

INSTRUMENTOS DE FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Comisión Consultiva Nacional
de Convenios Colectivos

Santos M. Ruesga Benito (Director)



INFORMES
Y ESTUDIOS
GENERAL

NIPO: 270-12-066-X



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

MINISTERIO DE EMPLEO
Y SEGURIDAD SOCIAL

**Subdirección General de Información
Administrativa y Publicaciones**

RET. 12-2314

Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Instrumentos de flexibilidad interna en la negociación colectiva

Ministerio de Empleo y Seguridad Social

COLECCIÓN INFORMES Y ESTUDIOS
Serie Relaciones Laborales Núm. 101

Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Instrumentos de flexibilidad interna en la negociación colectiva

Autores:

Santos M. Ruesga Benito (y director)

Catedrático de Economía Aplicada en la Universidad Autónoma de Madrid, especializado en Economía del Trabajo

Fernando Valdés Dal Ré

Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social en la Universidad Complutense de Madrid

Julimar da Silva Bichara

Profesor Doctor en la Universidad Autónoma de Madrid

José Manuel Lasierra Esteban

Profesor titular de Escuela Universitaria en la Universidad de Zaragoza

Laura Pérez Ortiz

Doctora en Economía, Profesora Asociada en la Universidad Autónoma de Madrid, investigadora en Economía Laboral y

Manuel Pérez Trujillo

Licenciado en Economía, becario FPU en la Universidad Autónoma de Madrid

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida o transmitida en forma alguna ni por medio alguno, electrónico o mecánico, incluidos fotocopias, grabación o por cualquier sistema de almacenado y recuperación de información, sin permiso escrito del editor.



Edita y distribuye:
Ministerio de Empleo y Seguridad Social
Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones
Agustín de Bethencourt, 11 - 28003 Madrid
Correo electrónico: sgpublic@meyss.es
Internet: www.meyss.es
NIPO: 270-12-065-4
ISBN: 978-04-8417-432-5

Depósito legal: M. 24116-2012

Imprime: Artes Gráficas Lergraf Global, S.L.
P.º de la Castellana, 121. 28046 Madrid

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.



PAPEL RECICLADO
Y LIBRE DE CLORO

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	13
1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Objetivos de la investigación	16
1.2. Metodología y fuentes de la investigación	16
1.3. Resultados esperados	17
2. EL CONCEPTO DE “FLEXIBILIDAD INTERNA” EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA.....	19
2.1. La flexibilidad interna. Primeros apuntes.....	19
2.2. Una primera reflexión sobre la trascendencia de la flexibilidad interna para el dinamismo económico y el éxito empresarial.....	22
3. LA REGULACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NORMATIVA LABORAL.....	27
3.1. Introducción.....	27
3.2. La regulación de la flexibilidad interna en la normativa laboral	30
3.2.1. Consideraciones generales sobre la dimensión jurídica de la <i>flexibilidad interna</i>	30
3.2.2. La flexibilidad interna en la normativa europea: una panorámica general	40
a) La Estrategia Europea de Empleo: la tortuosa construcción del concepto de flexiseguridad	40
b) La Estrategia Europea 2020 y la emergencia de la noción de flexiseguridad interna	48
3.2.3. La regulación de la flexibilidad interna en la legislación española	50

4. LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA EMPRESA ESPAÑOLA ..	69
4.1. Introducción.....	69
4.2. Flexibilidad interna en la empresa y gestión empresarial	70
4.3. Flexibilidad interna, empleo y bienestar	77
5. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA	93
5.1. Introducción.....	93
5.2. Muestra de convenios	94
5.3. Metodología de análisis.....	99
5.4. Uso de la flexibilidad interna en la negociación colectiva	102
5.5. Flexibilidad funcional.....	103
5.5.1. Definiciones	103
5.5.2. Análisis de la flexibilidad funcional.....	104
5.5.3. Reflexiones sobre el uso de la flexibilidad funcional en la negociación colectiva	113
5.6. Flexibilidad salarial	116
5.6.1. Definiciones	117
5.6.2. Análisis de la flexibilidad salarial a partir de la muestra de convenios.....	119
5.6.3. Reflexiones sobre el uso de la flexibilidad salarial en la negociación colectiva	132
5.7. Flexibilidad numérica.....	134
5.7.1. Definiciones	134
5.7.2. Análisis de la flexibilidad numérica.....	136
5.7.3. Reflexiones sobre el uso de la flexibilidad numérica en la negociación colectiva	147
5.8. Flexibilidad geográfica.....	150
5.8.1. Definiciones	150
5.8.2. Análisis de la flexibilidad geográfica a partir de la muestra de convenios	152
5.8.3. Reflexiones sobre el uso de la flexibilidad geográfica en la negociación colectiva	159
6. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA ..	163
6.1. Introducción.....	163
6.2. Metodología del análisis.....	164
6.3. Análisis estadístico-descriptivo	165
6.4. Indicadores de flexibilidad interna	175
6.5. Caracterización de la flexibilidad interna en la negociación colectiva. Una aproximación.....	178

7. CONCLUSIONES SOBRE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.....	189
7.1. Introducción.....	189
7.2. Conclusiones sobre la flexibilidad interna en la negociación colectiva.....	190
7.3. Reflexiones finales sobre la flexibilidad interna en la negociación colectiva en España. Vías de avance	206
BIBLIOGRAFÍA.....	211

Ministerio de Empleo y Seguridad Social

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1. Clasificación del impacto de la flexibilidad interna sobre la empresa y sobre el trabajador	23
Cuadro 2. Factores que delimitan la flexibilidad interna	72
Cuadro 3. Análisis de conglomerados.....	73
Cuadro 4. Flexibilidad interna y externa: demarcaciones imprecisas.....	75
Cuadro 5. Análisis descriptivo: variables y factores que configuran aspectos de la flexibilidad interna	80
Cuadro 6. Factores organizativos y dimensiones de una organización del trabajo avanzada. Hipótesis de influencia.....	84
Cuadro 7. Modelo I: Regresión lineal. Variable dependiente: Factor “Orgulloso de trabajar en mi empresa (Identificación del trabajador con la empresa)”	86
Cuadro 8. Regresión multinomial. Variable dependiente: Satisfacción laboral	87
Cuadro 9. Distribución sectorial de la muestra de convenios	95
Cuadro 10. Distribución de los convenios por división sectorial (CNAE-2009)	96
Cuadro 11. Convenios y proporción de los mismos que firman cláusulas de flexibilidad interna (2008).....	99
Cuadro 12. Proporción de convenios según la intensidad en el uso de tecnología y conocimiento (2008)	99
Figura 1. Análisis cualitativo	100
Figura 2. Ejemplo de plantilla de lectura de flexibilidad funcional.....	102
Cuadro 13. Aspectos analizados de flexibilidad funcional	104
Cuadro 14. Utilización de cláusulas de estructura profesional, según ámbito funcional e intensidad tecnológica (porcentaje de convenios).....	105
Cuadro 15. Porcentaje de convenios donde se negocian categorías profesionales, por ámbito funcional e intensidad tecnológica	106
Cuadro 16. Distribución de convenios, según ámbito funcional e intensidad tecnológica, y utilización de cláusulas de polivalencia	108
Figura 3. Convenios que pactan alguna cláusula relacionada con la flexibilidad funcional (porcentaje sobre el total de convenios de la muestra).....	114

Cuadro 17. Uso de la flexibilidad funcional interna en la negociación colectiva (porcentaje de convenios).....	115
Cuadro 18. Aspectos analizados de flexibilidad salarial.....	118
Cuadro 19. Principales complementos salariales.....	121
Cuadro 20. Distribución de los convenios que tienen complementos salariales en función del tipo de complemento, ámbito funcional e intensidad tecnológica.....	124
Cuadro 21. Porcentaje de convenios según el tipo de remuneración extra.....	127
Cuadro 22. Características de la cláusula de descuelgue.....	131
Figura 4. Convenios que pactan alguna cláusula relacionada con la flexibilidad salarial (porcentaje sobre el total de convenios de la muestra).....	133
Cuadro 23. Aspectos analizados de flexibilidad numérica.....	136
Cuadro 24. Tipo de jornada negociada según ámbito funcional e intensidad de tecnología.....	137
Cuadro 25. Horas anuales negociadas según tipo de jornada, ámbito funcional e intensidad de tecnología.....	139
Cuadro 26. Convenios que pactan jornadas diferenciadas por categoría profesional, según ámbito funcional e intensidad de tecnología.....	140
Cuadro 27. Convenios que pactan compensación de jornada por tipo de compensación y según ámbito funcional e intensidad de tecnología..	142
Figura 5. Convenios que pactan alguna cláusula relacionada con la flexibilidad numérica (porcentaje sobre el total de convenios de la muestra).....	148
Cuadro 28. Aspectos analizados de flexibilidad geográfica.....	152
Figura 6. Convenios que pactan alguna cláusula relacionada con la flexibilidad geográfica (porcentaje sobre el total de convenios de la muestra).....	160
Cuadro 29. Variables utilizadas en el análisis estadístico.....	165
Figura 7. Flexibilidad funcional.....	168
Figura 8. Flexibilidad salarial.....	170
Figura 9. Flexibilidad numérica.....	173
Cuadro 30. Estadísticas descriptivas de los índices de flexibilidad interna.....	178
Cuadro 31. Flexibilidad media por tipo de convenio.....	180
Cuadro 32. Flexibilidad media por intensidad tecnológica.....	181
Cuadro 33. Flexibilidad media por ámbito temporal del convenio.....	182
Cuadro 34. Coeficientes estimados de determinación de la flexibilidad interna.....	185
Cuadro 35. Uso de la flexibilidad interna en la negociación colectiva...	196
Cuadro 36. Trabajadores afectados por cláusulas de flexibilidad interna en la negociación colectiva.....	201

PRESENTACIÓN

La Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos encargó en su día a un equipo de investigación dirigido por el Prof. Ruesga Benito la realización de un estudio sobre “Los instrumentos de flexibilidad interna en la Negociación Colectiva”. Se pretendía con ello averiguar cual es la realidad de nuestros convenios colectivos en relación a los diferentes instrumentos que permiten intensificar el nivel de flexibilidad de las relaciones laborales en el seno de las empresas. El estudio realizado responde plenamente a dicha finalidad ya que desvela las características de la negociación colectiva española en su período más reciente en lo que a su aporte en el avance de formas más flexibles de organización del trabajo se refiere.

Si tuviéramos que destacar un hilo conductor común presente en las últimas reformas laborales y en los diferentes acuerdos interprofesionales, éste sería, sin duda, el propósito de propiciar un marco normativo en el que las medidas de flexibilidad interna constituyan una potente herramienta para facilitar la adaptación competitiva de las empresas, favoreciendo una mayor estabilidad en el empleo y evitando con ello el recurso a medidas de flexibilidad externa, singularmente, al despido.

El estudio que hoy se presenta, al mostrar detalladamente el uso que la negociación colectiva española hace de los mecanismos de flexibilidad interna resulta extraordinariamente útil pues permite generar recomendaciones que pueden coadyuvar a mejorar las condiciones de aplicabilidad de este tipo de cláusulas a la negociación colectiva para su ulterior materialización en el entramado de relaciones laborales de las empresas. La apuesta por la negociación como el instrumento más adecuado para el fomento de tales medidas, así como la constatación de que los sectores ligados al uso de la innova-

ción tecnológica y del conocimiento son los que más incorporan mecanismos de flexibilidad interna, son algunos de los resultados del trabajo.

En este sentido, resulta especialmente revelador que una de las conclusiones de la investigación resalte que son más los convenios de empresa que los sectoriales donde se negocian principalmente aspectos de flexibilidad interna. En consecuencia, los convenios de empresa son estadísticamente más flexibles que los de sector, lo que viene a apuntalar la bondad de las últimas medidas normativas tendentes a la potenciación del ámbito empresarial como el más adecuado de los espacios para la fijación colectiva de condiciones de trabajo.

Es de justicia agradecer a todos los autores el riguroso trabajo desarrollado en la elaboración de este estudio, cuya publicación ha sido posible gracias a la financiación y colaboración del Ministerio de Empleo y Seguridad Social que, como siempre, apoya decididamente las iniciativas de la Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos.

Madrid, mayo 2012.

Ángel Blasco Pellicer
Presidente CCNCC

1. INTRODUCCIÓN

Desde los años setenta del pasado siglo, la flexibilidad ha sido el concepto clave en la en la discusión teórica y en las reformas legales y empresariales en el ámbito de las relaciones laborales. Pese a la intensidad de los cambios, muchos de los problemas históricos de los mercados de trabajo no se han resuelto por la mera introducción de reformas más o menos generalistas.

En el caso español, prácticamente la totalidad de las transformaciones legislativas que se han introducido, y el uso posterior del mismo, han tendido a facilitar los ajustes flexibles a través de uno de los componentes del concepto: la flexibilidad externa, o las facilidades para la contratación y el despido, reflejadas en particular en la alta tasa de temporalidad. Sin embargo, ha permanecido casi inalterable el análisis y el marco legal para la otra pata de la flexibilidad: la interna o, lo que es lo mismo, las modificaciones en las circunstancias y la organización del trabajo dentro de la empresa¹.

El presente estudio tratará de observar cómo se ha flexibilizado, o no, el marco regulatorio de las relaciones laborales en un pilar fundamental de su organización, cual es la negociación colectiva, que afecta a un número muy significativo de asalariados y empresas en España.

¹ Téngase en cuenta que este texto fue finalizado en noviembre de 2011; no se podían contemplar entonces las reformas laborales habidas con posterioridad.

1.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente estudio es describir y analizar en profundidad el modo y las formas que las medidas de flexibilidad interna han adquirido dentro de la negociación colectiva en España.

A partir del conocimiento de la situación de nuestro mercado laboral en materia de flexibilidad interna y de su dinámica más reciente se establecerán un conjunto de recomendaciones para impulsar los elementos de flexibilidad más destacados y ajustados al objetivo de fomentar un sistema de relaciones laborales más proactivo en materia de incrementos de productividad, haciendo especial referencia a las posibles actuaciones de los poderes públicos encaminadas a fomentar dicha forma de flexibilidad.

1.2. METODOLOGÍA Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que seguirá este trabajo, particularmente para el desarrollo de la parte empírica de esta investigación, se articulará en torno a los siguientes aspectos:

1. A partir de una investigación bibliográfica de las principales referencias de flexibilidad interna en el ámbito académico, incluyendo el notable debate sobre la *flexiseguridad* y recurriendo a experiencias europeas e internacionales, obtener una definición operativa de flexibilidad interna que incluya parámetros medibles y cuantificables, así como otros de carácter cualitativo.
2. Una vez definidas las variables relativas a la flexibilidad interna, se elabora y analiza una muestra de convenios colectivos que incluye un periodo de tiempo determinado para ver la evolución del concepto, teniendo en cuenta una estratificación en cuanto a su contenido en lo referente a los distintos tipos de convenios colectivos.
3. Tras el análisis de los datos obtenidos a partir de dicha muestra de convenios colectivos, se obtienen resultados que se incluyen dentro del debate más general sobre la flexibilidad del mercado interno y una posible comparación con las experiencias observadas en otros países de la Unión Europea.
4. Un último análisis cuantitativo se desarrollará a partir del uso de la base de datos sobre Convenios Colectivos que ges-

tiona el Ministerio de Trabajo e Inmigración, elaborada a partir de la explotación de las fichas que elaboran los negociadores de los convenios y remiten tras la firma de los convenios o renovaciones de los mismos a dicha instancia administrativa. Con la información estadística en ella recogida se desarrolla un modelo que trata, en primer lugar, de elaborar un conjunto de índices representativos de los diferentes factores definitorios de la flexibilidad interna. Con ellos, a su vez se construye un índice global que nos permite ofrecer una visión sintética del nivel de flexibilidad interna de cada ámbito funcional, espacial o temporal, de carácter ordinal. Y, en segundo lugar, un análisis de la incidencia de diferentes características contractuales y económicas en el signo y los cambios temporales de la flexibilidad interna en la negociación colectiva, representada por los diferentes índices contruidos “ad hoc”.

1.3. RESULTADOS ESPERADOS

El trabajo tendrá la virtualidad final de proporcionar elementos significativos para el análisis de este parámetro fundamental de las relaciones laborales, cual es la flexibilidad interna:

1. En primer lugar, tras una revisión completa de la literatura económica más actual y de la información más reciente sobre este tipo de instrumento de gestión de las relaciones laborales, que constituye el ámbito más importante de regulación de las condiciones de trabajo en España, se tipifica el concepto de “flexibilidad interna” en el marco de la negociación colectiva y se desarrolla una tipología de sus diferentes componentes con el fin de estandarizar los contenidos de este aspecto esencial de las relaciones laborales, para así proceder ulteriormente a llevar a cabo análisis cualitativos y cuantitativos sobre una base definitoria homogénea.
2. Por otra parte, se estudia el marco normativo en lo que se refiere al contexto español y en su inserción en la Unión Europea.
3. Adicionalmente, se analiza la realidad empresarial española desde una óptica específica, cual es la de la flexibilidad de su tejido productivo para adaptarse a cambios en la de-

manda agregada sin tener que acudir a ajustes intensos de plantilla.

4. Con estas premisas y previa clarificación del concepto definitorio de "flexibilidad interna" en la negociación colectiva, se desarrolla un análisis específico de este factor en los convenios colectivos suscritos en España, desde una doble perspectiva complementaria.

En primer lugar, a partir del análisis detallado del articulado de una muestra aleatoria de convenios colectivos se extraen conclusiones acerca de la presencia de contenidos pactados en ellos que inciden en un mayor o menor grado de flexibilidad interna en aquellas empresas cuyas relaciones laborales se regulan a través de dichos acuerdos.

En segundo lugar, se obtienen conclusiones, con una base cuantitativa apoyada en los datos que contiene el Registro de convenios colectivos del Ministerio de Trabajo e Inmigración, sobre la relación entre la presencia de elementos de flexibilidad interna, estandarizado en los índices señalados en el párrafo anterior, y diversas variables que caracterizan tanto el propio instrumento de negociación como el entorno económico de las empresas/sectores donde se aplica.

5. Con todo ello, y por último, se elaboran conclusiones sobre las características más relevantes de la flexibilidad interna en la negociación colectiva en España y se especifican un conjunto de líneas de acción, recomendables tanto en el ámbito de actuación de los interlocutores sociales, como en el de la actividad propias del ejecutivo y del legislativo, orientadas todas ellas a estimular el desarrollo de medidas de flexibilidad interna a las empresas, como opción alternativa para ganar cotas de productividad y postergar o eludir el recurso al ajuste en el volumen de empleo ante determinados episodios de crisis.

2. EL CONCEPTO DE “FLEXIBILIDAD INTERNA” EN LA LITERATURA ESPECIALIZADA

2.1. LA FLEXIBILIDAD INTERNA. PRIMEROS APUNTES

Europa afronta un desafío en la actualidad: la globalización y el incremento de la competencia en los mercados internacionales. Este proceso requiere de una mayor capacidad adaptativa de la economía europea, pudiendo con ello mejorar la competitividad de la economía sin dejar de lado la creación de más y mejores empleos potenciando una mayor cohesión social. Las empresas y trabajadores deben realizar esfuerzos de forma conjunta para alcanzar éstos objetivos. Dichos esfuerzos abarcan desde una mejora en el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa –llevándose a cabo procesos de innovación, adaptación de las nuevas tecnologías, mejoras en la capacidad organizativa, etc.–, como de una mayor cualificación, capacidad adaptativa y de aprendizaje por parte del trabajador.

La flexibilidad es un mecanismo esencial para la adaptación y la mejora de los niveles de competitividad. La flexibilidad se entiende como una respuesta necesaria de los agentes económicos ante los cambios del medio económico actual, cada vez más inestable, para garantizar su desarrollo y supervivencia.

El factor trabajo es parte esencial como elemento que permite a la empresa perfeccionar su adecuación al entorno productivo, siendo por ello necesario mejorar la adaptación de dicho factor de forma cuantitativa y cualitativa a los requerimientos y necesidades del mercado. Este proceso se conoce como flexibilidad la-

boral, pudiendo llevarse a cabo mediante dos procesos de ajuste diferentes²:

- **Flexibilidad interna:** a través de la cual la empresa adapta el capital humano que dispone a los cambios en la producción. Este proceso de ajuste puede llevarse a cabo a través de diferentes procesos:

a) *Flexibilidad funcional:* proceso por el cual las habilidades y capacidades de los trabajadores se ajustan a los niveles requeridos para desempeñar las actividades demandadas por la empresa en cada momento. Este tipo de flexibilidad posee dos formas distintas de adaptación del trabajador:

- Adaptación horizontal: el trabajador asume tareas desempeñadas por trabajadores del mismo nivel ocupacional.
- Adaptación vertical: el trabajador asume tareas desempeñadas por trabajadores de niveles ocupacionales distintos.

Este proceso requiere de un alto nivel de cualificación del personal que le permita mejorar su polivalencia dentro de la empresa, a la vez que una implicación activa del trabajador en los procesos de toma de decisión y organización en la misma.

b) *Flexibilidad salarial y financiera:* mediante este proceso la empresa facilita la adaptación del coste del factor trabajo a las variaciones generadas en la producción por la demanda existente en el mercado. Con ello se persigue vincular el salario percibido por trabajador a la productividad generada.

c) *Flexibilidad en el lugar de trabajo:* con ello se persigue modificar la ubicación física del trabajador, pudiendo diferenciar dos conceptos:

- Movilidad geográfica: pudiendo destacar este concepto como un nivel que afecta de forma directa al funcionamiento del mercado de trabajo.

² Véase Rimbau y Triado (2006). Asimismo se puede consultar a este respecto Ruesga et al. (2002).

Con ello se hace referencia a la facilidad que existe en dicho mercado en la ubicación de trabajadores en regiones demandantes de empleo de otras con exceso de oferta, mejorando la eficiencia del mercado. Esta capacidad de ubicación depende de diversos factores como, por ejemplo:

- La falta de cultura de movilidad en el país
- La falta de adecuación de la mano de obra a las características demandadas por el empleo a desempeñar
- Desconocimiento de los puestos vacantes en otras regiones por parte del trabajador demandante de empleo
- La dificultad de encontrar vivienda en la región a la que se emigra
- Factores socioculturales, etc.

— Teletrabajo: este concepto forma parte del **desarrollo organizativo en la empresa**. Las características que definen al teletrabajo son:

- El desarrollo de la actividad del trabajador fuera del centro de trabajo habitual
- El uso de las TIC's
- La actividad desempeñada por el trabajador no precisa de su presencia física en el puesto de trabajo

d) **Flexibilidad numérica**: en este nivel la empresa pretende adaptar la cantidad de empleo a la producción demandada. Para alcanzar este objetivo pueden ser desempeñadas dos tipos diferentes de adaptación, una de forma **interna** y otra de forma **externa**.

— La **flexibilidad interna** persigue ajustar el número de horas efectivas por empleado a los requerimientos del nivel productivo en cada momento. Las formas utilizadas son:

- Horas extraordinarias
- Horario flexible
- Trabajo a tiempo parcial
- Trabajo por turnos
- Trabajo fijo-discontinuo

- **Flexibilidad externa:** la empresa busca adaptar el trabajo empleado mediante el uso de la flexibilidad contractual, acudiendo al mercado de trabajo. Con ello, logra:
- a) Adaptar la calidad y cantidad de la mano de obra en cada momento.
 - b) Reducir los costes de formación del personal fijo.
 - c) Los puestos de trabajo a los que la empresa acude para desarrollar una mayor flexibilidad contractual son aquellos que poseen facilidad para encontrar trabajo cualificado en el mercado laboral, tienen una breve adaptación y las tareas que se desempeñan en ellos no requieren de una elevada interacción con el resto de puestos de la organización.

2.2. UNA PRIMERA REFLEXIÓN SOBRE LA TRASCENDENCIA DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA PARA EL DINAMISMO ECONÓMICO Y EL ÉXITO EMPRESARIAL

Según Eurofound³, la relación y participación de empleadores y empleados dentro de la compañía son esenciales para alcanzar una solución *win-win* (ganadora para ambas partes) ante los cambios externos, permitiendo mejorar la adaptación, la innovación y la productividad de la organización. Al mismo tiempo, al trabajador le aporta una mejor conciliación entre el empleo y la vida personal, mejora su salud y su *empleabilidad*.

