



Reestructuración, innovaciones y diálogo social en las PYMES

por Ola Bergström

Ricardo Rodriguez

Wim Sprenger

y Claude Emmanuel Triomphe

en representación de la red IRENE



Introducción - p. 3

I. PYMES: un mundo complejo e interdependiente - p. 4

2. ¿Qué tiene de diferente una reestructuración en las PYMES?

3. Diálogo social y apoyo público - p. 6

4. Innovaciones - p. 9

5. Conclusiones, recomendaciones y propuestas - p. 12

Referencias - p. 16



RENEWALS

Un proyecto apoyado por
la Dirección General
de Empleo

La red IRENE y el proyecto Renewals

Nacida durante un seminario celebrado en Dublín en 2003, la red IRENE (Innovative Restructuring- European Network of Experts) está integrada por expertos independientes – académicos, investigadores, agentes sociales, consultores – de varios países – Bélgica, Bulgaria, Francia, Alemania, Italia, Polonia, Portugal, Rumania, Eslovenia, España, República Checa, Países Bajos, Reino Unido, Suecia).

IRENE es una red abierta a nuevos miembros. Trabajando en las dimensiones económica y social de las reestructuraciones en Europa con el fin de promover un prácticas responsables, y por tanto, innovadoras, la red IRENE ha llevado a cabo, o ha contribuido a realizar, una amplia gama de proyectos europeos como MIRE, AGIRE, HIRES, HIRES PUBLIC, ARENAS, y otros. Igualmente, ha realizado una aportación a la consulta pública lanzada por el Libro Verde sobre reestructuraciones publicado por la Comisión Europea (2012) y ha emitido su opinión en el informe elaborado y aprobado por el Parlamento Europeo sobre el mismo tema (el informe “Cercas” en 2013).

Recientemente, la red IRENE ha abierto su página web www.responsible-restructuring.eu. Además de nuevos proyectos, la red continuará entregando policy papers basados en sus trabajos de forma regular.

Iniciado en 2012, Renewals es un proyecto europeo focalizado en las novedades e innovaciones surgidas en los procesos de reestructuración en dos áreas principales: PYMES, por una parte y sector público, por otra. El proyecto se ha basado en la elaboración de estudios de caso y en talleres de discusión organizados y dirigidos por los miembros de la red. Los resultados del proyecto se presentan en forma de dos Cuadernos Temáticos de Discusión (Workshop Cahiers).



La red IRENE: una introducción a su actividad

En su primer policy paper, la red IRENE presenta las principales conclusiones alcanzadas dentro del proyecto europeo denominado “Renewals”. Este proyecto se ha centrado en identificar innovaciones en los procesos de reestructuración y en las prácticas de diálogo social producidas durante el periodo de crisis que vivimos en un ámbito normalmente excluido de los estudios sobre reestructuraciones empresariales: las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Basándose en varios estudios de casos, en la discusión mantenida en talleres temáticos con expertos provenientes de diversos Estados de la Unión Europea (UE), pero también en trabajos previos realizados por los propios miembros de la red, nuestro estudio señala aspectos clave que deben ser analizados con profundidad, particularmente la diversidad y complejidad de las PYMES, las características del diálogo social que tienen lugar en ellas, las especificidades de lo que se ha venido en denominar su “reestructuración silenciosa”, así como las fortalezas y debilidades del apoyo público que reciben.

Describiendo innovaciones en las PYMES identificadas en las áreas de organización y gestión, pero también desde la perspectiva del diálogo social, las transiciones profesionales, nuestro análisis resalta algunas conclusiones relativas a:

- La oportunidad de desarrollar un pensamiento estratégico y diferente.
- La necesidad de poner fin a las cláusulas de exención.
- La conveniencia de adoptar mecanismos de transiciones en el empleo y de apoyo específicos para las PYMES.
- Los retos para el desarrollo de un nuevo diálogo con y entre las PYMES.

Las implicaciones entre la reestructuración en las PYMES y el diálogo social son amplias y nuestra red considera que solo hemos debatido una pequeña parte del tema. Por tanto, hemos incluido en la sección final de este documento algunas propuestas para futuras actividades y para continuar la investigación.



I. PYMES: un mundo complejo e interdependiente

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representaban el 99,8% de las empresas no financieras de la Unión Europea (UE) en 2012, lo que supone 20,7 millones de empresas. Definidas como aquellas con menos de 250 empleados, independientes (o no subsidiarias) y cuyo volumen de negocio no excede los 50 millones de euros o con un balance general que no exceda los 43 millones, las PYMES se clasifican estadísticamente en tres categorías: medianas (entre 50 a 249 empleados, el 1,1% de las empresas existentes); pequeñas (entre 10 y 49 empleados, el 6,5% de las empresas contabilizadas) y micro-empresas (menos de 10 empleados, que representa con un 92,2% la abrumadora mayoría de las empresas existentes).

