Esta cuestión enlaza directamente con el actual requerimiento social de conciliación de la vida laboral y personal-familiar de los trabajadores.

Hay que reconocer que los ámbitos en que esta conciliación ha sido más difícil ha sido en las empresas de servicios y con el personal que aporta mayor nivel de conocimientos pero la buena noticia es que son sectores del mercado de trabajo que en un futuro serán los más afectados por la revolución digital y por lo tanto la flexibilización de sus horarios de trabajo será más fácil de aplicar que en otros sectores más tradicionales.

Las estructuras salariales fijas y homogéneas son un ámbito de amplio debate en el mundo empresarial ya que se consideran claramente ineficientes y generadoras de desmotivación para la plantilla más comprometida y responsable.

Sin embargo las alternativas no han sido fáciles de encontrar ya que con frecuencia la subjetividad de los parámetros de variabilidad salarial han comportado también conflictos y desmotivación.

En un futuro bastante inmediato, grandes sectores de la actividad empresarial podrán disponer de seguimientos digitales individualizados acerca de la actividad y rendimiento de buena parte de su plantilla laboral.

Esto podría permitir que se afronten con mayor objetividad, y por tanto con éxito, las individualizaciones salariales.

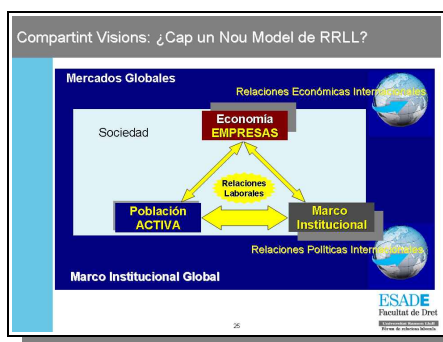
Para ello será necesario introducir previamente esta nueva orientación de las políticas retributivas en el marco de la negociación colectiva.

En este sentido cabe tener en cuenta que la cultura sindical de nuestro país presenta, aún hoy, una extremada sensibilidad.

Las clasificaciones profesionales y los mecanismos de promoción

Las nuevas realidades organizativas fruto de la digitalización ponen en entredicho la cuestión de las clasificaciones profesionales ya que el factor clave en la organización del trabajo no es tanto la rígida compartimentación de las actividades sino el desarrollo de las capacidades de la plantilla para adquirir y asumir los rápidos y constantes cambios de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para adaptar la realidad empresarial a los nuevos requerimientos creados por los mercados.

La tendencia a reducir el número de categorías profesionales, a orientar el grueso de las retribuciones a través de políticas de retribución individualizables en función de los rendimientos y actividades, a contemplar como no consolidables las retribuciones variables, a eliminar los pluses de antigüedad y a no contemplar mecanismos automáticos de promoción, es decir mecanismos que no estén ligados con los rendimientos individualizados y continuados, es la expresión de los requerimientos empresariales respecto de organización flexible y adaptada de la actividad laboral.



Y para terminar la presentación les agradeceré me permitan someter a debate unas reflexiones finales acerca del por qué tan sólo con Flexibilidad Interna será difícil fomentar el nacimiento de nuevas actividades emprendedoras en la Economía Real y Formal.

Si bien hay quien cuestiona que el crecimiento sea condición necesaria para que en el siglo XXI las sociedades desarrolladas progresen socio-económicamente, creo que a nuestra sociedad le falta todavía bastante recorrido en términos de crecimiento no especulativo que por tanto cabe plantear cambios sustanciales en la estructura de las

actividades económicas y consiguientemente en las relaciones laborales que deben hacerlas posibles.

- Por ello no cabe quedarse impasibles y encantados por quienes venden cantos de sirena inspirados en espejismos y realidades de la sociedad del conocimiento como justificación para el desguace y migración de la infraestructura industrial y productiva del país.
- Por ello cabe preguntarse si la formulación de las políticas y derechos laborales que resultaron de un siglo de luchas, reivindicaciones, pactos y conquistas no puede quedar vacía de contenido si no se revisa pensando en futuro y no en lo que todavía queda del tipo de tejido industrial y de actividad económica en que se lograron.
- Por ello cabe preguntarse si en el siglo XXI los derechos de los trabajadores deben seguir estando vinculados a los pactos sectoriales o empresariales que sean aplicables a la empresa en la que se puede estar trabajando en cada momento.
- Por ello cabe reconocer que los acuerdos sobre relaciones laborales con frecuencia remiten a tiempos en los que la organización mundial de la economía y las condiciones de los mercados interiores e internacionales permitían crear empresas con vocación de perdurabilidad y por tanto a tiempos en los que la vida laboral estándar empezaba y terminaba en el seno de una empresa o de un sector de actividad económica.
- Por ello cabe reconocer que la vinculación de los derechos de los trabajadores a la economía específica de la empresa donde se pueda estar trabajando en cada momento es una carga que hace que muchas empresas dejen de ser competitivas cuando se enfrentan con otras establecidas en economías emergentes donde el estado del bienestar o es un sueño, o está en pañales.
- Por ello cabe reconocer que cuando una empresa se encuentra en situación de falta de competitividad total o parcial, bien sea por la obsolescencia tecnológica del producto, bien del personal, bien por variaciones sustanciales en la demanda, bien por los costes de los materiales o los procesos de producción, las rigideces del sistema actual de responsabilidades en las relaciones laborales pueden deteriorarla hasta hacer inevitable la finalización de su actividad.
- Por ello cabe afirmar que no hay solución a los problemas sociolaborales que no pase por incluir la creciente parte de la población que en edad laboral está actualmente desocupada, sub ocupada o que simplemente trabaja excluida del sistema actual de relaciones laborales.

