

## Medios Extrajudiciales y Procesos de Reestructuraciones Empresariales

Salvador del Rey Guanter

Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social

Socio y Presidente del Instituto Internacional Cuatrecasas de Estrategia Legal en Recursos Humanos

### Sumario

- I) Introducción
- II) Causas de la reducida aplicación de los medios extrajudiciales a los procesos de reestructuraciones empresariales
- III) Razones para la promoción de los medios extrajudiciales en los procesos de reestructuraciones empresariales
- IV) Algunos cambios a considerar para la promoción de los medios extrajudiciales en los procesos de reestructuraciones empresariales

### I) Introducción

La crisis económica ha desencadenado un progresivo aumento de procesos de reestructuraciones empresariales, entendiéndose por tales, a los efectos laborales que aquí nos interesan, tanto reformas en las condiciones de trabajo o como procedimientos de suspensiones y extinciones colectivas de los contratos de trabajo.

Precisamente en la crisis económica actual, una de las características más acentuadas que se ha puesto de manifiesto en estos procesos de reestructuraciones es la dificultad en gestionar el desacuerdo en los mismos mediante los medios extrajudiciales privados (excluyendo pues a la intervención de la Inspección de Trabajo y de la Autoridad Laboral), de forma que sea la vía jurisdiccional sea la vía administrativa – esta última mediante la autorización administrativa a la que se refiere el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores (ET, en adelante) - se han mostrado como instancias de resolución de tales procesos de reestructuración con absoluta prioridad respecto a los medios extrajudiciales.

La mediación y el arbitraje no han cobrado el protagonismo deseable en estos procesos y lo primero que debemos preguntarnos es por las causas que puedan explicar ese bajo protagonismo (II) . Como se verá , el contexto jurídico “indirecto” de los medios extrajudiciales es determinante para esa escasa utilización , en el sentido de que los procesos de reestructuración no están ordenados de forma que promuevan tales medios . Lo anterior es importante , en tanto que la normativa estatal que “directamente” regulan los medios extrajudiciales no parece que puedan ser consideradas como responsables inmediatos a estos efectos.

Una vez que las hayamos identificado, la siguiente pregunta que tenemos que hacernos es si , efectivamente, debemos promocionar la presencia de tales medios extrajudiciales privados – y “extra-administrativos” respecto al mencionado 51 del ET , aunque vamos a seguir utilizando aquella denominación más clásica - , en tanto que sean identificables ventajas para ello (III) .

A continuación, y si el resultado a la anterior pregunta sobre su idoneidad es positivo, nos vamos a plantear qué propuestas podrían hacerse en orden a fomentar la presencia de esos medios extrajudiciales en los procesos de reestructuración (IV) .

Este análisis parte de dos premisas referente a los dos componentes que conforman su título (“medios extrajudiciales” y procesos de reestructuraciones empresariales” ).

Por un lado, respecto a los medios extrajudiciales (hablamos de mediación y arbitraje, incluyendo la conciliación en el ámbito de la primera, ) , no vamos a realizar un análisis técnico-jurídico de detalle respecto a la normativa estatal, análisis que ya hemos realizado con anterioridad y que no conoce novedades sustanciales en tanto que el contexto normativo en sí no ha experimentado cambios esenciales. En todo caso, y sin perjuicio de que esa normativa directamente reguladora de los medios extrajudiciales puede conocer correcciones y perfeccionamientos , lo cierto es que, como indicaremos, no creemos que esté en la base de la falta de utilización de tales medios en los procesos de reestructuraciones . Vamos, pues , a realizar una aproximación al temas más de carácter jurídico general y muy en relación con el marco regulatorio estatal que actualmente contempla los procesos de reestructuración en nuestro Ordenamiento jurídico (artículos 41 y 51 fundamentalmente) .

Por otro lado , hay que tener en cuenta que los procesos de reestructuraciones de empresas, aunque por supuesto no son un fenómeno nuevo, van a conocer un cambio de naturaleza significativo, en tanto que de acontecimientos netamente patológicos , van a tener más un carácter “fisiológico”, unidos no ya sólo a crisis económicas, sino a los cambios continuos que caracterizan y caracterizarán nuestro sistema económico y el mercado de servicios y productos en un contexto de continua innovación y globalización.