Para lograr lo descrito, la flexibilidad interna necesita ser enfocada de forma que se mejore:

- El equilibrio del mercado en el corto plazo, implementando la productividad y el ajuste de costes, combinados con el proceso de innovación en el largo plazo.
- Equilibrar los intereses de las diferentes partes que participan en la compañía, obteniendo beneficios mutuos.
- Aportar soluciones a los conflictos existentes entre flexibilidad, desarrollo de la innovación y productividad, de forma

³ Gouswaard, A. et al. (2009), pp. 13 - 14.

conjunta con la conciliación laboral y personal, la salud y la empleabilidad de los trabajadores.

- Participar de forma dialogada para evitar los impactos negativos existentes en la organización a la hora de tomar medidas no consensuadas de forma previa.
- Crear una cultura de diálogo entre las partes en el proceso de cambio y adaptación.

A tales efectos en el cuadro 1, que se recoge a continuación, se sintetizan un conjunto amplio de elementos constitutivos de cada una de las tipologías identificadas con componentes de la flexibilidad interna, poniéndoles en relación con los impactos hipotéticamente esperados de cada uno de ellos tanto en la empresa como en el trabajador, entendidos ambos como funciones básicas operativas del sistema productivo.

Cuadro 1.
CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA
SOBRE LA EMPRESA Y SOBRE EL TRABAJADOR

	<i>Impacto sobre la empresa</i>	<i>Impacto sobre el trabajador</i>
Flexibilidad funcional		
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de trabajo y diseño del empleo flexible • Personal bien cualificado, rotación laboral • Trabajo con autonomía • Equipos de trabajo 	<p>La productividad de la compañía aumenta produciéndose una reducción de costes, mejor calidad de los productos y servicios y una mayor satisfacción del cliente.</p> <p>La flexibilidad permite responder rápidamente a cambios en el entorno de la empresa.</p> <p>Se mejora la innovación en los procesos de trabajo y servicios.</p>	<p>La empleabilidad del trabajador se incrementa debido a la mejora de los conocimientos que posee y la adaptación a otros puestos en la organización.</p> <p>El posible inconveniente se centra en la inseguridad y el estrés del trabajador derivado de la asunción de mayores responsabilidades en la empresa.</p>

Cuadro 1.
CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA
SOBRE LA EMPRESA Y SOBRE EL TRABAJADOR

	<i>Impacto sobre la empresa</i>	<i>Impacto sobre el trabajador</i>
Flexibilidad salarial y financiera		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de bonificaciones individuales a los trabajadores • Desarrollo de bonificaciones para un equipo de trabajo • Beneficios compartidos 	<p>Se mejora la productividad, el desarrollo de la innovación, consecuencia del sistema de pagos.</p> <p>Los posibles inconvenientes se derivan de los casos en los que la remuneración es puramente consecuencia de la productividad individual, reduciendo los incentivos a trabajar en equipo, empeorando la comunicación y el desarrollo de la actividad productiva.</p>	<p>Dependiendo del régimen de pago por el que se premie al trabajador, se puede obtener una mayor motivación o, por el contrario, mayor estrés.</p>
Flexibilidad en el tiempo de trabajo		
<p>La variación en el tiempo de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo parcial • Tiempo de trabajo flexible 	<p>La flexibilidad permite ajustar la fluctuación existente en la demanda del mercado de productos y servicios.</p> <p>La productividad se potencia por jornadas laborales con horario abierto.</p> <p>Se posibilita la capacidad de atraer a trabajadores más cualificados y motivados.</p> <p>El posible inconveniente es que puede producirse un desajuste entre la producción desarrollada con la demanda del mercado.</p>	<p>Dependiendo del sistema en el cual se implementa el horario de trabajo, se puede mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar.</p> <p>Los posibles inconvenientes del empleo a tiempo parcial son un salario menor y peores oportunidades de mejora en el desarrollo de la carrera laboral.</p>

Cuadro 1.
CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA
SOBRE LA EMPRESA Y SOBRE EL TRABAJADOR

	<i>Impacto sobre la empresa</i>	<i>Impacto sobre el trabajador</i>
Variación en el horario de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Horas de trabajo poco usuales (nocturnas, fines de semana, domingos...) • Horas extra 	La flexibilidad puede mejorar la capacidad de responder a las fluctuaciones en la demanda de trabajo, como consecuencia de la demanda del mercado. Se produce un óptimo uso del equipamiento y una reducción en los tiempos de entrega del producto, lo cual mejora la productividad.	Conciliación del empleo con la vida familiar: prestaciones del trabajador adecuadas con su desarrollo personal. Mejora en la carrera del trabajador cuando desea realizar horas extra. Problemas de salud (cansancio) y de conciliación con vida personal.
Regímenes de jubilación: <ul style="list-style-type: none"> • Jubilación parcial 	Posibilidad para retener al trabajador cualificado y la motivación. El inconveniente sería pérdida de ajuste con la demanda del mercado.	Posibilidad para gestionar la carrera del individuo. Posibilidad para combinar el estudio con la vida laboral.
<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabajo 	Se mejora la productividad por reducción en el tiempo de traslado del puesto de trabajo. Se reducen los costes del lugar de trabajo. Posibilidad de retener diferentes variedades de empleo.	Capacidad para combinar la vida laboral con otras actividades, pudiendo gestionar el ritmo diario de trabajo. Posible inconveniente: falta de interacción social con otras empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gouswaard, A. et al. (2009).

3. LA REGULACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NORMATIVA LABORAL

3.1. INTRODUCCIÓN

En esta parte del trabajo se desarrolla un análisis de la legislación española vigente, con referencias cuando haya lugar, a la normativa comunitaria, que regula los diferentes aspectos contemplados en el concepto de “flexibilidad interna”. El hilo analítico se fija, fundamentalmente en los cambios más recientes de la legislación española, en lo que se refiere a flexibilidad interna, tomando en consideración la regulación resultante sobre dicho concepto.

Desde esta perspectiva jurídica, se puede afirmar que en el curso de los últimos años, el concepto de flexibilidad interna se ha instalado en un primer plano de la actualidad de nuestro sistema de relaciones laborales. Inicialmente concebido como una vía destinada a facilitar al empresario la acomodación de la mano de obra a los cambiantes requerimientos del mercado, en buena medida alternativa a la otra gran modalidad de flexibilidad, a la externa, las referencias a la conveniencia de repensar la función de la flexibilidad interna o de introducir mecanismos de potenciación de la misma forman parte de las declaraciones más insistente y reiteradamente expresadas por los interlocutores sociales y por el propio legislador.

En tal sentido y por evocar algunos ejemplos, la práctica totalidad de los Acuerdos Interprofesionales sobre la negociación colectiva (ANCs) suscritos desde principios de la pasada década mencionan la necesidad de fortalecer las medidas de flexibilidad interna. Por limitar la referencia al último de ellos, al correspondiente al período 2010-2012, las partes signatarias manifiestan “la necesidad de

acudir a mecanismos de flexibilidad interna como instrumentos idóneos para el mantenimiento del empleo y de la actividad productiva”. De su lado, la reciente Ley 35/2010, de 17 de septiembre, configura el desarrollo de la flexibilidad interna como uno de los grandes objetivos de la reforma laboral que acomete.

A pesar del consenso social y político existente en torno a su fortalecimiento, la flexibilidad interna forma parte del selecto listado de nociones sobre cuya concreta finalidad y sobre cuyo exacto contenido los interlocutores sociales (y el poder político) mantienen muy relevantes discrepancias. Mientras que para los empresarios la flexibilidad interna es un instrumento cuya función exclusiva o, al menos, preferente ha de ser el fortalecimiento de los poderes discrecionales de dirección y organización empresariales, las organizaciones sindicales la conciben, en su sentido primero y esencial, como un dispositivo para reforzar la estabilidad en el empleo.

La flexibilidad se refiere básicamente a la capacidad empresarial de gestionar su fuerza de trabajo para hacer frente a las condiciones cambiantes del mercado de muy variada naturaleza (tecnológicas, económicas, organizativas o productivas). Hay dos grandes tipos o modalidades de flexibilidad: la numérica o externa y la funcional o interna.

La flexibilidad externa alude a la capacidad de la empresa para realizar contrataciones y despidos así como para organizar su proceso productivo acudiendo a los servicios de otras empresas (empresas de trabajo temporal). Por lo que se refiere a la capacidad de contratar y despedir, los elementos fundamentales que influyen sobre la flexibilidad externa son las características de las diversas modalidades legalmente previstas de contratación laboral –sean temporales o por tiempo indefinido–, señaladamente en lo que afecta a los requisitos de celebración y a los costes de extinción. En el catálogo de las medidas de flexibilidad externa, también ocupa un lugar destacado las posibilidades de recurrir a empresas de trabajo temporal (ETT), habilitándolas para la cesión de mano de obra mediante la celebración de los oportunos contratos de puesta a disposición con las empresas usuarias. La descentralización del proceso productivo, mediante el recurso a las contratatas y subcontratatas o, en su caso, a los trabajadores autónomos, también forma parte de la flexibilidad numérica o externa.

Así pues, la flexibilidad interna hace referencia a la capacidad empresarial de modificar las condiciones de empleo y la organiza-

ción del trabajo dentro de su propia empresa. Por consiguiente, esta segunda modalidad se encuentra estrechamente vinculada a los distintos elementos que definen tanto las condiciones de los trabajadores como los poderes del empresario con vistas a su modificación. En concreto, influyen en la flexibilidad interna regulaciones relativas a diferentes instituciones, como la movilidad funcional, el encuadramiento profesional, la movilidad geográfica, el sistema de modificación de las diferentes condiciones de trabajo o, en catálogo no cerrado, los sistemas de trabajo y rendimiento. Los niveles de cualificación profesional de los trabajadores y su empleabilidad también inciden en el nivel de flexibilidad interna, ya que las capacidades efectivas de los trabajadores determinan una mayor o menor adaptación de su trabajo a los cambios técnicos, económicos y productivos. Finalmente, los regímenes relativos a la estructura salarial y a la fijación de la cuantía de los salarios y los complementos salariales también forman parte de las instituciones de flexibilidad interna.

En lo esencial, como se ha señalado, las respuestas a los requerimientos de mayor flexibilidad en la gestión de la fuerza de trabajo pueden articularse de dos maneras. De un lado y ante la necesidad de una mayor rotación laboral, cabe favorecer la reasignación del factor trabajo permitiendo mayores dosis de flexibilidad externa e interna en la relación laboral. Los niveles de la flexibilidad externa se pueden incrementar a través de una pluralidad de medidas, como por ejemplo disminuyendo la seguridad en el puesto de trabajo (facilitación de los despidos, por ejemplo) o facilitando la celebración de contratos de duración determinada mediante su descausalización.

De conformidad con el concepto antedicho, los instrumentos que movilizan la flexibilidad interna son muy variadas, abarcando desde la jornada de trabajo hasta el salario y transitando, a la postre, por la práctica totalidad de las condiciones de trabajo.

En concreto, la flexibilidad interna constituye, muy probablemente, la medida más transversal de las que se ocupa la legislación. Sin pretensión de efectuar un catálogo exhaustivo, la flexibilidad interna se encuentra presente, entre otras condiciones de trabajo, en la jornada de trabajo (art. 36.2 ET), en el trabajo a turnos (art. 37.2 ET), vacaciones anuales (Art. 38, 1 y 2 ET), movilidad funcional (art. 39.5 ET), traslado (art. 40 ET), modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo (art. 41.2 ET) y descuelgue salarial (art. 42.3 ET).

3.2. LA REGULACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NORMATIVA LABORAL

3.2.1. Consideraciones generales sobre la dimensión jurídica de la *flexibilidad interna*

a) *El proceso de juridificación del concepto de flexibilidad interna*

Uno de los rasgos más visibles en la práctica totalidad de los sistemas jurídicos laborales, que se ha ido generalizando y extendiendo al compás de la expansión y consolidación del nuevo orden económico globalizado, reside en la progresiva penetración del lenguaje económico en la semántica de las normas. Este fenómeno, que a menudo alcanza en la ordenación de algunas de las instituciones más centrales de la relación laboral individual la intensidad de la colonización, puede apreciarse en las dos grandes categorías en que, conforme a la dogmática jurídica más clásica, se clasifican las normas. De un lado, se detecta en las normas primarias, en las destinadas a regular conductas y comportamientos mediante la imposición de derechos y deberes, cuyos presupuestos de hecho o, por expresar la idea acaso con mayor rigor, alguna o algunas de cuyas condiciones de aplicación se definen ahora, en no pocas ocasiones, mediante el uso de nociones, expresiones o términos procedentes de la ciencia económica. De otro, también se observa en el grupo de las normas secundarias o de segundo grado y, dentro de ellas y de manera señalada, en las que establecen reglas de carácter procedimental. Ya no resulta extraño pues comprobar la juridificación de conceptos de raíz típicamente económica.

No es este lugar apropiado para interrogarse ni sobre las razones determinantes de la realidad que se acaba de enunciar ni sobre las consecuencias materiales, y no solo semánticas, derivadas de la invasión por la economía de las avenidas principales —e incluso, a veces, de los callejones suburbanos— por las que han venido discutiendo los ordenamientos laborales. Bastará, para dar por cerradas tan gruesas cuestiones, señalar que la tendencia de la economía⁴ a irrumpir formal y materialmente en la ordenación de las relaciones

⁴ La utilización de la expresión “economía” constituye una simplificación o, si se quiere, una reducción lingüística, que encubre, al menos, a los poderes y agentes económicos y a las leyes que gobiernan la economía misma.

laborales está incidiendo, al menos, en tres ámbitos básicos del derecho del trabajo: en la delimitación de las funciones de sus instrumentos de regulación, en la morfología de sus estructuras normativas y en la forma de aplicación de sus reglas jurídicas. O por sintetizar la idea, la tendencia descrita está alterando, y en términos no menores, las funciones del derecho del trabajo; aquellas funciones que estuvieron presentes en el alumbramiento del mismo y que le han acompañado, aunque no sin sobresaltos ni tensiones, a lo largo de su transcurso histórico.

Una simple lectura comparativa entre la primera versión del Estatuto de los Trabajadores (ET), la aprobada de 1980, y la actual, la vigente tras el dictado de las abundantes reformas operadas en el período 2010-2011, corrobora la anterior conclusión; confirma, sin sombra alguna de incertidumbre, la creciente e imparable colonización de este texto legislativo por el lenguaje económico y la consiguiente juridificación de conceptos de esta naturaleza. Sin pretensión de agotar los ejemplos, pero con vistas a no razonar en el vacío, expresiones tales como “organización de recursos” empresariales, “posición competitiva”, “exigencias de la demanda”, “evolución negativa de la empresa”, “empleabilidad”, “viabilidad del proyecto empresarial”, “perspectivas económicas” o, en fin “estabilidad en el empleo” tienen, muchas de ellas, un carácter transversal, insertándose en el contenido normativo de numerosos preceptos legales.

Las recientes reformas del ET llevadas a cabo, primero, por la Ley 35/2010, de 17 de septiembre, de reforma urgente del mercado (y antes por el Real Decreto-Ley 19/2010, de 16 de junio de igual denominación) y, más tarde, por el Real Decreto-Ley 7/2011, de medidas urgentes para la reforma de la negociación colectiva, han dado una vuelta de tuerca a esta tendencia invasiva, procediendo a la purificación de un concepto no jurídico (Rodríguez-Piñero y Bravo Ferrer, 2010: 23) sino económico; de un concepto nacido en el ámbito de la economía aplicada y, de ahí, transfundido a la legislación. Me refiero, claro está, a la noción de *flexibilidad interna*.

La contribución de una y otra norma, de la Ley 35/2010 y del RD-L 7/2011, a la juridificación de esta noción ha sido diversa. Manteniendo las ideas vertidas por la norma de urgencia que había actuado como norma precedente, el Preámbulo de la Ley 35/2010 califica el reforzamiento “de los instrumentos de flexibilidad interna” como uno de los objetivos fundamentales perseguidos por la reforma, instalándole al mismo nivel que la reducción de la “dualidad de nuestro mercado de trabajo” y la elevación de “las oportuni-

dades de las personas desempleadas, con particular atención a los jóvenes”. De otro lado, la rúbrica del Capítulo II de esta misma norma vuelve a mencionar la noción a examen, agrupando en su articulado la regulación de las que denomina “medidas para favorecer la flexibilidad interna negociada en las empresas (...)”. Al menos un mayor impacto normativo ha ejercido el RD-L 7/2011, que lejos de contentarse con invocar la noción en la Exposición de Motivos, anticipando que el cambio legislativo configura como contenido necesario de los convenios colectivos el establecimiento de medidas para contribuir a la flexibilidad interna de la empresa⁵, instala el término en el corpus del propio ET. Desarrollando lo que el Preámbulo ya anuncia, el art. 83.3.i ET, que establece el catálogo de estipulaciones que todo convenio ha de incorporar a su clausulado como contenido mínimo, incluye en dicho listado “medidas para contribuir a la flexibilidad interna en la empresa”.

No ha sido el legislador, sin embargo, el primer actor de nuestro sistema de relaciones laborales en utilizar el concepto de flexibilidad interna, agregándolo a algún documento dotado de cierta eficacia, aunque sea de tono menor, al limitarse a suministrar pistas sobre el modo cómo han de interpretarse las disposiciones aprobadas. En este orden de consideraciones, las partes firmantes de los sucesivos Acuerdos de Negociación Colectiva (ANCs) han convenido una y otra vez en la conveniencia de articular instrumentos de flexibilidad o mecanismos de adaptación internos, declarando su uso preferente frente a los externos y a los ajustes de empleo⁶. A pesar de que la noción se encontraba ya implícita en el clausulado del ANC-2003, será el Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2009-2011 (AENC) el pacto que maneje el término en toda su compleja construcción gramatical, ofreciendo al tiempo un desarrollo funcional e instrumental del concepto más acabado que el que se venía suministrando en anteriores ocasiones.

En tal sentido, el Capítulo II.4 ya se abre con la rúbrica “flexibilidad interna y reestructuraciones (...)”, afirmando en su párrafo primero que “las partes coinciden en la necesidad de acudir a mecanismos de flexibilidad interna como instrumentos idóneos para el mantenimiento del empleo y de la actividad productiva”. Tras reiterar nuevamente el carácter preferente de los mecanismos de flexibilidad

⁵ Cfr. punto V, apartado 7º

⁶ Tales son los términos utilizados por el Capítulo V.3 del ANC-2007.

internos frente a los “ajustes externos”, el acuerdo enuncia a título ejemplificativo las medidas de esta naturaleza que podrían ser tratadas por los convenios colectivos, mencionando en el listado de instrumentos de adaptación interna, entre otros, la movilidad funcional, vinculada a la clasificación profesional y a los procesos formativos correspondientes, las modificaciones en la organización del trabajo, la gestión del tiempo del trabajo y los sistemas flexibles de jornada –en una suerte de intercambio de estos dos aspectos entre ambos entre flexibilidad interna y estabilidad en el empleo– y el desarrollo de la formación continua. De otra parte y en la Disposición Final Única, los sujetos firmantes del AENC manifiestan su voluntad de iniciar un proceso de negociación sobre, entre otros temas, “la flexibilidad interna y externa de las empresas”.

Por lo demás, también el concepto de flexibilidad interna se ha hecho presente en el ámbito europeo, formando actualmente parte del lenguaje de los muy plurales documentos destinados a definir, identificar y hacer el seguimiento de las orientaciones de empleo de la Estrategia Europea 2020.

b) Un ensayo de construcción de su ámbito operativo

Conforme se ha tenido ocasión de destacar, la Ley 35/2010 y el RDL 7/2011 han procedido a juridificar un concepto, el de flexibilidad interna, ajeno hasta entonces al universo lingüístico de nuestra legislación laboral. En definitiva, las citadas disposiciones han procedido a dotar y revestir de la nota de normatividad a un concepto perteneciente al mundo del pensamiento económico. Ha sido éste, sin embargo, un proceso de mera apropiación por la norma laboral del término flexibilidad interna; un proceso, en suma, que no ha llevado aparejada no ya su definición –lo que, de seguro, no es un cometido ni exigible ni esperable del legislador– sino, más sencillamente, la identificación de sus rasgos estructuradores, de sus objetivos esenciales o de sus instrumentos básicos de articulación. A pesar de estas omisiones, las referidas normas, señaladamente la Ley 35/2010, ofrecen algunas pistas para intentar reconstruir jurídicamente, y no ya económicamente, el ámbito operativo de la noción de flexibilidad interna.

Una primera y, por el momento, superficial aproximación de este concepto, pone de manifiesto su compleja construcción gramatical, que integra, en un todo, dos locuciones que cumplen, cada una,

una diferente función: la flexibilidad es el sustantivo al que adjetiva la expresión interna. Un examen desagregado de este par de términos arroja algunas sugerencias de interés sobre su significación, al menos en el terreno semántico. Por lo pronto, la palabra “flexibilidad” evoca una determinada cualidad o habilidad, consistente en la capacidad de acomodación o adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno. De su lado, el *dictum* interna identifica el ámbito en el que esa cualidad se desarrolla o expresa.

Trasladando estas elementales observaciones al ámbito de las relaciones laborales, la flexibilidad, en su versión más simple, alude a la capacidad que dispone el titular de la organización empresarial para acomodar o adaptar la gestión del factor trabajo a los cambios de muy diversa índole (económicos, tecnológicos u organizativos, por citar algunos de los más significativos) con incidencia en el funcionamiento y marcha de la actividad productiva. De su lado, la adjetivación de este sustantivo con la expresión interna introduce de inmediato una primera clasificación en el concepto mismo de flexibilidad, identificando y contraponiendo dos grandes categorías: frente a la flexibilidad interna se alza la externa.

Cuál es el criterio de diferenciación de esta tipología de flexibilidad no es interrogante que, desde una dimensión jurídica, pueda ya prestarse a discusión. Dicho criterio alude a la respectiva secuencia del contrato de trabajo —que constituye el ámbito natural en el que ambas intervienen— sobre la que cada una actúa y se desenvuelve. La flexibilidad interna opera durante la fase de ejecución de la relación laboral, comportando una vicisitud o un cambio sobre las condiciones de trabajo originalmente pactadas o posteriormente novadas. De su lado, la flexibilidad externa se hace presente en los momentos de formalización o de extinción de esa relación jurídica obligatoria. A diferencia de lo que sucede con la flexibilidad interna, esta segunda categoría de flexibilidad carece de toda dimensión relacional con una situación contractual anterior. La flexibilidad externa no actúa, novando, sobre una previa y subsistente relación contractual; su función es facilitar la adaptación de la ordenación de las modalidades bien de celebración (flexibilidad externa de entrada) bien de terminación (flexibilidad externa de salida) de los contratos de trabajo a los intereses del empresario, percibidos y enjuiciados éstos a la luz de las exigencias cambiantes en las que se desarrolla la actividad productiva.

Las anteriores consideraciones no han tenido otra finalidad que la de procurar dotar, con el utillaje propio que suministra la dogmá-

tica contractual, de alcance jurídico a un concepto alumbrado y utilizado por la doctrina económica y, por consiguiente, ajeno a los tradicionales usos lingüísticos del derecho del trabajo y a las discusiones y debates del iuslaboralismo. El criterio de distinción que se viene de exponer de las dos grandes manifestaciones de flexibilidad se encuentra asentado, en efecto, sobre una perspectiva rigurosamente contractualista y, por tanto, individualista, apreciada esta última nota en un sentido tanto subjetivo, que atiende a los sujetos afectados por las medidas de flexibilidad, como objetivo o institucional, que sitúa el ángulo de visión en el negocio jurídico a través del cual se produce el intercambio de salario por trabajo subordinado. Ahora bien, este modo de transposición al ámbito jurídico de un concepto metajurídico tiene algunos inconvenientes derivados de la opción metodológica que informa la transposición misma, el principal de los cuales, muy probablemente, consiste en que se prescinde de toda valoración colectiva sobre el resultado del ejercicio por parte del empresario de las medidas de flexibilidad, en cualquiera de sus dos modalidades.

Tal es y no otra la distinta opción metodológica por la que ha optado el legislador y que viene a complementar, y en modo alguno a sustituir o desplazar la ya reseñada, como a menudo pretende nuestra doctrina iuslaboralista, haciendo gala en demasiadas ocasiones de una indisimulada asunción no ya del lenguaje económico sino de los postulados y principios del nuevo orden económico globalizado (competitividad, reducción de costes laborales o desregulación del mercado, por ilustrar la idea con significativos ejemplos), estrechando así, hasta terminar a veces suprimiendo, el campo de las plurales opciones de política de derecho mediante el expediente de elevar a la condición de dogma esos postulados y principios.