En términos de empleo, las PYMES representan dos terceras partes del total de empleados en la UE (aproximadamente, un 67,4% de los empleos en el sector no financiero de la economía en 2012), particularmente en actividades como la reparación y mantenimiento, construcción y actividades conexas, inmobiliario, hostelería y alimentación, actividades profesionales y técnicas y comercio.

Lo que distingue a las PYMES en su actuación son ciertas características comunes, comenzando por el papel que desempeña el propietario/directivo de la empresa. Generalmente, muy comprometido tanto con la historia (en muchos casos por ser el fundador o heredero) como con la gestión de la empresa, él o ella normalmente se encuentra “personalmente” implicado en los aspectos del empleo y de las relaciones laborales

cuando se enfrenta a decisiones problemáticas.

En este sentido, se pueden identificar varios “perfiles” de dirección, abarcando desde el propietario familiar de la empresa hasta el directivo omnipotente y omnipresente (generalmente, una fuente de riesgo y fragilidad para la empresa), aunque también puede incluirse el perfil de un directivo de carácter más “estratégico” (que gestiona las relaciones externas de la empresa, ventas, contratos,...) y delega las decisiones del día a día en un equipo.

Sin embargo, lo que en algunos casos podría ser considerado como un hándicap, también puede convertirse en una ventaja: en las PYMES existe un alto grado de proximidad entre el proceso de toma de decisiones y la implementación de éstas. La cadena de mando es corta o incluso inexistente. La comunicación entre los que toman las decisiones y los que las implementan es más directa. Las decisiones frecuentemente se aplican conjuntamente a todos los procesos.

Como consecuencia del creciente recurso a la externalización – el 17% de las PYMES en la UE están implicadas en procesos de subcontratación y más de la mitad de ellas actúan, a su vez, como contratistas de otras – pero también por el hecho de que muchas PYMES se agrupan o pertenecen a distintos tipos de asociaciones, las PYMES son cada vez más interdependientes – tanto entre ellas como respecto a las grandes empresas -, haciéndolas más vulnerables, especialmente cuando disponen de pocos clientes.



2. ¿Qué tiene de diferente una reestructuración en las PYMES?

Motivos y formas

La reestructuración en la PYME suele estar motivada por una combinación de factores externos y de causas internas. Mientras que las causas externas, tales como el comportamiento de la demanda, las políticas y regulaciones públicas, la globalización o el avance tecnológico son las mismas que para la gran empresa (aunque con efectos diferentes), los factores internos son específicos de la PYME. Por ejemplo, la ambición emprendedora que promueve la expansión de la empresa; la diversificación o la reorganización interna; la limitación de los recursos financieros o de personal que conducen a la externalización de actividades; la reducción de costes o la búsqueda de eficiencia a través de la mejora de la gestión; la necesidad de realizar cambios urgidos por la dependencia generada por tener pocos clientes o proveedores o los cambios en la propiedad que derivan en nuevos enfoques de gestión e ideas de negocio.

La reestructuración en las PYMES suele estar frecuentemente caracterizada por una combinación de factores, más que por la influencia de uno solo. La adaptación de procesos internos o de estructuras, la diversificación o la transferencia de negocios o actividades son la forma más común de reestructuración en las PYMES. La quiebra, el cierre o los procedimientos concursales son también prominentes entre la población de PYMES, así como la expansión del negocio (incluyendo la internacionalización, para la que la PYME muestra menos iniciativa

que la gran empresa). Los procesos de externalización están cobrando cada vez mayor importancia, aunque todavía se encuentran en un nivel relativamente bajo, particularmente en los Estados miembro de la UE más recientemente adheridos, en los que las PYMES son tradicionalmente receptoras de servicios externalizados. En cambio, poca información existe en la UE sobre su comportamiento con relación a fusiones o adquisiciones, relocalización, deslocalización de empresas.

La reestructuración de las grandes empresas frecuentemente afecta a las PYMES del territorio o a la cadena de valor en la que la gran empresa es el principal actor. Actualmente, las PYMES desarrollan parcialmente tareas y actividades que solían pertenecer al core business de la gran empresa. Por otra parte, pueden formar parte de la “piel flexible” de la gran empresa, contribuyendo a salvaguardar parte de su empleo. Con frecuencia, no resulta fácil determinar los efectos de una reestructuración en el corazón de una compañía que cuenta con PYMES en su entorno o sirviendo como subcontratistas o proveedores de servicios.

