



Flexiseguridad y gestión intercultural

El concepto de flexiseguridad nació en Dinamarca en los años noventa, pero se popularizó en Holanda, desde donde se ha extendido. Los beneficios que ha producido son evidentes, aunque se tardó casi 10 años en conseguirlos. El autor se plantea la posibilidad de trasladar este concepto a un contexto laboral muy diferente, como el portugués, y concluye que las diferencias culturales pueden ser el principal obstáculo. El ejercicio puede ser extrapolable a la realidad española, salvando todas las distancias.

JOSÉ BANCALEIRO, director Central de Recursos Humanos del Banco Finantia y coordinador de MBA Ejecutivos de la UAL

Mucho se ha hablado y se continuará hablando en los próximos años de la flexiseguridad. Es un tema por el que me he interesado no sólo en su vertiente jurídica, sino también en la de gestor de Capital Humano. No es un fenómeno nuevo y mucho menos una polémica que esté teniendo lugar únicamente en algunos países. Es un debate que está teniendo lugar

desde hace ya unos años a nivel de la Unión Europea y al que no es ajena la globalización del trabajo y de los procesos productivos y la competitividad que aportada por China e India. Este asunto ha sido discutido con especial intensidad en países donde la economía no arranca y el paro se ha convertido en una creciente desilusión, como es el caso de Portugal, Francia, Alemania e Italia.

Aunque la idea haya nacido en Holanda, ha sido el modelo danés el que más conocido y presentado como ejemplo a seguir. Este modelo nació en 1993, tras un largo debate entre el Gobierno (que lo defendía), los sindicatos (que lo temían) y las Asociaciones patronales (que lo encontraban "corto") y tardó cerca de diez años en reducir el paro de cerca del 12 por ciento a menos de 6 por ciento, creando un mercado de trabajo fluido en el que el 30 por ciento de los empleados cambia de empleo y la media de antigüedad en la empresa sea inferior a 8 años.

LOS PILARES DE LA FLEXISEGURIDAD

En términos muy sintéticos, la flexiseguridad se asienta sobre tres pilares. Una gran flexibilidad del mercado de trabajo, que pasa

FICHA TÉCNICA

Autor: BANCALEIRO, José.

Título: Flexiseguridad y gestión intercultural.

Fuente: Capital Humano, nº 226, pág. 46. Noviembre, 2008.

Resumen: Aunque la idea del concepto de flexiseguridad haya nacido en Holanda, ha sido el modelo danés la pauta a seguir. Surgió en 1993, tras un largo debate entre el gobierno, sindicatos y patronales, creando en 10 años un mercado de trabajo fluido en el que el 30 por ciento de los empleados cambia de empleo, la media de antigüedad en la empresa es inferior a 8 años y el paro se redujo al 6 por ciento. Los pilares de la flexiseguridad son: una gran flexibilidad del mercado de trabajo, una mejor protección social para los periodos entre empleos y la realización de fuertes inversiones en el terreno de políticas activas de empleo. El autor compara las diferencias culturales portuguesas y danesas en un ejercicio que se puede extrapolar a la realidad española.

Descriptor: Empleo / Flexiseguridad / Paro / Outplacement / Protección Social.



por la reducción de los llamados derechos de los trabajadores, especialmente, en términos de horarios y de estabilidad de los contratos. Una mejor protección social para los períodos entre empleos en términos del valor y duración del subsidio de desempleo. Y, por último, la realización de fuertes inversiones en el terreno de políticas activas de empleo, especialmente, en la formación de los trabajadores en paro y también en su "outplacement".

El aumento de la flexibilidad se consiguió esencialmente mediante una reducción significativa de la intervención pública en materias jurídico-laborales. Desapareció la imposición de modelos de contrato de trabajo, se acabó con el concepto de salario mínimo, se suprimió la legislación y reglamentación sobre horarios e incluso el derecho a la huelga dejó de tener consagración legal. Esto no significa que no existan estas figuras jurídicas, aunque sí han dejado de tener una protección pública, pasando al ámbito de la negociación entre sindicatos y empresas o sectores. En este sentido, el 75 por ciento de los trabajadores están adscritos a convenios colectivos.

La mejora de la protección entre empleos se consiguió mediante el aumento del subsidio

de desempleo hasta lograr un 90 por ciento del último salario, con un mínimo anual de 19.500 euros y durante un período que se puede prolongar (de forma decreciente) durante un máximo de cuatro años. Para tener acceso a este sistema de protección, el trabajador debe haber contribuido a un fondo especial durante por lo menos 52 semanas en los últimos 3 años. Como elementos llamativos de este sistema podemos señalar el hecho de que la ley prohíba al empleador pagar indemnización alguna en caso de despido o que el sistema de protección en el despido sea opcional.