Se hacía constar, y ahora se repite enlazando con la idea ya expuesta, que ha sido precisamente esta la aproximación metodológica utilizada recientemente por nuestro legislador; un método que construye las nociones de flexibilidad interna y externa y su recíproca distinción en función de las consecuencias que una u otra producen no tanto en un plano individual, expresado en el impacto de la respectiva medida sobre el ciclo vital de los contratos individuales de trabajo, de cada contrato, como en una vertiente colectiva, manifestada en la influencia de los dispositivos de flexibilidad adoptados por el empresario sobre la suerte del conjunto de empleos de cada organización productiva.

Desde ésta óptica, la flexibilidad interna puede concebirse como aquél conjunto de medidas dirigidas a facilitar al empresario la adaptación de la gestión de la mano de obra a su servicio sin que su uso afecte o influya sobre el volumen de los empleos utilizados para producir el bien o prestar el servicio constitutivo de su actividad económica. El rasgo característico de la flexibilidad interna, el que sirve tanto para identificarlo en si mismo considerado como para distinguirlo de la flexibilidad externa, es así la neutralidad o indiferencia que la medida de adaptación produce sobre los puestos de trabajo. Mientras la flexibilidad interna mantiene los puestos de trabajo ocupados, sin que las vicisitudes contractuales comporten de manera inmediata y por sí mismas una modificación en la cifra de empleos existentes en la organización empresarial, la flexibilidad externa formaliza y concreta la adaptación de la mano de obra mediante una afectación directa en el número de trabajadores contratados. En ocasiones, esta afectación produce el efecto de incrementar de manera pasajera y temporal ese número (flexibilidad externa de entrada); en otras, en cambio, la afectación provoca una disminución (flexibilidad externa de salida) bien definitiva (extinciones de contratos de trabajo) bien transitoria (suspensiones de contratos de trabajo).

La lectura del Preámbulo de la Ley 35/2010 confirma, sin sombra de incertidumbre, que ha sido ésta la perspectiva que ha informado la juridificación del concepto de flexibilidad interna y, por oposición y de manera indirecta, el de flexibilidad externa. Al referirse de manera genérica al conjunto de medidas de flexibilidad interna reguladas en el Capítulo II de dicha ley, el referido Preámbulo afirma que estas medidas pretenden favorecer “la adaptabilidad de las condiciones de trabajo a las circunstancias de la producción, bajo la consideración general de que dichos instrumentos constituyen una alternativa positiva frente a medidas de flexibilidad externa que implican un ajuste en el volumen de empleo”. Con mayor claridad se expresa el legislador al conferir a la flexibilidad interna la cualidad de objetivo fundamental de los cambios legislativos aprobados, atribuyendo a una concreta medida, cual es la reducción temporal de jornada, la cualidad de mecanismo que permite “el mantenimiento del empleo durante las situaciones de crisis económica, reduciendo el recurso a las extinciones de contratos y ofreciendo mecanismos alternativos más sanos que la contratación temporal para favorecer la adaptabilidad de las empresas”. Si se prescinde de la alusión a una situación de crisis económica, es esta una cualidad extensible a la

totalidad de las concretas medidas de flexibilidad interna, de todas las cuales es predicable, por definición, su objetivo de facilitar al empresario un marco jurídico, legal o convencional, para lograr la acomodación de la gestión de la mano de obra a las exigencias expresadas por el empresario al compás de los cambios que vayan surgiendo en el ejercicio de su actividad económica mediante el uso de unas técnicas cuya singularidad reside en la no afectación al volumen de empleo o, por expresar la misma idea en positivo, en la conservación de los puestos de trabajo.

Esta fue, igualmente, la idea reflejada, con anterioridad a la aprobación de la Ley 35/2010 y de su precedente norma de urgencia, en los acuerdos interprofesionales. En tal sentido, las partes firmantes del AENC manifiestan, en el primer párrafo del apartado intitulado flexibilidad interna⁷, la necesidad de acudir a mecanismos idóneos propios de esta modalidad de flexibilidad “para el mantenimiento del empleo y de la actividad productiva”.

Al margen de las reseñadas diferencias de fondo entre estas dos grandes modalidades de flexibilidad, que ya permiten dibujar, aunque sea a trazos impresionistas, sus respectivos campos operativos, los textos que se vienen de mencionar contienen un juicio de valor comparado o relacional de ambos tipos. En esa dirección, la Exposición de Motivos de la Ley 35/2010, tras elevar a la condición de objetivo fundamental de la reforma el reforzamiento de los instrumentos de flexibilidad interna, no duda en calificar a estos como “mecanismos alternativos *más sanos*”, constitutivos de “una alternativa *positiva* frente a las medidas de flexibilidad externa” que comportan ajustes en el volumen de empleo. Y es que, en el razonamiento del legislador, las fórmulas de flexibilidad interna constituyen un verdadero círculo virtuoso, al poder lograr, de manera simultánea, “mejorar la competitividad” de las empresas, salvaguardar los derechos de los trabajadores y facilitar, “de modo especial, el mantenimiento de los puestos de trabajo”.

La preferencia hacia las medidas de flexibilidad interna también se recoge en los documentos del diálogo social bipartito, aunque ahora el lenguaje resulta más contenido y la comparación entre las instituciones dotadas de la capacidad de adaptación de la gestión de la mano de obra a las demandas empresariales se formula en unos términos privados de tonos valorativos. Así, el AENC se limita a

⁷ Ubicado en el Capítulo II.4

hacer constar que “los mecanismos de flexibilidad interna de la empresa (son) preferibles a los ajustes externos”.

A pesar del consenso social y político alcanzado por las medidas de su articulación, muy probablemente acentuado por razones coyunturales, vinculadas a los muy negativos efectos de la recesión económica sobre la tasa de empleo en España, la flexibilidad interna forma parte de ese ya no pequeño grupo de nociones sobre cuya concreta finalidad y sobre cuyo exacto contenido los interlocutores sociales (y el poder político) mantienen muy relevantes discrepancias (Cruz Villalón, 2010: 82). Mientras que para los empresarios la flexibilidad interna es un instrumento al servicio, de manera exclusiva o, al menos, preferente, del fortalecimiento de los poderes discrecionales de dirección y organización empresariales, las organizaciones sindicales conciben las medidas agrupadas bajo este concepto como dispositivos destinados a drenar la destrucción de empleo en un marco de salvaguardia de los derechos de los trabajadores.

Cualquier de las dos opciones metodológicas utilizadas tanto para la reconstrucción jurídica del concepto de flexibilidad interna –la más enraizada en la dogmática contractual o la más vinculada a su lugar de procedencia– como para la diferenciación igualmente jurídica e, incluso y como habrá luego ocasión de razonar, para la distinción normativa de las dos grandes modalidades de flexibilidad tiene un alcance general; esto es, es susceptible de aplicación generalizada.

Como regla general, parece bien razonable defender la tesis de que el encuadramiento de la mayor parte de los dispositivos de gestión empresarial de la mano de obra en una u otra modalidad de flexibilidad puede inferirse sin necesidad de abrir debates acerca de la naturaleza o alcance de los mismos; bastará con analizar, valorar y contrastar los diferentes efectos que su ejercicio produce sobre los empleos, manteniéndolos en un caso y suprimiéndolos en el otro. Tal sucede, por ilustrar la idea con ejemplos sencillos, con la movilidad funcional y el cambio de condiciones de trabajo, de una parte, y la suspensión de las relaciones laborales y los despidos objetivo y colectivo, de otra. Es ésta, no obstante y como ya se ha anticipado, una regla general que cuenta con algunas excepciones. Al menos, con las dos siguientes.

La primera excepción la brinda la figura del contrato de trabajo a tiempo parcial, calificado, no sin razón, como una medida de flexibilidad externa, que precariza el empleo, abriendo vías para la dis-

crimianación de colectivos especialmente vulnerables, como son las mujeres y los jóvenes, a los que tiende a instalar en áreas marginales del mercado de trabajo. Aun siendo ello cierto, también es verdad que esta figura contractual puede favorecer las necesidades de acomodación de mano de obra procedentes del empresario (Del Rey Guanter, 2010: 167); y también puede, incluso –bien que se trata de una oportunidad apenas visible en nuestro sistema de relaciones laborales–, ser utilizada por los trabajadores para adaptar sus necesidades de conciliación de la vida laboral, personal y familiar. La complejidad de esta modalidad contractual y de su regulación en nuestro ordenamiento no consiente un encasillamiento cerrado, catalogándola como medida de flexibilidad interna o externa. Probablemente, lo más razonable resulte entender que este tipo de contrato permite cumplir diversas funciones, pudiendo ser utilizado por el empresario de manera indistinta con fines de ajuste de empleo o de adaptabilidad del tiempo de trabajo, tanto de la jornada como de su distribución. El factor determinante de la definitiva adscripción a una u otra categoría de flexibilidad lo surte, en mi opinión, el tipo de duración del contrato que se hubiere pactado. Un contrato a tiempo parcial de carácter temporal es, sin duda, un dispositivo al servicio de la flexibilidad de entrada, aunque además y durante su vigencia también sea aprovechado por el empresario para acomodar su gestión ordinaria de mano de obra. Distinta ha de ser la calificación de los contratos a tiempo parcial celebrados por tiempo indefinido, en los que la nota que prima es la búsqueda de instrumentos flexibles de adaptación de la organización de trabajo en un marco de estabilidad en el empleo.

Mayores dificultades de encuadramiento ofrece la reducción de jornada, a la que probablemente haya de configurarse como una manifestación mixta, a mitad de camino entre la flexibilidad interna y la externa. Desde una perspectiva sustantiva, esta manifestación de flexibilidad, muy potenciada por la reforma de 2010, es concebida y tratada por nuestra legislación como uno más de los diversos instrumentos de flexibilidad externa, bien que de carácter temporal, facilitando el ajuste de empleo a las necesidades cambiantes del mercado y de regulación del empleo y, como tal, “de oculta destrucción de empleo” (Cruz Villalón, 2010: 86). No obstante ello, tampoco debe ignorarse o minusvalorarse la capacidad de esta institución para contener o, en su caso, posponer medidas de ajuste definitivo de empleo, proporcionando al trabajador un notable grado de seguridad (López Gandía, 2010: 277).

3.2.2. La flexibilidad interna en la normativa europea: una panorámica general

a) La Estrategia Europea de Empleo: la tortuosa construcción del concepto de flexiseguridad

La adopción por parte de las instituciones comunitarias de la denominada Estrategia Europea de Empleo (EEE) constituye un punto de inflexión en relación con las políticas de empleo hasta entonces adoptadas por las instancias comunitarias. Tres son los rasgos o elementos que caracterizan esa inflexión. El primero es de índole contextual, pues la EEE se define en un momento de ciclo económico alto, que arranca con timidez en 1995 y que se acelera y expande a partir de los años siguientes. El segundo rasgo alude a los ambiciosos objetivos que enmarcan la EEE. En la cumbre de Lisboa, el Consejo Europeo expresa su voluntad de dar un formidable impulso a Europa, pretendiéndola convertir, en el horizonte del año 2010, “en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”⁸. El tercer rasgo que identifica la EEE es conceptual. Hasta entonces y, en lo esencial, Europa venía no solo ni tanto entendiéndose cuanto construyéndose como un mercado; como un espacio abierto a los intercambios económicos en un marco de libertades y competencia. En Lisboa, se decide dar contenido sustantivo a los fines sociales enunciados en el Tratado de Ámsterdam⁹ –y ya antes esbozados por el Tratado de Maastricht– mediante la integración de las políticas económicas y sociales; en otras palabras, “lo social” y “lo económico” tienden a equipararse, atribuyéndose a ambas vertientes la misma relevancia en el proceso de construcción de Europa. En tal sentido, no es casualidad que en la Agenda Social (AS) se manifieste que “el modelo social europeo, con sus sistemas desarrollados de protección social, debe apuntalar el tránsito a la economía basada en el conocimiento”, se haga constar que la Unión ha de lograr una mayor eficacia en sus políticas sociales, especialmente en relación con “la protección de los individuos, la reducción de desigualdades y la cohe-

⁸ Cfr. punto 5º de las conclusiones del Consejo Europeo extraordinario de Lisboa (marzo 2000): hacia la Europa de la innovación y el conocimiento.

⁹ Vid. arts. 2º y 3º del Tratado de Roma, consolidado.

sión social” o, en fin, se declare que la Unión “ha de seguir fomentando los valores de solidaridad y justicia que la caracterizan”¹⁰.

Es en este marco, tan brevemente descrito, en el que la EEE, a poco de iniciar su andadura en el Consejo de Luxemburgo (1997), va a dejar inmediatamente constancia de cuál ha de constituir uno de los objetivos básicos de las políticas de empleo a nivel tanto europeo como nacional: la conciliación entre flexibilidad y seguridad. Con anterioridad a ese momento, la flexibilidad no constituye, desde luego, una noción ajena al discurso comunitario; pero su logro no corre en paralelo con la seguridad. El Libro Blanco de la Comisión Europea de 1993¹¹ ofrece un buen ejemplo de la inteligencia aislada que las instituciones comunitarias aún mantienen sobre el funcionamiento de las medidas de flexibilidad¹². Superadas estas iniciales omisiones, la búsqueda de un equilibrio entre flexibilidad y seguridad va a erigirse en uno de los ejes centrales de la EEE.

Es esta una aseveración que podría ilustrarse con abundantes ejemplos, demostrativos, todos ellos, que, desde 1997 en adelante, las medidas de flexibilidad y seguridad, sin mezclarse aún en el terreno gramatical, se perciben, en el terreno funcional, estrechamente vinculadas. En concreto y desde que el Libro Verde sobre Cooperación para una nueva Organización del Trabajo¹³ dedicara un capítulo entero a reflexionar sobre la conveniencia de que las acciones de flexibilidad resulten compatibles con la seguridad, las apelaciones a esta conciliación han venido siendo, en efecto, una constante en la política comunitaria de empleo. Para fundamentar la afirmación, bastará con traer a colación algunos, pocos, documentos.

Por lo pronto, los nexos estrechos entre flexibilidad y seguridad se confirman mediante la simple lectura del que fuera el pilar 3^a de

¹⁰ Vid. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones sobre “*la Agenda de política social*”, COM (2000) 379 final

¹¹ Libro Blanco sobre “*Crecimiento, competitividad, empleo. Los retos y las orientaciones para entrar en el siglo XXI*”, COM (93) 700 final. A este documento, de ordinario, se le asigna la condición de fuente inspiradora de la EEE. Vid. también, en esta misma dirección, el Libro Verde sobre *La política social*, COM (93) 551 final

¹² En la Comunicación de la Comisión, “*La política social europea. Una vía a seguir*”, COM (94) 333 final., hay una referencia indirecta sobre los equilibrios entre flexibilidad y seguridad, efectuada al hilo de una reflexión sobre el modelo japonés.

¹³ Comunicación de la Comisión, “*Moderniser l’organisation du travail. Une approche positive du changement*”, COM (1998) 592 final

las directrices para el empleo aprobadas entre 1997 y 2002, relativo a la adaptabilidad de las empresas. En tal sentido, en las directrices de este último año, el del 2002 —que cierra la primera generación de directrices de empleo—, se invita a los interlocutores sociales “a negociar y poner en práctica, en todos los niveles, acuerdos para modernizar la organización del trabajo, incluidas las fórmulas flexibles de trabajo, con el fin de lograr que las empresas sean productivas, competitivas y adaptables a los cambios industriales (así como de) alcanzar el equilibrio necesario entre flexibilidad y seguridad (...)”¹⁴. De su lado, esas mismas directrices también invitan a los Estados miembros, “cuando proceda en asociación con los interlocutores sociales o inspirándose en acuerdos negociados por los interlocutores sociales”, a examinar la posibilidad de “incorporar al Derecho nacional tipos de contratos más flexibles”, garantizando que los que “trabajen con arreglo a los nuevos contratos flexibles tengan una seguridad suficiente y una categoría profesional más elevada, compatibles con las necesidades de las empresas y las aspiraciones de los trabajadores”¹⁵.

En segundo lugar, cabe evocar el Informe del Grupo de Alto Nivel sobre “*jobs, jobs, jobs*”, más conocido como informe Wim Kok¹⁶. A pesar de que no se trata de un documento oficial, este informe tuvo una notable influencia, ya que las directrices de empleo para el ciclo 2005-2008 terminaron adoptando en buena parte sus premisas de forma y de fondo. El Informe Kok señala que, para poder dinamizar eficazmente el empleo y la productividad, Europa debe cumplir una serie de condiciones, la primera de las cuales consiste en aumentar la capacidad de adaptación de trabajadores y empresarios. Y para el logro de ese objetivo, se declara enfáticamente que el reto para el mercado de trabajo es “encontrar el exacto equilibrio” (*right balance*) entre flexibilidad y seguridad, tarea ésta de responsabilidad de los interlocutores sociales, de manera conjunta y en colaboración con los gobiernos¹⁷.

Acreditada que ha sido la estrecha vinculación existente, en el marco de la EEE, entre flexibilidad y seguridad, resulta ahora perti-

¹⁴ Punto 13.III, de la Decisión 2002/177/CE del Consejo, de 18-2-2002, relativa a las directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros para el año 2002 (DO L 060 de 1-3-2002).

¹⁵ Punto 14, III, de la Decisión 2002/177/CE, citada.

¹⁶ “*Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok*”, Luxemburgo 2004

¹⁷ “*Facing the challenge...*”, cit..(2004: 33)

nente examinar el contenido que, en el terreno comunitario, tiene este par de conceptos. A estos efectos, vale la pena comenzar por destacar la complejidad de la tarea propuesta, la consistente en conciliar flexibilidad y seguridad. Así lo reconoce de manera directa y expresa la Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones, sobre el “balance de cinco años de aplicación de la estrategia europea de empleo”¹⁸, que rotula uno de sus epígrafes¹⁹ del modo siguiente: “adaptabilidad: relación compleja entre flexibilidad, seguridad y calidad del empleo”. Para el logro de la conciliación entre flexibilidad y seguridad no existen ni recetas milagrosas ni remedios universales. Lo que existen son acciones u orientaciones, cuya plasmación en una medida concreta, en un determinado país, viene condicionada por una constelación irreplicable de factores, externos unos e internos otros al mercado de trabajo.

Entrando en las cuestiones de fondo, lo primero que llama la atención es la ausencia de un catálogo más o menos cerrado de medidas sobre flexibilidad y seguridad. La determinación de cuáles son, en concreto, las medidas de una u otra naturaleza que las instituciones comunitarias manejan se encuentra dispersa a lo largo y ancho de los abundantes documentos que les prestan su atención. Pero aun siendo ello cierto, no es menos verdad que la dificultad en la identificación de unas y otras no es similar, resultando un empeño relativamente sencillo enumerar las principales acciones de flexibilidad invocadas en la EEE. Estas son susceptibles de agruparse en dos grandes categorías: de un lado, las relativas a la organización del tiempo de trabajo (anualización de la jornada, trabajo a llamada o empleo del trabajo extraordinario) y, de otro, las alusivas a los contratos que genéricamente se engloban bajo el rótulo “tipos de contratos flexibles” (duración determinada, a tiempo parcial, trabajo marginal y trabajo autónomo). La lectura de las recomendaciones (Laulom, 2007: 34) del Consejo sobre aplicación de las directrices de empleo por los Estados miembros así lo confirma, al tiempo que evidencia el tratamiento prioritario que tiende a atribuirse a las medidas de flexibilidad frente a las de seguridad.

En el marco de la EEE, el equilibrio entre flexibilidad y seguridad no constituye un fin en sí mismo; es, antes al contrario, un ins-

¹⁸ COM (2002) 416 final

¹⁹ El 2.2.4, p. 12

trumento que ha de estar al servicio de dos objetivos complementarios entre sí: la creación de empleos, pero de empleos de calidad. Las políticas de empleo no pueden contentarse con favorecer el incremento de las oportunidades de empleo; también han de tender, con la misma intensidad, a garantizar la calidad del empleo. Por este lado, la calidad del empleo intentará suministrar la argamasa necesaria para la construcción de las estrategias de empleo; de la europea, pero también de las nacionales.

Inicialmente ausente de las primeras directrices de empleo, el concepto de calidad del empleo pasa a ocupar un lugar destacado a partir del año 2001 y, de seguro, en desarrollo de las previsiones enunciadas en la AS, la cual dedicará un apartado al análisis de la “calidad del trabajo y la modernización del modelo social europeo”. En concreto las directrices de empleo del 2003 definen la mejora de la calidad y productividad del trabajo, junto al pleno empleo y al reforzamiento de la cohesión y la inclusión social, como objetivo genérico de la EEE²⁰. La calidad del empleo pasa a convertirse en un concepto pluridimensional, que se aplica tanto a las características del puesto de trabajo como, desde una perspectiva más amplia, a las del mercado de trabajo, abarcando hasta un total de diez dimensiones entre las que se encuentra, precisamente, la flexibilidad y seguridad²¹. Probablemente, el carácter transversal que asume el concepto de calidad del empleo tiende a procurar que la seguridad “no se encuentre vacía de contenido” (Laulom, 2007: 37).

Hasta 2003, las políticas de flexibilidad que invocan las directrices de empleo se centran, en lo esencial, en la facilitación del uso de formas contractuales flexibles (contractos de duración determinada, trabajo a tiempo parcial y trabajo temporal), acciones éstas que resultan coincidentes con las medidas de flexibilidad que los ordenamien-

²⁰ Ver: Considerando 8º, Decisión del Consejo de 22 de julio de 2003 relativa a las Directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros (DOCE L197, de 5-8-2002)

²¹ Las otras dimensiones son: la calidad intrínseca del trabajo, las competencias, la cualificación, la educación y el aprendizaje permanente, la igualdad entre mujeres y hombres, la salud y la seguridad en el trabajo, la integración y el acceso al mercado de trabajo, el equilibrio entre la vida profesional y la organización del trabajo, el diálogo social y la participación de los trabajadores, la diversidad y la no discriminación y el rendimiento general del trabajo. Vid. las Comunicaciones de la Comisión sobre, “*Políticas sociales y empleo: un marco para invertir en calidad*”, COM (2001) 313 final y sobre todo “*Mejora de la calidad del empleo: examen de los progresos recientes*”, COM (2003) 728 final.

tos de los Estados miembros venían ya incorporando, a través de la doble vía de la legislación y de la concertación social, desde la década de los años ochenta. Esta flexibilidad había de acompañarse de “una seguridad adecuada”, sin que, no obstante, las acciones de coordinación y puesta en práctica de la EEE hubieran procedido a formular no ya el punto de equilibrio entre flexibilidad y seguridad sino, con menor ambición, el contenido que tendería a dotar del atributo de la necesaria adecuación o suficiencia a las medidas de seguridad.

La entrada del vocablo flexiseguridad tendrá lugar en marzo de 2006, cuando el Consejo, de un lado, invite a los Estados miembros a adoptar un planteamiento “integrado de flexiseguridad adecuado a los entornos institucionales específicos, teniendo en cuenta la segmentación de los mercados de trabajo” y, de otro, anuncie la intención de la Comisión, en conjunción con los Estados miembros, de elaborar un conjunto de principios comunes sobre flexiseguridad.

Pero además de ingresar en el discurso comunitario, la flexiseguridad se va a convertir, de manera inmediata, en la noción central de la política de empleo europea, entendida como estrategia política más que como concepto normativo (Rodríguez-Piñero y Bravo Ferrer, 2007: 18). En tal sentido, la Comisión no dudará en calificar este concepto como “uno de los métodos más prometedores” para modernizar los mercados europeos de trabajo”, cuyo objetivo consiste en proteger, en lugar de los puestos de trabajo, al trabajador, ayudándole “a hacer frente a cambios rápidos para así tener seguridad de empleo”, afirmando que las prácticas de flexiseguridad ya han demostrado un funcionamiento virtuoso en algunos Estados miembros²².

A partir del Consejo Europeo de Primavera de 2006 y a lo largo de todo el año 2007, el debate comunitario sobre flexiseguridad entra en una fase de máxima aceleración. Desde luego, no es cuestión ahora de entrar a analizar el contenido de las numerosas declaraciones que en esta época se hacen públicas, bastando, a los efectos que aquí importan, aludir a dos en particular.

