

## La cultura de la flexibilidad: la gran apuesta del sector empresarial del siglo XXI

*La CEOE y los sindicatos de nuestro país todavía no han alcanzado un acuerdo en la negociación de la reforma de los convenios colectivos. El objetivo de esta ansiada reforma aboga por una nueva cultura laboral que necesita echar raíces en España de la mano de la flexibilidad para hacer sostenible la competitividad y la productividad. Los salarios no deben centrar esta reforma, pero sí abogar por los convenios de empresa que están más próximos a las necesidades reales de las compañías y trabajadores, y la reducción del absentismo, una lacra que incide en nuestra escasa y reconocida productividad.*

Esta reforma pretende “cambiar la cultura del despido por la cultura de la flexibilidad”, afirma el líder de CCOO, Ignacio Fernández Toxo si bien, reconoce que este fin puede resultar “complicado y difícil” y a juzgar por las últimas reuniones, razón no le falta. Según **Salvador Álvarez Vega**, socio experto en Derecho Laboral de **PwC**, el objetivo de esta negociación colectiva no puede ser otro que “potenciar la capacidad de las empresas para adaptarse a los permanentes cambios que imponen los mercados y que requieren la adaptación continua de las condiciones de trabajo a las necesidades de las empresas para mantener su competitividad y su productividad. En cualquier caso, la cultura de la flexibilidad empresarial siempre ha de primar sobre la cultura del despido”. ¿Los despidos de los trabajadores de las empresas españolas son una consecuencia no deseable ante la ausencia de flexibilidad empresarial? **Dolores Sanahuja**, abogada de la consultora **Mercer**, no lo cree así: “No existe la cultura del despido como respuesta exclusiva a la poca flexibilidad. La cultura de la flexibilidad aborda cuestiones distintas como el acomodo de la plantilla a las necesidades productivas de la empresa. Sin embargo, la reforma sobre negociación colectiva debe obedecer a otros criterios, en concreto y de forma fundamental, cambiar el protagonismo de los convenios sectoriales sobre los convenios de empresa, liberando a éstos de los corsés a los que tradicionalmente han sido sometidas las empresas, sin importar su tamaño”. Considerando la jerarquía convencional existente de las organi-

zaciones, una empresa de cualquier sector con cuatro o cinco trabajadores que factura 500.000 euros debe asumir los mismos costes salariales y de Seguridad Social que otra que factura 2.000 millones de euros. Según este ejemplo, Sanahuja considera que “debe concederse a las empresas la asunción de unas reglas del juego de acuerdo con su tamaño, estructura y, en definitiva, realidad. Éstas necesitan mayores posibilidades de ir adaptando sus necesidades a la realidad, sin estar totalmente dirigidas por una norma sectorial que poco puede tener que ver con su realidad”.

diciones laborales, si se quiere con mínimos condicionantes, darle libertad para vincular sus incrementos salariales a sus índices de productividad real y establecer condiciones propias en determinadas materias que no vengán impuestas por un Convenio Sectorial”. Riera asegura que la reforma de la negociación colectiva es “absolutamente imperiosa, pero no podemos olvidar la necesidad, para que tenga éxito, de reformar nuestra carta magna laboral, el Estatuto de los Trabajadores”.

### Desconocer la realidad empresarial

Las claves de la reforma de la negociación colectiva, según indica Álvarez Vega, giran en torno al acuerdo económico y social que el Gobierno, la patronal y los sindicatos suscribieron el pasado 2 de febrero. “Según dicho acuerdo -dice este socio experto de PwC- se dice que la negociación colectiva tiene problemas de estructura y vertebración, de legitimación, de flexibilidad interna, de innovación y adaptación de contenidos, de gestión y de adecuación a las dificultades, entre otros”. En opinión de Sanahuja, la idea principal de esta reforma gira en torno a los incre-

