

LA CRISIS EN POSITIVO: RETOS Y OPORTUNIDADES EN EL ÁMBITO LABORAL

La actual crisis financiera está derivando ya en una situación de crisis económico-productiva en multitud de sectores. Como consecuencia de ella, son muchas las empresas que están llevando a cabo ajustes y reestructuraciones de plantilla y suspendiendo las inversiones en proyectos estratégicos de mejora de la calidad en el empleo. Sin perder de vista la realidad de la situación socio-económica, la Facultad de Derecho de ESADE (URL) y la Fundación Prevent, con la colaboración de Bankpime y Aramark convocaron el pasado 5 de noviembre una Jornada, en la que se pretendió abordar la crisis desde una perspectiva de crecimiento y, por tanto, como una oportunidad de desarrollo. En esta lógica, se reflexionó sobre cuáles son las pautas de actuación para liderar en la empresa las situaciones de crisis, cuáles son los aspectos críticos en un proceso de reestructuración, cómo salvar empleos a través de expedientes de regulación de empleo o cómo deben diseñarse determinadas condiciones de trabajo para que, en situaciones de crisis, el impacto sobre la empresa sea el menor posible.

La presentación de la Jornada, a la que se inscribieron unas 95 personas, corrió a cargo del Dr. D. Pedro Miroso, Decano de la Facultad de Derecho de ESADE y de la Sra. Moré, representante de la Fundación Prevent. El primero se preguntó si no estaremos testando la capacidad de reacción de los instrumentos de los que el Dº Laboral dispone, aunque –recordó– no hay ninguna legislación preparada para abordar situaciones límite de crisis. La Sra. Moré aprovechó, por su parte, para realizar una breve presentación de la citada Fundación, entidad que interviene en dos ámbitos directamente vinculados a la productividad, la competitividad y la responsabilidad social: la prevención de riesgos laborales y la integración de personas con discapacidad. Manifestó que actuar de forma responsable es una de las vías de supervivencia para las empresas en época de crisis y que dejar de actuar hoy en estos ámbitos supondría un giro de 180º que podría mermar la credibilidad de los directivos que han apostado por la RSC, por lo que es importante mantener estos logros en época de crisis.

La Jornada se distribuyó en dos Mesas de trabajo, a las que siguieron breves coloquios. Ambas fueron moderadas por el Dr. D. Carlos Obeso, Profesor titular del Departamento de Dirección de Recursos Humanos y Director de l'Institut d'Estudis Laborals d'ESADE, quien al introducir la primera Mesa señaló que las dos ponencias que a continuación seguirían se centrarían en abordar la situación compleja en la que estamos, recordando que cualquier salida compleja implica interlocutores sociales y diálogo social.

La Ponencia inaugural estuvo a cargo del Dr. Salvador del Rey Guanter, Catedrático de Dº del Trabajo (UPF); Director del Área Laboral de Cuatrecasas y Director del Departamento de Dº Laboral de ESADE y que llevó por título: “Crisis, relaciones laborales y diálogo social”. Inició su exposición señalando que la situación de crisis que vivimos es enormemente compleja, diferente de otras crisis, y con características que hacen que sea muy preocupante, especialmente porque afecta, con carácter general y de manera transversal, a todos los sectores, a todas las categorías profesionales y a todos los territorios.

Con esta introducción, la ponencia se desarrolló en dos apartados concretos:

-a) *Qué estamos haciendo:*

Las medidas acordadas por el Gobierno –aprobadas en Consejo de Ministros el pasado 8 de noviembre- son medidas, a su juicio, muy insuficientes y descontextualizadas. Asimismo, el diálogo social está desconcertado: no sabe por dónde tiene que ir. Hasta hoy teníamos una dinámica positiva, con responsables que han ido adaptando el marco legal a las necesidades del marco laboral y empresarial y ahora no la tenemos. Pasando, en concreto, a analizar las medidas previstas por el Gobierno, el Dr. Salvador del Rey las juzgó aisladas y de poca envergadura para la situación actual. En particular, cuestionó:

- *Las bonificaciones para contratos indefinidos para parados con responsabilidad familiar con 1500 euros por dos años:* esta medida va a tener un impacto muy corto en el tiempo y muy relativo; las obligaciones del empresario con el trabajador van a ser más elevadas que los 1500 euros.
- *La capitalización del paro,* que pasa del 40% al 60% para que sea empleado en iniciar un negocio: no habrá muchos que quieran iniciarlo en estas circunstancias.
- *La moratoria en el pago de hipotecas suscritas por parados de hasta 170.000 euros durante 2 años* (se rebajarán un 50% pero pasados 2 años deberán pagarse al 100% más el prorrateo de la rebaja de los 2 años a pagar en 10 años): esta protección a desempleados en ayudas en temas hipotecarios están bien, pero son políticas pasivas, que tienen un coste y no suponen una reestructuración en el mercado laboral ni se trata de una condonación de las hipotecas: sólo es un aplazamiento.

b) *Lo que deberíamos hacer,* viendo la crisis actual como oportunidades a aprovechar para dirigir nuestro marco jurídico en un sentido de mayor eficiencia empresarial y protección y cualificación de los trabajadores. A este respecto pasó a diseñar 6 propuestas, no sin antes dejar constancia que es necesario no ser demasiado ambicioso, pues entonces no se logra nada. Estas seis propuestas esenciales son:

-1. *Reformar los agentes que actúan en el mercado de trabajo.* Dicha reforma es absolutamente necesaria para aumentar la eficiencia. La intervención pública es insuficiente para paliar la situación. Las agencias privadas de colocación con ánimo de lucro están prohibidas y las agencias de selección y recolocación no disponen de una regulación específica, a diferencia de lo que ocurre en los países europeos.

-2. *Establecimiento de agentes globales de empleo.* Hoy no hay nadie que realice el conjunto de funciones de intermediación (en términos amplios) de forma integrada: todas las funciones (intervención social, selección, recolocación, etc.) están segmentadas.

-3. *Flexibilización interna:* antes de llegar al despido ha de ser posible flexibilizar las condiciones de trabajo (por ej., flexibilizar, la distribución del tiempo de trabajo o poder realizar modificaciones de carácter funcional como poder realizar trabajos de carácter inferior o tomar medidas de movilidad geográfica temporal, incluso internacional,

-4. *EREs de suspensión con aplicación de plan social y EREs de extinción*: se están pidiendo suspensiones de hasta 120 días por parte de algunas empresas, como alternativa al cierre, mediante el procedimiento de los ERE. Pero la autoridad laboral sólo lo concede si hay acuerdo con las organizaciones sindicales. No estamos preparados para tener una empresa en suspensión tanto tiempo, más allá de la previsión que se realiza de que los trabajadores cobren la prestación por desempleo. Deberían regularse específicamente los planes sociales en los supuestos de ERE suspensivo, a fin de que su tramitación fuera más rápida y se pautaran las obligaciones formativas para los trabajadores. Por su parte, los EREs de extinción, hoy necesitan autorización administrativa, cuestión ésta que debería revisarse, sin que ello comportara que quedase en una decisión unilateral del empresario. Además, la negociación de este expediente dura de 4 a 6 meses, con gran desgaste para la empresa, que entra en una situación de confrontación. Para hacer el proceso más ágil, debería haber un período de suspensión temporal, con un control de la autoridad administrativa que no entrara a valorar las causas sociales, sino ser sólo un control periférico (mínima razonabilidad, que no haya fraude, etc.). Juzgar si las medidas sobre la viabilidad laboral de la empresa son adecuadas es una cuestión que debe valorar el empresario, no el juez o la autoridad laboral. Sobre las consecuencias del cierre debería haber una intervención arbitral si después de 6 meses de negociación, no se hubiese llegado a un acuerdo sobre las nuevas condiciones de trabajo.

-5. *Acuerdos de empresas*: actualmente resulta complejo modificar algunas de las condiciones reguladas en los *Convenios sectoriales* (por ej. la jornada laboral o la clasificación funcional), hecho que dificulta la adaptación de la empresa a su contexto. Igualmente, el sistema de doble representación sindical en las empresas y la formalización de los procesos de negociación, suponen también un obstáculo a la adopción rápida y dinámica de soluciones de ajuste. Por esta razón, debería operarse alguna modificación a través de la cual se reconociera un papel formal y normativo a los acuerdos de empresa.

-6. *Tomar medidas adecuadas para los trabajadores autónomos y en relación a la microempresa*: en estos momentos difíciles es muy importante prestarles una mayor atención puesto que son los que sufren más la situación. Así, hay determinadas condiciones que afectan a la gestión del negocio que se deberían flexibilizar, en línea con otros países, como por ejemplo Alemania, en los que se establecen moratorias a la aplicación de determinadas normas laborales en las microempresas que inician su actividad.