En julio de 2006, la DG Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión constituye un grupo de expertos al que se encarga la tarea de revisar la literatura doctrinal elaborada sobre la noción flexiseguridad así como las prácticas de los Estados

²² Cfr. Comunicación de la Comisión al Consejo Europeo de Primavera de 12 de diciembre de 2006, “Ejecución de la estrategia de Lisboa renovada para el crecimiento y el empleo. Un año de resultado”, COM (2006) 816 final, p. 14

miembros implantadas en este campo, formulando a la Comisión las recomendaciones que se estimen pertinentes sobre las condiciones y los caminos de la flexiseguridad. Tras la presentación de distintos estudios iniciales²³, el grupo da a conocer, en junio de 2007, su informe final en el que, y haciendo uso del expresivo giro gramatical *on path dependence: not one way to Rome*, no dudará en reconocer que, a resultas de las negociaciones y consultas habidas en los niveles nacionales, las manifestaciones de flexibilidad y seguridad adoptan distintas formas de país a país²⁴. En concreto, el informe identifica cuatro grandes itinerarios a través de los cuales los Estados miembros pueden mejorar la flexiseguridad, itinerarios estos que, de un lado, se corresponden con otras tantas situaciones del mercado de trabajo y, de otro, no deben entenderse como excluyentes, ya que, en la práctica, “más de una situación puede ser considerada relevante, en mayor o menor grado, en un específico país”²⁵.

Identificados estos itinerarios, el informe enuncia, en cada uno de ellos, las diversas medidas que cada Estado miembro podría adoptar a fin de corregir los problemas de su mercado de trabajo, medidas que, a su vez, se agrupan en cinco ejes de actuación, destinados, respectivamente, a: garantizar modalidades contractuales flexibles y seguras, promover políticas activas del empleo, introducir de manera sistemática formas de aprendizaje permanente, revisar y reforzar la seguridad social y, en fin, desarrollar un diálogo social.

En junio de 2007, la Comisión elabora y da a conocer un nuevo documento, que probablemente constituye la reflexión más acabada y consistente sobre flexiseguridad de los publicados hasta la fecha²⁶,

²³ Al menos, los dos siguientes: 1) *Flexicurity Pathways. Expert Group on Flexicurity. Interim report from the rapporteur* (Bruselas, 20-4-2007) y 2) *Flexicurity Practices*, compiled by Ton Wilthagen (Bruselas, 24-5-2007). Ver: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pdf/flex_interimexpertrep_en.pdf

²⁴ Cfr. *Flexicurity Pathways. Turning hurdles into stepping stones*, p. 17

²⁵ Cfr. *Flexicurity Pathways, cit.*, p. 19 Los desafíos que se presentan en cada uno de los cuatro itinerarios son: 1) reducir la segmentación del mercado de trabajo; 2) mejorar la adaptabilidad de las empresas y trabajadores, desarrollando y fortaleciendo la seguridad en los mercados transicionales; 3) reducir las diferencias apreciables entre los trabajadores en relación con las oportunidades y capacidades y 4) mejorar las oportunidades de empleo a favor de los beneficiarios de prestaciones, regularizando el trabajo no declarado.

²⁶ Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de Regiones, “*Hacia los principios comunes de la flexiseguridad: más y mejor empleo mediante la flexibilidad y seguridad*”, Bruselas, 27-6-2007, COM (2007) 359 final

y en el que se rectifican algunas de las ideas vertidas en documentos anteriores, señaladamente en el Libro Verde. Tras defender la necesidad del “enfoque integrado de la flexiseguridad” con vistas a cumplir la EEE, la Comunicación ensaya el concepto de los términos que conforman esa noción. En tal sentido, por flexibilidad entiende los “avances logrados (transiciones) en el curso de la propia vida”: del colegio al trabajo, de un empleo al otro, del desempleo o la inactividad al trabajo y del trabajo a la jubilación”, sin que deba limitarse a la libertad de las empresas de contratar y despedir, comprendiendo también “la progresión de los trabajadores hacia mejores empleos, la movilidad ascendente y el desarrollo óptimo del talento”. De su lado y por seguridad, se alude no solo a la conservación del puesto, sino, además, a la empleabilidad, a la existencia de prestaciones de desempleo “adecuadas” y a las oportunidades de formación²⁷ (Ruesga 2011: 39).

En todo caso y aun cuando la Comunicación reconoce que las políticas y las medidas de flexiseguridad reflejan “situaciones nacionales muy diferentes”, también declara que todos los Estados miembros han de “afrontar el mismo reto de la modernización y la adaptación”. De ahí la conveniencia de definir unos *principios comunes de la flexiseguridad*, los cuales podrían “constituir una referencia útil para lograr unos mercados de trabajo más abiertos y con mayor capacidad de respuesta, y unos lugares de trabajo más productivos”²⁸, siendo ocho en concreto los principios comunes enunciados²⁹.

²⁷ Cfr., “*Hacia los...*”, *cit.* p. 5

²⁸ Cfr. “*Hacia los...*”, *cit.* p. 10

²⁹ Las políticas de flexiseguridad: 1) han de adoptar los cuatro grandes ejes de actuación mencionados, ha de mejorar cuantitativa y cualitativamente el empleo, la adaptabilidad y la cohesión social; 2) han de sustentarse en un equilibrio entre derechos y responsabilidades de empresarios, trabajadores, solicitantes de empleo y autoridades públicas; 3) han de adaptarse a la concreta situación de cada mercado de trabajo; 4) han de reducir la brecha abierta entre los que están dentro del mercado laboral y los que están fuera de él; aquellos primeros necesitan preparar las transiciones hacia otro empleo, mientras éstos otros precisan disponer de mecanismos que les permitan entrar al mercado y hacerlo hacia formas contractuales estables; 5) han de apoyar las medidas de flexibilidad interna, facilitando la movilidad, una buena organización de trabajo y la mejora continua de las capacidades; 6) han de fomentar la igualdad de género; 7) requieren un clima de confianza y diálogo entre las autoridades públicas y los interlocutores sociales y 8) tienen repercusiones presupuestarias, y deberían perseguir una distribución justa de los costes y beneficios. Vid., entre otros, Ramírez Martínez (2008) y Jaspers (2009)

Por lo demás, es la noción amplia de flexiseguridad adoptada por esta Comunicación, que parte de la atribución al contrato de duración indefinida de la condición de contrato tipo, la que ha sido finalmente asumida por el Consejo con motivo de la aprobación de los denominados principios comunes de la flexiseguridad³⁰. De conformidad con el contenido del principio tercero, “las medidas de flexiseguridad no deben plantearse desde la perspectiva de un modelo único de mercado de trabajo o de vida laboral, ni de una única estrategia de actuación; antes bien, deben adaptarse a las circunstancias específicas de cada Estado miembro”, que es el encargado de elaborar sus propias medidas y de evaluar su resultado.

b) *La Estrategia Europea 2020 y la emergencia de la noción de flexiseguridad interna*

En fecha 3 de marzo de 2010, la Comisión Europea da a conocer, en un documento intitulado *Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*³¹, la que a partir de entonces será conocida como Estrategia Europea 2020 (EE-2020). Una mera comparación entre esta nueva estrategia y la EEE, la nacida de la cumbre de Lisboa, pone de manifiesto la eliminación, en su propia denominación, de toda referencia al empleo, cuestión ésta que hace su aparición en el tercero de los ejes que conforman su estructura; en el eje relativo al crecimiento integrador. Un análisis más detenido de este documento evidencia, sin embargo, que esta omisión no puede ni debe entenderse como una pérdida de relevancia, en el ámbito europeo, de las cuestiones relacionadas con el empleo, sino como una reformulación de la posición del empleo, que pasa a ser una pieza básica y esencial de una estrategia global que afecta al propio sistema económico.

Aunque uno de los principios que la informan consiste en rectificar la Estrategia de Lisboa, la EE-2020 no aporta un cambio de rumbo en las líneas maestras de la EEE, de modo que el contenido de las acciones comunitarias de empleo previsto en ésta última se hace presente en aquella otra. No son esto momento ni lugar apro-

³⁰ Consejo de Empleo, Política Social, Sanidad y Consumidores, *Hacia los principios comunes de flexiseguridad*, diciembre 2007.

³¹ COM (2010) 2020

piados para entrar a analizar en su compleja dimensión la EE-2020, bastando con señalar, en lo que aquí interesa, que, siguiendo ya una práctica habitual adoptada en la última fase de la vigencia de la EEE, el Consejo aprobó, en fecha 21 de octubre de 2010, la Decisión relativa a las orientaciones para las políticas de empleo de los Estados miembros³², en la que se mantienen las menciones al principio de flexiseguridad, con el mismo e indeterminado sentido utilizado en la EEE, aunque incorporando algunas matizaciones “terminológicas que aclimatan socialmente su alcance” (Ballester Pastor, 2011: 20). Una de las más relevantes consiste en la incorporación al lenguaje comunitario del concepto de flexibilidad interna o, por mejor decirlo, flexiseguridad interna.

En concreto es en la orientación núm. 7, denominada “aumentar la participación de mujeres y hombres en el mercado laboral, reducir el desempleo estructural y fomentar el empleo de calidad”, en la que se introduce esta nueva noción que, de un lado, mantiene ese concepto acuñado en la mitad de la primera década de presente siglo, el de flexiseguridad y, de otro, le adjetiva con la locución interna. Por decirlo en palabras de la citada orientación, “debe prestarse también la adecuada atención, juntamente con los interlocutores sociales, a la flexiseguridad en el lugar de trabajo” Con ello, el lenguaje comunitario hace suyo y se apropia de la más moderna figura de la flexibilidad interna, integrándola, sin embargo, con la noción que ha dominado el debate europeo en el curso de los últimos años; esto es, la de flexiseguridad.

El objetivo esencial de la incorporación de este concepto en las orientaciones comunitarias sobre empleo es neutralizar los intentos, reiteradamente ensayados, de hacer prevalecer, en el debate europeo sobre flexiseguridad, las manifestaciones más clásicas de flexibilidad; aquellas orientadas a facilitar al empresario la adaptabilidad en la gestión de la mano de obra a través de ajustes externos de empleo. La utilización de este término pretende ahora salir al paso de esta concepción tradicional de la flexibilidad, que es la que ha acompañado buena parte del recorrido de ese debate, poniendo de manifiesto la necesidad de introducir en los ordenamientos nacionales mecanismos alternativos capaces de compaginar, simultáneamente, la adaptabilidad de las organizaciones productivas a los cambios del mercado con la preservación de los empleos.

³² BOUE de 24-11-2010, L 308/46

3.2.3. La regulación de la flexibilidad interna en la legislación española

Como ya se ha tenido oportunidad de razonar, la recepción por nuestra legislación del concepto económico de flexibilidad interna, y su conversión en concepto normativo, la han llevado a cabo las normas de reforma de mercado de trabajo dictadas en el segundo semestre de 2010, el RD-Ley 19 y la Ley 35, normas éstas que ya traducen sin disimulo alguno, formulado el juicio en atención al alcance material de los cambios habidos en nuestro sistema jurídico en el curso de las últimas dos décadas, una comprensión del derecho del trabajo (de sus normas, instituciones y actores) como un mero instrumento al servicio de la eficiencia del mercado de trabajo.

Sin embargo y desde una perspectiva no tanto formal cuanto sustantiva, algunas de las manifestaciones de flexibilidad interna, acaso las más típicas, han venido ocupando tradicionalmente la atención de los sucesivos legisladores. Tal ha sucedido, por ilustrar la idea con algunos ejemplos significativos, con la movilidad funcional, la movilidad geográfica y la modificación sustancial de condiciones de trabajo, a las que la primera versión del ET, la de 1980, habría de ubicar sistemáticamente en los mismos pasajes legales en los que se mantienen hasta la actualidad; esto es, en los arts. 39, 40 y 41.

Se trata aquí de identificar los elementos de esa ordenación que son comunes a todas las modalidades o, al menos, los elementos que se hallan presentes en el mayor número de ellas. Este análisis permitirá, de otro parte, ir detectando los avances o retrocesos de los sucesivos cambios legislativos en el proceso de implantación del que, acaso con un punto de contenida exageración, pudiera calificarse como el derecho común de la flexibilidad interna.

Enlazando con la idea que se viene de enunciar, no parece impertinente, con carácter preliminar, atribuir al activo de la Ley 35/2010 el haber intentado establecer algunos puentes o vínculos normativos entre algunas de las expresiones de flexibilidad interna, promoviendo así la versatilidad de esta figura y reforzando la idea de que la doble y combinada función que la misma cumple - la incluyente de definirla como noción unitaria y la excluyente de diferenciarla de figuras próximas -, consistente en facilitar la adaptación de las condiciones de trabajo y de organización de trabajo a los avatares del mercado experimentados por la organización productiva, puede ser instrumentada por los empresarios a través de una pluralidad de medios.

Razonado esto, el primer dato en el que conviene reparar es en la naturaleza de la relación existente entre las distintas manifestaciones que se cobijan bajo la genérica denominación de flexibilidad interna. El diálogo entre los diferentes tipos de flexibilidad interna no obedece a un criterio de prioridades de uso o, en otras palabras, el legislador no abre entre ellos, pues, una relación vertical o en gradas, no procediendo a imponer ni, tan siquiera, a incentivar el recurso preferente de alguna o de algunas respecto de las restantes. En la medida en que todas ellas cumplen o pretenden cumplir una misma función, su relación responde, en lógica correspondencia con esa unidad funcional, a un principio de horizontalidad o de competencia material, que traduce de manera ejemplar el elemento diferenciador de cada una. Ante una concreta necesidad de adaptación, el empresario dispone de un amplio margen de discrecionalidad a la hora de elegir una u otra modalidad, margen éste condicionado estrictamente por una elemental exigencia de adecuación entre la condición de trabajo que se pretende modificar para la consecución de esos fines adaptativos y el contenido laboral u organizativo sobre el que, por previa decisión del legislador, cada una de estas modalidades incide. Por ilustrar las anteriores afirmaciones con la ayuda de un ejemplo banal, el empresario, una vez apreciada y constatada una relevante disminución de pedidos de los bienes producidos de carácter transitorio, puede responder mediante una modificación del horario, una reducción de la jornada del 40 por 100 o una disminución de la cuantía del salario pactado en convenio. Pero una vez seleccionada la condición de trabajo o el elemento de la organización de trabajo objeto de la adaptación a la nueva situación del mercado, el empresario no puede alterar el horario a través del procedimiento reservado para el descuelgue salarial ni rebajar la duración de la jornada a través del pacto individual al que se refiere el art. 39.5, reservado a la movilidad funcional.

El primero de los rasgos detectable en ese incipiente derecho común de la flexibilidad interna consiste en que todas y cada una de las modalidades agrupables bajo esta noción se encuentran sujetas a un principio de causalidad; esto es, la concurrencia de causa constituye presupuesto habilitante para su válido ejercicio. Sin embargo, la delimitación o identificación de este presupuesto no se efectúa con criterios de homogeneidad, siendo posible distinguir entre hasta cuatro formulaciones distintas. Por lo pronto, el recurso a la movilidad geográfica, en su doble versión de traslado (párrafo primero, art. 40.1 ET) y desplazamiento (art. 40.4 ET), a la modificación sustan-

cial de condiciones de trabajo (art. 41.1 ET) y a la reducción de la jornada (art. 47.2 ET) requiere la presencia de una “causa económica, técnica, organizativa o de producción”. De su lado, la movilidad funcional para la realización de funciones superiores al grupo profesional o a la categoría profesional equivalente se condiciona a la presencia de “razones técnicas u organizativas (art. 39.2 ET), razones éstas que, en el caso de la movilidad funcional descendente, se transforman “en necesidades perentorias o imprevisibles de la organización productiva” (art. 39.2 ET). Finalmente y en el supuesto de descuelgue salarial, la justificación de su ejercicio reside en que la empresa “tenga una disminución persistente de su nivel de ingresos o su situación o perspectivas económicas pudieran verse afectadas como consecuencia de tal aplicación, afectando a las posibilidades de mantenimiento del empleo en la misma” (párrafo segundo, art. 82.3 ET).

De una lectura conjunta de los anteriores enunciados, puede deducirse con razonable fundamento que, en realidad, la diferencia reside en la naturaleza de las causas alegables. En los casos de movilidad geográfica, modificación sustancial de condiciones de trabajo y reducción de jornada, el empresario puede invocar la presencia de una (o varias) causa de entre un listado de cuatro. Bien distinta es la regulación en las otras modalidades, en las que las posibilidades de alegación se reducen a dos, técnica y organizativa, enunciadas de manera bien expresa (movilidad funcional intergrupo ascendente) bien implícita (movilidad funcional descendente), o a una sola, la económica (descuelgue salarial)³³.

Salvo en los supuestos de movilidad funcional intergrupo ascendente y reducción de jornada, la legislación intenta ofrecer, en las otras manifestaciones de flexibilidad interna, una definición de la causa o causas a las que condiciona el ejercicio, cuya naturaleza, sin embargo, no es común. Tratándose de movilidad geográfica y de modificación sustancial de condiciones de trabajo, la causa se define conforme a un criterio teleológico, de manera que, en última instancia, la causa alegada pasa a un plano secundario, ya que lo verdaderamente relevante, a efectos de calificación jurídica de la decisión

³³ De una interpretación sistemática del art. 39.5 ET, se deduce que la razón económica o productiva también puede justificar el recurso a medidas de movilidad funcional distintas de las reguladas expresamente en el art. 39.2 de este mismo texto legal. La diferencia entre unas y otras es de carácter procedimental. Vid. *supra*, nota (32)

empresarial, es la finalidad alcanzada –y no solo pretendida– con la concreta medida de flexibilidad interna elegida. Hasta la reforma de 2010, los arts. 40.1 y 41.1 ET utilizaban una dicción común a la hora de identificar esta finalidad, alineando así sus respectivos regímenes jurídicos. Tras la aprobación de la Ley 35/2010, esta identidad teleológica se ha quebrado, al menos desde una perspectiva semántica. De un lado, el art. 40.1, en versión procedente de la reforma de 1994, entiende que concurrirá cualquiera de las cuatro causas susceptibles de amparar una medida de movilidad geográfica “cuando la adopción de las medidas propuestas contribuya a mejorar la situación de la empresa a través de una más adecuada organización de sus recursos que favorezca su posición competitiva en el mercado o una mejor respuesta a las exigencias de la demanda”. De otro, el nuevo párrafo segundo del art. 41.1 considera que concurren las causas citadas en el párrafo anterior “cuando la adopción de las medidas propuestas contribuya a prevenir una evolución negativa de la empresa o a mejorar la situación y perspectivas de la misma a través de una más adecuada organización de sus recursos que favorezca su posición competitiva en el mercado o una mejor respuesta a las exigencias de la demanda”.

Con semejante cambio, el régimen de causalidad de las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo se aparta, al menos en su nuda dicción, del de la movilidad geográfica; pero, en un giro que no deja de resultar coherente con el propósito legal perseguido por el legislador con la aprobación de la reforma de 2010 de incentivar el uso de las medidas de flexibilidad interna, dicho régimen de causalidad se homogeneiza con el que regula el recurso a la medida por excelencia de la flexibilidad externa: el despido colectivo. Pero al margen de la ruptura de la anterior identidad causal existente entre estas dos manifestaciones de flexibilidad interna, el cambio legislativo ha llevado aparejado otros efectos, entre los que conviene destacar, de un lado, la configuración de la institución modificadora como instrumento capaz de cumplir funciones de adaptación con fines preventivos y no solo reparadores (Del Rey Guanter, 2010: 173 y Llano Sánchez, 2010: 2635) y, de otro, el debilitamiento del control judicial de la presencia de la causa misma o, por enunciarlo en otras palabras, “la devaluación de la exigencia causal” (Molero Marañón, 2011: 303).

La definición del presupuesto causal mediante el criterio teleológico que se viene de exponer no agota las opciones legales; constituye, antes bien, una de más de las formulaciones a través de la

cual la norma regula el principio de causalidad en el ejercicio de sus facultades de modificación de las condiciones de trabajo o de la organización de trabajo. Además de este primer enunciado, la legislación utiliza otras fórmulas en los dos supuestos en los que se condiciona la medida de flexibilidad a la presencia de una sola causa. En tal sentido, y por lo pronto, el art. 39.2 ET tampoco opta por suministrar una noción de la causa organizativa cuya concurrencia habilita al empresario a adoptar decisiones de movilidad funcional descendente; el precepto se limita a enunciar las condiciones externas de perentoriedad o imprevisibilidad que ha de reunir la causa técnica u organizativa invocada. Bien diferente es, por otra parte, el método empleado por el nuevo párrafo segundo del art. 83.2 de este mismo texto legal para configurar la justificación causal del descuelgue salarial, que es la única modalidad de flexibilidad interna en la que se define la causa económica habilitante de manera directa, calificando como tal aquella que produzca un daño valorado o traducido mediante la ayuda de un doble parámetro: la disminución persistente de los ingresos (nivel de facturación) o, en su caso, la afectación negativa a la situación y perspectivas de la empresa.

Por último y en lo que concierne a la reducción de la jornada, el texto legal rehúye desarrollar el concepto de causa justificativa, sin que, al menos en una interpretación literal, pueda aplicarse la solución establecida respecto de los despidos colectivos. Y ello, por cuanto la remisión que el art. 47.1 hace al art. 51 se agota en el plano procedimental, sin alcanzar a cuestiones de fondo. Desde una inteligencia basada no ya en la construcción gramatical sino en la sistemática de la ordenación de las instituciones, el criterio más razonable consistiría en extender a las causas justificativas de la reducción de la jornada las previsiones establecidas para las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo. No obstante y habida cuenta el alcance de la reforma operada por la Ley 35/2010 en este campo, que ha comportado la equiparación material de los regímenes causales de condiciones sustanciales de trabajo y de despidos colectivos, la aplicación a la reducción de la jornada de trabajo de las reglas enunciadas bien en el art. 41.1 o 51.1, ambos del texto estatutario, termina careciendo de transcendencia práctica.

El segundo de los elementos comunes de la ordenación jurídica de las expresiones de flexibilidad interna tiene una vertiente procedimental. El recurso por el empresario a cualquiera de las instituciones modificadoras de las condiciones de trabajo o de la organización del trabajo está sometido a una serie de reglas de procedimiento

cuyo impacto en la propia adopción de la medida adaptativa varía en atención a un doble criterio: de un lado, el número de trabajadores afectados y, de otro, la naturaleza de la fuente atributiva o reguladora de la condición que se pretende cambiar.

Antes de recordar la conexión de este doble criterio con las reglas de procedimiento y, en consecuencia, con el propio ejercicio por el empresario de su facultad de adaptación, no me parece impertinente señalar que, en términos generales, el tratamiento procedimental de las diferentes manifestaciones de flexibilidad interna tiene un nivel de armonización que, desde una perspectiva formal, puede calificarse como aceptable. E igualmente resulta pertinente hacer notar, desde un principio, la gran opción de política de derecho que informa ese tratamiento, y que se traduce en la inserción, en el proceso de adopción empresarial de la medida de flexibilidad interna, de alguna manifestación de participación de los representantes de los trabajadores (y, excepcionalmente, de los trabajadores individualmente considerados trabajadores), de mayor o menor intensidad,

Atendiendo a esta opción, nuestra legislación venía definiendo, hasta la aprobación de la Ley 38/2007³⁴, tres escenarios procedimentales principales, caracterizados todos ellos por la existencia de una estrecha relación entre el grado de libertad atribuido al empresario para adoptar la modificación pretendida y la diversa capacidad de incidencia de los representantes de los trabajadores en la toma de decisiones: a mayor grado de libertad, mayor debilidad de la modalidad participativa, y a la inversa. La reforma llevada a cabo por la citada ley en los contenidos normativos del art. 64, procedió, a mi juicio, a simplificar los procedimientos reguladores de las medidas de flexibilidad interna, unificando, en gran medida, los dos primeros supuestos.

Por otra parte, la Ley 35/2010 y, antes, el RD-Ley 19/2010 han mantenido estos escenarios en grada -descendente o ascendente, en función de dónde se sitúe la referencia-, introduciendo, no obstante, diversas mudanzas procedimentales, algunas de ellas de indiscutible entidad. Pero al margen de los cambios operados sobre la anterior regulación, esta reforma ha establecido dos nuevos escenarios o, tal vez, dos variantes de un único escenario, resultando ser el rasgo más significativo de ambos o de ambas –enunciado, en lo que aquí im-

³⁴ De 16-11, por la que se modifica el ET en materia de información y consulta de los trabajadores y en materia de protección de los trabajadores asalariados en caso de insolvencia del empresario

porta, en términos dialécticos de oposición a lo anteriormente razonado— en la eliminación o, al menos, difuminación del nexo, directo o inverso, entre ejercicio por el empresario de la adopción de medidas de flexibilidad interna y participación de los representantes de los trabajadores.