Con lo anterior, lo que queremos indicar es que el tema que abordamos no tiene una importancia coyuntural, sino estructural y estratégico, y que consiste en determinar si nuestro sistema legal de relaciones laborales hace o no – debe hacer o no – una apuesta decidida por promocionar los medios extrajudiciales en el ámbito de la denominada flexibilidad interna – con las consecuencias positivas que ello puede tener en las reorganizaciones empresariales con mantenimiento de empleo – o , en su caso, en los despidos por causas empresariales,

acentuando la inmediata conexión de los planes sociales de empleo a la formación profesional y recolocación de los trabajadores afectados.

## **II) Causas de la reducida aplicación de los medios extrajudiciales a los procesos de reestructuraciones empresariales**

Existen diversas causas que, en línea de principio, podrían identificarse como potenciales explicaciones en la reducida utilización de los medios extrajudiciales en los conflictos originados por los procesos de reestructuración. Como veremos, no obstante, debemos proceder a una selección crítica al respecto, ya que algunas de estas causas no parecen ser relevantes, otras lo pueden ser en cierta medida y otras probablemente han jugado un papel esencial.

### **A) Escaso tiempo desde la implantación de los medios extrajudiciales**

Podría considerarse que una de las posibles causas de la escasa utilización de los medios extrajudiciales en los conflictos de reestructuración está relacionada con el margen temporal habido desde la regulación de tales medios en nuestro Ordenamiento jurídico. En términos históricos, si tenemos en cuenta que las primeras experiencias al respecto datan de mediados de los años 80 (PRECO) y que sólo en los años 90 hace su aparición generalizada la regulación de tales medios por acuerdos colectivos de nivel estatal y autonómicos, no es descartable que haya un cierto grado de influencia de esta causa. En términos históricos, menos de dos décadas de desarrollo de tales medios es, por supuesto, un periodo limitado. No obstante, lo cierto es que, si repasamos las estadísticas tanto a nivel de SIMA como de los sistemas autonómicos de medios extrajudiciales, este margen temporal no ha impedido un acentuado mayor desarrollo en la implantación de estos medios (señaladamente de la mediación) en otros ámbitos, y muy especialmente en las controversias de aplicación e interpretación de los convenios colectivos. Por tanto, sin negar la trascendencia de este factor temporal, tiene que haber otros que hayan coadyuvado más a esta reducida utilización.

### **B) Complejidad de los conflictos originados en las reestructuraciones empresariales**

Otra posible causa puede estar relacionada con la complejidad que suelen poseer los conflictos de reestructuración, que se expresan en la multiplicidad de sus componentes. Por tomar como ejemplo el ocasionado con motivo de despidos colectivos, podemos señalar cinco elementos básicos: las causas de la reestructuración (económicas, organizativas, técnicas y de producción), los elementos procedimentales (deber de negociar de buena fe, periodo de negociación, extensión del deber de negociación), en reestructuraciones parciales los criterios de selección de los trabajadores afectados (por edad, por antigüedad, por categorías profesionales, por responsabilidades familiares...), las compensaciones económicas a pagar a los trabajadores afectados (mínimos y máximos, elementos retributivos a incluir en la base de indemnización...), y, en fin, los planes sociales (inclusión o no, extensión de los mismos, bolsas de trabajo, planes de formación, sistemas de recolocación...). Esta complejidad de elementos presentes en los procesos extintivos redundará en la mayor dificultad para articular

exactamente la forma , el objetivo y el momento de intervención de terceros mediadores o árbitros, aunque desde luego no tiene porqué excluir su intervención – más bien lo contrario -.