La “reestructuración silenciosa” y sus consecuencias

La “reestructuración silenciosa” refiere un fenómeno típico en las PYMES. Aunque comparativamente se produzcan muchas más quiebras y cierres en las PYMES que en las grandes empresas, y por tanto, más despidos y pérdida de empleo, no se relaciona a las PYMES con un fenómeno de crisis, ni este hecho se refleja



adecuadamente por los medios de comunicación, ni figura entre las prioridades de las políticas y la financiación públicas ni en la agenda de los agentes sociales. Algunas características pueden destacarse en este proceso:

- La reestructuración se gestiona de forma más reactiva y con menos visión estratégica en las PYMES que en la gran empresa. Y cuando se trata de PYMES muy dependientes de grandes empresas que se encuentran, a su vez, en proceso de reestructuración, son “abandonadas a su suerte” la inmensa mayoría de las veces, para que gestionen solas y por su cuenta las consecuencias económicas y sociales de la crisis.

- En muchos casos, los empresarios de PYMES dudan más tiempo del necesario antes de iniciar una reestructuración, dados los costes inherentes y la imprevisibilidad de los resultados.

- Por las mismas razones, especialmente en los sectores manufactureros, intentan mantener a los empleados y retrasan todo el tiempo posible las decisiones más traumáticas, los despidos. El despido como ultima ratio es un principio que se puede aplicar de forma más acertada probablemente a las PYMES que a las grandes empresas, aunque las consecuencias pueden variar si consideramos la sostenibilidad de la empresa;

- Una vez que las decisiones han sido tomadas, existe muy poco margen para la discusión interna o bien para consultar con los trabajadores, así como muy limitados recursos para apoyar a las personas que tienen que abandonar la organización. La mayoría de las PYMES apenas

tienen posibilidad de recolocar a los excedentes dentro de la misma organización.

Todas estas características tienen efectos perjudiciales sobre el empleo en las PYMES, pero también, individualmente, sobre la salud física y mental de los trabajadores y sobre su capacidad para gestionar búsquedas alternativas de empleo.

3. Diálogo social y apoyo público

Diálogo formal e informal

Respecto al dialogo social, las relaciones entre la dirección, los representantes de los trabajadores y la plantilla suelen ser menos formales que en la gran empresa y estar más basadas en el contacto personal. Esta relación especial entre propietario/ dueño de la empresa y, además, gerente y los empleados puede considerarse como una fortaleza si las cosas van bien (un ambiente más integrado, buenas relaciones personales, la empresa como una pequeña familia,...) pero puede ser también una debilidad cuando se trata de que la empresa sobreviva. Así, los estudios de caso ilustran que muchas PYMES son incapaces de utilizar el dialogo social de una manera productiva e innovadora.

En 2009, existían comités de empresa o alguna forma de representación de los trabajadores en un 20%, como mucho, de las PYMES en la UE. Los representantes elegidos suelen carecer de suficiente formación y con frecuencia no se encuentran capacitados para ejercer un papel de “alerta temprana” respecto a la evolución



de los aspectos económicos de la empresa o de las condiciones de trabajo. La representación de los sindicatos es habitualmente baja y deficientemente organizada. En varios países, las PYMES se encuentran cubiertas por convenios colectivos sectoriales o de ámbito territorial, aunque no contengan condiciones específicas para ellas. En conclusión, el dialogo social en las PYMES no guarda similitud con el que se puede observar en la organizaciones más grandes.

Dialogo social en periodo de reestructuración

Como la Fundación de Dublín (Eurofound) afirma, “no pocas veces la legislación o los acuerdos entre los agentes sociales no cubren las reestructuraciones que se producen en las empresas más pequeñas, ya que el número de empleados implicados es demasiado pequeño para crear obligaciones y prácticas para realizar la reestructuración en el marco del dialogo social”.

Esta situación específica de las PYMES dificulta enormemente la implicación de los sindicatos y la participación en los procesos de reestructuración. Consecuentemente, los planes sociales de acompañamiento escasean en número y en contenido, siendo ésta una diferencia clara con lo que ocurre en las grandes empresas.

La singularidad de las relaciones laborales en las PYMES obstaculiza que desarrollen medidas innovadoras derivadas del diálogo social cuando tiene lugar una reestructuración. Casos en los que los sindicatos amenazan con llevar a cabo una huelga para proteger los empleos, sin tener en cuenta la supervivencia de la empresa, ilustran cómo los directivos seguramente

cometieron errores al no compartir información con los representantes de los trabajadores en su momento, bien por anteponer razones de autoridad o, simplemente, porque consideraron el dialogo social como algo superfluo. Ello demuestra lo difícil que puede resultar crear y mantener un dialogo social constructivo y con confianza mutua.

Como muchas PYMES no cuentan con presencia sindical o de representantes de los trabajadores en el centro de trabajo, es frecuente que sea el representante sindical del sector o del territorio, con experiencia y conocimientos, el que se ocupe de atender los problemas en la PYME y, por tanto, de cómo gestionar despidos o encontrar alternativas para evitarlos. Por una parte, las medidas acordadas mediante el dialogo social proporcionan cierta influencia para las organizaciones sindicales en los centros de trabajo de las PYMES y frente a los empleadores. Por otra parte, éstos no siempre son conscientes de las alternativas posibles a efectuar despidos. Los desencuentros entre las partes existen, pero a pesar de estas dificultades, la comparación entre distintas experiencias nacionales muestra que el dialogo social puede contribuir muy positivamente a la gestión de la reestructuración y el cambio en las PYMES no solo en tiempos de crisis, sino también a disponer de una visión estratégica a largo plazo.

