

## *Acuerdos de empleo y pactos locales: el pacto por el empleo del Vallés Occidental<sup>1</sup>*

MARTÍN ARTILES, A.; DE ALOS-MONER, R.; JODAR, PERE

### RESUMEN

*Este artículo trata sobre los acuerdos de empleo en el nivel de empresa. Dichos pactos o acuerdos vinculan estrechamente la negociación del empleo con la flexibilización del tiempo de trabajo, con la moderación salarial y con la mejora de la productividad. En este sentido se denominan pactos "Flexecurity", porque intercambian flexibilidad por seguridad en el empleo. Hay que añadir que los Pactos Locales pueden contribuir a la extensión de estos acuerdos a otras empresas y sectores, de ahí la idea de "buenas prácticas."*

**Palabras claves:** *Acuerdos de empleo, acuerdos locales, flexeguridad, flexibilidad tiempo trabajo, moderación salarios, competitividad.*

### ABSTRACT:

*This article on employment pacts at company level show a model of new contents in collective bargaining, linking employment with flexibility of working time, moderation of wages and competitiveness. For this reason this kind of pacts are denominated as "Flexecurity". Also Local Employment Pacts at*

---

<sup>1</sup> *Esta ponencia fue presentada el 28 de Octubre en Bruselas en el Seminario LA NEGOCIATION COLLECTIVE DANS LA COSTRUCTION DE LA NORME SOCIALE DE L'EMPLOI., organizado por el Instituto Sindical Europeo, de la Confederación Europea de Sindicatos.*

*Los autores, Martín Artiles y Ramón De Alós son Profesores del Departament de Sociologia, Universitat Autònoma Barcelona, Grup d' Studis QUIT. Y Pere Jódar es profesor del Departament de Ciències Polítiques y Sociologia de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona.*

*territorial level could extent it to another companies and sectors. This are the main meaning of "best practices".*

**Key words:** *Pact, Employment, Local employment pacts, Flexsecurity, flexibility of working time, moderation of wages, competitiveness.*

## 1. Introducción

El empleo es uno de los nuevos contenidos de los acuerdos de empresa y de la negociación colectiva durante los años noventa. La negociación del empleo aparece ahora estrechamente vinculada con la productividad, con la mejora de la eficiencia, rendimiento y flexibilidad del trabajo y la reordenación del horario laboral. De ahí que los noventa se venga hablando de un nuevo modelo de "negociación colectiva competitiva" a diferencia del modelo de los setenta denominado como "negociación distributiva" (Traxler, 1997). El nuevo modelo de "negociación competitiva" está relacionado con la tendencia a su descentralización hacia ámbitos de centros de trabajo y empresa, con una mayor autonomía de las partes y con la llamada lógica de "empresarialización de las relaciones laborales" (véase, entre otros, Treu, 1988; Regini, 1990; Crouch, 1995). Este nuevo modelo de negociación parece que viene enriqueciendo su contenido, tradicionalmente anclado en la negociación del salario. Ahora, además del empleo, entran nuevas materias en el intercambio, como son: productividad, eficiencia, formación, reciclaje profesional, participación directa y otras materias relacionadas con la racionalización y modernización de las empresas. El canje de los nuevos contenidos se ha venido denominando en la literatura especializada como "Acuerdos Flexsecurity" (Seifert, 1998, 1999). En otras palabras, acuerdos o pactos en el que confluyen intereses empresariales e intereses de los trabajadores mediante la vinculación de la estabilidad en el empleo a cambio de implicación para mejorar la competitividad, moderar los salarios y reordenar el tiempo de trabajo.

Dichos pactos de empleo se suelen clasificar en dos grupos: a) pactos ofensivos o proactivos, cuya principal característica es la innovación de contenidos, la creación de empleo o bien la transformación de contratos temporales en fijos. Además de estar asociados a

nuevas formas de organización del trabajo, formación y recualificación de la fuerza de trabajo. Este tipo de pactos suelen encontrarse en empresas con innovación tecnológica y en fase de expansión económica, pero son muy escasos cuantitativamente. Por el contrario, b) los pactos defensivos o reactivos son una respuesta a la presión de la competitividad, a la globalización y a las exigencias de reestructuración. Se suelen encontrar en sectores y empresas con dificultades económicas, asociados a procesos de reestructuración y su principal característica es salvar el empleo o evitar efectos drásticos sobre la plantilla; de ahí que se negocien preferentemente bajas voluntarias, bajas incentivadas y jubilaciones anticipadas, entre otras materias (Freyssinet y otros, 1999).