C) Base del conflicto en las reestructuraciones

Otra causa puede estar relacionada con lo que constituye la base del conflicto en las reestructuraciones que, al final, se fundamenta en una decisión empresarial de reducción , eliminación o transformación de una determinada actividad empresarial. La decisión en si se considera como facultad del empresario en base a derechos como los relacionados con la libertad de mercado, con independencia de que tales decisiones puedan ser de distinta forma graduadas tras la negociación con los sindicatos o incluso la intervención de un tercero. Pero la base del conflicto en sí suele ser escasamente susceptible de mediación o, sobre todo , arbitraje, ya que, insistimos, se considera que en última instancia es facultad de la parte empresarial como expresión máxima del derecho de propiedad y del sistema de economía de mercado.

D) Consecuencias peyorativas o extintivas de las reestructuraciones en los contratos de trabajo

A lo anterior se une que los conflictos surgidos por las reestructuraciones tienen un componente “distributivo” muy acentuado, en el sentido de que , en tanto que suelen tener como consecuencia la disminución de derechos para los trabajadores o la extinción de sus contratos , las posibilidades de encontrar soluciones compromisorias con beneficios para ambas partes (win/win) son mucho más escasas. Es evidente que en tales procesos lo que persigue el Ordenamiento jurídico es la identificación de equilibrios entra las partes, muy acentuadamente en forma de compensaciones económicas . Y en ello los medios extrajudiciales parecen tener un menor margen que en conflictos tales como los de aplicación e interpretación de convenios colectivos, en los que ambas partes puede beneficiarse del resultado del conflicto.

E) Posible menor adecuación de los medios extrajudiciales para los conflictos derivados de las reestructuraciones

Podríamos plantearnos si en los conflictos derivados de las reestructuraciones , y es otra perspectiva de lo que anteriormente hemos planteado, la mediación y el arbitraje son por su propia naturaleza vías inadecuadas (o menos adecuadas) para aplicarlas . La respuesta debe ser negativa no ya por la experiencia comparada al respecto, sino porque en nuestro propio Ordenamiento jurídico se utilizan en este tipo de conflictos, aunque los terceros tienen carácter público (Inspección de Trabajo y, en el ámbito del artículo 51 ET , la autoridad laboral). Por tanto, la mediación y , con características propias, el arbitraje son utilizados en estos tipos de conflictos, pero no por los sujetos privados contemplados en los acuerdos de medios extrajudiciales a nivel estatal y de comunidades autónomas. Por tanto, no parece posible establecer una falta de idoneidad por principio de los medios extrajudiciales en este

tipo de conflictos, sin perjuicio de que seguramente han de tener una aproximación con peculiaridades propias respecto a la aplicación de tales medios a otros tipos de conflictos.

F) Dificultad en la identificación de mediadores y árbitros idóneos

Probablemente por la complejidad de este tipo de conflictos, lo cierto es que los terceros privados a intervenir han de tener unas características personales y profesionales, un nivel de experiencia y un grado de aceptación por las partes que puede hacer difícil en la práctica su identificación. No todos los mediadores y árbitros que pueden ser idóneos para conflictos de aplicación e interpretación de convenios colectivos pueden serlo también para mediar o arbitrar en las reestructuraciones, y a la inversa. En todo caso, creemos firmemente que en los años transcurridos desde la implantación de los medios extrajudiciales a nivel estatal y autonómico y, más aún, tras las décadas transcurridas desde la modernización de nuestro sistema de relaciones laborales, la presencia de terceros idóneos para intervenir en estos conflictos está garantizada.

G) Marco jurídico estatal desfavorable para la utilización de los medios extrajudiciales en los procesos de reestructuración

No obstante la importancia de las causas anteriores, seguramente la más trascendente está relacionada con la falta de un marco jurídico estatal idóneo para esta intervención de los medios extrajudiciales en los procesos de reestructuración.