Apoyo a las PYMES durante la reestructuración

El apoyo a los trabajadores para facilitar su transición ocupacional y profesional normalmente



solo está contemplado en las grandes empresas y no en las PYMES. Existen varias razones potenciales para esta exclusión:

- Restricciones legales con relación a los despidos colectivos: en muchos Estados miembro de la UE, las normas sobre despidos colectivos solo se aplican a empresas con una plantilla superior a un umbral mínimo, exponiendo a los trabajadores de las pequeñas empresas y microempresas a inseguridad en el empleo y a la amenaza de la pérdida del trabajo, sin disponer, apenas, protección en la práctica. Además, no suelen existir incentivos para los empleadores de estas empresas dirigidos a establecer en los planes sociales que acompañan a un despido colectivo este tipo de medidas, tales como mecanismos para favorecer la transición profesional u otras formas de apoyo para trabajadores excedentes.

- Recursos limitados. Las grandes empresas disponen de recursos para proporcionar apoyo en la transición profesional a los trabajadores excedentes, incluso cuando las condiciones económicas de la empresa son difíciles. Para las PYMES, estos recursos son más difícil de movilizar: no suelen planificar a muy largo plazo, lo que genera un problema en tiempos de reestructuración. En muchos casos, existe la tendencia entre los directivos de PYMES a posponer las medidas necesarias para la reestructuración, en vez de iniciar el proceso cuanto antes, cuando aún se dispone de recursos para financiar el proceso. Además, cuando las grandes empresas acometen una reestructuración con ajuste de plantilla, rara vez contemplan en los planes sociales medidas dirigidas a las PYMES subcontratistas.

- La presión pública. Las grandes empresas que inician reestructuraciones se encuentran muchas veces presionadas por la opinión pública para proporcionar medidas compensatorias a los trabajadores despedidos, como una forma de paliar los daños causados. Las empresas más pequeñas no están expuestas a esta presión, por lo que no aplican de forma voluntaria estas medidas.

- Falta de transparencia e información sobre los instrumentos disponibles. Como las PYMES no están implicadas en actividades de reestructuración de forma regular, no cuentan con experiencia ni conocimiento sobre cómo gestionar estos procesos. Los empleadores de PYMES no siempre disponen de la información adecuada sobre el convenio colectivo aplicable y las medidas de apoyo, si es que existen. Frecuentemente, los requisitos administrativos y formales que deben seguirse en estos casos son más difíciles de cumplir para las PYMES que para las empresas más grandes. El apoyo público al que puede acceder, si está basado en un régimen de competición, puede ser poco favorecedor para las PYMES, ya que éstas obtienen resultados positivos a pequeña escala o bien sobre la base de periodos de tiempo más largos.

- Elegibilidad. Los criterios para acceder a medidas de apoyo, sean subvenciones u otro tipo de incentivos, pueden ser difíciles de cumplir para las PYMES. No es inhabitual que en determinados países europeos, los servicios y medidas que se ofrecen como parte del apoyo público no tienen en cuenta a los trabajadores con formas atípicas de empleo (trabajadores temporales y con contrato a tiempo parcial), por lo que muchos de



los empleados en las PYMES no son elegibles para acceder a estos servicios. De esta forma, puede ocurrir que los trabajadores más vulnerables de una empresa queden más desprotegidos, incluso aunque formen parte del acuerdo sobre el tratamiento social de la reestructuración.

La concienciación sobre las necesidades de las PYMES está creciendo en la UE y en muchos de los Estados miembro, que han aprobado normativas que afectan a las pequeñas empresas. Factores como la disponibilidad de un apoyo público adecuado, el acceso a financiación (incluyendo un tratamiento diferenciado favorable por parte de las entidades financieras y los bancos), el nivel de carga administrativa, así como el entorno empresarial, son decisivos para la reestructuración de una PYME. Sin embargo, el establecimiento de mecanismos para favorecer las transiciones profesionales de los empleados de las PYMES continúa siendo un elemento no desarrollado, a pesar de la puesta en marcha de experiencias interesantes en varios países.