Por otra parte, la tendencia descentralizadora de la negociación colectiva está estrechamente relacionada con la dimensión territorial de los Pactos de Empleo. El territorio se ha venido convirtiendo en un nuevo espacio de interlocución y negociación para los agentes sociales. Diversas razones permiten explicar esta tendencia hacia el llamado “mesocorporatismo” como es la cercanía y proximidad entre los actores sociales, -lo que permite un diálogo social más fluido, al tiempo que comporta una mayor sensibilidad social sobre los problemas del desempleo en el territorio, un mejor conocimiento directo de los recursos disponibles y mayores posibilidades de articulación entre la empresa y el territorio-. Pero también la crisis y los límites de la tradicional negociación keynesiano-corporatista centralizada a nivel de estado han impulsado la importancia reciente del territorio como espacio de interlocución.

En estas páginas tratamos de dialogar con estas hipótesis a partir del estudio de casos, referidos a cinco empresas en las cuales se han venido realizando pactos de empleo durante los años noventa, pactos que podríamos identificar como ofensivos o proactivos. Es decir, se trata de una reflexión a partir de pactos pocos numerosos todavía hoy, pero que reflejan la negociación del empleo vinculada con la productividad. En concreto, esta reflexión es el resultado de una investigación sobre Buenas Prácticas (‘Best Practices’) realizada en la comarca del Vallés Occidental, en el marco de su Pacto por el Empleo, unos de los pactos territoriales por el empleo pilotos para la Comisión Europea. Las características de las empresas estudiadas son: la primera es una empresa de fabricación de elementos de plástico (parachoques y tableros interiores) para la industria del

automóvil. La segunda es una empresa de fabricación de televisores. La tercera es una empresa de compresores para frigoríficos industriales. La cuarta es una industria de estampaciones metálicas para la industria del automóvil; y la quinta es un hipermercado de una cadena comercial. Estas cinco empresas tienen en común el hecho de haber pactado la transformación de empleo temporal en estable, estar en fase económica de expansión de la demanda y tener una posición relativamente privilegiada en el mercado: sólo una opera exclusivamente en el mercado nacional, tres de ellas son multinacionales y otra dispone de una fábrica en el exterior (Martín Artiles; Jódar, 1999).

Ante todo, cabe situar los pactos de empresa en el contexto político que se desarrolla en años recientes, que concede especial atención a las actuaciones de esta naturaleza; un particular interés adquiere el Pacto por el Empleo del Vallés Occidental, para el que se analizaron, a efectos ilustrativos, las cinco pactos de empresa elegidos. A continuación se comentan los contenidos de los acuerdos; los factores contingentes que limitan, en unos casos, y en otros estimulan los acuerdos de empresa; los motivos que impulsan a negociar y alcanzar acuerdos sobre las diversas materias y, en particular, sobre el tiempo de trabajo. Finalmente también nos interesa observar la articulación de los acuerdos de empresa con la negociación colectiva y con los pactos territoriales.

## **2. Los pactos de empleo a partir de la reforma de la legislación laboral de 1994**

La reforma de la legislación laboral del año 1994 en España supone un momento crucial para la negociación colectiva. Con dicha reforma se reduce el nivel de intervención del gobierno en las relaciones laborales (Baylos, 1999), delegando en la negociación colectiva e incluso en la negociación individual la resolución de un amplio abanico de cuestiones relacionadas con el empleo y las condiciones de trabajo: desde la identificación de tareas para las que se puede contratar bajo modalidad de obra o servicio, la duración de los contratos en prácticas, la retribución o compensación de las horas extraordinarias, la definición de categorías o grupos profesionales, etc. Además, la misma reforma concede un espacio a los

pactos de empresa, hasta la fecha olvidados por la legislación. Como resultado de todo ello, a partir de 1995 adquieren una primera extensión en España las negociaciones, sea a nivel de empresa o centro de trabajo, sea a nivel de sector, sobre aspectos relacionados con el empleo, fundamentalmente centrados en torno a las modalidades de contratación eventual, a las que se da reconocimiento a cambio de establecer unas duraciones mínimas para dichos contratos; lo que ha sido interpretado como una legitimación de la flexibilidad por parte de los actores de la negociación colectiva (Escudero, 1997; Falguera y López Bulla, 1997).

En algunos casos los anteriores acuerdos se complementan con la introducción de lo que se conoce por dobles escalas salariales, esto es, el mantenimiento de los salarios para los trabajadores contratados con anterioridad a la fecha del acuerdo y otra para los nuevos contratados. Para entender este proceso debe tenerse presente el nuevo marco competitivo económico y la ofensiva empresarial en un contexto caracterizado por un nivel elevado de paro, por lo que la doble escala salarial respondería a una política de reducción de costes laborales.

Sin embargo, no es hasta después de los ‘Acuerdos para la Estabilidad en el Empleo’, “Acuerdo Interprofesional de Negociación Colectiva” y, en menor medida, el “Acuerdo de Cobertura de Vacíos” ( todos ellos firmados en abril de 1997 por la organización empresarial CEOE-CEPYME y por los sindicatos CCOO y UGT) cuando se dinamiza la negociación sobre el empleo. Estos acuerdos impulsan una nueva tendencia a la descentralización de la negociación colectiva y favorecen una nueva dinámica de pactos sobre empleo, que adquieren mayor extensión y una mayor relevancia. En el primer aspecto en cuanto se constata bien un aumento de acuerdos específicos sobre empleo, o bien la inclusión novedosa de este tipo de materias en varios convenios colectivos; y mayor relevancia en cuanto las cuestiones relacionadas con el empleo adquieren un tratamiento caracterizado por su mayor profundidad y complejidad.