En las observaciones que siguen, se procede a analizar las grandes modalidades que regulan el ejercicio por parte del empresario de su facultad de modificación de las condiciones de trabajo así como de la organización de trabajo, examinando por separado, no obstante y a pesar de lo que se acaba de razonar, los tres grandes cauces procedimentales existentes con anterioridad a la Ley 38/2007. El empleo de esta sistemática se justifica por dos razones: de un lado, por claridad expositiva y, de otro, por cuanto la tesis aquí defendida no cuenta con suficiente respaldo, siendo minoritaria en la doctrina científica.

La característica más acentuada del primero de los escenarios consiste, en una apreciación acaso algo precipitada, en la sencillez procedimental. El empresario puede adoptar de manera unilateral la medida de flexibilidad interna con un mínimo de requisitos. A este escenario de entrada se acogen las siguientes modalidades de flexibilidad: 1) movilidad funcional que comporte la encomienda de funciones superiores a las del grupo profesional o a las de categorías profesional equivalentes por los períodos legalmente (seis meses durante un año u ocho durante dos) o convencionalmente establecidos (art.39.4 ET); 2) la movilidad funcional que lleve aparejada la orden de realizar funciones inferiores por necesidades perentorias o imprevisibles (art. 39.2 ET); 3) los traslados que no superen los umbrales de trabajadores afectados previstos legalmente (art. 40.2 ET); 4) los desplazamientos (art. 40.4 ET); 5) la modificación sustancial de condiciones de trabajo que disfrutan los trabajadores a título individual; esto es, las denominadas modificaciones individuales (párrafo primero, art. 41.2 ET) y 6) las modificaciones funcionales y de horario de condiciones de trabajo que, a pesar de estar reconocidas en acuerdos o pactos colectivos o disfrutarse mediante actos unilaterales del empresario de efectos colectivos, afecten a un número de trabajadores que no supere los umbrales legalmente establecidos (párrafo tercero, art. 41.2 ET).

En una primera impresión, dos son las exigencias formales legalmente previstas y vigentes para la mayoría de los casos ahora contemplados, La primera tiene carácter individual, sustanciándose en la obligada notificación por el empresario al trabajador afectado

de la decisión de modificar una o varias condiciones de trabajo o su lugar de prestación de servicios, de forma definitiva o transitoria. Por lo demás, el período previo de esta notificación no es homogéneo, estableciéndose tres regímenes diferenciados: 1) un mínimo de treinta días, computados a la fecha de su efectividad, aplicables tanto al traslado (párrafo tercero, art. 40.1 ET) como a las dos variantes de modificación sustancial de condiciones de trabajo (párrafo primero, art. 41.3 ET); 2) un mínimo de cinco días, para los desplazamientos que duren más de tres meses y 3) la ausencia de un período mínimo respecto de los desplazamientos de duración inferior a los tres meses, regla que queda sustituida por una cláusula general, según la cual la decisión habrá de comunicarse con “la antelación suficiente” a la mencionada fecha y que rige.

Aun cuando la legislación no establezca previsión alguna, la notificación de las encomiendas de desempeño de funciones inferiores a las del grupo profesional o a las de la categoría profesional equivalente de origen no se encuentra sujeta a un requisito de esta naturaleza. Dada la perentoriedad o imprevisibilidad de esta concreta medida de movilidad funcional, la comunicación de la misma será, en la mayoría de las ocasiones, simultánea al momento de su adopción por el empresario. No es ésta, sin embargo, una conclusión que también pueda extenderse al otro supuesto de movilidad funcional, en el que la notificación, aun cuando no se encuentre sujeta a períodos mínimos previos, ha de efectuarse “con la antelación suficiente”, tal y como pide el genérico respeto a las exigencias de la buena fe (art. 20.2 ET).

Pero el empresario, además de tener que notificar o comunicar su decisión al trabajador o a los trabajadores concernidos, también ha de informar de la misma a los representantes de los trabajadores. Por lo pronto, así lo disponen, de manera expresa, los arts. 41.1 ET, para los traslados, y 41.3 del mismo texto legal, para las modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo. Pero también se infiere este deber, respecto de la totalidad de las medidas de flexibilidad interna, de la previsión enunciada en el párrafo primero, art. 64.1 ET a tenor de la cual “el comité de empresa³⁵ tendrá derecho a ser informado por el empresario sobre aquellas cuestiones que puedan afectar a los trabajadores”, dentro de las cuales se encuentran, sin mar-

³⁵ Así como los delegados de personal (párrafo primero, art. 62.2 ET) y delegados sindicales, si los hubiere (art. 10.2.1^ª LOLS).

gen para la discusión, aquellas que modifican el contenido contractual inicialmente pactado o posteriormente novado, sea cual fuere la condición alterada. En suma, los deberes de comunicación a los trabajadores afectados y de información a sus representantes constituyen, al menos en una lectura no integrada de los pasajes dedicados a regular las instituciones modificadoras de las condiciones contractuales, los únicos requisitos formales exigidos al empresario y aplicables a este primer grupo de medidas de flexibilidad interna. En todo caso, esta regulación legal evidencia el leve coste formal que el empresario ha de abonar a cambio de poder poner en práctica medidas de modificación cuya incidencia o impacto en el terreno contractual individual no puede calificarse como de tono menor. Por ilustrar la idea con un ejemplo sencillo, las empresas de más de trescientos trabajadores pueden alterar el horario de trabajo de un número de trabajadores variable entre 2 y 29 con su simple notificación al trabajador y al comité de empresa dentro de una antelación mínima de treinta días.

Las anteriores consideraciones hubieran servido para cerrar el análisis de este primer escenario en una secuencia temporal anterior a la promulgación de la Ley 38/2007. La reforma por esta norma del art. 64 ET vino a introducir modificaciones de envergadura en el tratamiento procedimental de la mayor parte de las medidas de flexibilidad interna encuadrables en este primer grupo (Valdés Dal-Ré, 2008).

De conformidad con lo establecido en el primer inciso del segundo párrafo del art. 64.5 ET, “asimismo, tendrá derecho (el comité de empresa y, en su caso, los delegados de personal) a ser informado y consultado sobre todas las decisiones de la empresa que pudieran provocar cambios relevantes en cuanto a la organización del trabajo y a los contratos de trabajo en la empresa. Igualmente tendrá derecho a ser informado y consultado sobre la adopción de eventuales medidas preventivas, especialmente en caso de riesgo para el empleo”.

Mediante el recurso a la técnica de la cláusula general, la nueva redacción del pasaje legal transcrito atribuye a los órganos de representación legal de los trabajadores un derecho de consulta en relación con aquellas decisiones de las empresas que comporten cambios *relevantes* en el doble aspecto de la organización de trabajo y los contratos de trabajo. Una interpretación sistemática de este precepto con el conjunto de disposiciones estatutarias que regulan las medidas de flexibilidad interna permite afirmar que en la integridad

de los tipos de flexibilidad ahora contemplados concurre el supuesto de hecho establecido por la norma, ya que todos ellos comportan un cambio relevante en los contratos de trabajo o en la organización del trabajo. En consecuencia y sin perjuicio de lo que se dirá de inmediato, el empresario, además de informar a los representantes de los trabajadores, si los hubiere, ha de abrir un trámite de consultas con ellos, entendiéndose por tal, con arreglo a lo previsto en el párrafo segundo del art. 64.1 ET, “el intercambio de opiniones y la apertura de un diálogo”. En todo caso, la consulta habrá de realizarse de acuerdo con las condiciones enunciadas en el párrafo segundo del art. 64.6 de este mismo texto legislativo; esto, habrá de celebrarse en “un momento y con un contenido apropiados, en el nivel de dirección y representación correspondiente de la empresa, debiendo “obtener una respuesta justificada a su eventual informe y poder contrastar sus puntos de vista u opiniones” y siendo obligado garantizar que el criterio defendido dichos representantes sea “conocido por el empresario a la hora de adoptar o de ejecutar las decisiones”.

El derecho de consulta ha de entenderse aplicable a los seis tipos de flexibilidad interna integrados en este primer escenario procedimental, sin más excepción que la relativa a la movilidad funcional descendente que, por su contenido, no permite, como ya se ha razonado, informar ni, por lógica extensión, consultar a los representantes de los trabajadores afectados. Por otra parte, de una interpretación finalista del tan citado art. 64.5 ET puede deducirse que la exigencia de iniciar un trámite de consulta en los casos ahora a examen queda sometida a la concurrencia de un requisito. En concreto, la afectación a una pluralidad de trabajadores de las decisiones adoptadas por el empresario que comporten un cambio relevante constituye y forma parte de los elementos estructurales del ámbito objetivo de imputación normativa de ese pasaje legal. Por consiguiente y en una interpretación a contrario, los derechos de información y consulta ni se ejercen ni se activan en relación con medidas empresariales de estricta repercusión individualizada.

Por lo demás, el ejercicio de los derechos de información y consulta en relación con las decisiones del empresario que comporten cambios relevantes en la organización del trabajo o en los contratos de trabajo no puede depender, a falta del juego de concretas referencias numéricas, del arbitrio del empresario al exteriorizar su voluntad modificativa. En primer lugar, la afectación plural del cambio relevante puede encontrarse ya implícita en la naturaleza misma de la medida adoptada, tal y como sucede, por ejemplo, respecto de las

decisiones del empresario de modificar una jornada de trabajo o un sistema de retribución nacidos de actos unilaterales suyos con efectos colectivos. Y en segundo lugar y de manera genérica para todo tipo de cambios relevantes, el ordenamiento jurídico pone a disposición de los titulares de derechos y facultades la posibilidad de combatir la elusión de la aplicación de bloques normativos. Tal es precisamente la función que cumple la figura del fraude de ley regulada en el art. 6.4 CC.

El segundo escenario susceptible de identificar introduce una mayor complejidad procedimental, por la vía de reforzar la participación de los representantes de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones. Las reglas de este escenario intermedio resultan aplicables a las siguientes medidas de flexibilidad interna: 1) cambio de funciones no encuadrables en el supuesto anteriormente analizado (art. 39.5)³⁶; 2) traslados colectivos, entendiendo por tales los que afecten a un número de trabajadores por encima de los umbrales previstos (art. 40.2 ET) y 3) modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo reconocidas a los trabajadores en virtud de acuerdo o pacto colectivo o disfrutadas por estos en virtud de una decisión unilateral del empresario, siempre y cuando, adicionalmente y si se refieren a modificaciones funcionales³⁷ y de horario de trabajo, afecten a un número de trabajadores superior a los umbrales legalmente establecidos (párrafos segundo y tercero, art. 41.2 ET).

Antes de exponer los requisitos formales ahora aplicables, resulta obligado señalar que, en algunos de los supuestos citados de flexibilidad interna, el procedimiento legalmente regulado tiene carácter supletorio. Por lo pronto, las modificaciones funcionales solamente se someten a las reglas establecidas en el art. 41 ET siempre y cuando no hubiere mediado acuerdo individual (art. 39.5 ET). De otro lado, las exigencias procedimentales previstas en el citado art. 41 tienen carácter supletorio respecto de “los procedimientos específicos que puedan establecerse en la negociación colectiva”, los cuales, de haberse efectivamente incorporado a un convenio colectivo o, en su caso, a un acuerdo colectivo de cualquier nivel, actúan

³⁶ En esta hipótesis entran las siguientes encomiendas: 1) de funciones inferiores no fundadas en necesidad perentoria o imprevisible; 2) de funciones laterales o superiores amparadas en causa económica o productiva, aunque sea temporal y c) de funciones laterales o superiores amparadas en causa técnica u organizativa temporalmente indefinida o definitiva. Por todos, Román de la Torre (1994: 2005).

³⁷ Las mencionadas en el punto 1)

como cláusulas de aplicación de primer grado. Por lo demás, estos procedimientos específicos de carácter negociados pueden desempeñar no solo una función supletoria; también pueden cumplir una función complementaria, adicionando nuevos requisitos o reforzando los previstos por la norma legal.

Lo anterior hecho notar, la característica más singular del procedimiento aplicable a este segundo grupo de medidas de flexibilidad interna consiste en un reforzamiento formal expreso y directo, en lugar del genérico predicable de los supuestos del primer escenario, del deber empresarial de abrir trámite de consultas con vistas a alcanzar acuerdo. La celebración del trámite de consultas es un requisito procedimental que puede o no cerrarse con acuerdo. Cumplimentado el trámite y de no haberse alcanzado pacto, el obstáculo para el ejercicio por el empresario de la facultad de modificar queda levantado y éste puede ya ejercitarlo sin ulteriores limitaciones o impedimentos.

La reforma acometida en el 2010 ha procedido a modificar con una cierta extensión e intensidad la regulación de esta exigencia formal, reduciendo sus plazos, ampliando el catálogo de agentes negociadores y reforzando la validez del acuerdo que se hubiere alcanzado. No es mi intención, y la ocasión tampoco me lo permitiría, entrar en un análisis, incluso superficial, del régimen procedimental actualmente en vigor³⁸. A los efectos que aquí importan, bastará efectuar algunas observaciones de carácter general.

La primera alude a la reordenación de los agentes intervinientes, del lado de los trabajadores, en el período de consultas. Con el abierto y doble designio de incentivar la adopción de un acuerdo y, en razón de ello, de ofrecer a la decisión del empresario una reforzada legitimidad social, la Ley 35/2010, alterando la redacción introducida por la norma de urgencia, establece unos nuevos cauces de interlocución en caso de ausencia de órganos de representación legal los trabajadores. En semejante hipótesis, en efecto, el párrafo tercero del art. 41.4 ET (al que reenvía el párrafo séptimo del art. 40.2 de este mismo texto legal) confiere a los trabajadores de la empresa o del centro de trabajo la facultad de atribuir las facultades de representación para la negociación del acuerdo bien a una comisión *ad hoc*, compuesta por un máximo de tres trabajadores de la misma

³⁸ Vid, entre otros, Alfonso Mellado (2010: 108), Cruz Villalón (2010: 97), Llano Sánchez (2010: 2636) y Molero Marañón (2011: 312)

empresa, bien a una comisión sindical de igual número de componentes designados, según su representatividad, por los sindicatos más representativos o representativos del sector al que pertenezca la organización empresarial y estuvieren dotados de legitimación negociadora de carácter sectorial.

Desde que fuera aprobada, la creación de la comisión *ad hoc* ha abierto un intenso debate en la doctrina, que discute, en esencia, la naturaleza de la comisión misma así como la naturaleza y calidad del acuerdo alcanzado. Sin entrar a fondo en el debate³⁹, es admisible la tesis que niega a la comisión su condición de verdadero órgano de representación y, por consiguiente, niega al acuerdo alcanzado la naturaleza de acuerdo colectivo. Por lo demás y no es en modo alguno lo de menos, la previsión legal se aparta de manera ostentosa de la regla de oro que, en nuestro sistema jurídico constitucional, ha informado sistemáticamente la intervención de la norma de ley en los cauces de consulta/negociación; a saber: la procura en mantener el equilibrio de fuerzas de las partes negociadoras. En la medida en que el ámbito natural de aplicación de esta regla es el formado por las pequeñas y medianas empresas, el trabajador o los trabajadores integrantes de esa comisión, elegidos a través de un proceso electoral informal y sin control alguno, pueden estar compelidos, al menos potencialmente, a cumplir el encargo encomendado en un intenso y acentuado clima de presiones empresariales, articuladas directa o indirectamente, hasta el punto de que no me parece aventurado concluir afirmando que, a menudo, el acuerdo resultante puede estar desprovisto de toda calidad en el ejercicio de la función representativa.

En otro orden de consideraciones, la reforma del 2010 ha extendido a la ordenación de las modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo reguladas en el art. 41 ET —y no, por tanto, a los traslados colectivos—, bien que adaptándola a su ámbito operativo, la previsión contenida en el párrafo segundo del art. 51.5 ET. Con arreglo a lo dispuesto ahora en el último párrafo del art. 41.4 ET, el

³⁹ Las tesis doctrinales son fundamentalmente dos. Un sector de la doctrina (Alfonso Mellado (2010: 112) y Molero Marañón (2011: 326)) asimilan la comisión a una negociación directa con los trabajadores a través de unos portavoces que los representan; otro, en cambio (Llano Sánchez (2010: 2640) y Del Rey Guanter (2010: 172)) la califican como una tercera vía de representación, cuya diferencia básica con la unitaria y sindical es su temporalidad, ya que dicha comisión se disuelve una vez que concluye, con o sin acuerdo, el período de consultas

acuerdo alcanzado en el período de consultas es objeto de un doble blindaje. De un lado, la firma de acuerdo presume la concurrencia de causa justificada y, de otro, el acuerdo mismo solo podrá ser impugnado ante la jurisdicción competente “por la existencia de fraude, dolo, coacción o abuso de derecho en su conclusión”.

El gran interrogante que plantea la nueva dicción legal es el de discernir el alcance que ha de reconocerse a la presunción que establece. En primer lugar, puede entenderse que el art. 41.4 ET enuncia una presunción *iuris et de iure*, atribuyendo un valor jurídico decisivo a la voluntad de las partes colectivamente expresada y sin que medie coacción o engaño alguno y, en consecuencia, limitando, en semejante hipótesis, el control judicial sobre la verificación de la causa, que pierde su función de presupuesto habilitante de la medida de flexibilidad interna adoptada por el empresario (Cruz Villalón, 2010: 93). Al margen de esta primera interpretación, que priva a la causa de relevancia jurídica en el supuesto de haberse alcanzado acuerdo colectivo en el período de consultas, otro sector de la doctrina (Alfonso Mellado, 2010: 123 y Molero Marañón, 2011: 309) considera que la finalidad perseguida por el legislador no ha sido otra que el atribuir ciudadanía normativa a una consolidada orientación jurisprudencial, a tenor de la cual la consecución del pacto produce una inversión de la carga de la prueba, correspondiendo acreditar la no concurrencia de causa justificativa de la modificación sustancial adoptada por el empresario a los sujetos que impugnan el acuerdo⁴⁰. La reforma legal, en suma, ha comportado una alteración en la distribución de las cargas probatorias, de manera que la presunción tiene un mero valor *iuris tantum*, pasando el acuerdo a gozar de una presunción de validez que, no obstante, puede ser destruida mediante prueba en contrario.

El tercer y último escenario es el que estatuye un nivel de participación de los representantes de los trabajadores más intenso, no limitado ni a la pasiva obligación de recibir información ni al activo deber, pero no determinante, de iniciar un trámite de consultas que les permita expresar sus opiniones acerca de la decisión de flexibilidad interna que el empresario pretende adoptar y suscribir, en su caso y eventualmente, un acuerdo que establezca las condiciones de forma y fondo a las que deba atenerse la decisión empresarial. El rasgo que caracteriza y define ahora este tercero grupo de medidas

⁴⁰ Así se pronuncia la sentencia del TS de 7-12-2005.

reside en que el empresario precisa, como complemento indispensable, la concurrencia de acuerdo con representantes de los trabajadores. La función del acuerdo ya no reside, como acontece en anteriores supuestos, en reforzar la legitimidad social de la modificación operada por el empresario; el acuerdo constituye una verdadera condición de validez para la puesta en práctica por parte del empresario de la modificación pretendida.

Dos son, en concreto, las medidas de flexibilidad interna sujetas a este tercer marco procedimental. De un lado, las modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo establecidas en los convenios colectivos estatutarios, en los regulados en el Título III ET, sean éstos de sector o de empresa (art. 41.6 ET). De otro, la inaplicación del régimen salarial previsto en un convenio colectivo de ámbito superior a la empresa; es decir, el denominado descuelgue salarial (párrafo segundo, art. 82.3 ET).

Como ya resulta razonable deducir de la mera lectura del ámbito de aplicación de este último marco procedimental, la exigencia del acuerdo colectivo no puede ser entendida en modo alguno como una manifestación de un derecho de veto conferido a los representantes de los trabajadores en atención a la especial gravedad o al excepcional perjuicio derivado, para los trabajadores afectados, del cambio empresarialmente programado. La razón de ser de este requisito trae causa, de manera directa, en la especial calidad de la fuente material de la que nace la condición de trabajo que se pretende modificar, ordenando al tiempo sus reglas de aplicación y vigencia: el convenio colectivo.

Una solución distinta, semejante a la vigente para alterar otras condiciones de trabajo individualmente pactadas o unilateralmente concedidas por el empresario y que se articula, en última instancia, en la atribución al empresario de un poder de modificación (Del Rey Guanter, 2010: 188) hubiera significado lisa y llanamente una grosera vulneración de la garantía de la fuerza vinculante constitucionalmente consagrada a favor de los convenios colectivos (art. 37.1 CE). Sin entrar ahora a desarrollar tan complejo tema (Valdés Dal-Ré, 2004), el contenido esencial de la fuerza vinculante asegura a las reglas y disposiciones del convenio colectivo destinadas a regular los contratos de trabajo una vinculabilidad más fuerte y diversa de la que resulta de la mera aplicación de los principios rectores de la libertad contractual; le asegura, en suma, una eficacia real y no meramente obligacional. Mediante la protección de su fuerza vinculante, entendida como eficacia real, el art. 37.1 CE no otro objetivo hace,

así pues, que tutelar constitucionalmente la propia causa del convenio colectivo.

La eficacia real dota al convenio colectivo o, por mejor decirlo, a las disposiciones que regulan las relaciones laborales individuales de dos efectos. De un lado, del efecto automático en virtud del cual las reglas establecidas en el convenio colectivo se imponen directa e inmediatamente sobre las relaciones individuales de trabajo incluidas en su ámbito de aplicación; de otro, del efecto imperativo (relativo) a tenor del cual quedan vedadas las derogaciones peyorativas del convenio colectivo mediante pactos individuales o decisiones unilaterales del empresario y sustituidas, las que contradigan este efecto, por las homólogas del convenio colectivo que resulten de aplicación.

Ello razonado, la reforma de 2010 ha extendido a los dos supuestos de modificación ahora a examen la práctica integridad de la nueva ordenación que regula los acuerdos alcanzados en períodos de consulta; en concreto y en lo que ahora me interesa destacar, ha extendido la posibilidad de que, en ausencia de órganos de representación electiva, los trabajadores de la empresa puedan elegir como agente negociador, encargado de alcanzar el acuerdo, en su caso, a una comisión *ad hoc*, integrada por un máximo de tres miembros, compañeros suyos. Sin reiterar las críticas expuestas con anterioridad, la decisión del legislador de aplicar esta fórmula a las condiciones de trabajo contenidas en el instrumento contractual por excelencia, el convenio colectivo, resulta de todo punto objetable; al menos, por dos razones. En primer lugar, resulta discutible que a los integrantes de la comisión pueda reconocérseles la condición de verdaderos representantes de los trabajadores, sujeta, de conformidad no solo a las previsiones estatutarias sino, adicionalmente, a las reglas enunciadas en el Convenio 145 de la OIT, ratificado por España, a la observancia de ciertos requisitos, unos relativos al acceso mismo a esa condición (proceso electoral formal y sometido a control) y otros alusivos al régimen de garantías necesario para un ejercicio leal de la función de representación. En segundo lugar y como lógica derivación de lo expuesto, el acuerdo alcanzado por los miembros (o, incluso, por un solo miembro) de dicha comisión carece de la propiedad de acuerdo colectivo, siendo expresión de una negociación en masa derivada de un acto de autonomía individual.

En atención a lo expuesto, se entiende que la aplicación de la comisión *ad hoc* a las modificaciones de condiciones contenidas en convenios estatutarios confronta de manera directa con el art. 37.1

CE. De un lado, por cuanto atribuye la facultad de negociar colectivamente en nombre de los trabajadores a quien carece de la condición de representante de los trabajadores. De otro, por cuanto desconoce las exigencias nacidas de la garantía de la fuerza vinculante, al permitir que un convenio colectivo, dotado del efecto imperativo, pueda ser desconocido y modificado por pactos individuales.

Ya se ha tenido la oportunidad de hacer notar que la reforma de 2010 ha abierto dos nuevos escenarios procedimentales, que pueden comprenderse igualmente como dos variantes de un mismo escenario. Ambos marcos o las dos variantes del mismo marco procedimental comparten un elemento en común, que es el que cumple la doble función incluyente, que les permite su integración en una misma categoría, y excluyente, que marca las diferencias con respecto a los procedimientos ya analizados. Dicho elemento consiste en la entrada de un tercero en la fase conclusiva del procedimiento, tercero éste que, como se habrá de razonar más adelante, no asume funciones similares.