El Sr. Del Rey finalizó su ponencia señalando que hay aspectos de la crisis que no controlamos pero este país, con o sin crisis, tenía unos deberes pendientes que hay que abordar y quizás sea éste el mejor momento para dedicarse a ello.

La siguiente ponencia, en gran parte complementaria de la anterior, corrió a cargo de la Dra. D^a Esther Sánchez, Profesora de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Facultad de Derecho de ESADE y que llevó por título: “La destrucción y la creación de empleos a través de los EREs”. Se centró en una visión macro, con el objetivo de aportar alguna solución que, al margen de si se producen o no cambios normativos, pueden ser ya aplicables a empresas. A su juicio, hay algunos temas que merecen

reflexión y deberían inspirar las estrategias de los agentes sociales, no sólo en el marco de propuestas de lege ferenda, sino también en el marco de la negociación colectiva.

Partió de la constatación que estamos en un proceso de destrucción masiva de empleo que, a diferencia de otros períodos de tiempo relativamente próximos, no ha podido ser absorbida por la evolución del ciclo económico, hecho que está provocando una situación realmente crítica de subida de tasas de desempleo.

Esta situación de crisis económica coincide con un proceso de crisis conceptual, a propósito del debate sobre el futuro del D^o del Trabajo y sobre la implantación del modelo de *flexi-seguridad*.

La Dra. Esther Sánchez puso de manifiesto ciertos problemas de carácter normativo y cultural que afectan especialmente la posibilidad de preservar el empleo en un contexto de crisis. Nuestra normativa prevé un proceso de consultas con los representantes de los trabajadores sobre los EREs y sólo en relación a empresas con más de 50 trabajadores se prevé plan social. En la normativa actual (salvo en el caso de Cataluña) no se establecen, más que con una mención muy genérica, las medidas concretas que deben integrar el contenido del plan de acompañamiento social y no se hace referencia a la recolocación. Hay que recordar al respecto que el plan social es un mecanismo importantísimo para evitar destrucción de empleo y para evitar que determinados intereses privados acaben siendo sufragados por el contribuyente. A ello habría que añadir que determinadas diferencias reguladoras entre CCAA están produciendo una disparidad de trato a las empresas según estén ubicadas territorialmente en una Comunidad Autónoma o en otra, cuando en materia laboral la filosofía que ha inspirado su regulación heterónoma, se basa en la idea de “regulación única y estatal”. Y lo mismo puede decirse de la disparidad existente en materia fiscal: es más barato despedir a algunos trabajadores en unas CC.AA que en otras, como consecuencia del diferente gravamen fiscal existente con respecto a las indemnizaciones por despido.

Por su parte, las agencias de recolocación, están en situación de anomia o de ilegalidad. Actúan, por tanto, sin mecanismos de control, hecho que provoca que en ocasiones no se estén ofreciendo servicios bajo los estándares mínimos de calidad. Su regulación legal, permitiría que realizaran una labor paralela a la que realizan las Administraciones Públicas, y una mejor coordinación de las medidas tendentes a garantizar el correcto percibo de las prestaciones por desempleo.

Asimismo, la Dra. Esther López señaló que la cultura empresarial y sindical en los procesos de reestructuración provoca una indebida *monetarización de las soluciones*, que se centran en la cuantía de las indemnizaciones en detrimento de otras alternativas cualitativas, pese a que en términos generales el coste medio de recolocación supone el 15% del salario bruto del trabajador. Colabora a ello el propio TS y la doctrina Judicial del TSJC. La monetarización de los procesos encarece los despidos: se están pagando hasta 65 días por años de servicio, un coste mucho mayor que recolocar a los trabajadores. En este sentido, propuso que debería tasarse un tope máximo de indemnización en función de las posibilidades de recolocación que hubiera, incluso suprimiendo el derecho al percibo de cualquier tipo de indemnización en el supuesto de que al trabajador se le ofreciese un empleo adecuado, de acuerdo con los parámetros que rigen en materia de desempleo

Desde una *perspectiva preventiva*, deberíamos avanzar en la flexi-seguridad tal como se impulsa desde la UE porque ayuda a avanzarse al contexto de crisis. Hay que aprovechar las posibilidades de flexibilidad que tiene el Ordenamiento Jurídico, sin necesidad de modificar de forma significativa el marco normativo. El verdadero reto está en conseguir una efectiva negociación colectiva que optimice la regulación de la flexibilidad.

