

# Soluciones con ventajas para ambas partes Medidas innovadoras a través del diálogo social a nivel de empresa

## Resumen ejecutivo

### Introducción

Este estudio examina la forma en que el equipo directivo, los empleados y sus representantes encuentran soluciones comunes para problemas comunes. También identifica medidas, especialmente enfoques innovadores, que se han consolidado a través del diálogo social como respuesta a la aparición de nuevos retos en el lugar de trabajo. El estudio cualitativo se basó en 20 casos prácticos de empresas de cinco Estados miembros en una muestra extraída del Estudios sobre la empresa europea de 2013.

### Contexto político

El diálogo social fructífero es un componente esencial para el diseño y la implementación eficaces de las reformas necesarias para incrementar la competitividad en las economías europeas y crear más puestos de trabajo. Equilibra los intereses de los trabajadores y los empresarios y propicia la competitividad económica y la cohesión social.

El vínculo entre el diálogo social y la productividad y la competitividad ha sido objeto de mucho estudio, especialmente desde la llegada de la crisis económica en 2008. En algunos países, la negociación descentralizada forma parte de un sistema coordinado, pero en otros faltan aspectos clave del diálogo social coordinado, como la representación de los trabajadores en la empresa.

Un diálogo social fructífero a escala empresarial podría conceder un nuevo impulso al diálogo social europeo al que la Unión Europea se ha comprometido recientemente en la conferencia de alto nivel organizada por la Comisión en Bruselas en 2015: «Un nuevo comienzo del diálogo social».

### Resultados principales

#### Retos

Todas las empresas seleccionadas se habían topado con retos similares, aunque es probable que las empresas radicadas en algunos países, como Grecia y España, hayan sufrido más los efectos de la crisis de 2008. No obstante, en general, el estudio identifica algunos retos actuales comunes afrontados por las empresas en Europa, como: la competencia y los mercados

cambiantes; los problemas de demanda; los problemas de recursos humanos (RR. HH), y la necesidad de un cambio radical en los modelos de negocio.

También existen retos sectoriales claros; el estudio pone de manifiesto las numerosas dificultades afrontadas por empresas de los sectores de la construcción, la fabricación, el transporte, las finanzas y la energía, mientras que el sector de alimentos y bebidas parecen aguantar mejor en todos los países.

#### Diálogo social como herramienta, no como obstáculo

Las medidas usadas por las empresas del estudio incluyeron:

- Medidas de RR. HH.: contratación, despido, cambio en los contratos de empleo, formación sobre salud y seguridad;
- Medidas de organización laboral: organización del trabajo flexible, habilitación del personal para desempeñar varias funciones, subcontratación;
- Medidas de mejora de la competitividad: cambio de la actividad principal, investigación y desarrollo, nuevas tecnologías, control de calidad;
- Medidas de reducción de costes: presupuestos equilibrados, reducción de gastos operativos, salarios.

El estudio identificó varios elementos de buenas prácticas, como la celebración de reuniones periódicas entre la dirección y los empleados (o sus representantes) para preparar las agendas del comité de empresa; reuniones periódicas para realizar un seguimiento de las decisiones; y comunicación permanente tanto de los directivos como de los empleados para adaptarse a nuevas prácticas y permitir su aplicación. Otros elementos eran la promoción de la satisfacción y la comunicación de los empleados, lo que les permitía contribuir a elecciones estratégicas y al proceso de toma de decisiones, y la formación para aplicar fácilmente las nuevas medidas.

Las empresas con formas de diálogo social «de confianza» lograron introducir incluso medidas de reestructuración complicadas con el apoyo de sindicatos o empleados, especialmente en los casos en los que se había realizado una consulta en una fase anterior para alcanzar compromisos y luchar por una meta común. El diálogo fructífero dependía de la filosofía de la empresa, la actitud de la dirección hacia la representación de los trabajadores y, en muchos casos, de sus estrategias de negocio.