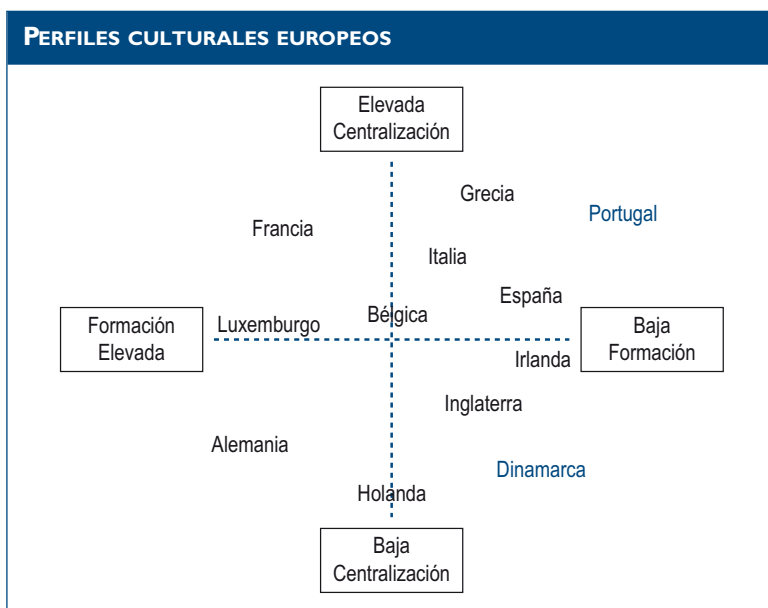
Las políticas activas de empleo se logran mediante la creación de incentivos para la búsqueda de una nueva ocupación, una inversión que no escatime en gastos para la formación de los trabajadores en paro así como en la financiación de sus programas *outplacement* o recolocación.

Las diferencias entre los países nórdicos y Portugal son evidentes, importantes y numerosas, por lo que introducir una legislación de este tipo en países como Francia, Alemania o Portugal parece extremadamente difícil

Mucho se ha escrito y se ha hablado sobre flexiseguridad, pero no siempre con un verdadero conocimiento sobre el tema. Para entender de lo que estamos hablando conviene tener una noción de los diferentes niveles de intensidad y de seguridad. La siguiente figura pretende resumir este aspecto:

FLEXIBILIDAD VS SEGURIDAD			
FLEXIBILIDAD	F +	Mercados "Agresivos": <ul style="list-style-type: none"> • Desregulados • Cultura individualista y Agresiva • Riesgo elevado/Altos y Bajos • Sindicatos dominados • Rápidos en recuperar Países: <ul style="list-style-type: none"> • USA. UK. AUS. NZ / vías desarrollo 	Mercados "Maleables" <ul style="list-style-type: none"> • Baja regulación/conventional • Cultura de Intervención social • Equilibrado/Protección de la persona • Sindicatos evolucionados/profesionales • Maleables en las soluciones Países: <ul style="list-style-type: none"> • DIN. HOL / Nórdicos
	F -	Mercados "Estagnados": <ul style="list-style-type: none"> • Reducida flexibilidad y regulación • Sin tradición de intervención social • Sin mecanismos de protección • Fuerte intervención estatal • Sindicatos sin poder Países: <ul style="list-style-type: none"> • Los subdesarrollados 	Mercados "Protegidos" <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad reducida • Estado fuertemente interventor • Protección del "empleo" • Sindicatos fuertes/políticos • Dificultades en competir Países: <ul style="list-style-type: none"> • Francia, Alemania, Italia y Portugal
		S-	S+
SEGURIDAD			

FUENTE > Elaboración propia.



FUENTE > Elaboración propia.

En esta materia, la solución encontrada en Dinamarca ha tenido notable repercusión y ha sido presentada como el modelo a seguir. Hay que tener en cuenta que el modelo en vigor en esa empresa ha sido arduamente negociado y ha tardado cerca de diez años en reducir el desempleo desde entornos del 12 por ciento a menos de un 6 por ciento, posibilitando un mercado de trabajo fluido, en el que el 30 por ciento de los empleados cambia de empleo y que la media de relación con una empresa es inferior a 8 años.

ANTE UN NUEVO ORDEN LABORAL

Parece evidente que nos hallamos en el umbral de un "nuevo orden" en las relaciones económicas mundiales, en el que el llamado modelo social europeo va a ser sometido a enormes tensiones. Quiero creer que la flexiseguridad puede ser una solución que consiga conjugar la competitividad impuesta por los nuevos "tigres" económicos con una cultura de confort y de calidad típicos del viejo continente. Sin embargo, tengo muchas dudas sobre su aplicación en Portugal en los próximos años.

Realmente, aunque me gustaría, no consigo creer que éste (u otro gobierno) tenga valor para flexibilizar la legislación en términos económicamente relevantes. ¿Alguien cree que el gobierno estaría dispuesto a pagar la factura de liberalizar los despidos, o que tendría la audacia de "desregular" el derecho a la huelga, o las diferentes modalidades de contrato de trabajo? ¡Yo no!