Y antes de llegar a un ERE el empresario debe mirar de solventar la situación mediante otros mecanismos que controlen la situación en un periodo determinado hasta que la situación se estabilice. En los EREs se deben adoptar como elementos estratégicos la formación y la recolocación. Se podrían articular algunas medidas tales como: realizar un proyecto profesional para los trabajadores, contactar con otras empresas para recolocarles, elaborar un plan de acompañamiento e integración en la nueva empresa, etc. Es importante esta visión estratégica.

Por otra parte, y coincidiendo con el Dr. Salvador del Rey, la ponente valoró el tema de formación de los trabajadores en períodos de estancamiento de producción para conseguir una mayor productividad en situaciones de mayor bonanza. Este es un tema básico para evitar la desclasificación profesional y para evitar la necesidad de importar talentos extranjeros. Invertir en formación es clave para aumentar la productividad y la empleabilidad de los trabajadores.

Para finalizar, la Dra. Esther Sánchez apostó por una *cultura del empleo* basada en el ciclo de vida. Las políticas activas deben prestar más atención el ‘learnfare’ y no confundirlo con el ‘welfare’. Para ello los empresarios deben aprender a corregir la miopía empresarial que no es capaz de visualizar el retorno de la inversión en formación y recolocación. Sin embargo el empresario no puede actuar solo, también es necesario flexibilizar la normativa y las normas jurídicas que ahora impiden o dificultan la adopción de soluciones que integran “la diversidad” consustancial a los conflictos surgidos en el ámbito de las relaciones laborales. De ahí que dicha flexibilidad tenga que llegar también a los tribunales. Es decir, que una mejora en esta situación es posible siempre y cuando el empresario se movilice acompañado de una mayor implicación de la Administración.

La segunda Mesa de Trabajo principió con la ponencia del Dr. D. Manuel Luque, Profesor de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (UPF), y Consejero del Bufete Cuatrecasas, sobre “El diseño de las condiciones de trabajo en tiempos de crisis”. Comenzó diciendo que aunque pueda parecer algo frívolo hablar en positivo en época de crisis iba a intentar en su ponencia dar cuenta de cómo un mal momento –o los buenos momentos antes que vengan las crisis- puede ser idóneo para dar un salto hacia delante. Se propuso no quedarse en la crisis, no ser descriptivo, aprovechar lo que ya tenemos y realizar algunas propuestas que sólo vamos a entender si utilizamos los parámetros de diseño en situaciones de no crisis. Y dividió su ponencia en los siguientes apartados:

- 1). *Parámetros de diseño*: para aplicarlos a las condiciones de trabajo hay que diferenciar las modificaciones de trabajo en crisis o en períodos de no crisis pero en vistas a ella.

-a) *Primer parámetro: medidas de carácter preventivo vs medidas de carácter reactivo.* Actuar modificando las condiciones de trabajo cuando hay crisis para salvar la crisis es difícil porque habrá desconfianza en los agentes sociales, lo cual incidirá en las negociaciones. Y es obvio que no se puede actuar con toda la parte social en contra. De ahí que sea importante tomar medidas de carácter preventivo: hemos de acostumbrarnos a actuar en situaciones de no crisis porque sabremos balancear mejor los intereses colectivos y lo haremos con mayor tranquilidad. En tiempos de crisis las medidas que se toman son siempre de carácter reactivo.

-b) *Segundo Parámetro: modelo estático vs modelo dinámico.* Muchas veces nuestro modelo es demasiado estático cuando precisamente, el modelo de relaciones laborales es dinámico; de ahí que, por ejemplo, podamos actuar antes de una suspensión temporal.

-c) *Tercer Parámetro: cuestión legal vs cuestión negociada.* La regulación para modificar las condiciones laborales da al empresario un poder unilateral, pero es fundamental que las condiciones de trabajo se negocien con los interlocutores sociales, de buena fe. Y si no se llega a un acuerdo debería entonces darse opción al empresario. Pueden tomarse acuerdos con período de prueba de 3 o 6 meses, siempre que haya confianza entre los trabajadores. Y ello hacerlo en tiempo de no crisis para prepararse para momentos de crisis, aunque es obvio que en épocas críticas también se han de abordar estos temas.