En este contexto, en marzo de 1997 el ‘Departamento de Trabajo de la Generalitat de Cataluña’, el ‘Consejo Comarcal del Vallés Occidental’, las patronales ‘Confederación Empresarial Comarcal de Terrassa’ y el ‘Consell Intersectorial d’Empresaris de Sabadell i Comarca’, y los sindicatos comarcales ‘Unió Comarcal de CCOO’ y ‘Unió Comarcal de UGT’, acordaron desarrollar un ‘Pacto Territo-

rial para el Empleo en la Comarca del Vallés Occidental', en el marco de las acciones y experiencias piloto promovidas por la Comisión Europea. Diez meses más tarde se concretó en un Programa de Medidas, esto es, un conjunto de actuaciones con la pretensión de establecer una intervención integral (por la diversidad de temas abarcados), equilibrada (por el peso de cada tema en el conjunto) y coherente (con el planteamiento general y los resultados que se esperan). El mismo acuerdo refleja que uno de sus valores más significativos es 'la cooperación de las instituciones de un territorio a favor del empleo'. Esta puede considerarse, pues, como una de las primeras actuaciones en el ámbito local de estas características; de ahí su relevancia.

El 'Pacto Territorial por el Empleo en la Comarca del Vallès Occidental', promovido desde la Comisión Europea, dispone de un total de dieciocho medidas. Una de ellas se define como 'Task Force sobre políticas de empleo', y tiene por objetivo 'la promoción y experimentación de acuerdos en empresas sobre empleo por los que se creen nuevos puestos de trabajo y mejore la calidad de los existentes'. Asimismo, se señala que la medida pretende promover 'acuerdos con efectos sobre el empleo, en relación a su estabilidad, la reorganización o el reparto del empleo'.

En este sentido, puede decirse que la medida 'Task Force' sintoniza con los compromisos adquiridos por las organizaciones CEOE-CEPYME, CCOO y UGT, que en abril de 1997 suscribieron el Pacto Interconfederal por la Estabilidad por el Empleo, en el que 'apuestan decididamente por potenciar la contratación indefinida'. En el mismo se afirma que la temporalidad y rotación de la contratación laboral 'tienen graves efectos sobre la población trabajadora, el crecimiento económico, el funcionamiento de las empresas y el sistema de protección social'. Así, una mayor permanencia en el empleo de los trabajadores debe contribuir a 'mejorar la competitividad y el buen funcionamiento de las empresas'. Asimismo, merece también recordar las directrices del Consejo de la Unión Europea sobre empleo para 1999, en particular la consideración sobre 'la función y responsabilidad de los actores a nivel local y regional por lo que respecta a la creación de empleo' o la directriz número 16 por la que 'se insta a los interlocutores sociales a negociar, a todos los niveles adecuados, en particular a escala sectorial y en las empresas, acuerdos para modernizar la organización del trabajo, incluidas las fór-

mulas flexibles de trabajo, con el fin de aumentar la productividad y la competitividad de las empresas y de alcanzar el equilibrio entre flexibilidad y seguridad. Dichos acuerdos podrán versar, por ejemplo, sobre el cómputo anual del tiempo de trabajo, la reducción del tiempo de trabajo y de las horas extraordinarias, el fomento del trabajo a tiempo parcial, la formación “permanente” y la interrupción de la actividad profesional’.

Así, pues, existe cierto consenso en la importancia que adquiere el nivel de empresa en la creación de empleo y en su mejora, aspectos que se relacionan por un lado, con la productividad y competitividad de la empresa, y por otro, con la negociación, esto es, la participación y el diálogo social.

### **3. Contenidos de acuerdos de empresa**

Los cinco acuerdos de empresa examinados han sido valorados positivamente por los agentes sociales, por la dirección de las empresas y por los sindicatos; este es un primer aspecto a destacar. Los pactos suponen un esfuerzo de estabilización de plantillas y, además, algunos de los casos constituyen experiencias pilotos y simbólicas. En cierto modo parecen constituir una vía de transformación gradual de la flexibilidad cuantitativa en flexibilidad cualitativa, lo que se expresa a través de la transformación del empleo temporal en empleo estable y de mayor calidad a cambio de una mayor prestación y disponibilidad de la fuerza de trabajo. Además, en algunas de dichas empresas el nuevo empleo estable está acompañado de una cierta recualificación de la fuerza de trabajo y de procesos formativos con la finalidad de construir o mejorar perfiles profesionales polivalentes.