4. Innovaciones

Aunque las PYMES están siendo fuertemente impactadas por la crisis como lo demuestran las cifras de mortandad empresarial y de pérdida de empleo, simultáneamente también se están aplicando medidas innovadoras y soluciones que han contribuido a paliar estos efectos. Nuestro proyecto Renewals ha identificado varias de estas medidas que pueden ser clasificadas en dos grandes grupos:

Gestión, pensamiento estratégico y alianzas

Para intentar evitar la pérdida de empleo y limitar el riesgo y el impacto de un cambio realizado de forma demasiado brusca, es necesario afrontar las causas y consecuencias del cambio con suficiente antelación. Las reestructuraciones – y especialmente aquellas vinculadas a la crisis – actúan también como una “revelación”, catalizando factores que empujan a las empresas a modificar su actitud reactiva hacia una más proactiva y anticipatoria. Así ocurrió, por ejemplo, en la región Nord-Pas de Calais, gracias a los servicios de consultoría prestado por la agencia pública francesa ARACT. Su primer reto fue crear las condiciones para que todos los stakeholders trabajasen conjuntamente en nuevos planes para la empresa. El segundo reto fue construir una nueva estructura organizativa, haciendo una utilización más efectiva de las capacidades y competencias existentes internas, así como desarrollando nuevas formas de trabajo.

Un enfoque similar se adoptó por el líder de la empresa holandesa de pintura Olijslager. Anticipando importantes cambios antes de que la crisis comenzara, el empresario decidió romper con el pasado. Delegó responsabilidades en los empleados para realizar mejoras. Las opciones para el cambio, desarrolladas con la plantilla de la empresa, inmediatamente fueron aplicadas. En sus propias palabras: *“A las cinco y cuarto, tomábamos algo de comida china, cogíamos el rotafolio y planteábamos mejoras. Esto nos ayudó a establecer confianza dentro de la línea de mando debajo de la Dirección. Estos directivos intermedios se implicaron más en el cambio. Agradecí su contribución, que era genuinamente interesada. Proporcioné mucha*



información a la plantilla. Nuestros proyectos se ejecutaban siempre por dos o tres personas. El número de reclamaciones disminuyó y, de esta forma, el retorno de la inversión mejoró de forma sustancial". Olijslager contaba con un comité de empresa y el director general se mostraba muy satisfecho del papel que jugó este órgano en el proceso de cambio: "Ellos podían devolverme preguntas cuya respuesta era responsabilidad de los mandos encargados de la línea de producción. Controlaban la transparencia de las respuestas a las preguntas que se formulaban". Sin embargo, los sindicatos no se implicaron activamente en el proceso de cambio, algo que el director general no lamenta.

Las innovaciones pueden aplicarse no solo en empresas, sino también en agrupaciones o asociaciones de empresas, tal como ocurrió en Mécaloire. Constituida en 2010 por una treintena de empresas como una alianza para hacer frente al declinar constante de la industria del metal, Mécaloire reúne hoy a más de 150 PYMES que emplean alrededor de 3.500 personas, con un tamaño medio por empresa entre 10 y 15 empleados.

Este cluster tiene como objetivo mejorar la relativa falta de acceso a mercados internos y externos de sus miembros, así como a reducir costes y cargas administrativas. Además, como la subcontratación se encuentra muy extendida en la industria del metal, es también una forma de evitar conductas desleales entre los miembros y precios excesivamente bajos puestos por los contratistas principales. Fundada con subsidios públicos, Mécaloire permite a sus miembros elaborar y participar en proyectos comunes y

reducir el impacto de la crisis sobre la facturación, así como el desarrollo comercial y de muchos aspectos de negocio.

Entre sus principales innovaciones, el cluster introdujo:

- Grupos de trabajo y comunidades para gestionar procesos productos o soluciones integradas, así como para acoger a compradores o proveedores de grandes grupos y de PYMES.
- Un acuerdo sobre la gestión anticipada de los empleos y las competencias que implicaba a 20 empresas, firmado en 2011 con las autoridades públicas. Este acuerdo tiene como objetivo la elaboración de un mapa de empleos, competencias y saber hacer, especialmente previsto para épocas de caída de la demanda, con el fin de poder planificar los puestos de trabajo y las necesidades de formación a nivel local y para mejorar la gestión de los recursos humanos, sobre todo en las empresas más pequeñas. El acuerdo prevé que distintas PYMES puedan firmar contratos de forma común, así como compromisos de ayuda mutua en caso de caída de la demanda o del empleo, compartir el personal disponible mediante acuerdos concretos y mejorar las prácticas relativas a los recursos humanos.

Dialogo y bienestar

Un caso muy interesante es el de la empresa italiana Teuco que, mediante una "Estrategia organizativa del bienestar", alineó elementos relativos al bienestar junto con la supervivencia



de la empresa y el mantenimiento de puestos de trabajo. En este caso, una vez convenida la necesidad de hacer frente a un cambio estructural, los agentes sociales acordaron preservar y desarrollar el conocimiento y las competencias de la plantilla para cuando la crisis se hubiera superado. Para ello, se realizaron actuaciones de educación y formación que implicaron a una parte significativa de la plantilla, estuviera afectada o no por la posibilidad de despidos. Siguiendo las recomendaciones de los proyectos HIRES y PSYRES sobre elementos clave en una reestructuración como el apoyo social, comunicación entre directivos, la atención a los directivos intermedios, los despedidos (las víctimas) y los que permanecían en la empresa (los supervivientes), se organizaron acciones específicas y talleres. Empleados y directivos, desde distintos departamentos, con distinta experiencia y edad, participaron en formación sobre la gestión del cambio, el trabajo en equipo, creatividad y compromiso. Todo ello permitió a los participantes conseguir certificaciones de alto nivel reconocidas internacionalmente, lo que facilitó tanto el proceso de internacionalización como la posibilidad de una recolocación interna o externa.