Por lo pronto, la reforma citada ha procedido a desarrollar una nueva manifestación de flexibilidad interna, la reducción de jornada (art. 47.2 ET), a la que ha sometido, sin excepciones ni reservas, al régimen procedimental previsto para las suspensiones de contratos de trabajo debidas a causas económicas, técnicas, organizativas o de producción. Lo primero que llama la atención es la evidente contradicción en que incurre el legislador, al extender a una medida de flexibilidad interna un procedimiento diseñado, programado y aplicado para una medida de flexibilidad externa. Salvada la contradicción, que tal vez se deba a la voluntad de mantener un cierto control administrativo sobre una decisión empresarial con impacto en la cuenta de resultados de las prestaciones de desempleo, las fases procedimentales de la reducción de jornada terminan siendo las mismas, sea cual fuere el número de trabajadores de la empresa y de afectados por la reducción, que las del despido colectivo; esto es, 1) la apertura de un periodo de consultas con los representantes de los trabajadores, al que debe acompañar de manera simultánea una comunicación a la autoridad laboral, y que puede concluir con o sin acuerdo, y 2) dictado por la autoridad laboral de la oportuna resolución administrativa, estimatoria si ha mediado acuerdo y estimatoria o desestimatoria, de no haberse alcanzado acuerdo durante el periodo de consultas. Por lo demás, las leyes de reforma aprobadas en el 2010 también confieren, en caso de ausencia de órganos de representación unitaria la condición de agente negociador en el período

de consultas de los despidos colectivos a la comisión *ad hoc* (párrafo último del art. 51.2 ET), condición ésta que, por la remisión que el art. 47.1. de este mismo texto legal hace al 51, es igualmente aplicable al período de consultas que se ha de abrirse en el supuesto de que la medida pretendida por el empresario sea la reducción de jornada.

Por otra parte y con una superior ambición reguladora, la reforma de 2010 también ha previsto que, en caso de que el procedimiento de modificación de condiciones de trabajo contenidas en convenios colectivos, incluida el descuelgue salarial, concluya con un desacuerdo entre el empresario y los representantes de los trabajadores, los acuerdos interprofesionales de ámbito estatal o autonómico deberán establecer procedimientos de aplicación general y directa para solventar las discrepancias surgidas en la negociación de los acuerdos de modificación y descuelgue (párrafo quinto del art. 41.6 y párrafo séptimo del art. 82.3, ambos del texto estatutario). Con el claro designio de facilitar el acuerdo de modificación, la legislación vigente contempla pues la posibilidad de que, tras el fracaso negociador, se abra un procedimiento bien de mediación bien de arbitraje.

Como fácilmente puede deducirse de las sumarias observaciones que se acaban de exponer, las analogías y diferencias entre estos dos marcos (o entre dos variantes de un mismo marco) son evidentes. La principal analogía entre ambos reside en el carácter obligatorio de la intervención del tercero. Esta obligatoriedad, sin embargo, se hace siempre efectiva en caso de reducción de jornada, en el que la administración laboral ha de dictar resolución administrativa, al margen y con independencia de que haya mediado o no acuerdo; por el contrario y tratándose de la modificación de condiciones de trabajo colectivamente pactadas, incluido el régimen salarial, la presencia del tercero, mediador o árbitro, queda condicionada a la ausencia de acuerdo. Por lo demás, el tercero interviniente puede cumplir diversas funciones. El mediador busca la continuación de la negociación entre las partes, proponiendo soluciones. El árbitro zanja la discrepancia que le ha sido sometida. La autoridad administrativa, en fin, cuando estima el expediente de reducción de jornada concluido con acuerdo, no otra función cumple que la de ratificar, dotando de plena validez jurídica, la voluntad expresada por las partes; en cambio y cuando decide sin que éstas hubieren alcanzado previo acuerdo, su decisión instrumenta el ejercicio de una facultad administrativa de autorización, en el sentido más estricto y técnico de la noción.

4. LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

4.1. INTRODUCCIÓN

Analizado el marco jurídico en el que se desenvuelve la flexibilidad interna en España, conviene obtener una visión general y global de este factor en la empresa. Para ello, en el presente capítulo, se expondrán, en un primer apartado, las características de la flexibilidad funcional interna y los resultados de los que se dispone para las empresas españolas, de forma globalizada. Se utilizarán dos análisis empíricos sobre esta materia, Lasierra (2001) y Vela (2008) que permiten, primero, caracterizar la flexibilidad interna y, segundo, valorar su importancia en el funcionamiento de la empresa y, podría extrapolarse, sobre el mercado de trabajo en tanto en cuanto el mejor uso del factor trabajo estimula la eficiencia de la empresa, su crecimiento y el crecimiento del empleo.

En el segundo apartado, aprovechando la caracterización de la flexibilidad interna de la parte anterior, se trata de ver posibles relaciones con el mercado de trabajo en general. En esta parte, se realiza una aproximación a la flexibilidad interna de forma muy indirecta con el análisis de diversos aspectos de las relaciones de trabajo, asociados a la flexibilidad funcional interna. Se hará a partir de una encuesta amplia pero, y éste es el pero, con una importante limitación: la encuesta no tiene la finalidad de medir y analizar estos aspectos organizativos ni con una dimensión microeconómica, desde el punto de vista de la empresa, ni con una dimensión macroeconómica, desde el punto de vista de la política laboral y el equilibrio del mercado de trabajo. Se trata de la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo* de 2005 del Ministerio de Trabajo e Inmigración, que tiene

otros objetivos que los mencionados pero que recoge aspectos útiles para nuestros fines. Asimismo esta fuente, que recoge datos de una muestra de empresas españolas, no permite ir más allá del año 2005 puesto que los estudios posteriores a esta fecha no recogen información específica sobre el uso de flexibilidad interna en las empresas.

4.2. FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA EMPRESA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

La finalidad de recoger los resultados de estos dos trabajos es consecuencia del objetivo preciso que ambos tenían de medir la flexibilidad funcional interna y su relación con los resultados de la empresa. Se ha de tener presente la escasez de trabajos empíricos de esta clase, tendentes a medir aspectos de la organización interna de la empresa, con datos españoles, e incluso, la inexistencia de información de encuestas con un tamaño muestral elevado sobre estos aspectos. Ambos estudios tuvieron que recurrir a la elaboración de una encuesta propia, más precisa para la finalidad prevista pero con una muestra limitada.

En ambos estudios se analiza la flexibilidad interna de la empresa desde la perspectiva de la propia empresa, su organización y sus resultados. Los efectos sobre el conjunto del mercado de trabajo son indirectos. Son efectos derivados de la mejor o peor posición en que queda la empresa en el conjunto del mercado como consecuencia de elegir bien o mal la forma organizativa que aplica. Estos estudios tienen diversa utilidades. En primer lugar, sirven para caracterizar algunas de las formas de flexibilidad interna, para el análisis posterior con una muestra más amplia. En segundo lugar, permiten establecer algunas hipótesis acerca de la mejor forma organizativa y sus efectos sobre el empleo y el conjunto del mercado de trabajo.

En Lasierra (2001) se planteaba que las empresas podían utilizar la flexibilidad interna, identificada como flexibilidad funcional, como una forma de buscar ventajas competitivas. Es decir, un uso activo y estratégico frente a un uso defensivo y pasivo de los recursos de trabajo. La flexibilidad funcional ofrecía unos valores en forma de activos o capital humano, concretados en motivación y conocimiento de la empresa. Representaban la contrapartida a la garantía de estabilidad en el empleo y de una mejora en salarios y condiciones laborales. Este esquema era una continuación y adaptación a los tiempos de la globalización de los enfoques analíticos sobre Merca-

dos Internos de Trabajo tan extendidos en el pasado siglo tras la posguerra mundial.

La flexibilidad funcional podía constituir un instrumento de mejora de la eficiencia y competitividad de la empresa. En el citado trabajo, la empresa no se veía condicionada por unas instituciones laborales, normativa y/o sindicatos, a la hora de organizarse y de organizar el trabajo. En consecuencia adoptar o no una determinada forma de organización y el tipo de contratación y de trabajadores dependía de factores propios como la estrategia competitiva de la empresa u otros de carácter económico, como la tecnología, el tipo de producción que hacía, la edad o el sector en el que operaba, entre otras variables.

La relación entre flexibilidad funcional e interna partía de un modelo que desde los años ochenta recogía un conjunto de transformaciones en la organización de la producción y del trabajo en las empresas. Se trataba del modelo de empresa flexible núcleo-periferia. En este esquema, en el núcleo se daban unas relaciones especiales de trabajo caracterizadas por la estabilidad y buenas condiciones de trabajo. Este núcleo de trabajadores estables se protegía de los avatares del mercado con una periferia de trabajadores y acuerdos y contratos con empresas y colaboradores, que daban flexibilidad a la empresa en los ajustes de su plantilla a las circunstancias de la producción y del mercado.

Se generaban dos tipos de flexibilidades. Una externa, que permitía a la empresa contratar servicios de trabajo bajo esquemas mercantiles o laborales precarios, sin mayores compromisos de permanencia en las relaciones y en el tiempo. Otra interna, centrada en esos trabajadores considerados estables, que dan cuerpo y estabilidad a la empresa en sus tareas esenciales. En ese ámbito interno, los trabajadores estables, sujetos a regulación laboral y no mercantil, se adaptaban a las necesidades de producción y de cambio técnico de la empresa asumiendo de forma permanente y dinámica el cambio continuo.

Respecto a las características que delimitarían un esquema de flexibilidad funcional o interna en el primer modelo de empresa flexible, se señalan la estabilidad en el empleo, políticas de formación en la empresa, posibilidades de ascenso y carrera profesional y apoyo de la dirección. Con estas variables se clasifican las formas de flexibilidad. A partir de ahí, se muestran los factores, tanto internos a la empresa como externos, determinantes de la adopción de esas formas de organización.

Cuadro 2.
FACTORES QUE DELIMITAN LA FLEXIBILIDAD INTERNA

<i>Factores delimitadores de la flexibilidad interna</i>	
Factores laborales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad en el empleo 2. Políticas de formación de la empresa 3. Posibilidades de ascenso y carrera profesional 4. Promover la rotación y polivalencia de los empleados 5. Proveer de más seguridad a los trabajadores considerados como más esenciales para la empresa
Factores empresariales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia competitiva en calidad
Factores económicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología 2. Tipo de producción 3. Entorno económico 4. Sector productivo

Fuente: Elaboración propia.

Los factores laborales suelen acompañarse con innovaciones organizativas como el trabajo en equipo, el buzón de sugerencias, los equipos de trabajo autónomos, la aplicación de modelos de Gestión de Calidad Total. Se trata de innovaciones que suelen requerir la participación o colaboración del trabajador, que se les debe de proveer, como políticas laborales, del conocimiento de ciertos aspectos de la empresa, de información sobre la misma, de medios de consulta sobre su funcionamiento y su mejora, de determinados grados de autonomía y capacidad de decisión, de estructuras de organización menos jerárquicas, para que funcionen.

Algunos de los resultados obtenidos en ese trabajo se sintetizan en una caracterización del tipo de empresa, y la estrategia que sigue y la política laboral que se aplica se resumen en el siguiente análisis de conglomerados.

Cuadro 3.
ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS⁴¹

<i>Análisis de conglomerados</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Estrategia en Calidad	0,27	0,34	0,61
Estrategia en Costes	0,68	0,52	0,56
Estrategia en Flexibilidad.	0,41	0,23	0,46
Porcentaje de plantilla externalizada 1=<10%, 2=10-25%, 3=25-50%, 4=+50%	3,36	0,82	0,12
Flexibilidad Numérica	0,64	0,61	0,59
Flexibilidad Interna o Funcional.	0,64	0,2	0,85
Edad empresa: 1= creada después 1980, 0 = antes	0,32	0,59	0,28
Sistema tecnológico comparativamente superior respecto a la media, 1=sí, 0=no	0,5	0,48	0,78
Sector 1= Industria, 0= Servicios	0,95	0,41	0,70
Tipo de Producción: Producción específica, por pedido o encargo	0,27	0,18	0,28
Tipo de Producción: Lotes pequeños diferenciados.	0,36	0,18	0,28
Tipo de Producción: Lotes grandes y/o servicios estandarizados	0,27	0,43	0,41
Tipo de Producción: Proceso de producción continuo	0,45	0,36	0,31
Gestión de Calidad Total.	0,5	0,14	0,59
Buzón de sugerencias	0,18	0,16	0,37
Equipos de trabajo autodirigidos	0,14	0,07	0,54
Sistemas de rotación por puestos o secciones.	0,32	0,11	0,30
Círculos de calidad	0,23	0,14	0,56

Fuente: Elaboración propia.

Los datos del cuadro 3 (Lasierra, 2001) expresan las medias, de forma que cuanto mayor sea la diferencia de la variable entre conglomerados más se resalta esa característica. Por ejemplo, la primera variable es Estrategia en Calidad. En el primer conglomerado marca

⁴¹ El análisis de conglomerados es una técnica para agrupar a los elementos de la muestra en grupos, denominados conglomerados, de tal forma que, respecto a la distribución de los valores de las variables, por un lado, cada conglomerado sea lo más homogéneo posible y, por otro, los conglomerados sean muy distintos entre sí. Recordamos que, en este caso, se trataba de una muestra de 126 empresas.

un 0,27 y el tercero 0,61. En consecuencia en el conglomerado tres están más representadas las empresas que compiten en Estrategia de Calidad. Con el segundo dato ocurre casi lo contrario pero con menor diferencia: las empresas del conglomerado uno compiten más con una Estrategia en costes. En resumen:

- En el conglomerado tres aparecen las empresas que compiten en calidad, utilizan la flexibilidad interna o funcional y aplican las innovaciones organizativas más modernas (Círculos de calidad, Rotación, etc.). Se trata de empresas que principalmente pertenecen a la industria, usan una tecnología superior a la media de su sector y poseen un tipo de producción diferenciado. Correspondería a las empresas modernas o posmodernas de acuerdo con la literatura de gestión empresarial.
- El conglomerado uno responde a empresas industriales más tradicionales. Se trata de empresas que compiten en costes, externalizan su empleo significativamente más que las otras, utilizan algo más de trabajadores atípicos (sin contrato fijo ni jornada completa), aplican pocas innovaciones organizativas y combinan una producción diferenciada con procesos de producción continuo. Correspondería a empresas de corte tradicional.
- Finalmente, el conglomerado dos en el que predominan las empresas de servicios, más jóvenes pero, paradójicamente, con un carácter muy tradicional tanto en la organización como en la estrategia competitiva.

Un resultado relevante de esta investigación señala la estrecha correlación entre flexibilidad interna o funcional, la apuesta por la calidad como estrategia competitiva y la generación de empleos de calidad. Se señala este resultado porque en el análisis de la flexibilidad interna de la empresa que se desarrollará a partir de la ECVT 2005, se acudirá, por limitaciones de información, a formas indirectas de ese modelo. Desafortunadamente, la ECVT no ofrece relaciones entre, por una parte, las características laborales de los empleos de calidad y, por otra, las formas de organización o las políticas y estrategias empresariales.

El modelo núcleo-periferia representó en los 80 y 90 un primer cambio en el proceso de fragmentación productiva y laboral que se puede observar en la realidad actual de una manera generalizada.

El trabajo de Vela (2008), continúa y amplía esa primera aproximación para el caso español, visto en Lasierra (2001). La aceleración del cambio productivo se recoge en el trabajo de Vela en forma de nuevas formas de flexibilidad y la manera de conseguirlas. Sin embargo, sigue vigente la idea del modelo núcleo-periferia, la idea de un núcleo de trabajadores que sostienen la empresa a lo largo de los diversos cambios que se producen en el ciclo económico.

Falta en el trabajo de Vela una reflexión de cómo puede trascender la política laboral de la empresa al conjunto del mercado de trabajo. Es decir, cómo aplicar políticas laborales al conjunto del mercado de trabajo de forma que las empresas obtengan flexibilidad, al mismo tiempo que los trabajadores captan las ventajas que ofrece la flexibilidad interna. Dicho de otra manera, considerando que los trabajadores que generan flexibilidad interna tienen trabajos estables y de calidad, ¿cómo se puede fomentar, desde las políticas públicas, trabajos de calidad, promoviendo con estas políticas alguna clase de flexibilidad interna y no meramente externa, a través de mercados de trabajo desregulados que reducen la calidad del empleo?

Vela (2008) amplía la idea inicial de la flexibilidad interna (Lasierra, 2001), con la distinción entre la Flexibilidad funcional de los recursos humanos y la Flexibilidad interna del tiempo de trabajo. La primera hace referencia a un conjunto de prácticas relacionadas con la sustituibilidad y polivalencia en el trabajo, ya sea con la capacidad del individuo o la del equipo o de grupo de trabajo. La flexibilidad interna del tiempo de trabajo trata de la modificación de la duración y programación del tiempo de trabajo mediante una serie de alternativas tales como horas extras, cómputo anual de horas, licencias de permisos retribuidos, horario laboral flexible, semana reducida y trabajo por turnos, entre otras.

Cuadro 4.
FLEXIBILIDAD INTERNA Y EXTERNA: DEMARCAIONES IMPRECISAS

Tipos de flexibilidad

- Flexibilidad funcional interna: personal que permite la sustituibilidad, polivalentes y multicualificados
- Flexibilidad funcional externa: externalización, autónomos, cooperación externa
- Flexibilidad numérica externa: flexibilidad contractual y de despido
- Flexibilidad numérica interna: ajustar la duración y programación del tiempo de trabajo (horario flexible, turnos, cómputo anual horas,...)

Cuadro 4.
FLEXIBILIDAD INTERNA Y EXTERNA: DEMARCACIONES IMPRECISAS

Combinaciones de flexibilidad y rendimiento (el *performance* de la empresa)

- relación positiva entre flexibilidad funcional interna y flexibilidad numérica interna para los resultados de la empresa
- la flexibilidad numérica externa se relaciona negativamente con los resultados
- no hay relaciones claras de complementariedad ni de sustituibilidad entre flexibilidad funcional interna y flexibilidad numérica externa
- los trabajadores relacionados con la flexibilidad funcional interna generan siempre beneficios para la empresa
- la flexibilidad funcional interna facilita la conciliación vida familiar y laboral a mejores resultados para la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones entre formas de flexibilidad y resultados de la empresa en Vela (2008) no muestran ninguna duda acerca de la relación positiva entre la flexibilidad interna y los resultados económicos de la empresa. El trabajo de Vela cierra y completa la relación analizada en Lasierra (2001) entre estrategia y forma de organización. En Lasierra se ponía de manifiesto la relación entre una estrategia de la empresa de competir en calidad y la flexibilidad funcional interna. Se generaba así el círculo virtuoso de que compitiendo en calidad se ofrecía trabajo de calidad, lo que permitía conseguir empleos de calidad. Este era un proceso que se autorreforzaba. Vela amplía el modelo con la distinción de flexibilidad interna numérica y funcional superando la primera aproximación al análisis de considerar la flexibilidad interna solo en el núcleo e identificarla sólo con la polivalencia y adaptabilidad, excluyendo los posibles ajustes en la cantidad de trabajo en el núcleo. La distinción de Vela es importante por la nueva dimensión de la organización del trabajo que supone y, sobre todo, porque operativamente las empresas han utilizado la flexibilidad numérica interna, sin mayores inconvenientes ni reflexiones teóricas. Se podría decir que el modelo alemán de gestión del trabajo en la crisis ha descansado en parte en la flexibilidad numérica interna.

4.3. FLEXIBILIDAD INTERNA, EMPLEO Y BIENESTAR

A pesar de las limitaciones del tamaño muestral (126, Lasierra (2001) y 159, Vela (2008) encuestas válidas), en ambos trabajos se realizan aportaciones para interpretar las razones del cambio organizativo en la empresa y se pueden derivar también algunas conclusiones de política laboral y de políticas de empleo en general. Sin embargo, el análisis queda incompleto en su pretensión de analizar la relación entre flexibilidad laboral y empleo en la economía.

La no existencia de información, relativa a las prácticas organizativas de las empresas y su relación con la satisfacción de los trabajadores y los resultados de la empresa, obliga a recurrir a fuentes indirectas. Para ello, los perfiles de la flexibilidad funcional o interna que se recogían tanto en Lasierra como en Vela nos van a permitir seleccionar variables relacionadas indirectamente con la flexibilidad interna. Se tratará de variables que se asocian a prácticas de alto rendimiento o innovaciones organizativas (formación, promoción, conocimiento de la empresa, autonomía en las decisiones, clima laboral, estabilidad en el empleo, trabajo en equipo y remuneraciones, entre otras) y las que se refieren a la carga de trabajo y su reparto (jornada, flexibilidad horaria, licencias, descansos y vacaciones).

La información sobre cuestiones y factores asociados con estas variables es abundante en la ECVT pero esta encuesta tiene dos importantes limitaciones para nuestros fines. En primer lugar, quienes responden al cuestionario son los trabajadores y no los empresarios y, en segundo lugar, la información no se relaciona directamente con cómo se organiza la empresa de acuerdo a una determinada política o estrategia competitiva.

Estas variables indicarán unos niveles determinados de calidad en el trabajo, variable correlacionada positivamente con el valor de la producción de la empresa y con la innovación productiva y organizativa. Es esta última característica, sintetizada en una variable intermedia que es la identificación o el compromiso del trabajador con la empresa, la que asociamos con la flexibilidad interna.

La hipótesis aquí considerada es que algunas prácticas laborales de la empresa (las descritas en Lasierra y Vela) están directamente relacionadas con la flexibilidad interna, lo cual se valora positivamente tanto para la empresa como para los trabajadores (también justificado en Lasierra y Vela).

¿Esto significa que cuando se dan esas prácticas, seleccionadas según la teoría, la empresa dispone de flexibilidad interna? No necesariamente.

Se trata de estimar la flexibilidad interna en la empresa de una manera indirecta. El motivo de recurrir a este procedimiento es la falta de una información que se pudiera obtener mediante preguntas directas a las empresas sobre las prácticas de flexibilidad interna.

No se puede afirmar categóricamente que las empresas que ofrecen buenos salarios y buenas relaciones laborales, van a desarrollar un esquema organizativo basado, entre otras formas, en la flexibilidad interna. Creemos, no obstante, que esta relación bidireccional se dará con bastante frecuencia y, aunque no tiene por qué, es bastante razonable pensar que se va a dar en la mayor parte de los casos. Según lo que postulan enfoques como la teoría de los costes de transacción y la teoría de juegos, las relaciones repetidas mantienen unas dimensiones de cooperación y reciprocidad importantes entre los agentes participantes. En estas relaciones repetidas, si una parte no cumple, la otra dejará de cumplir cuando tenga ocasión.

La posibilidad de utilizar una fuente como la ECVT, con una muestra elevada, permite dar un cierto valor a esta hipótesis. En cualquier caso, no se encuentra otra posibilidad de hacer un análisis de la flexibilidad interna con una amplia base informativa y una muestra elevada.

Para ello se realizarán los siguientes trabajos en relación a los datos de la ECVT:

- Delimitar prácticas organizativas de la empresa que se asocian a la flexibilidad interna, que se observan en el mercado de trabajo español de acuerdo a los datos de la ECVT y según los criterios teóricos usados aquí para definirla.
- La frecuencia de estas prácticas indicarán proporciones de trabajadores en España que estarían sujetos a posibles políticas de flexibilidad interna. Se relacionarán estas prácticas con algunas características personales, tamaño de la empresa, formación, ocupación.
- Qué prácticas asociadas a la flexibilidad interna influyen más en la satisfacción laboral y, en consecuencia, cuál es la disposición del mercado de trabajo español a la flexibilidad interna.

Los pasos a seguir, por tanto, en el análisis empírico son:

1. Análisis descriptivo de las variables, según las preguntas de la ECVT, que determinan los factores.
2. Delimitación de los factores asociados a la flexibilidad interna mediante la aplicación de las técnicas de Análisis de Componentes Principales para delimitar los factores e hipótesis de influencia sobre la *Identificación del trabajador con la empresa*.
3. Mediante una regresión lineal determinamos un primer resultado cual es la importancia del conjunto de factores caracterizadores de la flexibilidad interna en un resultado intermedio seleccionado para medir cierto grado de flexibilidad interna. Se trata del factor *Identificación del trabajador con la empresa*, seleccionado de un conjunto de variables relacionadas con la pregunta 134⁴² del cuestionario de la ECVT de 2005. La hipótesis que aquí se maneja considera que el grado de identificación con la empresa se consigue si existen unas buenas condiciones de empleo y una serie de políticas de empresa que hacen que el trabajador encuentre motivador estar en la empresa y actuar en interés de la misma.
4. Finalmente, combinando esos factores organizativos, sintetizado en la variable *Identificación del trabajador con la empresa*, con otras variables de tipo personal (Edad, sexo) y profesional (antigüedad en la empresa, tamaño de la empresa, formación, ocupación y horas de trabajo), se delimita el

⁴² La respuesta en cuestión es ¿En qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones?