En segundo lugar, los acuerdos de empresa contribuyen al enriquecimiento del contenido de la negociación colectiva; no sólo no sustituyen al convenio colectivo, sino que lo complementan o amplían, y con ello contribuyen a una mejor adaptación de la normativa laboral a la situación específica de cada empresa. Esta tendencia, que, como se ha visto, se inicia tras las reformas del mercado de trabajo de 1994 y 1997, refuerza la autonomía de las partes y sus papeles respectivos como interlocutores válidos. Pero cabe matizar que la dinámica de estos pactos o acuerdos de empresa está asociada

primordialmente al concepto de participación, y no estrictamente a la idea de negociación colectiva como un deber o derecho puntual en un período de tiempo muy concreto y delimitado. En otras palabras, los acuerdos se gestan en comisiones paritarias en las empresas, lo que significa que están vinculados a una dinámica de participación y acuerdo continuo, sobre los contenidos del trabajo y la aplicación de los mismos, y no únicamente al mero hecho de sentarse a negociar durante unos días. En dichas comisiones de participación se suelen abordar previamente temas como el calendario laboral, la distribución anual del tiempo de trabajo, salarios y pagas extraordinarias, aspectos sobre pacificación de las relaciones laborales y otras materias que finalmente acaban regulándose en pactos de empresas. Hay que subrayar que en algunos de los acuerdos o pactos de empresa examinados el tratamiento del empleo figura vinculado a la distribución anual de la jornada de trabajo o del tiempo de descanso, aunque también, en un caso, a la plasmación de distintas escalas salariales.

En tercer lugar, hay que señalar que si bien los acuerdos de empresa contribuyen a generar un nuevo dinamismo en la negociación colectiva, parecen presentar un problema para su observación y estudio, o para la sistematización de la información sobre las cláusulas pactadas. En la medida en que no se inscriben en un registro legal no queda constancia de sus efectos generalizables, ni tampoco sobre el alcance y volumen de los asalariados, sectores de actividad o tipos de empresa afectados. En cierto modo las cláusulas de los acuerdos forman parte de una caja oscura, son relativamente opacos, lo que parece exigir un esfuerzo adicional para coordinar la información que necesitan los agentes sociales como garantía para su correcto funcionamiento cotidiano.

En un caso específico se observa otro tipo de dificultad en la gestión y formulación de acuerdos de empresa; se trata del carácter paternalista que rige, o desde el que se contemplan, las relaciones laborales. Los criterios conservadores de fidelidad, confianza y trato personalizado, obstaculizan la modernización y regulación transparente de las relaciones entre directivos y trabajadores. En uno de los casos el acuerdo -precedido por un conflicto legal- ha permitido no sólo un proceso de modernización del Departamento de Recursos Humanos, sino también una racionalización de la política de selección y contratación de personal acorde con los nuevos criterios de empleo estable.

#### **4. Factores contingentes de los acuerdos de empleo en las empresas**

A partir de los cinco casos examinados podemos hacer algunas observaciones, más o menos comunes a todos ellos, en relación con determinadas variables, como son el contexto y las condiciones en los que surgen los pactos; el origen, motivos y objetivos; la reordenación del tiempo de trabajo, las contrapartidas y efectos sobre el empleo. También consideramos de interés plantear, al final de estas líneas, algunas hipótesis de las que podrían desprenderse futuras líneas de investigación.

En las empresas estudiadas los pactos se enmarcan en un contexto de crecimiento económico, de aumento de la producción y expansión de la demanda en los últimos dos o tres años, lo que supone para las empresas mayores dosis de estabilidad y certidumbre ante el mercado y, finalmente, la posibilidad de planificar con cierta holgura la organización del proceso productivo. Estas condiciones contextuales parecen haber sido indispensables en el momento de tratar y negociar las materias de empleo, incluso en algún caso la rápida expansión económica ha desbordado a la antigua política de personal y cuestionado el modelo de empleo temporal. También en otros casos los elementos dinamizadores se pueden encontrar en factores de crisis y conflictividad que han precedido al acuerdo. Pero hoy, en casi todas las empresas observadas parece indispensable la búsqueda de soluciones imaginativas; lo que quizás podría estar también relacionado con la juventud de la plantilla de las empresas mencionadas. Y posiblemente eso influye en un nuevo estilo de sindicalismo, dispuesto a negociar temas considerados como tabúes y a dotar a la negociación de nuevos contenidos acordes con las demandas emergentes de los colectivos de trabajadores afectados por la intensa segmentación de los mercados laborales durante los años ochenta y noventa.