El diálogo social a nivel sectorial o territorial también puede desempeñar un papel innovador para apoyar a las PYMES y a sus empleados durante la crisis.

Así ocurre en Suecia, donde Fundaciones y Comités para la Seguridad en el empleo (Job Security Foundations and Councils), establecidos por los agentes sociales ofrecen desde hace años un eficaz y rápido apoyo a los empleados

y directivos de todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño: empleados despedidos de PYMES (o de muy pequeños centros de trabajo) representa la parte del león de los participantes en las actividades de estas organismos (80% de los beneficiarios de programas de transición profesional del sector industrial eran previamente empleados de PYMES). Estas fundaciones y consejos se organizan de acuerdo a las diferentes áreas ocupaciones sobre las que gravita la negociación colectiva (cuello azul y cuello blanco, en la terminología sueca). En el caso sueco no solo se proporcionan servicios, sino que estos acuerdos y los organismos que los gestionan funcionan como una forma de política de aseguramiento donde todos los empleadores comparten el riesgo, tanto de grandes como de pequeñas empresas. Finalmente, esta experiencia sueca ofrece ayuda permanente a las empresas y a los trabajadores: sin estar vinculada a la crisis, también está funcionando con eficacia en estos tiempos difíciles.

Por el contrario, los casos de la italiana ELBA y de la holandesa ACO están más vinculados a actuaciones anti-crisis, concretamente a la cobertura sectorial y territorial y en particular a las PYMES.

La relevancia de la experiencia de ELBA (Ente Bilaterale Lombardo dell'Artigianato) en el sector de la artesanía en la región de la Lombardía se debe a que los actores social decidieron modificar el ámbito del organismo bipartito existente para pasar de un "instrumento útil" a un instrumento "central", con el fin de promover competitividad y cohesión social desde los acuerdos de 2010. A través de la aplicación de



esquemas de tiempo de trabajo reducido, entre otros, a pequeñas empresas y micro-empresas, se establecieron incentivos eficaces para aquellas empresas que se sumaban a los acuerdos. Por otra parte, la creciente participación de más empresas en el Ente permitió encajar mejor tanto las demandas de los empleados como las de los empleadores, con el fin de gestionar mejor los efectos de la crisis. En cambio, el actual sistema de cofinanciamiento de los amortiguadores sociales introducido por la reforma laboral de 2012 e implementado gradualmente desde 2013, todavía muestra un financiamiento inadecuado por ambas partes.

En los Países Bajos, los agentes sociales en la construcción establecieron el ACO (Anti Cyclical Opleiden), que facilitaba a todas las compañías del sector (principalmente PYMES) formación a través de Fondos específicos. Concebidos como instrumentos anti-cíclicos – se utilizan durante tiempos de trabajo cortos y en actividades limitadas – , promueven la recualificación y la adaptación de competencias y destrezas en muchas empresas. Las plantillas de las empresas afectadas por la crisis pueden actualizar o adquirir competencias especializadas. Más de la mitad de esos empleados – entre ellos muchos trabajadores mayores – eligen módulos de formación que habilitan el reconocimiento oficial de la formación profesional que reciben. Pero esta experiencia, inicialmente prevista para dos años, se detuvo antes de que la recuperación de la actividad económica tuviera lugar y, por tanto, no pudo salvar a todas las empresas que utilizaron esta posibilidad: parte de los trabajadores que tomaron parte en las actividades de formación finalmente quedaron en situación de desempleo.

5. Conclusiones, recomendaciones y propuestas

Aprender de la reestructuración en las PYMES

Es comúnmente aceptado que la reestructuración es un proceso continuo y que tiene lugar de forma recurrente. Sin embargo, apenas se ha organizado y elaborado el aprendizaje acumulado por la experiencia procedente de la reestructuración en las PYMES, aunque represente una enorme parte del total de las reestructuraciones que se producen. Por lo tanto, sería necesario establecer un proceso de seguimiento de estas situaciones y de aprendizaje entre los actores implicados de tal forma que las experiencias y el diagnóstico compartido pudieran contribuir a un “círculo virtuoso” de anticipación a los cambios y al desarrollo de estrategias de sostenibilidad socioeconómica. En concreto, sugerimos llevar a cabo:

- Educación y formación específica – no una copia de la que se realiza para las grandes empresas - sobre reestructuración, dirigida tanto a los directivos de las PYMES (con frecuencia, demasiado solos en su responsabilidad), a representantes de los trabajadores y a los empleados;
- Un seguimiento sistemático de los procesos de reestructuración en las PYMES en la UE;
- Marcos estables de apoyo (al diálogo social, al empleo, a esquemas de transición ocupacional para los empleados,...) a las PYMES en periodos de reestructuración.