De nuevo debemos indicar que no nos referimos tanto a la regulación directa que ordena tales medios (como el artículo 85.1 ET). Tal artículo hace una llamada genérica a la posible utilización de los medios extrajudiciales en procesos de reestructuración, y en especial intentando garantizar la eficacia de los laudos arbitrales. Ya analizamos en su momento los aspectos positivos y negativos que contiene esa ordenación, que no ha cambiado sustancialmente en los últimos años. Pero el tema no es tanto de la regulación directa al respecto, que de una u otra forma garantiza la eficacia jurídica de las soluciones alcanzadas con intervención de terceros, sino de la indirecta, esto es, de la regulación que se refiere a los procesos de reestructuraciones empresariales y que son el contexto en el que se pueden desarrollar los medios extrajudiciales. Nos referimos básicamente a los artículos 41 ET y 51 ET.

Claramente, en el ámbito del art. 51 ET todo el procedimiento está ordenado de forma que los medios extrajudiciales tienen poca posibilidad de desarrollarse en ese contexto. La intervención de la autoridad administrativa y la tendencia tan acentuada que se genera a favor del acuerdo hace que sea un procedimiento con unas altas dosis de "publicación", incluyendo la intervención mediadora de la Inspección de Trabajo.

Desde esta perspectiva, podemos decir que el papel arbitral privado, en un sentido más o menos laxo, esta “ocupado” por la Autoridad Laboral y , respecto a la mediación, lo mismo ocurre sea por la Inspección de Trabajo sea incluso por la propia Autoridad Laboral.

En este sentido, pues, la utilización de medios extrajudiciales está fuera de la “lógica” de la norma misma, de la propia dinámica , tal como prevista legalmente y que , además, se desarrolla en la práctica.

Significativamente, y al menos por lo que se refiere al artículo 85.1, no se contempla la utilización de tales medios en el ámbito de los despidos objetivos, seguramente porque los denominados despidos colectivos “menores” se conciben en el artículo 52 c) como despidos “individualizados” .

Por lo que se refiere al artículo 41 ET, lo cierto es que la no utilización de los medios extrajudiciales en su ámbito es especialmente fruto de la concepción que fundamenta el mismo respecto a los procedimientos de modificación sustancial de condiciones de trabajo. Muy resumidamente, podemos indicar que, como se ha puesto de manifiesto en la actual crisis económica en la que las vías del despido o de la contratación temporal se han considerado por las empresas como preferentes para la adaptación al entorno de crisis, la flexibilidad interna que ordena el artículo 41 se ha mostrado, paradójicamente, como bastante inflexible.

Y ello en base al dato esencial de que , respecto a las condiciones de trabajo contemplados en los convenios colectivos estatutarios supra-empresariales , la lógica del precepto es que , o bien no se admite la modificación de las condiciones referentes a jornada y movilidad funcional a nivel empresarial incluso con acuerdo entre empresario y representación laboral e , o bien , respecto a las otras enumeradas en el artículo 41 – y otras, al ser una enumeración abierta -, no se admite la modificación sin acuerdo entre aquellas partes.

La lógica del descuelgue salarial de empresas respecto a los convenios supra-empresariales prevista en el art. 85.1 ET es muy similar, en esta ocasión , salvo otro procedimiento convencional, estableciendo la intervención de la comisión paritaria de aquellos convenios en ausencia de acuerdo a nivel de empresa, con la dificultad que entraña la adopción de decisiones en ese nivel paritario.

Lo mismo puede predicarse respecto a la modificabilidad de los convenios colectivos empresariales durante su vigencia, en tanto que sin acuerdo no es posible la modificación vía decisión unilateral tal como planteada por el art. 41 ET para las condiciones laborales originadas en los pactos colectivos o en las decisiones empresariales de efectos colectivos.

En definitiva, las dificultades que parece que han existido para llegar a acuerdos de flexibilización interna respecto a las condiciones de trabajo establecidas en los convenios colectivos estatutarios y, sobre todo , el escaso incentivo que se da para ello por la normativa estatal , ya que ante la imposibilidad de acuerdo la solución es el mantenimiento del “status quo”, ha dado como consecuencia la desconfianza en tales procedimientos, especialmente aunque no únicamente por la parte empresarial, y, por ende , la escasa propensión a utilizar los medios extrajudiciales para facilitar tales acuerdos. Por tanto, en este ámbito de reestructuraciones mediante alteración de condiciones de trabajo, tampoco la

normativa estatal ha desarrollado una ordenación en la que la lógica de los medios extrajudiciales tenga cabida.