#### **5. Motivos de los acuerdos de empleo**

Los motivos por los cuales las empresas apuestan por los acuerdos sobre empleo estriban precisamente en los efectos perversos que se derivan de la apuesta única por estrategias de flexibilidad cuantitativa. La eventualidad, la temporalidad y la rotación tienen

una incidencia negativa sobre la calidad del producto, el adiestramiento, la formación y la cualificación profesional; cuestiones todas ellas que, a la postre, inciden en el nivel de productividad y competitividad de las empresas. Por tanto, la motivación empresarial tiene como primer objetivo mejorar la calidad del producto en la industria, o mejorar la calidad del servicio y atención personalizada al cliente, en el caso del hipermercado estudiado; lo que a su vez está asociado con la mejora de las cualificaciones laborales y, en definitiva, con el clima social en la unidad productiva. El segundo objetivo, hipotéticamente, es reducir los costes de rotación (búsqueda, selección, adiestramiento, formación y despido) relacionados con altas tasas de contratos temporales. Y, el tercer objetivo consiste en la búsqueda de disponibilidad de horario y jornada de la fuerza de trabajo y su motivación para hacer frente a las variaciones coyunturales de la demanda.

Para los trabajadores, y para sus representantes sindicales, la transformación de empleo temporal por empleo fijo tiene indudables ventajas y constituyen un objetivo prioritario, ya que la estabilidad en el empleo es básica para la programación del ciclo vital; sobre todo en el caso de los jóvenes, ya que sin expectativas de empleo estable es más difícil construir un proyecto de vida. Asimismo, la estabilidad del empleo es una clave para el asociacionismo y la adhesión sindical.

En el origen de los acuerdos de empresa también ha estado presente la conflictividad laboral, a través de formas latentes o manifiestas, aunque de relativa baja intensidad. En un caso el conflicto se ha conducido a través de la Inspección de Trabajo, en otros casos la conflictividad ha consistido en paros de muy breve duración o en un clima de relaciones enrarecidas. Con todo, el conflicto, en sus diversas formas, parece haber sido el prelude de un buen pacto que contribuye a reforzar la legitimación de los actores sociales y a la mejora de la imagen institucional de las empresas en su entorno. Por otra parte, una característica común es que los pactos de empresa contribuyen a mejorar la fluidez de las relaciones laborales y especialmente parece importante, una vez más, el papel de las comisiones de participación como fuente dinamizadora de los mencionados acuerdos.

El origen de los pactos sobre el empleo también está vinculado a la modernización tecnológica, la automatización de procesos, la

introducción de nuevas formas de organización del trabajo en equipos, o con la introducción de sistemas de fabricación “justo a tiempo”, con objetivos de adaptabilidad de la producción a las variaciones del ciclo económico, de movilidad interna, de polivalencia y recualificación de la gestión de la fuerza de trabajo; aunque todo ello se presenta de distinta forma e intensidad en cada una de las empresas estudiadas. En todo caso, no cabe derivar de aquí el fin de la organización taylorista tradicional del trabajo, pues incluso en algunos de los casos se acentúa dicha lógica organizativa. La cuestión es otra; es decir, no sólo pueden coexistir viejas y nuevas fórmulas de organización del trabajo en una misma empresa y, por tanto, fuerza de trabajo con distintos requerimientos de formación y cualificación; sino que, también, en la misma unidad productiva se pueden poner en práctica “flexibilidades” muy diferentes, desde el “calendario flexible,” a las jornadas irregulares, los trabajos a turnos, las horas extras, la movilidad funcional, o el recurso a la subcontratación o a las empresas de trabajo temporal (ETT).

La reordenación del tiempo de trabajo es un objetivo de la dirección en todas las empresas estudiadas, pero reviste distintas maneras en cada caso. La reordenación del tiempo de trabajo tiene como finalidad adaptar la capacidad productiva instalada a las variaciones del ciclo económico, lo que plantea un uso flexible del tiempo de trabajo a través de horarios irregulares, mediante la disponibilidad para trabajar en horas extraordinarias, en sábados, domingos, días festivos o “días flotantes” y turnos de noche, de fin de semana, de sustitución, non-stop, etc.; ello comporta una distribución muy diversa del calendario de trabajo anual, que tiende a ampliarse<sup>2</sup>. En algunos casos se observa una programación -creciente- de un determinado número de trabajos los sábados y domingos con el compromiso de preaviso a los representantes de los trabajadores; el período de antelación varía de empresa a empresa, también según el tipo de demanda. Así, allí donde es más fácilmente predecible la variación de la demanda el margen de preaviso es de unas dos o tres

---

<sup>2</sup> *La ampliación del calendario laboral no significa necesariamente aumento del tiempo de trabajo por persona. Significa que la fábrica o el servicio está en activo, produciendo. Uno de los casos analizados lo ilustra de manera muy clara, mientras se reduce el monto total de la jornada laboral anual de cada trabajador, se amplía la jornada industrial anual, es decir el tiempo en que la producción no se interrumpe; para conseguir esto se distribuye irregularmente la jornada laboral de diferentes grupos de trabajadores estables y se recurre en las puntas del ciclo productivo a diferentes formas de contratación eventual.*

semanas, mientras que en otras, donde la incertidumbre y variación de la demanda es mayor, el preaviso es apenas de unas horas. Por tanto, esta ampliación del calendario de trabajo, como fuente de adaptabilidad de la producción a las variaciones del ciclo, -en la industria o de atención al cliente en los servicios- comporta requerimientos de “disponibilidad” para acudir al puesto de trabajo al margen de la discrecionalidad de los trabajadores en el uso de su tiempo de vida cotidiana.