Considerar la diversidad y la dependencia en las políticas pro-PYMES

El discurso general sobre las PYMES ha sido proyectado y diseminado por la UE y en la mayoría de los países se han adoptado políticas específicas y se ha estimulado su desarrollo.

Sin embargo, nuestro trabajo señala que “pensar en pequeño” (thinking small) no es suficiente. Las PYMES son un mundo enormemente diverso y el tamaño – con enormes diferencias entre las microempresas y las medianas – es solo uno de los factores de diferenciación. A la vista de esta realidad polifacética, ¿tiene sentido seguir manteniendo el conjunto de las PYMES como un solo y único objetivo-diana de las políticas y programas públicos, aparte de que sea por requisitos administrativos?

Además, la característica de la dependencia suele ser olvidada. Dependencia de las PYMES hacia las grandes empresas, pero también interdependencia entre ellas mismas. Las políticas públicas, pero también los programas dirigidos específicamente a la empresa deben tener en cuenta esta diversidad, complejidad e interdependencia, especialmente en las operaciones de reestructuración: disponer de una valoración previa del impacto en la cadena de valor o de suministro; contar con mecanismos de apoyo mutuo para los despidos, pero también en los nuevos procesos de reclutamiento, formación y contratación; se debería reforzar sistemas para compartir información e innovación con el fin de asegurar la sostenibilidad presente y futura de estos ecosistemas de PYMES, además de hacerlos atractivos.

Apoiando el pensamiento estratégico y las alianzas

Afectadas por la reestructuración “silenciosa”, las PYMES son mucho más reactivas que proactivas en tiempos de crisis. Y esa reactividad o pasividad, la falta de estrategias anticipatorias puede resultar muy peligrosa y dañina tanto para las empresas como para los trabajadores. Las PYMES no solamente deben hacer frente a la crisis, sino también - o como consecuencia de - repensar y desarrollar sus modelos de negocio.

- Se debe potenciar una visión y un pensamiento estratégicos, incluyendo no solo a los propietarios de las empresas y a la dirección, sino también a los trabajadores y a las competencias internas, muchas veces despreciadas. El papel de las políticas públicas – a nivel nacional y regional – es crucial aquí, así como las propias organizaciones de empresarios.

- El papel de terceras partes (consultores, mediadores, etc...) puede ser muy relevante, así como el establecimiento de marcos de relación entre PYMES semejantes (peer to peer). Sería deseable un acceso más fácil a estos recursos.

- Sería conveniente estimular las alianzas de y entre PYMES –mediante clusters, agrupaciones,- que han demostrado ser exitosas, a pesar del tradicional obstáculo que supone el individualismo connatural a la cultura emprendedora. Ello resulta especialmente aconsejable en época de globalización y de movilidad transnacional.



Desarrollo de marcos específicos para las transiciones ocupacionales

En época de crisis, la pérdida de empleo en las PYMES representa una gran parte del total del empleo. Sin embargo, la mayoría de ellas están excluidas de los beneficios que reporta la aplicación de mecanismos y esquemas de transiciones ocupacionales existentes en varios países, muchos de los cuales – complicados, lentos – han sido concebidos y puestos en marcha para grandes empresas y no pueden, por tanto, ser aplicados a pequeñas microempresas.

Además, en la UE se ha considerado a las Pymes exentas de muchas cláusulas, especialmente en el ámbito social. Este tipo de enfoque, ampliamente expandido, se basa en la percepción de que soportan pesadas e innecesarias cargas administrativas o bien en privilegios (red tape). Pero ¿hasta qué punto estas exenciones de iure están siendo positivas de facto para las PYMES?. Por ejemplo, si el diálogo social se deteriora en las pequeñas empresas por falta de obligación, el efecto será probablemente adverso durante el proceso de reestructuración. Y allí donde no se presta apoyo a los trabajadores de las PYMES para facilitar su transición profesional, se está vulnerando la igualdad de oportunidades.

Esta situación puede y debe ser superada, y distintas experiencias muestran que es posible. Eliminar estas exenciones podría fortalecer a las Pymes si, en su lugar, se adoptan otras estrategias específicas para favorecer su desarrollo, dirigidas por ejemplo a la innovación o a la mejora de la competitividad. En este sentido,

- La Directiva europea sobre aproximación de despidos colectivos debería ser revisada con el fin de ser más inclusiva respecto al tamaño de las empresas, así como en relación con las formas de terminación de los contratos (indefinidos, temporales, ...).