### **III) Razones para la promoción de los medios extrajudiciales en los procesos de reestructuraciones empresariales**

La pregunta que a continuación debemos hacernos es si, en un contexto en el cual existen diversas causas para una escasa utilización de los medios extrajudiciales en los procesos de reestructuración, existen razones por las que deban operarse cambios que potencien esa utilización. En este sentido, podemos señalar varias razones para que se produzca esta promoción.

Ciertamente, hay algunas que sencillamente se relacionan con las ventajas generales que tales medios tienen respecto a otras vías de posible utilización. Así, su mayor grado de legitimidad frente a las partes, en tanto que tiene su origen en un acto de voluntariedad; también su rapidez y sencillez procedimental especialmente positiva en procesos de flexibilización interna; una mayor familiaridad del tercero respecto a las características específicas del conflicto etc. Pero es que, adicionalmente, en estos conflictos tales cualidades son más necesarias que en otros – posiblemente por el carácter “distributivo” que hemos señalado - y pueden alcanzar aquí su máxima potencialidad.

No obstante, creemos que existen dos razones para potenciar estos medios extrajudiciales en los procesos de reestructuraciones empresariales: la aproximación preventiva a los procesos de reestructuraciones empresariales y la necesidad de implantar mecanismos rápidos de solución de controversias en el “interior” de los procesos de reorganización empresarial.

En efecto, y por un lado, tal como nos señala la Unión Europea, es necesario realizar una aproximación preventiva a los procesos de reestructuraciones, dado que iniciando los procedimientos de información y consulta desde los mismos inicios de las necesidades empresariales de adaptación pueden paliarse las consecuencias negativas que tales procesos pueden tener para el empleo y su calidad. Los procesos de formación y recualificación, la movilidad funcional y geográfica, las alteraciones en el tiempo de trabajo, las suspensiones contractuales ....todas ellas son medidas que pueden tener una eficacia preventiva respecto a alternativas extintivas. En este contexto, ciertamente los medios extrajudiciales parecen acentuadamente más idóneo que otros que actúan ex post, como es el caso de la propia autorización administrativa en el art. 51 ET y, desde luego, en el caso del control judicial, sea del art. 41 ET sea del mismo art. 51 ET – y del 52 ET -.

Por otro lado, y creemos que es fundamental, porque los procesos de reestructuraciones empresariales necesitan de una aproximación proactiva a los conflictos que originan que

conecten a los medios extrajudiciales con los cambios organizacionales que están en la base de aquellos procesos. En este sentido, los medios extrajudiciales son los idóneos para insertarse en la misma “entraña “ de la empresa donde se originan estos conflictos, de forma que adquieren un papel de acompañamiento y de adaptación a las peculiaridades de la empresa, de su organización , de sus cambios y de sus controversias. . Son conflictos esencialmente, y en sentido amplio, “organizacionales”, y como tales , pueden recibir una atención individualizada y conectada al mismo origen del conflicto que las otras vías difícilmente pueden procurar , en tanto que se sitúan más en una posición de total externalización y a posteriori.

Los procesos de reestructuraciones empresariales , como ya hemos señalado, van a ser una constante y en crecimiento en los sistemas económicos avanzados, y no sólo fruto de crisis periódicas, precisamente porque están relacionados con cambios contextuales e internos en las empresas . Y desde esta perspectiva , los medios extrajudiciales deberían ser considerados como “chips” inherentes al propio proceso organizacional de cambio de las empresas, facilitando la generación de automatismos que hicieran de los mismos las vías inmediatas y naturales de resolución rápida de las controversias originadas por aquellos procesos.

Pero para lo anterior, con toda probabilidad, hay que introducir cambios diversos en la propia concepción de los medios extrajudiciales y , desde luego, en el marco jurídico estatal en el que han de desarrollarse.