Por el contrario, la estrategia de los sindicatos tiene como objetivo de fondo la estabilidad en el empleo por medio de la reducción de la jornada de trabajo y la reducción de las horas extras. Pero en los pactos observados la reducción de la jornada de trabajo ha tenido peso significativo sólo en un caso; las horas extras apenas tienen tratamiento explícito, o como mucho, de carácter simbólico, excepto también en un caso en que se han reducido de forma considerable.

En los acuerdos las contrapartidas sobre la “disponibilidad”, para la realización de horarios irregulares o de calendarios de trabajo flexibles, son ofertas del tipo días de descanso cuando el ciclo de la demanda está en su punto bajo, o bien complementos salariales. Los días de descanso pueden ser compensados y revalorizados con un plus de tiempo, dado el valor social de los sábados y días festivos y sus posibles efectos sobre la organización familiar y social. Igualmente también se recogen cláusulas de preaviso desde los trabajadores hacia la empresa para establecer los días de descanso. En este punto cabe mencionar, como hipótesis de perspectiva, que posiblemente se seguirá flexibilizando la jornada de trabajo, no sólo por la reciente evolución de los acuerdos de empresa en los dos o tres últimos años, sino porque también así lo han manifestado los entrevistados.

Uno de los ejes con el que se vincula la jornada irregular o el calendario flexible, es el empleo. El alargamiento del calendario productivo anual y el uso intensivo del capital fijo -mediante turnos y la intensificación del ritmo de trabajo- parecen estar propiciando como contrapartidas la transformación de empleo temporal en empleo estable; aunque, en otros casos, simplemente se trata de mantener los puestos de trabajo. Aquí cabe subrayar que el aspecto más notable ha sido la alta proporción de empleo temporal transformado en fijo, lo que oscila entre el 70% del empleo en un caso,

pasando por el 47% en otro y llegando, en el extremo menor, al 15% del empleo. Asociado con ello se observa también la existencia de cláusulas que tratan de reducir las horas extras como recurso de flexibilidad laboral; en algunos casos dicha limitación se instrumenta con la finalidad de crear empleo. Pero el problema es que en muchas ocasiones las horas extras constituyen una forma complementaria de ingreso salarial para los trabajadores, de ahí las reticencias a su reducción. En esas circunstancias surge, precisamente, la estrategia de los sindicatos de intercambiar las horas extras por descansos compensatorios; aunque todavía no ha conseguido un arraigo substancial.

En relación con la transformación del empleo también se pone de relieve, en dos casos de los observados, la existencia de cláusulas de tratamiento preferente para contratar a los trabajadores de ETT que han prestado sus servicios en la empresa<sup>3</sup>, siempre y cuando medie un informe satisfactorio por el trabajo realizado. Igualmente se observan referencias a la limitación en el uso de los servicios de las ETT y de la subcontratación de empresas para tareas internas, siempre y cuando no sea estrictamente necesario por razones técnicas o razones asociadas a imprevistos de la producción. En todo caso, es sujeto de negociación y acuerdo el control sobre estos procedimientos de contratación y, por tanto, de tratamiento específico en comisiones u organismos paritarios.

También destaca, en un caso, la existencia de un acuerdo en el que se establecen, aunque sea temporalmente por tres años, las condiciones bajo las cuales la dirección de la empresa puede acceder a una reducción de plantilla, contando con la garantía de conformidad del comité de empresa. En el pacto se establecen procedimientos de regulación para aquellos trabajadores cuyos contratos han pasado de temporales a fijos. Así, con respecto a la dirección de la empresa el comité se compromete a emitir un informe favorable sobre un posible expediente de regulación de empleo, si la facturación disminuye en un 20% durante el último trimestre vencido o bien si existe previsión razonable de disminución del mismo porcentaje de la facturación en los tres meses siguientes. A su vez, los trabajadores obtienen garantías de que la dirección de la empresa

---

<sup>3</sup> En ocasiones este tratamiento preferente acoge también a otros colectivos eventuales; o bien contempla la substitución de empleados estables que cesan por incapacidad laboral por familiares próximos.

sólo podrá solicitar autorización para reducir plantilla en las condiciones especificadas. En este aspecto puede considerarse un pacto piloto y al parecer es el primer pacto en España que incorpora estas condiciones. Aparte de éste pactos, otros han introducido cláusulas relativas a un orden de prelación en caso de plantearse una rescisión colectiva de contratos de trabajo (expediente de regulación de empleo). Este orden de prelación establece una jerarquía, de modo que los primeros en rescindir sus contratos serían los eventuales, después los posibles prejubilables y después el personal de nuevo ingreso.