ACTITUD HACIA EL
TRABAJO EN LA EMPRESA
 $\alpha = 0.7962$

Orgulloso de trabajar en mi
empresa p.134
(Cuando la α de Cronbach es
mayor de 0,7, es válido el
factor de acuerdo a los análisis
de fiabilidad)

- a) Estoy dispuesto a trabajar más de lo que debo para ayudar a triunfar a la empresa u organización para la que trabajo, b) En mi empresa/organización existe colaboración porque hay una jerarquía que hace que se cumplan las tareas, c) Estoy orgulloso de trabajar para mi empresa u organización, d) Estoy orgulloso del trabajo que hago, h) Los problemas que tiene mi empresa u organización los considero como si fueran míos,
- 5- Muy de acuerdo / 4- Algo de acuerdo/ 3- Ni acuerdo ni desacuerdo/ 2- Algo en desacuerdo/ 1- Muy en desacuerdo/ 8- No sabe
-

perfil de los trabajadores que pueden participar o participan en políticas que reúnen algunas cualidades o características asociadas en la flexibilidad interna. Estas cualidades, por las limitaciones informativas de la ECVT señaladas, se sintetizan en la variable *Satisfacción laboral*. Para ello aplicamos una regresión multinomial en la que la variable dependiente es la Satisfacción laboral clasificada en cuanto grupos de *Muy insatisfecho* a *Muy satisfecho*.

En consecuencia, el cuadro 5 muestra el conjunto de variables que permiten delimitar las características del trabajo de los agentes. Se recogen los valores mínimo y máximo de las diferentes variables consideradas, en la mayoría de los casos de 1 a 5. Del cuadro 5 se puede destacar que: la percepción del trabajador sobre sus relaciones de trabajo es positiva; las compensaciones extrasalariales son bajas; la comunicación es buena pero el conocimiento de la empresa no tan bueno; las condiciones laborales sobre jornada, vacaciones, clasificaciones profesionales etc., son buenas; el ambiente laboral es bueno en general y las condiciones de trabajo peligrosas o rutinarias no son tan frecuentes. Esto se observa en una gran proporción de encuestados, lo que se representa en una media superior a 2,5.

Cuadro 5.
ANÁLISIS DESCRIPTIVO: VARIABLES Y FACTORES QUE CONFIGURAN ASPECTOS DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA

<i>Preguntas del cuestionario de las que se extraen los factores</i>					
<i>Percepción del trabajo en general (pregunta 78 ECVT 2004)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Atractivo/interesante	5934	1	5	3,74	1,11
Independencia	5912	1	5	3,56	1,28
Ayudar gente	5838	1	5	3,74	1,16
Útil sociedad	5843	1	5	3,96	1,05
Estable	5852	1	5	3,87	1,28
Entorno agradable	5921	1	5	3,88	1,10
Participación en las decisiones	5885	1	5	3,57	1,35
N válido (según lista)	5618				

Cuadro 5.
ANÁLISIS DESCRIPTIVO: VARIABLES Y FACTORES QUE CONFIGURAN ASPECTOS DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA

<i>Preguntas del cuestionario de las que se extraen los factores</i>					
<i>Ritmo del trabajo (pregunta 79)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Método	5921	1	5	3,26	1,42
Ritmo	5929	1	5	3,26	1,39
Pausas	5921	1	5	3,08	1,47
N válido (según lista)	5898				
<i>Ritmo del trabajo (pregunta 80)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Máquina	5833	1	5	2,16	1,44
Compañeros	5846	1	5	2,42	1,38
Público	5862	1	5	3,23	1,65
Tráfico	5760	1	5	1,64	1,19
Topes	5736	1	5	2,01	1,39
N válido (según lista)	5638				
<i>Compensaciones extrasalariales (pregunta 85)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Vivienda	4368	1	2	1,92	0,27
Plan de pensiones	4337	1	2	1,91	0,29
Formación	4388	1	2	1,78	0,41
Comedor	4419	1	2	1,84	0,37
Transporte	4399	1	2	1,81	0,39
Salud	4371	1	2	1,86	0,35
Enseñanza	4335	1	2	1,88	0,33
Guarderías	4299	1	2	1,94	0,24
Otro	3928	1	2	1,98	0,15
N válido (según lista)	3780				
<i>Comunicación (pregunta 86)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Puedo dar mis opiniones sobre mi trabajo	4449	1	5	3,51	1,25
Valora mi jefe mis sugerencias sobre mi trabajo	4282	1	5	3,34	1,24
N válido (según lista)	4278				

Cuadro 5.
ANÁLISIS DESCRIPTIVO: VARIABLES Y FACTORES QUE CONFIGURAN ASPECTOS DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA

<i>Preguntas del cuestionario de las que se extraen los factores</i>					
<i>Conocimiento (pregunta 87)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Organigrama	4090	1	4	2,94	0,98
Objetivos	4133	1	4	3,00	0,96
Convenio/Estatuto	3788	1	4	2,50	1,08
N válido (según lista)	3733				
<i>Condiciones laborales (pregunta 93)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Jornada Laboral	1566	1	5	3,71	0,97
Salario/Complementos	1564	1	5	3,25	1,11
Salud/Seguridad	1552	1	5	3,72	0,96
Clasificaciones/Formación	1496	1	5	3,46	1,04
Soluciones Discriminación	1323	1	5	3,69	1,12
Vacaciones/Días libres	1551	1	5	3,69	1,02
Beneficios Sociales	1396	1	5	2,92	1,25
N válido (según lista)	1198				
<i>Ambiente laboral (pregunta 95)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Directivos/Empleados	5198	1	5	3,86	0,98
Compañeros	5137	1	5	4,20	0,82
N válido (según lista)	4981				
<i>Ambiente laboral (pregunta 96)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Superiores	5391	1	5	2,26	1,67
Compañeros	5466	1	5	2,53	1,41
Subordinados	4509	1	5	3,19	2,14
N válido (según lista)	4359				
<i>Ambiente laboral (pregunta 97)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Relaciones de amistad con compañeros	5152	1	5	3,35	1,18
N válido (según lista)	5152				
<i>Desarrollo del trabajo (pregunta 112)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>

Cuadro 5.
ANÁLISIS DESCRIPTIVO: VARIABLES Y FACTORES QUE
CONFIGURAN ASPECTOS DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA

<i>Preguntas del cuestionario de las que se extraen los factores</i>					
Tiempo pasa rápido	5919	1	5	3,56	0,99
Aburrimiento	5899	1	5	2,35	1,07
Distracción	5844	1	5	2,43	1,07
Cansancio	5899	1	5	3,46	1,03
Flexibilidad llegar/marchar	5892	1	5	2,30	1,42
Pequeños descansos	5899	1	5	3,01	1,26
Determino horario	5868	1	5	2,11	1,49
N válido (según lista)	5755				
<i>Riesgo y esfuerzo laboral (pregunta 118)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Esfuerzos físicos	5954	1	5	2,45	1,30
Trabajo estresante	5924	1	5	2,79	1,25
Condiciones peligrosas	5934	1	5	1,96	1,23
Medios para trabajar en condiciones seguras	5370	1	5	3,87	1,41
N válido (según lista)	5339				
<i>Actitud hacia el trabajo en la empresa (pregunta 134)</i>	<i>N</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. típ.</i>
Dispuesto a trabajar más para ayudar a triunfar a la empresa u organización para	5706	1	5	3,24	1,35
En mi empresa existe colaboración	5417	1	5	3,48	1,19
Estoy orgulloso de trabajar para mi empresa u organización	5738	1	5	3,77	1,10
Estoy orgulloso de lo que hago	5759	1	5	4,04	1,04
Si tuviese la oportunidad cambiaría mi trabajo actual por algún otro diferente	5524	1	5	2,68	1,53
Si pudiera me establecería por mi cuenta abriendo mi propio negocio o como autónomo	5115	1	5	2,68	1,59
En el trabajo, no extralimitarse	5459	1	5	3,08	1,27
Considero problemas de mi empresa como míos	5680	1	5	3,15	1,38
Sólo puede confiar en la familia	5577	1	5	3,37	1,28
N válido (según lista)	4472				

Fuente: Elaboración propia.

Por el procedimiento de Análisis de Componentes Principales, se extraen una serie de factores que se asociarán a prácticas de Alto Rendimiento o de gestión avanzada, a partir de las variables recogidas en el citado cuadro 5. En las organizaciones de alto rendimiento se tienen que plantear condiciones de trabajo y salariales buenas, si la empresa quiere conseguir una actitud positiva y activa de sus trabajadores. En la última columna del cuadro 6 se plantean las hipótesis de influencia de determinadas políticas laborales sobre esa actitud positiva. La expresión que la resume es, como se ha señalado, la *Identificación del trabajador con la empresa*.

Cuadro 6.
FACTORES ORGANIZATIVOS Y DIMENSIONES
DE UNA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO AVANZADA.
HIPÓTESIS DE INFLUENCIA

<i>Dimensiones del trabajo que recogen los factores obtenidos</i>	<i>Factores organizativos explicativos de la satisfacción / identificación del trabajador con la empresa</i>	<i>Hipótesis de influencia en la generación de organizaciones de alto rendimiento (positiva o negativa)</i>
<i>Variables independientes</i>	<i>Factores</i>	
Percepción del trabajo	Independencia e ideales	+
Ritmo del trabajo	Autonomía	+
	Máquina, compañeros Público, clientes, tráfico	- -
Compensaciones extrasalariales	Enseñanza hijos, familia, guarderías. Vivienda	+
	Transporte, comidas	+
Comunicación y Conocimiento	Conocimiento	+
	Comunicación	+
Condiciones laborales	Apoyo a reclasificaciones profesionales y formación	+
Estímulo a la participación	No factor (1= nada estimulante, 5= muy estimulante)	+
Ambiente laboral	Buenas relaciones directivos y compañeros	+
	Confianza en directivos y compañeros	+

Cuadro 6.
FACTORES ORGANIZATIVOS Y DIMENSIONES
DE UNA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO AVANZADA.
HIPÓTESIS DE INFLUENCIA

<i>Dimensiones del trabajo que recogen los factores obtenidos</i>	<i>Factores organizativos explicativos de la satisfacción / identificación del trabajador con la empresa</i>	<i>Hipótesis de influencia en la generación de organizaciones de alto rendimiento (positiva o negativa)</i>
<i>VARIABLES INDEPENDIENTES</i>	<i>FACTORES</i>	
Desarrollo del trabajo	Trabajo flexible y entretenido	+
	Trabajo aburrido y rutinario	-
Riesgo y esfuerzo laboral	Satisfacción con entorno físico y las medidas seguridad	+
	Peligrosidad y esfuerzo laboral	-
Satisfecho con la organización del trabajo	No factor (de 1 a 5= muy satisfecho)	+
<i>VARIABLES DEPENDIENTES</i>		
<i>Modelo I:</i>		
<i>Actitud en el puesto de trabajo</i> <i>a=0.7962 si excluimos v315, v199, v200, v314)</i>	Identificación del trabajador con la empresa (Orgulloso de trabajar en mi empresa)	

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 7 se puede observar la influencia de esos factores sobre la *Identificación del trabajador*, variable intermedia que mide el grado de implicación del trabajador de la empresa. Aquí se considera que una persona no se siente identificada con la empresa si no tiene unas buenas condiciones laborales que se asocian a trabajadores a los que se relaciona con algunas de esas características que delimitan la flexibilidad interna, recogidas en el cuadro. Se cumplen todas las hipótesis del cuadro 6 excepto en el caso de los pluses de Transporte y comedor que se estiman como una compensación que desmotiva.

Cuadro 7.
MODELO I: REGRESIÓN LINEAL. VARIABLE DEPENDIENTE:
FACTOR “ORGULLOSO DE TRABAJAR EN MI EMPRESA
(IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR CON LA EMPRESA)”

<i>Resumen del modelo</i>						
<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R2</i>	<i>R2 corregida</i>	<i>Error típ. de la estimación</i>		
5	0,73	0,54	0,54	0,68		
<i>ANOVA(f) (Resumen)</i>						
<i>Modelo</i>		<i>Suma de cuadrados</i>	<i>gl</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
5	Regresión	3232,70	13	248,67	536,02	0
	Residual	2786,30	6006	0,46		
	Total	6019	6019			
<i>Modelo</i>	<i>Variable dependiente: Orgulloso de trabajar en mi empresa</i>	<i>Coefficientes no estandarizados</i>		<i>Coefficientes estandarizados</i>		<i>Sig.</i>
	<i>(Variables que permanecen) Modelo hacia delante Step forward</i>	<i>B</i>	<i>Error típ.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	
5	(Constante)	-0,50	0,04		-11,72	0,00
	Independencia e ideales p.78	0,37	0,01	0,37	31,83	0,00
	Máquina, topes, compañeros	0,06	0,01	0,06	6,19	0,00
	Público y tráfico	0,03	0,01	0,03	3,64	0,00
	Transporte y comedor	-0,03	0,01	-0,03	-3,26	0,00
	Conocimiento	0,02	0,01	0,02	1,88	0,06
	Buenas relaciones (directivos y compañeros)	0,13	0,01	0,13	12,39	0,00
	Confianza compañeros y superiores p.96	0,11	0,01	0,11	11,03	0,00
	Trabajo flexible y p112	0,17	0,01	0,17	16,86	0,00
	Trabajo aburrido y rutinario	-0,11	0,01	-0,11	-11,22	0,00
	Información de riesgos y protección adecuada	0,08	0,01	0,08	9,05	0,00
	Peligrosidad y esfuerzo laboral	0,03	0,01	0,03	3,23	0,00
	Satisfecho organización del trabajo	0,07	0,01	0,07	7,04	0,00
	Ambiente laboral	0,06	0,01	0,08	8,07	0,00
Variable dependiente: Orgulloso de trabajar en mi empresa						

Los resultados de la regresión multinomial del cuadro 8 señalan que la variable más importante para clasificar a un trabajador como bastante o muy satisfecho es *Independencia e ideales*, seguido de la existencia de *Buenas relaciones (directivos y compañeros)*, de que haya buenas *Clasificaciones profesionales y formación* y de mayores *Ingresos netos*. Como variables que reducen esa Satisfacción tenemos: el Trabajo Aburrido y el Poco conocimiento de la empresa. Con una probabilidad más pequeña aparece el tamaño de la empresa, a mayor tamaño más probabilidad de estar satisfecho y a más horas de trabajo, menos probabilidad de estar satisfecho.

La Pseudo-R² alcanza el 38 por ciento, como se observa, un porcentaje aceptable.

Cuadro 8.
REGRESIÓN MULTINOMIAL⁴³. VARIABLE DEPENDIENTE:
SATISFACCIÓN LABORAL

<i>Resumen del procesamiento de los casos</i>			
<i>Satisfacción laboral</i>		<i>N</i>	<i>Porcentaje marginal</i>
Nada satisfecho	1	341	9,78
Algo satisfecho	2	746	21,40
Bastante satisfecho	3	1734	49,74
Muy satisfecho	4	665	19,08

⁴³ Expresión general para una variable X numérica en un modelo multinomial:

$$P(Y = k) = \frac{e^{b_0^k}}{1 + e^{b_0^k + b_1^k x} + \dots + e^{b_0^k + b_1^k x}}$$

$$P(Y = 0) = \frac{1}{1 + e^{b_0^k + b_1^k x} + \dots + e^{b_0^k + b_1^k x}}$$

La interpretación del coeficiente asociado a una variable X numérica es como sigue:

Con X=x $P(Y = k) / P(Y = 0) = \exp(b_0^k + b_1^k x)$

Con X=x+1 $P(Y = k) / P(Y = 0) = \exp(b_0^k + b_1^k (x + 1)) = e^{b_0^k} e^{b_1^k x} e^{b_1^k}$

Por un incremento de 1 unidad en X, las posibilidades de que el individuo corresponda a la categoría Y=k frente a que sea de la categoría Y=0 se incrementan en $\exp(b_1^k)$.

<i>Resumen del procesamiento de los casos</i>				
<i>Satisfacción laboral</i>	<i>N</i>	<i>Porcentaje marginal</i>		
Válidos	3486	100		
Perdidos	2534			
Total	6020			
Subpoblación	3483			
La variable dependiente sólo tiene un valor observado en 3483 (100,0%) subpoblaciones.				
<i>Información del ajuste del modelo</i>				
<i>Modelo</i>	<i>Criterio de ajuste del modelo</i>	<i>Contrastes de la razón de verosimilitud</i>		
	<i>-2 log verosimilitud</i>	<i>Chi-cuadrado</i>	<i>gl</i>	<i>Sig.</i>
Sólo la intersección	8.510,97			
Final	7.005,07	1.505,90	60	0,00
<i>Pseudo R-cuadrado</i>				
Cox y Snell	0,35			
Nagelkerke	0,38			
McFadden	0,18			

Estimaciones de los parámetros

satis4 gruprecod(a)	B		Error típ.		Wald		gl		Sig.		Exp(B)		Intervalo de confianza al 95% para Exp(B)	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
2 Algo satisf.	0,54	0,72	0,57	1,00	0,45									
Independencia e ideales p.78	0,51	0,09	29,81	1,00	0,00							1,67	1,39	2,01
Autonomía (orden y método)	-0,09	0,11	0,65	1,00	0,42							0,92	0,74	1,13
Máquina, topes, compañeros público y tráfico	0,10	0,08	1,80	1,00	0,18							1,11	0,95	1,29
Conocimiento	0,07	0,07	0,95	1,00	0,33							1,07	0,93	1,24
Comunicación	-0,09	0,07	1,37	1,00	0,24							0,92	0,80	1,06
Comunicación	0,17	0,09	3,94	1,00	0,05							1,19	1,00	1,41
Clasificaciones profesionales y formación	0,19	0,06	9,10	1,00	0,00							1,21	1,07	1,38
Buenas relaciones (directivos y compas)	0,29	0,08	14,26	1,00	0,00							1,33	1,15	1,55
Confianza compañeros y superiores p.96	-0,10	0,08	1,67	1,00	0,20							0,91	0,78	1,05
Trabajo flexible y pl12	0,02	0,10	0,06	1,00	0,81							1,03	0,84	1,26
Trabajo aburrido y rutinario	-0,18	0,07	5,95	1,00	0,01							0,83	0,72	0,96
Información de riesgos y protección adecuada	0,10	0,06	2,79	1,00	0,10							1,10	0,98	1,24
Peligrosidad y esfuerzo laboral	-0,20	0,08	6,83	1,00	0,01							0,82	0,70	0,95
Sexo	0,05	0,16	0,11	1,00	0,74							1,05	0,77	1,44
Estudios	-0,09	0,13	0,44	1,00	0,51							0,92	0,71	1,19
Edad	-0,10	0,07	2,46	1,00	0,12							0,90	0,79	1,03
Ocupación	0,17	0,09	3,39	1,00	0,07							1,18	0,99	1,41
Ingresos netos	0,16	0,07	6,11	1,00	0,01							1,18	1,03	1,34
Horas de trabajo	-0,00	0,01	0,10	1,00	0,75							1,00	0,98	1,01
Tamaño de la empresa	0,06	0,03	2,67	1,00	0,10							1,06	0,99	1,13

<i>satis4</i> <i>gruprecod(a)</i>	<i>B</i>		<i>Error tıp.</i>		<i>Wald</i>		<i>gl</i>		<i>Sig.</i>		<i>Exp(B)</i>		<i>Intervalo de confianza al 95% para Exp(B)</i>	
	<i>Límite inferior</i>	<i>Límite superior</i>	<i>Límite superior</i>	<i>Límite inferior</i>	<i>Límite inferior</i>	<i>Límite superior</i>	<i>Límite superior</i>	<i>Límite inferior</i>	<i>Límite inferior</i>	<i>Límite superior</i>	<i>Límite superior</i>	<i>Límite inferior</i>	<i>Límite inferior</i>	<i>Límite superior</i>
3 Bastante satisf.	1,09	0,72	2,27	1,00	0,13									
Intersección	1,00	0,10	106,59	1,00	0,00	2,72	2,25	3,29						
Independencia e ideales p.78	-0,24	0,11	4,79	1,00	0,03	0,79	0,64	0,98						
Autonomía (orden y método)	0,21	0,08	7,37	1,00	0,01	1,23	1,06	1,43						
Maquina, topes, compañeros público y tráfico	-0,04	0,07	0,29	1,00	0,59	0,96	0,83	1,11						
Conocimiento	-0,06	0,07	0,69	1,00	0,41	0,94	0,81	1,09						
Comunicación	0,17	0,09	3,65	1,00	0,06	1,18	1,00	1,40						
Clasificaciones profesionales y formación	0,43	0,07	36,47	1,00	0,00	1,53	1,33	1,76						
Buenas relaciones (directivos y compas)	0,62	0,08	62,54	1,00	0,00	1,85	1,59	2,16						
Confianza compañeros y superiores p.96	-0,07	0,08	0,74	1,00	0,39	0,94	0,81	1,09						
Trabajo flexible y p112	-0,01	0,10	0,01	1,00	0,91	0,99	0,81	1,21						
Trabajo aburrido y rutinario	-0,43	0,08	33,23	1,00	0,00	0,65	0,56	0,75						
Información de riesgos y protección adecuada	0,16	0,06	6,38	1,00	0,01	1,17	1,04	1,32						
Peligrosidad y esfuerzo laboral	-0,47	0,08	35,82	1,00	0,00	0,63	0,54	0,73						
Sexo	-0,04	0,16	0,06	1,00	0,81	0,96	0,70	1,31						
Estudios	-0,18	0,13	1,83	1,00	0,18	0,84	0,65	1,08						
Edad	-0,22	0,07	11,68	1,00	0,00	0,80	0,70	0,91						
Ocupación	0,25	0,09	7,96	1,00	0,00	1,28	1,08	1,53						
Ingresos netos	0,42	0,06	41,85	1,00	0,00	1,52	1,34	1,73						
Horas de trabajo	-0,02	0,01	5,26	1,00	0,02	0,98	0,97	1,00						
Tamaño de la empresa	0,08	0,03	5,76	1,00	0,02	1,09	1,02	1,16						

5. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

5.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se aborda el análisis de los textos de una muestra aleatoria de convenios colectivos, cuyas características se exponen en el siguiente epígrafe, con el objeto de tener una comprensión global de la distribución de las principales características de la flexibilidad interna en los distintos ámbitos de la negociación colectiva.

El análisis se lleva estableciendo distribuciones de frecuencias de los diferentes componentes de la flexibilidad interna considerados solo para los convenios y no teniendo en cuenta la distribución de frecuencias por trabajadores implicados. Y esto se hace así, por un lado, porque la consideración de trabajadores no añadiría nada adicional al análisis, en tanto que las proporciones de trabajadores afectados por uno u otro componente de la flexibilidad interna no es indicativo de una mayor o menor intensidad en la presencia de cada componente en la negociación colectiva; por el contrario es más representativo de la realidad de cada componente su distribución relativa entre el número de convenios suscritos. Adicionalmente, aboga a favor de esta forma de análisis, centrada en el número de convenios y no en el de trabajadores afectados, la poca fiabilidad del dato disponible sobre este parámetro, solo obtenible a partir de la información recogidas en las fichas de convenios colectivos recopiladas y editadas por el Ministerio de Trabajo e Inmigración a partir de la información suministrada por los respectivos negociadores de cada convenio colectivo. Los textos de los convenios, en sí mismos, no informan sobre este dato, número de trabajadores afectados y hay, por tanto, que acudir a la información complementaria antedicha.

5.2. MUESTRA DE CONVENIOS

Una vez definidas las variables de flexibilidad interna que se han tenido en cuenta, a partir de la hoja estadística de convenios colectivos, se procede a entresacar una muestra lo suficientemente representativa del conjunto, que permita analizar con más detalle cómo se está llevando a cabo la flexibilidad interna en nuestro país, en el marco de la negociación colectiva.

La muestra parte de la consideración de convenios vigentes en un periodo reciente 2005-2008, que es lo suficientemente amplio como para contrastar posibles variaciones en la evolución del uso de cláusulas de flexibilidad interna, y lo suficientemente ajustado en el tiempo como para que no haya una gran dispersión por las circunstancias económicas asociadas al ciclo coyuntural. Es un periodo expansivo, durante el cual las directrices europeas que favorecían el uso de la flexibilidad interna como mecanismo de ajuste en los mercados laborales estaban más en boga (la llamada flexiseguridad). Y previo a la fuerte crisis que ha modificado todas las componentes del mercado de trabajo, condicionando las relaciones laborales a su vez.