Por otra parte, el recientemente publicado libro blanco de las relaciones laborales, que va a estar en la base de las modificaciones del Código del Trabajo, va a poner a prueba mi hipótesis. En lo esencial, este documento pretende (I) el cambio (cosmético) de localización de algunos artículos del Código, (II) el paso de algunos institutos (por ejemplo, relacionados con Higiene y Seguridad en el Trabajo) a una legislación especial, (III) la introducción de algunos principios meramente programáticos (por ejemplo, relativos al equilibrio vida profesional / familiar), (IV) la simplificación de algunos procesos (ex. Despido por inadaptación), (V) la flexibilización de algunos aspectos relacionados con el tiempo de trabajo y, por último y más importante, el refuerzo de la contratación colectiva.

CUADRO I > PRINCIPALES DIFERENCIAS CULTURALES

Dinamarca	Portugal
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad Civil muy dinámica. • Larga tradición de diálogo social. • No existe corrupción ni evasión fiscal. • Valoración del cumplimiento de las reglas y de la honradez. • Valoración del mérito. • Exigencia y profesionalismo. • Valoración de la independencia. • Informalidad. • Comunicación directa y frontal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad civil pasiva. • Tradición de confrontación social. • Tradición de corrupción y evasión Fiscal. • Valoración del "apañárselas" y aceptación de los "esquemas". • Valoración de la "astucia". • Tolerancia y Laxitud. • Protección del Grupo/Corporación. • Estatuto. • Comunicación difusa e indirecta.

FUENTE > Elaboración propia.

A pesar de estas modificaciones, todo parece apuntar a que los puntos más relevantes y potencialmente más polémicos del Código del Trabajo Portugués, como los relacionados con el despido, van a mantenerse inalterados.

Además de las limitaciones jurídico-constitucionales impuestas por la ley y de la falta de valor político, existen por lo menos dos tipos más de trabas a la transposición del modelo danés de legislación laboral a Portugal.

El primero es económico, porque estas medidas tienen un coste muy elevado. En Dinamarca, el nivel de impuestos sobre el rendimiento del trabajo sobrepasa el 50 por ciento y ello permite que los gastos públicos relativos al desempleo alcancen el 1,66 por ciento del PIB. En la actual coyuntura, Portugal, aunque no es imposible, difícilmente tendrá capacidad para soportar los costes de una inversión de este orden.

La segunda traba se encuentra en el ámbito sociocultural. Las modificaciones en Dinamarca se produjeron en una realidad social completamente diferente de la que caracteriza a Portugal. De hecho, el perfil cultural y los niveles de educación de los dos pueblos son muy distintos, los niveles medios de rendimiento de los trabajadores de los dos paí-

ses no son comparables y el perfil y postura de los "sindicalistas" y de los "empresarios" no pueden ser más diferentes.

¿UN MODELO EXTRAPOLABLE?

De todos los problemas que he referido, el socio-cultural es el que me parece más difícil de superar. De hecho, estoy convencido que la limitación constitucional será resuelta en el futuro mediante el acuerdo entre los dos grandes partidos nacionales. La dificultad económica también puede ser superada, bastando para ello obtener ganancias en la eficacia del estado o, por ejemplo, desviar hacia el objetivo "seguridad" algunas de las partidas que están destinadas a obras faraónicas de dudoso interés. El problema político será más difícil de resolver, porque se funda en el problema social, pero tenderá a ser superado a medida que la situación se vuelva más difícil.

La gran dificultad para la transposición de este sistema para Portugal se sitúa en las diferencias culturales entre los dos pueblos. De hecho, además de las diferencias a nivel de rendimiento de los trabajadores de los dos países, la postura de sindicatos y patronal y a nivel de educación, las culturas de los dos pueblos son muy diferentes como se puede ver en el cuadro I.

En conclusión, en mi opinión estamos ante un dilema. Por un lado, las diferencias entre los países nórdicos y Portugal son evidentes, importantes y numerosas, por lo que introducir una legislación de este tipo en países como Francia, Alemania o Portugal parece extremadamente difícil y penoso. Por otro, la necesidad de hacernos (o mantenernos) competitivos en un "nuevo orden internacional" es absolutamente imperativo.

Por tanto, no existe alternativa. La legislación portuguesa tendrá, más tarde o más temprano, que seguir el camino de la flexibilización, aunque, por razones culturales, las soluciones nunca puedan ser las de Dinamarca. Deberán ser soluciones que se adecuen a la realidad portuguesa. Por todo ello, ¡yo si creo en las ventajas de la flexiseguridad! Pero tengo serias dudas que exista suficiente *flexicoraje* político y también *dispendiseguridad* económica. ▲

Traducción: María Luisa Más.

Parece evidente que nos hallamos en el umbral de un "nuevo orden" en las relaciones económicas mundiales, en el que el llamado modelo social europeo va a ser sometido a enormes tensiones