### No existe la cultura del despido como respuesta exclusiva a la poca flexibilidad

La forma en la que habría que aplicar esta flexibilidad interna a los convenios colectivos para que su aplicación resulte beneficiosa, a juicio de Álvarez Vega, sería en “la regulación de las condiciones de trabajo, en los procedimientos para su modificación, en la posibilidad de su adaptación y variabilidad en el ámbito empresarial durante la vigencia del convenio y en la incorporación de cambios, una vez terminada la vigencia del convenio, siendo necesaria una nueva regulación de la ultraactividad de los convenios colectivos”. Según **Eduardo Riera**, abogado de **Mercer**, es necesario depositar en el ámbito de la empresa “la capacidad de negociar sus propias con-

mentos salariales vinculados al IPC más un porcentaje que se negocia desde instancias “poco comprometidas” con la realidad de las empresas que representan. “En este sentido cabe incluir en la misma cesta a asociaciones empresariales y sindicatos. No hacer referencia a la productividad de las empresas para considerar incrementos salariales significa desconocer de la realidad actual de las empresas de nuestro país”, explica esta abogada. Por otra parte, destaca también que en esta negociación se desea “seguir fomentando la preeminencia de la realidad sectorial sobre la concreta y cotidiana de la empresa. No parece que, en este sentido, la negociación

## ¿Hay que cambiar “la cultura del despido” por “la cultura de la flexibilidad”?

**Carlos Carpizo**, director de Recursos Humanos de **Randstad**

No creo que ninguna empresa esté en la cultura del despido de manera voluntaria, por lo que me quedo con la segunda parte de la pregunta. La legislación debe ofrecer herramientas para adaptar las plantillas a las necesidades de producción de cada momento. Con ello, el coste emocional y pecuniario que suponen los despidos se evitarían por la mayoría de las empresas. Este cambio cultural debería venir de una auténtica reforma laboral y no tanto, por parte de la negociación colectiva, más centrada en un acuerdo entre las partes.



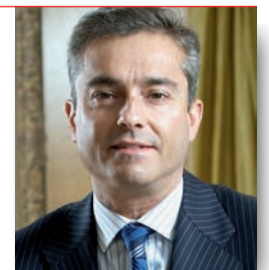
**María Morales**, HR manager de Compensación y Beneficios y Relaciones Laborales del **Grupo Beiersdorf S.A.**

Los convenios colectivos imponen límites a la flexibilidad y a la reorganización interna, lo que ha producido importantes pérdidas de competitividad, baja productividad y pérdidas de empleo. Es importante que la flexibilidad interna dentro del ámbito empresarial sea el principal mecanismo de adaptación antes que el despido. Esta reforma debería ser un pilar importante dentro del mercado de trabajo. Los retos de la globalización nos obligan a utilizar la negociación colectiva como un buen instrumento para salir de la crisis actual y asentar las bases del futuro económico de España.



**Ángel Cano**, consejero delegado de **BBVA**

Espero que el Gobierno implante con la mayor profundidad posible una reforma laboral que dé lugar al mercado “más flexible de Europa” porque, de esta manera, se permitirá agilizar el crecimiento de la economía y la creación de puestos de trabajo. Esta iniciativa podría ser la palanca de recuperación del empleo y la confianza porque todo el mundo espera a que se implemente esta reforma que culmine con la reestructuración de las cajas de ahorros de España.





mantenida haya dado los frutos deseados". No obstante, Sanahuja sostiene que todos los convenios que se están negociando en la actualidad sufren del mismo vicio porque "existe un claro esfuerzo sindical por retomar negociaciones de convenios empresariales cuyo ámbito temporal ha vencido, pero cuyo contenido normativo sigue vigente en virtud al principio de ultra actividad, con el único fin de continuar aplicando en "ese" convenio las reglas de juego anteriores y que no le afecten las posibles reformas. Esto hace que se entorpezca la necesaria modernización de las relaciones laborales en este país."

### Cultura de salarios

Cuestionados sobre la conveniencia de que la productividad esté ligada al incremento de salarios, Riera afirma rotundamente en positivo, no obstante objeta que "no sería conveniente sobre beneficios sino sobre el margen neto. Otra cosa, son los mecanismos internos de compensación por desempeño que, qué duda cabe, debe tener una preeminencia especial, pues es el buen o deseable desempeño de todos y cada uno de los trabajadores los que permitirán el incremento de productividad y ello, en cierta parte. Al empresario le corresponde asumir su obli-