### Estrategias de negociación

Se han descrito tres tipos de estrategias de negociación: «Promoción»: aquellos que pretenden crear una cultura de comunicación abierta; «obligación»: aquellos que intentan imponerse unilateralmente a la otra parte a través del uso del poder persuasivo o coercitivo; o «evasión»: donde una parte se niega a dialogar con la otra. Básicamente se observaron estrategias de promoción para crear una cultura de cooperación que facilitara la implantación del cambio. Las estrategias de obligación por sí solas, una política de evasión del diálogo social o el uso de estructuras de diálogo social superficiales generaron conflicto y resentimiento, tal como demostraron las empresas «conflictivas» identificadas en el estudio.

Muchas empresas con tipos de diálogo social «de confianza» emplearon estrategias de promoción y a veces estrategias que combinaban la promoción y la obligación, especialmente si eran necesarias medidas de reducción del personal, como la jubilación anticipada.

### Impactos y resultados beneficiosos para ambas partes

El estudio pretendía observar los impactos reales o previstos de las medidas sobre las organizaciones y los empleados. El impacto sobre las organizaciones se midió a través del rendimiento y los resultados económicos. En el caso de los empleados, se evaluaron factores como la satisfacción de los empleados, el bienestar, las mejoras en la salud y la seguridad y la mejora del clima de trabajo.

Las empresas del grupo de diálogo social «de confianza» lograron resultados más positivos para las organizaciones y para los empleados. Parece ser que una relación de confianza es la característica principal de lugares de trabajo que logran resultados beneficiosos para todos. Los lugares de trabajo con resultados beneficiosos para todos también se caracterizan por los cambios introducidos a través de estrategias de promoción, un diálogo social integrador, relaciones laborales basadas en la confianza, medidas introducidas a través de estructuras de diálogo social significativas, sindicatos comprometidos con el diálogo y una gestión cautelosa de las tensiones.

### ¿Todos ganan?

El estudio también identificó los impactos más allá del lugar de trabajo. Algunas empresas habían introducido medidas destinadas deliberadamente al público en general mediante la creación de empleo y el apoyo a la economía local, los jóvenes y el medio ambiente. Tales prácticas pueden tener un impacto positivo para la organización, los empleados y la sociedad en su conjunto.

## Indicadores políticos

- A la luz de la creciente orientación hacia la negociación colectiva a nivel empresarial, es posible que los responsables de la formulación de políticas y los interlocutores sociales deban apoyar el diálogo social a este nivel adoptando medidas para coordinar los diversos niveles de la negociación colectiva y desarrollar las competencias negociadoras de los actores de ambos bandos en el lugar de trabajo.
- En el contexto de los mercados cambiantes, las transiciones se pueden facilitar mediante la adaptación temprana de los modelos de negocio y la preparación de los empleados para el cambio aplicando medidas como la selección de personal con talento, el reciclaje laboral, la promoción profesional, el apoyo para encontrar trabajo y paquetes de despido justos.
- Los mecanismos innovadores de abordaje de los conflictos y las tensiones en el lugar de trabajo reducen los costes y el tiempo improductivo. El intercambio de conocimientos entre los interlocutores sociales sobre las prácticas de diálogo social que funcionan para organizaciones y empleados ayudaría a avanzar en este sentido en la UE. A escala comunitaria, nacional, sectorial y empresarial, las instituciones, los gobiernos y los interlocutores sociales podrían sensibilizar sobre los factores que permiten lograr resultados beneficiosos para todas las partes y trabajar para el desarrollo de capital humano, especialmente en el contexto de un lugar de trabajo cada vez más digitalizado. Los «premios ganamos todos» europeos podrían llamar la atención sobre las posibles ventajas.
- Las empresas de distintos sectores y Estados miembros con experiencia en resultados beneficiosos para todos podrían presentarse en una plataforma electrónica a escala europea y mesas redondas u otros foros.
- La información europea, los reglamentos de consulta y los comités de empresa desempeñan un papel relevante a escala empresarial, especialmente en países en los que dichas prácticas están menos generalizadas y deben fomentarse y respaldarse.

### Más información

El informe *Win-win arrangements: Innovative measures through social dialogue at company level* está disponible en <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Para más información, póngase en contacto con Stavroula Demetriades, Directora General de Programas, en [std@eurofound.europa.eu](mailto:std@eurofound.europa.eu).