#### **IV) Algunos cambios a considerar para la promoción de los medios extrajudiciales en los proceso de reestructuraciones empresariales**

En base a lo anterior, probablemente hay diversos cambios estructurales que convendría abordar si quiere efectivamente potenciarse la aplicación de los medios extrajudiciales a los conflictos causados por los procesos de reestructuración. Dichos cambios se refieren tanto a la normativa estatal como a la propia ordenación de los medios extrajudiciales tal como actualmente realizada por los acuerdos a nivel estatal y autonómico.

Desde la perspectiva de la normativa estatal , y por lo que se refiere a los expedientes del artículo 51 ET y, por ende, del artículo 47 ET, difícilmente los medios extrajudiciales van a encontrar “espacios” en la actual ordenación de los procesos previstos para tales expedientes, en tanto que la intervención decisoria de la autoridad laboral y la predeterminación que ello hace de todo el proceso, legal y prácticamente, convierte a la posible intervención de los medios extrajudiciales como elementos retardatarios . Ciertamente, lo anterior no es óbice para que , incluso en el marco jurídico actual, puedan – y deban- desarrollarse experiencias positivas en la aplicación de tales medios. Pero lo cierto es que no parece que pueda darse una mínima generalización al respecto. Evidentemente, un cambio sustancial que promocionara la presencia de los medios extrajudiciales requeriría con toda seguridad la transformación del papel de la autoridad laboral , pasando a ocupar un lugar más de instancia supervisora y fiscalizadora en el cumplimiento de los trámites del procedimiento – y sobre todo, como es el

caso en Francia, del plan social -, y erigiendo a la mediación y al arbitraje en instancias prioritarias en la resolución de los conflictos originados por las suspensiones o extinciones colectivas por causas empresariales.

Respecto a los procedimientos a los que se refiere el artículo 41 ET, probablemente es necesario aplicar la lógica del artículo 40 ET respecto a la movilidad geográfica, de forma que se promocionara la mediación para la consecución de acuerdos y que, en caso de no llegarse al mismo, la consecuencia no fuera la imposibilidad de realizar el cambio cuando afecte a los convenios colectivos estatutarios sino acudir, a elección previa de las partes, sea al arbitraje sea al control judicial de la decisión unilateral del empresario que implantara el cambio. Somos conscientes de que la alteración unilateral por decisión empresarial de condiciones pactadas en convenios colectivos estatutarios puede originar conflictos con la fuerza vinculante de los convenios colectivos, pero la causalidad que ha de justificar el empresario, la obligación de desarrollar previamente un periodo de negociación de buena fe a la búsqueda de un acuerdo, la temporalidad que puede tener esa inaplicación, y en fin, el propio control judicial han de ser condiciones suficientes que permitan limitar de forma justificada y razonable dicha fuerza vinculante, sin que consiguientemente se limite indebidamente el derecho constitucional a la negociación colectiva.

Como ya hemos indicado, la anterior lógica debería ser también aplicable a las cláusulas de descuelgue salarial previstas en el artículo 82.3 ET, las cuales, en tanto que requieren sea acuerdo entre las partes a nivel empresarial, sea el acuerdo de la comisión paritaria, no parecen haber sido de gran utilidad en estos periodos de requerida adaptabilidad. Y por lo que se refiere a las cláusulas de descuelgue previstas en los convenios colectivos, los estudios al respecto señalan que se han caracterizado por hacer aun más complejo el descuelgue, con requisitos, tales como el de tres años de pérdidas de las empresas peticionarias, que ciertamente las hacen poco utilizables en periodos de crisis en los que la inestabilidad y los descensos de producción son rápidos y con una repercusión inmediata en los beneficios de las empresas.