- El significado de las transiciones ha de ser considerado en un sentido amplio: el empleo es importante, pero también los cambios en la organización del trabajo que deriven un mejor clima laboral. El concepto de bienestar organizacional puede ser útil tanto para trabajadores como para los empresarios.

- Las transiciones profesionales deberían prevalecer sobre las indemnizaciones o compensaciones financieras en caso de despido. Tanto la legislación como el diálogo social y la práctica de las propias PYMES han de afrontar este tema con el fin de ser coherentes con la inversión en capital humano. Las compensaciones económicas restantes deberían reorganizarse:

- Hacia sistemas de apoyo financiero más sostenibles y no necesariamente vinculados a la crisis;
- Estimulando sistemas de aseguramiento voluntarios y colectivos.

Mejora del diálogo y refuerzo del partenariado

A pesar de que los agentes sociales, cuando están presentes, han demostrado desempeñar un papel exitoso, el diálogo social estructurado no es el punto más fuerte en la cultura de las PYMES. Existen varias buenas y malas razones



para ello. Sin embargo, el diálogo no siempre está ausente, sino que se desarrolla de manera informal. Fortalecer y estructurar mejor el dialogo social en las PYMES requiere tomar en cuenta su cultura, sus fortalezas y debilidades. En muchos casos, estas características no pueden ser deducidas de los esquemas utilizados por las empresas grandes. Los sindicatos pueden jugar un papel positivo en este fortalecimiento, aportando y compartiendo su experiencia.

La participación de stakeholders en las PYMES puede desarrollarse de dos formas, interna y externamente:

- Dentro de las empresas, mejorando la comunicación interna y, especialmente, la información compartida en el tiempo adecuado. Se debe asegurar una comunicación, procedimientos adecuados e igualdad de trato para aquellos que son despedidos, así como para aquellos que permanecen.

- Externamente a la empresa, desarrollando marcos estables territoriales y sectoriales para favorecer diálogos consistentes entre los directivos de las PYMES y los empleados y otras personas y grupos interesados e implicados. Podría pensarse en la obligación de informar por anticipado a los agentes sociales regionales de los planes para llevar a cabo una reestructuración. También podría discutirse sobre el establecimiento de un marco regional o sectorial para proporcionar financiación para planes sociales y facilitar transiciones profesionales.

Propuestas para futuras actividades e investigación

Este policy paper de la red IRENE no pretende abordar todos los temas relacionados con las PYMES, su reestructuración y el diálogo social. Se necesita más análisis en profundidad y el intercambio de experiencias, especialmente innovadoras. En consecuencia, sugerimos llevar a cabo, tanto a nivel nacional como a nivel europeo, una serie de actividades focalizadas en el análisis de temas como:

- Cadenas de valor y dependencia de PYMES respecto a la reestructuración en grupos de grandes empresas con vistas a reducir su negativo impacto en las primeras;

- Nuevas relaciones de colaboración entre PYMES e intercambio de buenas prácticas en la gestión de recursos humanos;

- Desarrollo de innovaciones a nivel local y sectorial para apoyar el dialogo social y las transiciones profesionales.



Referencias

Bergström, O., Broughton, A. & Triomphe, C.E., EU Synthesis Report, 27 National Seminars, Anticipating and Managing Restructuring, European Commission, Brussels, 2010.

Eurostat, Enterprises by size class -overview of SMEs in the EU, Statistics in focus, 2008.

IRENE network, European Principles for action, Preparing and managing restructuring for a sustainable future, 2011.

IRENE network, Restructuring in Europe: our shared diagnosis, Response to the EU Green Paper "Restructuring and Structural Adjustment in the Context of the Economic Crisis", 2012.

IRENE network, SMEs, restructuring, social dialogue, crisis and innovations, Renewals project, 2013.

Kwiatkiewicz A., Flexible workers, modern work organisation or buffer arrangements ? Paper prepared for International Conference, Sofia, 2012.

Kieselbach T., Triomphe C.E., Armgarth E., Bagnara S., Elo A-L., Thomson G. and the European Expert Group, Health in Restructuring (HIRES) : recommendations, national responses and policy issues in the EU, Hampp, 2010.

Mandl I., Restructuring in SMEs in Europe, Eurofound, 2013.

Pahkin K., Mattila-Holappa P., Nielsen K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl M., De Jong T., Mockalfo Z., Steps towards sound change - Initiatives for ensuring employee well-being during restructuring, PSYRES consortium, 2011.

Piore M., Sabel C., The second industrial divide. Basic books, New York, 1984.

Voss, E (dir.), European Social Dialogue, Achievements and challenges ahead, Results of the stock-taking survey amongst national social partners in the EU Member States and candidate countries, ETUC/ CES/ CEEP/ Business Europe/ UEAPME, Integrated programme for the social dialogue, Final synthesis Report, March 2011.

www.responsible-restructuring.eu

Contactar la red IRENE : contact@astrees.org