gación de inversión en la mejora de los medios de producción. Ambas cuestiones deben ir parejas, pero en cualquier caso no puede asumirse que una empresa en la que desciende la productividad o que tiene importantes pérdidas y una viabilidad futura en entredicho, deban incrementarse los salarios cada año en función del IPC." Los sindicatos han expresado su deseo de que la fijación de los sueldos deba quedar excluida en los nuevos convenios. A este respecto, Riera puntualiza que si "se refiere a que los sueldos continúen vinculándose al IPC en lugar de a normas de productividad, entendemos que se trata de uno de los puntos clave que deben afrontarse ya que para 2011, los sueldos por convenio podrían subir más de un 4%". Álvarez Vega considera sobre esta cuestión que "no creo que sea conveniente limitar los ámbitos y posibilidades de negociación de las condiciones de trabajo en los convenios colectivos como tampoco limitar los aspectos que hacen referencia a la calidad en el empleo y a la productividad y competitividad empresarial."

### Convenios de empresa

Tanto los sindicatos como la patronal ya han expresado su disposición a potenciar los convenios a nivel

de empresa sin reducir la cobertura y proponen que cada sector establezca la estructura de la negociación colectiva en ese ámbito, decidiendo qué materias se incluirán en los convenios sectoriales, cuáles en los autonómicos así como en los de empresa. Así Sanahuja incide en que si "realmente el sector va a establecer la estructura básica de las reglas del juego, concediendo libertad de actuación y movimientos a las empresas, éste será un primer paso importante para conseguir cierta flexibilidad para adaptarse a la realidad concreta de la empresa". Por su parte, desde PwC están convencidos de que este es uno de los aspectos claves de esta reforma. "Cuál debe ser la racionalización de la estructura negociadora y su contenido, debiéndose potenciar la mejora de la estructura y su descentralización para permitir a las empresas adaptarse a las circunstancias cambiantes en las que operan. Potenciar los convenios a nivel de empresa y racionalizar los de ámbito superior, sean sectoriales o territoriales, puede ser una buena medida que derive de esta reforma laboral", asegura el consultor Álvarez Vega.

Por sectores, se nos ofrecen puntos de vista muy variados. Para **Carlos Carpizo**, director de Recursos Humanos de **Ranstad** el problema de la negociación deriva de "la falta de precisión de lo que es un convenio colectivo. Su contenido debería recoger las condiciones de trabajo acordadas entre los distintos agentes sociales durante el tiempo que dura su vigencia, ya que esas condiciones se acuerdan de conformidad con unas circunstancias concretas. La situación actual hace que lo pactado para un momento concreto se perpetúe en el tiempo, y pase de convenio en convenio, incluso cuando no hay, y que el planteamiento de negociación de un nuevo convenio se haga sobre lo pactado anteriormente para seguir mejorando condiciones, sin considerar el cambio de circunstancias que se pueden producir en su transcurso". Partiendo de la base de que el mercado de trabajo y de Relaciones Laborales se antoja complejo, **María Morales**, HR *manager* de Compensación, Beneficios y Relaciones Laborales del **Grupo Beiesdorf**, líder en el cuidado de la piel, afirma que "son muchos los cambios a realizar, difíciles en algunos casos, pero totalmente necesarios y que requiere reformas profundas, pero hay que acometerlas con la máxima celeridad para no quedarnos descolgados de la reactivación económica que se está empezando a producir en Europa". **Araceli García**, directora de Recursos Humanos para el Sur de Euro-

**Araceli García**, directora de RRHH para el Sur de Europa de **HAVI Logistics** y vicepresidenta de la **EuropeanPWN**

Sí. El empresario deber ser el único responsable de regular la carga de trabajo en su negocio. Debe tener márgenes de flexibilidad para poder organizarlo y así ajustar sus necesidades de mano de obra a las necesidades que marca su actividad, el mercado, la coyuntura, tanto al alza como a la baja. Es necesario liberalizar



el mercado de trabajo y dotarlo de herramientas de flexibilización organizativa y de gestión que permita a las compañías, una vez tomadas las decisiones, ejecutarlas sin encontrarse con multitud de trabas burocráticas.