Lo anterior creo nos debe conducir a reflexionar sobre la naturaleza y estabilidad del vínculo trabajo-empresa en una economía globalmente expansiva y en la que los desequilibrios mostrados al principio de la segunda parte de la presentación tardarán más de un siglo en reducirse.

En el modelo conceptual que presenta la imagen en pantalla se puede ver que una aproximación a un nuevo modelo de relaciones laborales pasaría por traspasar el grueso de la Negociación, Responsabilidad y Administración del seguimiento y flujos económicos individualizados correspondientes al reconocimiento de la experiencia profesional (antigüedad) al mantenimiento de las competencias profesionales y laborales a lo largo de la vida laboral (formación) y a la protección social y el fomento de la ocupación en los casos obligados de flexibilidad externa, del eje Trabajo-Empresa al eje Trabajo-Sociedad (representada ésta por el Marco Institucional)

Desde un punto de vista Laboral, con ello se garantizaría que a lo largo de la vida activa y con independencia del tamaño y los avatares del entorno empresarial en que se pudiera estar trabajando en cada momento, la totalidad de la población activa tendría garantizadas las mismas condiciones y oportunidades de protección y desarrollo personal.

Desde un punto de vista Empresarial, la combinación de Flexibilidad Interna, considerada en toda su amplitud conceptual, con el aligeramiento sustancial de las estructuras indirectas que actualmente se destinan a la administración y desarrollo de aspectos de la relación laboral que no inherentes al desarrollo de la misión de la empresa, aumentaría su productividad y adaptabilidad al cambio sin menoscabo de su obligada contribución al mantenimiento del Sistema Laboral a través la fiscalidad directa correspondiente.

Por supuesto que en este nuevo modelo se repartiría el coste total del sistema a través de todo el tejido productivo de modo equitativo, en función del volumen y rendimiento de la actividad económica, lograndose economías de escala extremadamente importantes en el caso de medianas y pequeñas empresas, tamaño característico de nuestro tejido productivo, a diferencia de lo que sucede actualmente.

Complementariamente y como ilustración de algunos de los aspectos que cabrá considerar en este cambio de modelo que debería incluir a toda la Población Activa a lo largo de su Vida Laboral así como la Regulación de la Flexibilidad Interna como de la Flexibilidad Externa cuando esta sea inevitable

Cabe mencionar que:

La formación profesional y el reciclaje permanente, son necesarios para el desarrollo de una determinada actividad laboral en el contexto de la nueva economía digital con procesos, herramientas y estructuras organizativas en constante proceso de cambio.

Estos nuevos conocimientos han dejado de ser patrimonio exclusivo de las empresas y se convierten en un patrimonio transparente y compartido mediante las redes sociales.

El concepto tradicional de horas de formación en el marco de la propia jornada laboral, dejaría paso a una nueva cultura de participación individual y personalizada en las redes sociales del conocimiento a través de un programa de ofertas de enseñanza reglada, formal, presencial y virtual..

La autoformación se incorporaría en el currículum laboral de cada trabajador y es lo que garantizaría su mantenimiento y posicionamiento en el cambiante mercado de trabajo con independencia del empleador que pudiese tener en cada momento.

Obviamente el coste de esta nueva oferta de formación permanente es un aspecto que dada la universalidad del requerimiento debería ser objeto del pacto Sociedad-Trabajo al igual que lo es el sistema curricular de enseñanza primaria y secundaria obligatoria, la formación profesional y la universitaria.

También cabe mencionar que:

En la nueva economía de la era digital, el riesgo en la vida y la variabilidad de las empresas aumenta extraordinariamente y es lógico pues que tengan claro el escenario que deberá aplicarse en caso de tener que ajustar en un futuro sus estructuras tanto humanas como tecnológicas.

El factor clave de esta cuestión no es tanto el coste de las indemnizaciones en caso de ajustes de plantilla sino la agilidad de su ejecución y la posibilidad de provisionar su coste en los períodos de buen funcionamiento económico.

La provisión y la correcta periodificación de estos hipotéticos costes futuros de ajuste de las plantillas aportaría garantías a las plantillas y fortalecería las estructuras financieras de las empresas.

Y finalmente también cabe mencionar que:

No hay ninguna duda de que la supervivencia de las organizaciones empresariales en este entorno de profundas transformaciones, estará íntimamente relacionada con su capacidad para incorporar la innovación en todos los ámbitos de su actuación.

Es imprescindible pues incorporar unas culturas directivas que afronten estos nuevos retos con inteligencia y también con adecuadas dosis de atrevimiento, y que aprovechen la oportunidad que conllevan estos importantes procesos generalizados de cambios para ejercer un liderazgo positivo.

El factor trabajo no puede quedar al margen de este proceso de innovación ni tampoco puede quedarse en una pura actitud defensiva.

La participación de las organizaciones sindicales y los comités en los órganos que lideren estas transformaciones, tanto a escala empresarial como a nivel institucional, aparece como imprescindible y con posicionamiento pro-activo.

Es imprescindible sin embargo que desde el principio se abdique de toda pretensión de soluciones homogeneizadoras ya que la nueva economía abierta y digital genera y posibilita realidades empresariales muy diferenciadas y evolutivas, tanto en dimensión, estructura, titularidad, formas organizativas, orientación de negocio, etc.

Así pues el marco de las RRLD debe afrontar todos estos retos, que no son pocos.

Muchas gracias por su atención.