-d) *Cuarto Parámetro: perspectivas empresa vs perspectivas trabajador.* La forma de balancear el conflicto de intereses es muy importante. En tiempos de crisis el empresario debería tener un plus de flexibilidad en la gestión del empleo. En cambio, en momentos de no crisis debería tenerlo el trabajador. Es así como se lograría un cierto equilibrio.

-e) *Quinto Parámetro: escenario sectorial vs escenario empresarial.* Las negociaciones colectivas sectoriales deberían realizar una labor pedagógica, intentando equilibrar intereses siempre en conflicto. Pero es en cada empresa donde se conoce qué está sucediendo allí. Y eso vale especialmente para las Pyme, a las que no hay que dejar desvalidas. El Convenio Colectivo Sectorial puede hacer alguna cosa al respecto: por ejemplo, que la Comisión de seguimiento ayude a implementar parámetros macro, o protocolos en este tipo de empresas..

En resumen, es necesario un cambio organizacional: actuar de forma preventiva, constructiva, dinámica, negociada y aplicativa en cuanto a la dimensión empresarial. No hay que valorar de la misma manera una empresa que haya hecho este proceso de la que no lo haya hecho.

2) *Condiciones de trabajo:* en este punto el ponente apostó por *flexi-flexi*. El empresario necesita flexibilidad para adecuar la producción a las necesidades y los trabajadores también la necesitan para conciliar vida personal y familiar con vida profesional. Ha de buscarse una prevalencia de la flexibilidad del trabajador en tiempos de no crisis y en los de crisis la gestión de la flexibilidad debe ser para el empresario, para evitar situaciones más graves. Ello es posible siempre que haya confianza negocial entre las partes.

En cuanto al *salario* mencionó los siguientes puntos:

- *Estructura salarial (KPI):* su gestión es muy complicada. Por ej. ¿qué hacemos con el plus de antigüedad? Debería objetivarse esa parte de salario variable.

- *Dobles escalas salariales*: hay que superar la crisis, creciendo. Se trata de utilizar con muchas cautelas y de forma negociada dobles escalas salariales, siempre temporales.
- *Cláusulas de revisión salarial*: es importante su versatilidad (que sean dinámicas).
- *Cláusulas de descuelgue salarial*: ha de haberlas para cuando existan causas para ello.
- *Pactos*: hay que apostar por la desactivación siempre que se actúe de manera clara, correcta, para que no se pierda la confianza entre los interlocutores.
- *Prestación social complementaria*: es oportuno vincular las aportaciones a la propia situación de la empresa. Es importante el dinamismo.
- *Beneficios sociales* (anticipos, colegios de los hijos, etc.): hay que potenciar los beneficios ligados a la fidelización del trabajador. Es lo primero que cae en tiempos de crisis, pero se puede prever como paliarlo de alguna manera.
- *Formación*: aspecto muy importante, tanto en época de crisis como de no crisis. Hay que ampliar el perfil profesional del trabajador y la polivalencia del trabajo en tiempos de crisis, cosa que no se logrará que se acepte si no se ha trabajado el tema en tiempos de no crisis, incentivándolo.
- *Fondo de reserva para prevención*: cuando las cosas van bien, lo aconsejable es proveer un fondo de reserva para que la caída no sea en picado, y tengamos unos mínimos razonables en tiempo de crisis. Se trata de un fondo, siempre transparente, para amortiguar la crisis.

Siguió a continuación la ponencia de D. Joan Coscubiela, Secretario General de CCOO de Catalunya. Llevó por título: “Oportunidades y oportunistas”.. Coincidió plenamente con muchas de las observaciones del Dr. Manuel Luque, y estaba de acuerdo en que siempre se ha de buscar convertir el problema, por grave que sea, en oportunidad, pero hemos ser capaces también de apreciar las dimensiones cualitativas de lo que está pasando hoy. Su ponencia tuvo los siguientes apartados:

-1) *Características de la crisis actual y por qué no funcionan los instrumentos con los que contamos*: esta crisis no tiene que ver con las anteriores porque su dimensión cualitativa (no sólo cuantitativa) convierte en obsoletos los mecanismos de respuestas que teníamos, incluso los más innovadores, que estaban diseñados para hacer frente a crisis vinculadas a circunstancias puntuales que requerían flexibilidad, no desregulación, visión de conjunto, no autoorganización y cooperación, no competitividad. Pero todos estos mecanismos no funcionan porque la presente crisis no es de producción, ni de mercado, ni de modelo de relaciones laborales, ni de estructura económica, sino que lo que ha estallado es un modelo económico y social, lo que no quiere decir que no perdure en el tiempo. Se ha venido abajo una primera fase de globalización económica construida sin reglas, sin derechos globales, sin contrapoderes sociales y políticos (sindicatos, gobiernos, derecho del trabajo, etc.), los cuales no pueden hacer frente a una economía global sin responsabilidad social.

-2) *Hasta qué punto la situación actual ha puesto de manifiesto la crisis profunda de las instituciones sociales y políticas propias de los Estados-nación tradicionales*: no sólo es una crisis de sistema y de modelo social lo que estamos viviendo, sino una crisis de las instituciones de los Estados-nación que se crearon para establecer contrapesos en la época de la industrialización. Por eso, ni el poder político ni los agentes sociales están actuando a la altura de la gravedad de la situación. Ante una tal situación, si no somos

capaces de construir alternativas, no solucionaremos nada. Tras señalar que quien no hace ideología, pierde la batalla de los intereses, el Sr. Coscubiela manifestó que con los códigos de RSC hay mucho de marketing; la prueba es que sólo se utilizan en los países desarrollados y, en cambio, no en países de economía emergente. Y cuestionó si de verdad la Cumbre de Washington del 15 de noviembre refundará de verdad el capitalismo para afrontar la situación..

-3) *Maneras de salir de la actual crisis*: el Secretario General de CCOO de Catalunya se mostró bastante escéptico con las oportunidades que tenemos para trabajar ahora en vistas a aprovecharlas dentro de unos años. Algunas medidas se han tomado pero algo con lo que hay que romper es con el gregarismo social vigente. Además, tenemos muchas dificultades para hacer políticas anticíclicas keynesianas. Lo grave es que sabíamos que todo eso pasaría pero no queríamos verlo. Aprovechemos ahora para hacer las reformas que antes no se hicieron, pero seamos conscientes que tampoco nos van a servir del todo, ya que deberían ser de mayor calado. Finalmente, propuso una serie de líneas estratégicas:

- a) *Comenzar a entender que las instituciones del mercado de Trabajo no pueden funcionar con economías cerradas, nacionales y con empresas integradas*. Hay que ser conscientes de que hay un mercado global. Por eso todas las legislaciones de extranjería han fracasado. Hoy no gobiernan las leyes nacionales y no están tampoco funcionando instituciones de intermediación en el ámbito laboral (así, los servicios de ocupación de Cataluña funcionan de intermediarios en una minoría de los casos de inserción en el mercado laboral y las empresas privadas, en este campo, todavía se encuentran por encima de la actividad que desempeña la administración pública, con el descontrol que ello ocasiona). El grave problema es que no se tiene una visión global de lo que está pasando: estamos discutiendo sobre el reparto de cotas de poder político cuando la verdadera soberanía está en la economía global. Las Administraciones central y autonómica generan rigideces y están discutiendo sobre espacios de poder y gestión desvinculados de lo que pasa realmente en las empresas. Habría que buscar cómo pueden colaborar el sector público y el privado, pero todo ello con reglas.
- b) *Formación profesional*: no utilizamos de forma adecuada ni los recursos privados ni los recursos públicos que tenemos. Nuestro sistema de formación profesional es obsoleto. Es imprescindible abordar este tema que hoy no está en función de las necesidades de las empresas sino de los intereses de los ofertantes de ocupación.
- c) *El cambio de modelo económico*: es necesario hacer los cambios que no hemos hecho, pero sin fariseísmos. Y valorar la estabilidad de las plantillas, la subida de salarios, etc. Los agentes económicos no deberían en España sentirse tan cómodos con un modelo económico que da beneficios, pues la economía española está basada en sectores que no tienen que competir y que son los más inflacionistas.
- d) *Ir hacia negociaciones colectivas sectoriales*: hay que tener presente que la empresa integrada, fordista o taylorista no existe. La negociación colectiva no sirve para las empresas-red. Hoy se ha convertido en el principal aliado de empresas que externalizan costos y riesgos, lo que es suicida. Hay que cambiar a negociaciones colectivas sectoriales, que ayudarían a hacer las empresas más cooperativas las unas con las otras.