**Elena Martín Toscano**, directora de Recursos Humanos del **Grupo Multiasistencia**

La reforma de los criterios de negociación colectiva debe ir ligada a la flexibilidad, principalmente en aspectos como los aumentos salariales ligados a temas de productividad y no de inflación. Los incrementos obligados por convenio llevan a solucionar situaciones financieras complicadas con mayores despidos. Pero incluso cuando las empresas tienen buenos resultados, se perjudica el crecimiento, por ejemplo, cuando los clientes no aceptan subidas de IPC en los contratos, pero los gastos de personal sí se ven afectados al alza por los compromisos del convenio de obligado cumplimiento.





pa de **HAVI Logistics** y vicepresidenta de la EuropeanPWN, centra su interés en la vinculación de los incrementos salariales que inciden sobre la competitividad empresarial y apostilla que "habría que tener en cuenta cómo funcionan otras variables que inciden sobre la competitividad de la empresa, como salarios garantizados, consolidaciones de conceptos e incrementos, jornadas de trabajo o la organización de los tiempos de trabajo". Pero no menos importante resulta la necesidad de avanzar en aspectos que lentamente van calando en las organizaciones como la conciliación laboral y la flexibilidad horaria. Así García comenta que "esta falta de adaptación y flexibilidad en nuestro modelo de relaciones laborales incide en todos los sectores y grupos sociales entre los que destacan el colectivo de mujeres que están viendo cómo sus carreras profesionales no avanzan a la velocidad que deberían o lo que es peor, se quedan estancadas. La conciliación "productiva" ya no es una prioridad, se siguen primando las horas de permanencia a los resultados y en el momento actual, esto sucede más que nunca".

Ante esta situación, desde la European Professional Women's Network (EuropeanPWN) desde su

gen de maniobra al empresario, "la gente lo que quiere es trabajar". Cano apuesta por "una modificación de calado que contribuya a generar confianza en los mercados a escala nacional y de empresas".

#### Máximas prioridades

Entre los aspectos prioritarios que habría que abordar en beneficio de todos los sectores, Morales destaca la necesidad de la variabilidad ordinaria sea regla general. "Hay que evitar que absolutamente todo tenga que pasar por negociación para que, en definitiva, el sistema sea más ágil. Pero también que se puedan establecer condiciones diferentes a colectivos distintos sin que se presuponga discriminación y, por tanto, más flexibilidad para que la dirección de la compañía pueda tomar decisiones internas rápidamente y adaptar sus estrategias a situaciones puntuales". En el caso de Ranstad se da una situación muy particular en la parte relativa a la intermediación realizada a través de las empresas de trabajo temporal. Así lo explica Carpizo: "Nuestros trabajadores de estructura están sujetos a un convenio sectorial estatal propio y, como tal, sujeto a las mismas necesidades de cambio que todos los sectores, pero

### Potenciar los convenios a nivel de empresa y racionalizar los de ámbito superior, sean sectoriales o territoriales, puede ser una buena medida que derive de esta reforma laboral

implantación en España en 2008, se trabaja para promover el progreso profesional de la mujer en las distintas etapas de su carrera contemplando la reordenación de la carrera profesional en la que se encuentran ahora muchas mujeres que han dejado sus trabajos o que deben salir del desempleo mediante un importante esfuerzo. Desde el sector de seguros, el acento se sitúa en otros aspectos de la flexibilidad como la promoción, la movilidad funcional y geográfica, en los cuales "es necesario profundizar si queremos aumentar la cultura de la flexibilidad y no del despido. Los objetivos comunes de agentes sociales y empresa deben ser asegurar el empleo, pero donde lo haya y en los puestos que se necesiten", afirma **Elena Martín**, directora de Recursos Humanos del **Grupo Multiasistencia**. En el sector bancario el interés pone el acento en el coste de los despidos. **Ángel Cano**, consejero delegado del **BBVA** en declaraciones a la agencia Europa Press, sostiene que "cuando el coste de los despidos es menos elevado, no hay miedo a volver a contratar". Cano se muestra partidario de que las empresas "puedan desvincular su vida del comportamiento de un convenio sectorial" porque entre estar parado y trabajar con un esquema que permita mayor mar-

nuestros trabajadores puestos a disposición están sujetos por equiparación a las condiciones de los convenios de las empresas usuarias, sin que podamos cambiar nada al respecto. De modo, que nos encontramos con que las condiciones de nuestros trabajadores son negociadas en otros sectores". García, de Havi Logistics, considera que la primera cuestión sería "desvincular la evolución del IPC del incremento salarial así como aumentar la polivalencia de las categorías profesionales que supondrá incidir más en Formación y realizar las evaluaciones del desempeño de los empleados de una forma más profesional y objetiva" y añade que también sería conveniente "revisar la aplicación de la jornada anual, aumentando su flexibilidad de adaptación".