En suma, los acuerdos analizados reciben una valoración positiva por ambas partes puesto que mejoran las relaciones entre la plantilla fija y eventual; contribuyen a la consolidación de los equipos de personas en las líneas de producción o en los equipos polivalentes al reducir la rotación de personal; contribuyen al aprendizaje y la formación continua en el trabajo porque visan como objetivo la calidad y la cualificación; suponen un factor de motivación y de optimismo de cara al futuro de los jóvenes; reducen la siniestralidad laboral y mejora los niveles de comunicación y de confianza entre la dirección de la empresa y los representantes de los trabajadores.

## **6. Flexeguridad: ¿Un nuevo modelo de acuerdos?**

La reflexión sobre estos cinco estudios de casos la podemos poner en diálogo con otras experiencias e investigaciones recogidas en la literatura especializada. En este sentido, la idea de “Flexecurity” ya mencionada en la introducción de este artículo (y que se encuentra en significadas investigaciones europea, como por ejemplo el caso de Volkswagen en Alemania, Seifert, 1999), nos pone de relieve la confluencia de intereses (en el nivel de empresa) en materias de flexibilidad y seguridad en el empleo; lo que puede aportar un nuevo estilo y nuevos contenidos a la negociación. En éste sentido cabe interrogarse sobre las contrapartidas de canje que supone la idea de “flexeguridad”: ¿Qué obtienen con los acuerdos empresarios, comités de empresa y sindicatos.?

Por un lado, el empresariado obtiene flexibilidad y capacidad para la reordenación de la jornada laboral como recurso de gestión ante las fluctuaciones y las variaciones estacionales de la demanda

del mercado. Así, la inclusión del tiempo de trabajo como materia de negociación se ha venido revelando como una vía de ajuste suave, continuo y menos conflictiva que la vía tradicional del expediente colectivo de regulación de empleo. La negociación del tiempo de trabajo aporta para los empleadores elementos tales como:

- La sustitución de las horas extras por descansos compensatorios, lo que facilita la reducción de costes laborales;
- La reducción de costes de almacenamiento y costes financieros de los stocks por medio de la distribución irregular de la jornada y la disponibilidad horaria.
- La flexibilidad en el uso del tiempo también contribuye a la mejora de la velocidad de reacción de las empresas a las variaciones de la demanda del mercado.
- La explotación intensiva del capital fijo instalado y la amortización del capital invertido a través del trabajo a turnos.
- E, incluso, la reducción del tiempo de trabajo, con reducción o moderación salarial puede ser una alternativa al despido colectivo, con lo que además la empresa puede evitar costes por despido, eludir el conflicto laboral y la pérdida de capital humano que suponen las cualificaciones profesionales.

Y, por otro lado, para los trabajadores y sus representantes, los pactos pueden contribuir a evitar los efectos drásticos sobre el empleo, así como alcanzar compromisos sobre el mantenimiento de los puestos de trabajo, garantizar su seguridad e incluso en contadas ocasiones a crear empleo nuevo o transformar empleo temporal en fijo. En ocasiones puede evitar costes sociales externos por despidos sobre los sistemas públicos de pensiones.

Otras de las aportaciones con las que contribuyen estos acuerdos de “Flexeguridad” es al reforzamiento de la participación directa e indirecta, en el primer caso mediante la implicación y motivación en el trabajo; lo que a su vez puede ayudar a humanizar la organización y las condiciones de trabajo. Y, en el segundo caso, mediante la participación indirecta, a través de los representantes de los trabajadores, pueden contribuir a legitimar el papel de los comités de empresa y sindicatos.

No obstante, el modelo de acuerdos “Flexeguridad” puede suponer un reforzamiento de la lógica microcorporatista, expresado mediante la “comunidad de intereses” entre capital y trabajo en el plano micro, con el consiguiente riesgo para la articulación de inte-

reses en otros planos de nivel superior, como el sectorial y territorial. Es decir, el modelo de acuerdos Flexeguridad podría consolidar un modelo de negociación descentralizado y fragmentado si los actores, especialmente los sindicatos, no hacen un esfuerzo para articular los distintos niveles de negociación. Asimismo, la creación o transformación de empleo temporal en empleo estable no puede depender únicamente de los acuerdos del nivel micro, ni de la negociación colectiva. Como tampoco el nivel local-territorial es suficiente para impulsar los objetivos de empleo. Es necesario el concurso del Estado para ofrecer un marco de referencias incentivador para los actores, pero también para poner en marcha otros instrumentos de intervención económica que no proporciona ni el mercado ni puede la voluntad de los actores.

## **7. Conclusiones.**

Finalmente, es necesario retornar a la motivación de este informe derivado de una iniciativa destinada a observar buenas prácticas ocupacionales. Estas buenas prácticas pretenden impulsar la flexibilidad cualitativa en detrimento de la flexibilidad cuantitativa que ha dominado en el mercado de trabajo desde mediados los años ochenta.