- e) *Necesidad de interlocutores sociales preparados para hacer frente a esta nueva realidad:* asistimos a un cierto riesgo de deslegitimación social de las organizaciones sindicales, pero en realidad éstas están mejor hoy que las organizaciones empresariales porque ya han hecho algunas reformas en su funcionamiento.

El ponente acabó señalando que o somos capaces de construir el futuro económico y social sobre otros valores o no saldremos de la crisis. Estos otros valores a su juicio son:

- Economía global necesitada de reglas, derechos globales y contrapoderes globales.
- Cambio en la cultura empresarial de externalización de riesgos (no de externalización de la producción).
- Encontrar el equilibrio entre competitividad y cooperación.

Si hacemos todo eso, podremos entonces hablar de flexibilidad: de una *flexibilidad con rostro humano*, que no ponga a la persona al servicio de la máquina.

La última ponencia corrió a cargo de Dña. Begoña Pelegrín, Directora de RRHH de ADMINEX SPAIN y que llevó por título: “Herramientas preventivas y estrategias de futuro para resolver la crisis: una experiencia práctica”. Empezó presentando a su empresa, una Pyme creada hace 10 años, y que colabora estratégicamente desde una perspectiva integral en procesos de internacionalización de empresas españolas. Hizo notar que el tejido empresarial de este país, en un 99%, está constituido por Pymes y que muchas veces los instrumentos de Dº Laboral y las actuaciones de las Administraciones Públicas no están orientadas a este tipo de empresas. Asimismo manifestó que la RSC no ha de ser sólo patrimonio de las grandes empresas. A continuación compartió en su intervención, poniendo a su empresa –que es una que sí ha hecho “los deberes”- como punto de referencia, las posibilidades que tienen las empresas de sobrellevar una situación como la que vivimos con una buena gestión, previsión y optimización de recursos, y a la vez con algunas reformas en su estructura y estrategia de marketing. Basó su ponencia en una autorreflexión para responder a estas tres cuestiones

-1) *Cómo la empresa ADMINEX SPAIN está afrontando la crisis:* se trata de una empresa totalmente relacionada con el ámbito de la inversión en España. Asesoran empresas extranjeras en España y tienen clientes a fidelizar. En este sentido, están procediendo a una adaptación de servicios básicos, dando un “plus” a los clientes. Las medidas tomadas son:

- “Reinventar” servicios, adaptándolos a las nuevas necesidades (por ej. buscan una gestión del cobro más eficaz).
- Reorganizar el staff de los equipos de trabajo, adaptados también a las nuevas necesidades de los clientes. La ventaja que proporciona una pequeña empresa es que puede gozar de un staff estable, con gente muy implicada en el proyecto.
- Estrategias de marketing: vender asesoramiento, management (cómo gestionan ellos la empresa, los equipos de trabajo, etc.), para dar confianza, y transmitir los valores de la empresa. Es muy importante que el staff conozca donde va la empresa. Un staff estático, jerárquico, no funciona

-2) *Qué herramientas preventivas ha utilizado:*

- Internacionalización: han utilizado herramientas preventivas que hacen que hoy no deban despedir y apostado por la internacionalización desde el primer día, viendo oportunidades en distintos países. Así, han procedido a abrir oficinas por el territorio europeo, no sólo en los mercados emergentes sino también en mercados maduros. De esta forma cuando un territorio sufre una recesión económica, la actividad de la empresas se equilibra con opciones de negocio en otros territorios.
- Formación especializada del staff. Todos los trabajadores la han recibido, lo que les ha dado a su vez una visión internacional más amplia y positiva. Esta es una inversión muy importante y recomendable que hoy ya está dando sus frutos.
- Actitud positiva, realista, de comunicación continuada con los trabajadores. Saber transmitir y comunicar en tiempos de crisis es esencial, así como saber ejercer liderazgos.

-3) Estrategias de futuro que va a emplear:

- Invertir en productividad: invertir en tecnología informática para realizar un mejor asesoramiento a los clientes.
- Redefinir el Management pues estamos prisioneros de un management del siglo pasado.
- Capacidad de adaptación ante situaciones adversas (ser más flexibles, más innovadores, lo que no se contradice con más disciplina organizativa).