#### Recetas para la competitividad

Cuestionados nuestros directivos sobre la conveniencia o no de ligar los salarios a la productividad o a las subidas del IPC, Morales se decanta por "ligar los incrementos de salarios a la productividad obtenida porque parece más adecuado. Así, los incrementos salariales irían ligados a la riqueza que cada trabajador genere. Sería la única manera de ser competitivos. Probablemente se pueda encontrar una

fórmula mixta en la que las revisiones salariales sean producto de la indexación como hasta ahora y de la productividad". En el ámbito de la logística, García afirma que también pero "partiendo de salarios mínimos garantizados, definición de conceptos variables y no consolidables en función de resultados". Carpizo asevera que "esta es una de las claves para mejorar nuestra economía y hacerla más competitiva en nuestro entorno. Las subidas "automáticas" ligadas en el mejor de los casos al IPC y, en el peor, al IPC más determinados puntos por encima del IPC real, más cláusulas de revisión sólo al alza y con previsiones de IPC que se consolidan en tablas aunque resulte al final del año que el IPC real es inferior, no están beneficiando a nuestra economía y especialmente nuestro mercado de trabajo, a la hora de salir de la crisis".

En el ámbito de las ETT's los ingredientes necesarios más que de competitividad, deben ser de efectividad. A este respecto, Carpizo lamenta que la reforma laboral de la ley 35/2010 haya excluido la figura de las Agencias de Colocación a las empresas de trabajo temporal, "siendo éstas las únicas conocedoras de las necesidades reales de puestos de trabajo en las empresas españolas". "Esto es un paso atrás respecto del resto de Europa, ya que la reforma ha recogido una regulación de la intermediación laboral insuficiente y confusa: todo el conocimiento que en estos momentos podría estar puesto a disposición de la efectividad en la unión oferta y demanda, y en la selección y orientación de los trabajadores para su inserción en el mercado de trabajo, ha quedado excluido", afirma este directivo de Ranstad quien apostilla que la supuesta apertura de sectores para las empresas de trabajo temporal está todavía por ver si es de posible aplicación.

Cuestionada sobre cuáles son los focos de mayor competitividad en su sector, Morales destaca que la prioridad máxima en perfumería y cosmética son los clientes. "Nuestras inversiones en I+D son elevadas ya que la innovación debe ser permanente y con productos seguros. Necesitamos una plantilla proactiva que nos permita realizar cambios en pro de la competitividad y para eso, necesitamos que los comités de empresa participen en esta visión del negocio". Debido a que sus productos están marcados por la estacionalidad, ya está contemplado en su convenio sectorial, la utilización de horas de flexibilidad para reaccionar ante demandas del mercado si bien, Morales reconoce que "con limitaciones por lo que sería conveniente una mayor flexibilidad también, para dar cobertura necesaria a producciones adicionales que nos solicitan desde Hamburgo". García de Havi Logistics considera "urgente" una revisión de los conceptos de legislación laboral en materia de competitividad para que el propio empresario sea el que defina el volumen necesario de mano de obra en cada momento y así adaptar la jornada laboral a sus necesidades. "La fijación de salarios mínimos debe ser colectiva y sus diferencias entre éstos y la retribución total, solventadas a nivel de empresa", afirma esta directiva quien apunta que la negociación en cascada siempre se ha realizado para diferenciar "al alza" los parámetros de contratación lo que implica incrementos de costes de producción, haciendo que las empresas al carecer de las herramientas necesarias de flexibilidad, se vean abocadas a ajustar sus costes salariales". García se muestra plenamente convencida de que la cultura del despido debe ser relegada por la de la flexibilidad: "No conozco compañías que teniendo potencial de incrementar su negocio, tiendan a ralentizar ese crecimiento. Sólo cuando se producen situaciones como la coyuntura económica actual de España, las compañías tienden a "re-pensar" sus posibilidades reales de crecimiento y sobretodo -lo que a mi juicio nos perjudica más- tienden a buscar alternativas en otros países donde aún habiendo menos expectativas de crecimiento, sí tienen la posibilidad de organizarse y adaptarse a las necesidades en cada momento" ■

redaccion@equiposytalento.com