En este sentido, los pactos territoriales y locales pueden contribuir a la difusión y extensión de las buenas prácticas a favor del empleo estable y cualificado. También pueden contribuir a generar redes de relaciones sociales que propicien la confianza, el reconocimiento mutuo y la reciprocidad entre los actores, así como a crear un clima favorable para el compromiso y el canje de flexibilidad interna por seguridad en el empleo. Los pactos “flexeguridad” muestran nuevos caminos para retomar el dilema temporalidad/estabilidad desde el punto de vista de los trabajadores que, a su vez, está muy vinculado al de productividad/calidad desde el punto de vista de las empresas. La idea de flexecurity representa un juego de suma positiva en el nivel micro: todos ganan. Pero, nuevamente, sus límites están en la especificidad de su ámbito de regulación, circunscrito al ámbito de la empresa. El problema es trasladar sus efectos positivos sobre el empleo más allá de la empresa.

Así pues en esa vía, señalada por algunos entrevistados, de desarrollar la imaginación para conseguir intercambios más duraderos

y estables, o romper con algunos extremos que podían llegar a cuestionar el entramado social por abrir nuevas desigualdades y exclusiones (entre ocupados y parados, entre fijos y temporales), se puede avanzar la hipótesis sobre la necesidad de ampliar los resultados a otros ámbitos más generales (de sector, país o estado) de la negociación colectiva y de los sujetos o agentes implicados. El problema de la estabilidad o inestabilidad en los empleos, no es meramente coyuntural y por tanto sujeto a variabilidades del ciclo económico, y no es un problema meramente económico sino también laboral, social y político y, en estos últimos ámbitos (social y político) también han de encontrarse las soluciones adecuadas. De ahí la importancia del espacio local-territorial (a pesar de sus limitaciones) por la proximidad de las instituciones y los agentes sociales con sus representados; por un conocimiento más directo e inmediato del entorno y por la posibilidad de movilización social y legitimación ante la sociedad en general.

Bellaterra, Junio 2.000

### Referencias bibliográficas

- Boulin, J-Y (1999): From working time to city time: the case for a single approach to time policy." Brussels: Transfer Review, Volume 3, Number 4.
- Baylos, A. (1999): 'La intervención normativa del Estado en las relaciones laborales colectivas: 1987-1997' en Miguélez, F. y Prieto, C. (dir. y coord.), Las relaciones de empleo en España. Siglo XXI, Madrid.
- Crouch, Colin (1995): Le relazioni industriale nella storia di Europa. Roma Ediesse.
- Escudero, R. (1997): 'Adaptabilidad y causalidad de la contratación temporal en la negociación colectiva posterior a la reforma'. En *Relaciones Laborales*, núm. 2, *La Ley-Actualidad*, Madrid.
- Escudero; Mercader (1998): "Empleo, tiempo de trabajo y negociación colectiva." Madrid: Gaceta Sindical, 9 167.
- Falguera, M. y López Bulla, J.L. (1997): El sindicalismo en la encrucijada, Columna-Conc, Barcelona.
- Freyssenet, J. et al. (1999): Investigating employment pacts. Dublin. European Foundation.
- Huiskemp, Rien (1995): Collective bargaining in transition In Ruysseveldt, J.V.: Comparative industrial and employment relations. London: Sage.

- Martin Artiles, A.; Jódar, P. (1999): Acords sobre ocupació a les empreses. Sabadell: Edita CCOO Vallés Occidental.
- Maurice; Sellier; Silvestre (1987): Política de educación y organización industrial. Madrid: MTSS.
- Regini, Marino (1990): El declinar del intercambio político centralizado y la emergencia de nuevas formas de contratación. In Ojeda Avilés (editor): La concertación social tras la crisis. Barcelona: Editorial Ariel.
- Regini, Marino (editor, 1996): La formazione delle risorse umane. Bologna: Il Mulino.
- Seifert, H. (1998): "Tendenzi attuali e prospettiva delle riduzione dell'orario de lavoro." Bologna: Rivista Sociologia del Lavoro, n° 58..
- Seifert, H; Trinczek, R. (1999): "New approach to Working Time Policy in Germany: The 28,8 horas Hour Working Week at Volkswagen Company." Working Paper. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Sisson, K.; Marginsons, P. (1995): "Management: systems and strategy. In Edwards, P.K. (ed): Industrial relationships: theory and practice in Britain. Oxford: Blackwell
- Sisson, K. Et alii (1999): "Handly restructuring." (In printing) Dublin: European Foundation..
- Traxler (1997): The logic of social pacts. In Fajertag, G.; Pochet, P. (ed). Social Pacts in Europe. Brussels: ETUI.
- Treu, Tiziano (1988): "Quale futuro per la confederalità." Roma: Il Progetto, n. 46/47.