Lo anterior está referido esencialmente a las posibilidades de utilización de los medios extrajudiciales en la adaptabilidad de las empresas respecto a las condiciones laborales establecidas en los convenios colectivos supra empresariales. Pero esta crisis también ha puesto de manifiesto la necesidad de aumentar la adaptabilidad de las condiciones de trabajo previstas en los convenios colectivos empresariales cuando, estando los mismos en vigor, se hace necesario, por la situación en la que se encuentra la empresa, adaptar esas condiciones convencionalmente previstas. Recordemos que la media de duración de los convenios colectivos va aumentando y son mayoritariamente de carácter plurianual, de forma que las empresas pueden verse sometidas a necesidades de cambio no previsibles cuando se firmaron tales convenios empresariales. De nuevo, sin perjuicio de la obligación de negociar de buena fe, debe preverse la posibilidad de que los medios extrajudiciales puedan ser utilizados para gestionar el desacuerdo que ello pueda generar. Concretamente, de nuevo, la mediación ha de dar paso al arbitraje (obligatorio) en caso de desacuerdo o, como alternativa, que termine el proceso con decisión unilateral empresarial pero sometiendo su causalidad, necesidad, proporcionalidad y temporalidad al control judicial.

Si respecto a la normativa estatal lo que parece deseable es el establecimiento de un contexto jurídico que favorezca la utilización de tales medios en los procesos de reestructuración contemplados esencialmente los arts. 41 y 51 ET , también la normativa desarrollada en los acuerdos estatal y autonómico deben cambiar determinadas perspectivas que lo hagan más idóneos para su utilización en tales procesos. A pesar de que prácticamente todos ellos han incluido la posible utilización de tales medios en los procesos de reestructuración, lo cierto es que su regulación está fundamentalmente pensada para los conflictos de aplicación e interpretación de los convenios colectivos . En esta lógica , el mediador y el árbitro aparecen como terceros que, a petición de parte o partes , “desde el exterior”, acuden a la resolución de los procesos de desacuerdo que existan entre las mismas.

Sin embargo, ya hemos tenido ocasión de señalarlo, los conflictos desencadenados por los cambios organizacionales requieren una proactividad, interiorización, continuidad y familiaridad del tercero respecto a la organización empresarial para facilitar que, en el menor tiempo posible, y acompañando a las partes desde la génesis de la misma necesidad de cambio, ayude a las mismas a llegar a acuerdos de adaptación lo antes posible. En este sentido, es claro que la ordenación de los medios extrajudiciales para los procesos de reestructuración requiere de una nueva perspectiva para que los terceros sean menos terceros y más coadyuvantes de las partes en facilitar , primero la flexibilidad interna como vía privilegiada de prevención de despidos y, segundo, caso de que los mismos se tengan que producir, facilitar desde el inicio la aplicación de planes sociales de formación y recolocación que sean prioritarias respecto al componente indemnizatorio, planes sociales tendentes a una más eficaz “transición” – con “upgrading” profesional – en el mercado de trabajo, transición que se ha demostrado que incrementa su eficacia si los planes de formación y recolocación están conectados desde un principio con la eventual salida de los trabajadores de la empresa.

Es en este contexto de medios extrajudiciales ligados a los procesos internos de las empresas en donde los terceros, como demuestra experiencias comparadas como las del ACAS , juegan un papel de continuos formadores de las partes (“personal advisors”) para hacerlas más familiares con las técnicas de los procesos de cambios , lo cual es especialmente importante en las empresas de menor dimensión . Son medios y terceros más centrados en la microconflictividad , en las controversias “ad intra “ en las empresas, en tanto que se ligan al continuo cambio organizacional – con las tensiones que ello conlleva – a la que las empresas se van a ver sometidas por continuas innovaciones y transformaciones en el mercado global .

Así, pues , y en conclusión, los medios extrajudiciales en España tienen que acometer nuevos retos ligados esta vez no tanto a los procesos de aplicación e interpretación de los convenios colectivos, sino a los procesos fisiológicos de cambios en las empresas , y ello va a exigir un cambio de lógica tanto en la ordenación estatal de los procesos de reestructuración, para dar acomodo a tales medios como en la misma regulación de tales medios, especialmente por la autonomía colectiva, a efectos de hacerlos más cercanos a la organización del trabajo en cuyo cambio se hace imperativo la adopción de medidas flexibilizadoras que tengan la incidencia más positiva en el empleo y en su calidad .