De entre todos los convenios vigentes en dicho periodo, que alcanzan la cifra media de 5.917, el 76 por ciento fueron convenios de empresa, mientras el 24 por ciento corresponden a convenios de sector.

Conviene señalar que, aunque la proporción de convenios según ámbito de aplicación se mantiene en estos mismos términos, se observa, no obstante, un cierto sesgo a favor de un mayor número de convenios empresariales en los años más recientes (2005-2008), respecto a los datos de los primeros años noventa.

Es, además, en los convenios de menor ámbito, los de empresa, donde se concentran mayoritariamente los que firman cláusulas de flexibilidad interna de todos los tipos previamente definidos, flexibilidad funcional, salarial y numérica. Del total de convenios de ámbito empresarial firmados en 2008, el 72 por ciento de los mismos tenían cláusulas de flexibilidad interna de todos los tipos; en el caso de los convenios de ámbito superior, es decir, sectorial, este mismo criterio lo cumplían tan sólo el 54 por ciento de los mismos.

Prácticamente la totalidad de convenios, tanto de ámbito empresarial (el 99 por ciento) como sectorial (el 97 por ciento), acordaron alguna cláusula de flexibilidad numérica. Similares proporciones se encuentran entre los convenios empresariales (el 98 por ciento de los

mismos) y sectoriales (el 97 por ciento) que acuerdan algún tipo de cláusula de flexibilidad salarial. Las cláusulas de flexibilidad funcional son menos frecuentes, encontrándose alguna de ellas en el 73 por ciento de los convenios empresariales y en el 55 por ciento de los convenios de sector.

Por tanto, a la hora de seleccionar los convenios que formarán parte de la muestra, tenemos unas elevadas probabilidades de tener en consideración convenios en los que se tratan cláusulas de flexibilidad interna (aunque la probabilidad de que esas cláusulas se refieran a flexibilidad numérica o salarial, es mayor).

Tras esta primera etapa, se puede hacer una distribución sectorial, para equilibrar la selección de convenios de la muestra en función del peso que cada sector tiene.

En el promedio de los años 2005 a 2008, sólo el 1 por ciento de los convenios empresariales pertenecen al sector agrario, mientras los que se encuadran en el sector industrial ascienden al 38 por ciento. En el sector de la construcción, se agrupan el 2 por ciento de los convenios de ámbito empresarial, y el 60 por ciento de los restantes pertenecen al sector servicios.

En cuanto a los convenios de ámbito superior al empresarial, la distribución sectorial promedio durante la etapa 2005-2008 es como sigue: el 4 por ciento de los convenios registrados fueron del sector agrario, el 33 por ciento, del sector industrial, el 4 por ciento, de la construcción, y el 60 por ciento restante, del sector servicios.

De esta forma, nuestra selección sería como se señala en el cuadro 9.

Cuadro 9.
DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA MUESTRA DE CONVENIOS

<i>Convenios</i>	<i>Agrario</i>	<i>Industria</i>	<i>Construcción</i>	<i>Servicios</i>	<i>Total</i>
Empresariales	1	29	1	45	76
Sectoriales	1	8	1	14	24
	2	37	2	59	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Hoja Estadística de Convenios colectivos*, MTIN.

Descendiendo más al detalle de las divisiones sectoriales, se puede establecer la clasificación de convenios seleccionados que representan fielmente el universo de convenios.

De esta forma, están representadas todas las ramas según su peso en el número de convenios y según el ámbito de aplicación.

Bien es cierto que los trabajadores afectados por la selección de convenios sesgada hacia los convenios empresariales será menor⁴⁴, pero la riqueza de información de una mayor variedad de convenios que tienen a su vez una mayor probabilidad de firmar cláusulas de flexibilidad interna (de algún tipo de las agrupadas en las categorías establecidas) supone una gran ventaja para el análisis a realizar.

Cuadro 10.
DISTRIBUCIÓN DE LOS CONVENIOS POR DIVISIÓN SECTORIAL
(CNAE-2009)

	<i>Convenios empresariales</i>	<i>Convenios sectoriales</i>	<i>Total</i>
A. Agricultura	1	1	2
<i>1. Agricultura, ganadería y serv. relacionados</i>	1	1	2
B. Ind. Extractiva	0	0	0
C. Ind. Manufacturera	20	7	27
<i>10. Industria de la alimentación</i>	3	2	5
<i>11. Fabricación bebidas</i>	1	1	2
<i>16. Industria madera y corcho</i>	0	1	1
<i>17. Industria papel</i>	1	0	1
<i>20. Industria química</i>	1	0	1
<i>22. Fab. caucho y plásticos</i>	1	0	1
<i>23. Fab. otros prod. minerales no metálicos</i>	2	1	3

⁴⁴ El número de trabajadores afectados por convenios de ámbito empresarial es de alrededor del 11 por ciento entre 2005 y 2008, reduciéndose respecto a la década de los años noventa (en 1990 alcanzaba al 15 por ciento del total de trabajadores). Esto, unido al aumento en la proporción de convenios sectoriales puede ser un indicio de la reducción del tamaño de las empresas que se acogen a convenios empresariales en detrimento de los convenios de mayor ámbito, como el sectorial, que pese a ser menores en número, tienen efectos sobre una considerablemente mayor proporción de trabajadores (el 89 por ciento del total de asalariados). No obstante, debido a la información con que cuentan los responsables de rellenar los datos de la hoja estadística de convenios, las cifras correspondientes al número de trabajadores afectados por cada convenio, especialmente en los convenios de ámbito sectorial, han de tomarse con precaución: actualmente es prácticamente imposible conocer con exactitud el número de trabajadores de todas las empresas pertenecientes a un sector específico.

Cuadro 10.
DISTRIBUCIÓN DE LOS CONVENIOS POR DIVISIÓN SECTORIAL
(CNAE-2009)

	Convenios empresariales	Convenios sectoriales	Total
24. <i>Metalurgia</i>	1	0	1
25. <i>Fab. productos metálicos</i>	2	1	3
27. <i>Fab. material y equipo eléctrico</i>	1	0	1
28. <i>Fab. maquinaria y equipo n.c.o.p.</i>	1	0	1
29. <i>Fab vehículos motor</i>	2	0	2
30. <i>Fab. otro material transporte</i>	1	0	1
D. Energía eléctrica	0	0	0
E. Actividades gestión residuos	7	0	7
36. <i>Captación, depuración y distribución agua</i>	2	0	2
38. <i>Recogida y tratamiento residuos</i>	5	0	5
F. Construcción	1	1	2
40. <i>Construcción edificios</i>	0	1	1
43. <i>Activ. construcción especializada</i>	1	0	1
G. Comercio	4	5	9
45. <i>Venta y reparación vehículos</i>	1	0	1
46. <i>Comercio al por mayor</i>	2	1	3
47. <i>Comercio al por menor</i>	1	4	5
H. Transporte	6	3	9
49. <i>Transporte terrestre</i>	2	2	4
50. <i>Transporte marítimo</i>	1	0	1
52. <i>Almacenamiento y actv. anexas</i>	3	1	4
I. Hostelería	2	1	3
55. <i>Servicios alojamiento</i>	1	0	1
56. <i>Servicios de comidas y bebidas</i>	1	1	2

Cuadro 10.
DISTRIBUCIÓN DE LOS CONVENIOS POR DIVISIÓN SECTORIAL
(CNAE-2009)

	Convenios empresariales	Convenios sectoriales	Total
J. Información y comunicación	3	0	3
<i>58. Edición</i>	1	0	1
<i>60. Act. programación y emisión radio y tv</i>	1	0	1
<i>61. Telecomunicaciones</i>	1	0	1
K. Act. financieras y seguros	0	0	0
L. Act. Inmobiliarias	0	0	0
M. Act. profesionales, científicas y técnicas	1	0	1
<i>71. Serv. técnicos arquitectura e ingeniería</i>	1	0	1
N. Act. Administrativas	6	2	8
<i>81. Serv. a edificios y actv. jardinería</i>	5	1	6
<i>82. Activ. administrativas oficina</i>	1	1	2
O. Admón. Pública y defensa	11	0	11
P. Educación	1	0	1
Q. Act. sanitarias y serv. Sociales	4	1	5
<i>86. Activ. sanitarias</i>	2	1	3
<i>87. Asistencia en establec. residenciales</i>	1	0	1
<i>88. Activ. servicios sociales sin alojamiento</i>	1	0	1
R. Act. Artísticas y entretenimiento	4	0	4
<i>91. Activ. bibliotecas, archivos, museos...</i>	1	0	1
<i>92. Activ. juegos azar y apuestas</i>	1	0	1
<i>93. Activ. deportivas</i>	2	0	2
S. Otros servicios	1	1	2
<i>94. Activ. asociativas</i>	1	0	1
<i>96. Otros servicios personales</i>	0	1	1
T. Actv. Hogares	0	0	0
U. Actv. organismos extraterritoriales	0	0	0
TOTAL	76	24	100

Cuadro 11.
CONVENIOS Y PROPORCIÓN DE LOS MISMOS QUE FIRMAN
CLÁUSULAS DE FLEXIBILIDAD INTERNA (2008)

<i>Nº convenios</i>	<i>Flexibilidad funcional</i>	<i>Flexibilidad numérica</i>	<i>Flexibilidad salarial</i>	<i>Total</i>
Empresariales	3.367	4.556	4.541	5.939
<i>%</i>	73	99	97	77
Sectoriales	727	1.293	1.292	1.328
<i>%</i>	55	97	97	23

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Hoja Estadística de Convenios colectivos*, MTIN.

En definitiva, la muestra de convenios seleccionados se realiza en diferentes etapas, siguiendo un método estratificado, y abarcando toda la estructura productiva de nuestro país.

5.3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Una vez recogida la información, a partir de la muestra de convenios, el análisis se realiza sobre los cuatro tipos de flexibilidad interna definidos (funcional, salarial, numérica y geográfica), atendiendo al ámbito funcional de los convenios (de empresa o de sector) y la rama de actividad, según se encuadre entre las actividades de alto, medio-alto, medio-bajo o bajo nivel de intensidad tecnológica (en el caso de las ramas industriales) y de uso del conocimiento (en el caso de los servicios)⁴⁵.

Cuadro 12.
PROPORCIÓN DE CONVENIOS SEGÚN LA INTENSIDAD EN EL
USO DE TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO (2008)

<i>Nº convenios</i>	<i>Alta</i>	<i>Media alta</i>	<i>Media baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Total</i>
Número	1.834	1.130	2.112	863	5.939
<i>% de la población</i>	31	19	36	15	100
<i>% de la muestra</i>	29	20	35	16	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la *Hoja Estadística de Convenios colectivos*, MTIN.

⁴⁵ Para esta clasificación se ha seguido una metodología basada en Eurostat (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf)

Una vez definida la muestra de convenios sobre los que se va a trabajar, se ha confeccionado una plantilla de lectura, para obtener la información de carácter cualitativo de la forma más homogénea posible.

Figura 1.
ANÁLISIS CUALITATIVO



Fuente: Elaboración propia.

Esta plantilla intenta recoger la información que se capta de la lectura directa de los convenios y permite complementar la información obtenida a través de la “Hoja Estadística”, trabajada mediante un análisis cuantitativo que se muestra en el capítulo siguiente.

Los principales aspectos que se trata de identificar son:

Flexibilidad funcional: trata de ajustar las habilidades y capacidades de los trabajadores a los niveles requeridos para desempeñar las tareas y actividades demandadas por la empresa en cada momento.

Formas de adaptación del trabajador:

- *horizontal*: asume tareas desempeñadas por trabajadores considerados del mismo nivel ocupacional
- *vertical*: asume tareas desempeñadas por trabajadores considerados de niveles ocupacionales distintos.

— Este proceso requiere de un alto nivel de cualificación del personal que le permita mejorar su polivalencia dentro de la

empresa, a la vez que una implicación activa del trabajador en los procesos de toma de decisión y organización en la misma.

- *Palabras clave*: polivalencia, clasificación profesional, grupo profesional, formación

Flexibilidad salarial: consiste en la adaptación del coste del factor trabajo a las variaciones generadas en la producción por la demanda existente en el mercado. Con ello se persigue vincular el salario percibido por trabajador a la productividad generada.

- *Palabras clave*: complementos salariales, productividad, estructura salarial (sector), cláusulas descuelgue

Flexibilidad numérica: consiste en adaptar de manera interna la cantidad de empleo a la producción demandada, ajustando el número de horas efectivas por empleado a los requerimientos del nivel productivo en cada momento. Las formas utilizadas son:

- Horas extraordinarias
- Horario flexible
- Trabajo a tiempo parcial
- Trabajo por turnos
- Trabajo fijo-discontinuo

- *Palabras clave*: distribución de la jornada, cómputo de jornada, bolsas de horas, festivos y descansos.

Flexibilidad geográfica: es el nivel que afecta de forma directa:

- al mercado de trabajo: se hace referencia a la facilidad que existe en dicho mercado en la ubicación de trabajadores en regiones demandantes de empleo de otras con exceso de oferta, mejorando la eficiencia del mercado
- a la organización interna: trabajo desde el domicilio o teletrabajo.

- *Palabras clave*: traslado, desplazamiento, centro de trabajo, teletrabajo.

Figura 2.
EJEMPLO DE PLANTILLA DE LECTURA DE FLEXIBILIDAD
FUNCIONAL

Muestra de convenios: análisis cualitativo de flexibilidad interna		
Código del convenio <input style="width: 100%;" type="text" value="0100512"/>	Convenio Sector/Empresa <input style="width: 100%;" type="text" value="Empresa"/>	Ámbito temporal del convenio <input style="width: 100%;" type="text" value="Anual"/>
Flexibilidad Funcional		
1. La estructura profesional se define según: <input style="width: 100%;" type="text" value="Niveles salariales"/>	1.1. Describir	<input style="width: 100%;" type="text" value="No se establecen categorías profesionales, sino grupos profesionales, cada uno de ellos con su salario base."/>
1.2. En caso de que la estructura profesional se defina en función de categorías profesionales, definir: <input style="width: 100%;" type="text"/>	1.2.1. Describir	<input style="width: 100%;" type="text" value="Como no se establecen categorías, por eso hemos dejado vacío el cuestionario."/>
2. Se regulan procesos de cambio voluntario de puesto de trabajo, categoría, grupo profesional o nivel salarial <input style="width: 100%;" type="text" value="No"/>	2.1. Observaciones	<input style="width: 100%;" type="text" value="La organización del trabajo, con arreglo a lo prescrito en este Convenio y en la legislación vigente, es facultad y responsabilidad de la Dirección de la Empresa."/>
3. La comisión paritaria tiene competencias para definir atribuciones funcionales <input style="width: 100%;" type="text" value="No"/>	3.1. Observaciones	<input style="width: 100%;" type="text"/>
4. Existen planes de formación no específicos del puesto de trabajo <input style="width: 100%;" type="text" value="No"/>	4.1. Observaciones	<input style="width: 100%;" type="text"/>
5. Se pactan permisos para formación en horas de trabajo <input style="width: 100%;" type="text" value="No"/>	5.1. Observaciones	<input style="width: 100%;" type="text"/>

Fuente: Elaboración propia.

5.4. USO DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

A partir de estas líneas, el análisis del uso que se realiza de la flexibilidad interna en la negociación colectiva parte del tratamiento cualitativo de la información recogida a partir de la muestra de convenios. Como anteriormente se explicaba, el análisis se plantea, siguiendo el mismo esquema que en el análisis de tipo cuantitativo, para las cuatro modalidades de flexibilidad interna, y teniendo en cuenta el ámbito funcional y la distribución de los convenios en ramas sectoriales según la intensidad tecnológica y del conocimiento que realicen.

A diferencia del análisis cuantitativo, la muestra seleccionada no permite extraer conclusiones según la duración de los convenios (de carácter anual o plurianual), pues la práctica totalidad de los convenios leídos son de carácter plurianual (el 97 por ciento), de manera que no resulta significativo hacer una diferenciación de estas características.

5.5. FLEXIBILIDAD FUNCIONAL

5.5.1. Definiciones

La flexibilidad funcional hace referencia al conjunto de prácticas relacionadas con la sustituibilidad y polivalencia del trabajo, ya sea con la capacidad del individuo o la del equipo o grupo de trabajo (Vela, 2008). Profundizando en el concepto, la flexibilidad funcional es el aumento de la capacidad adaptativa de los empleados, desarrollada a través de un mayor grado de participación en las tareas o en las tomas de decisiones llevadas a cabo en la empresa (Martínez Sánchez et al., 2010a).

Con ello, se pretende que los empleados posean las cualidades necesarias, tanto de forma vertical –el trabajador desarrolla tareas de un nivel o categoría profesional diferente al que le corresponde–, como horizontal –el trabajador asume tareas asignadas a los trabajadores de su mismo nivel o categoría profesional–, conforme a las necesidades que se le plantean a la empresa en cada momento. En todo este proceso es imprescindible contar con un personal cualificado, con un alto grado de polivalencia en las funciones y tareas de la empresa, que, a su vez, esté activamente implicado en las decisiones y los procesos de organización (Rimbau y Triado, 2006).

Lo descrito distingue tres factores fundamentales que vislumbran el grado de flexibilidad funcional de la empresa, destacando: la formación, la polivalencia y la organización del trabajo. Atendiendo a estos tres elementos se intentan seleccionar aquellos aspectos que permiten definir con mayor precisión el grado de flexibilidad funcional de cada convenio colectivo, que son:

1. Estructura profesional, definida o bien en niveles salariales o en categorías profesionales (en caso de que la estructura profesional se defina en categorías profesionales, se distingue entre categorías generales o específicas).
2. Cambio voluntario de puesto de trabajo, categoría o grupo profesional (polivalencia).
3. Comisión paritaria con competencias para definir atribuciones funcionales.
4. Planes de formación no específicos del puesto de trabajo.
5. Pactos sobre permisos para formación en horas de trabajo.

El primer punto (y el que en él se incluye) y el segundo, hacen referencia al nivel de organización del trabajo en la empresa, es decir, cómo se establece la clasificación de los trabajadores en ella y cuál es la capacidad de adaptación de dicha organización y de los trabajadores a la adopción de un mayor grado de polivalencia. El tercer aspecto analizado define la capacidad que posee la comisión paritaria en la toma de decisiones sobre los planes de formación o definición de los puestos de trabajo, mientras que el cuarto y el quinto detallan la capacidad adaptativa de dichos planes de formación a las necesidades del propio trabajador, tanto a nivel de cualificación, como de tiempo disponible.

Cuadro 13.
ASPECTOS ANALIZADOS DE FLEXIBILIDAD FUNCIONAL

	<i>Información</i>	
	Estructura profesional definida en niveles salariales o en categorías profesionales	
	Niveles salariales/ categorías profesionales	
<i>Flexibilidad funcional</i>	(En caso de que la estructura profesional se defina en categorías profesionales, se señala si son categorías generales o específicas)	Categorías generales/ específicas
	Cambio voluntario de puesto de trabajo, categoría o grupo profesional (polivalencia)	Sí/No
	Comisión paritaria con competencia para definir atribuciones funcionales	Sí/No
	Existencia de planes de formación no específicos del puesto de trabajo	Sí/No
	Pactos sobre permisos para formación en horas de trabajo	Sí/No

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

5.5.2. Análisis de la flexibilidad funcional

Una vez definidas las características que explican la utilización de cláusulas que podemos identificar con un mayor o menor grado de flexibilidad funcional interna, analizamos más detenidamente los resultados obtenidos a partir del repaso sobre la muestra de convenios, siguiendo las pautas marcadas en la plantilla de lectura.

a) Estructura profesional

Teniendo en cuenta que todos los convenios presentan algún tipo de estructura organizativa del trabajo, la que resulta predominante, tanto a nivel empresarial, como sectorial, es el uso de categorías profesionales, quedando así claramente definidos la función y el nivel de conocimientos del puesto de trabajo. Sin embargo, su utilización está más extendida en los convenios de empresa, con cerca del 85,5 por ciento del total de convenios observados para este nivel, seis puntos porcentuales más que en el ámbito sectorial (79,2 por ciento, como se señala en el cuadro 6).

Asimismo, en caso de que la estructura profesional se defina en categorías profesionales, destaca una clara diferenciación por ámbito funcional del convenio, observando que, en el nivel de empresa, el uso de las categorías profesionales de carácter específico es la estructura profesional predominante (73,8 por ciento de los convenios de empresa que presentan una estructura profesional definida en categorías profesionales, equivaliendo al 63,2 por ciento del total de convenios de empresa analizados en la muestra). Mientras que, en el ámbito sectorial, destacan las categorías profesionales de carácter genérico (el 100 por cien de los convenios de sector que poseen una estructura definida en categorías profesionales cumple esta característica, lo que equivale al 79,1 por ciento del total de convenios de sector analizados).

Cuadro 14.
UTILIZACIÓN DE CLÁUSULAS DE ESTRUCTURA PROFESIONAL,
SEGÚN ÁMBITO FUNCIONAL E INTENSIDAD TECNOLÓGICA
(PORCENTAJE DE CONVENIOS)

<i>Estructura profesional</i>	<i>Ámbito funcional</i>		<i>Intensidad tecnológica y de uso del conocimiento</i>			
	<i>Sectorial</i>	<i>Empresarial</i>	<i>Alta</i>	<i>Media alta</i>	<i>Media baja</i>	<i>Baja</i>
Categorías profesionales	79,2	85,5	89,7	90,0	80,0	75,0
Niveles salariales	20,8	14,5	10,3	10,0	20,0	25,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

Lo descrito evidencia un aspecto lógico en cuanto a la organización profesional del factor trabajo, pues, en el ámbito empresarial, donde las características específicas de la organización y su entorno -clientes, proveedores, competidores, trabajadores, líneas de negocio, etc.- se perciben con mayor claridad, es posible definir una estructura organizativa con mayor especificidad que en el ámbito sectorial, donde las características del convenio de sector tratan de abarcar todas las realidades posibles que existen en cada empresa del mismo.

A la vista de los resultados, se puede establecer con mayor facilidad una estructura profesional específica en el convenio de empresa que en el sectorial.

Agrupando a los convenios en función del grado de intensidad tecnológica y del conocimiento según la rama de actividad a la que pertenece la empresa o el sector en el que se fijan, se observa que las organizaciones de nivel alto y medio alto de intensidad tecnológica definen su estructura profesional haciendo un mayor uso de las categorías profesionales, afectando en ambos niveles aproximadamente al 90 por ciento de los convenios. Asimismo, al clasificar las categorías profesionales en generales o específicas, se observa que predomina el uso de estas últimas, afectando al 76,9 y 77,8 por ciento de las empresas y sectores de alta y media alta tecnología que definen categorías profesionales (tal y como se observa en el cuadro 15).

Cuadro 15.
PORCENTAJE DE CONVENIOS DONDE SE NEGOCIAN
CATEGORÍAS PROFESIONALES, POR ÁMBITO FUNCIONAL
E INTENSIDAD TECNOLÓGICA

<i>Categorías profesionales</i>	<i>Ámbito funcional</i>		<i>Intensidad tecnológica y de uso del conocimiento</i>			
	<i>Sectorial</i>	<i>Empresarial</i>	<i>Alta</i>	<i>Media alta</i>	<i>Media baja</i>	<i>Baja</i>
Generales	0,0	73,8	76,9	77,8	32,1	41,7
Específicas	100,0	26,2	23,1	22,2	67,9	58,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

En cuanto a las empresas y sectores de nivel medio bajo y bajo de tecnología y conocimiento, destaca, al igual que lo comentado para los niveles superiores, el uso de las categorías profesionales

como estructura organizativa predominante. Sin embargo, el uso de los niveles salariales es más elevado, afectando a cerca de dos de cada diez convenios. A su vez, en la determinación de las categorías profesionales destaca el uso de las categorías generales, afectando al 67,9 y 58,3 por ciento de las organizaciones de nivel bajo y medio bajo de desarrollo.

Son las empresas y sectores cuya actividad requiere de un mayor uso del conocimiento y la tecnología, los que tienden a fijar con mayor nivel de especificación la estructura organizativa del trabajo, delimitando la categoría laboral a la que se adscribe a los trabajadores.

b) Polivalencia

La segunda característica que se plantea hace referencia al mayor o menor grado de polivalencia que puede adoptar el trabajador en la organización del trabajo en la empresa. Una estructura que permita al empleado participar en otros puestos o niveles de la organización, mejorará su respuesta a los cambios en su entorno, incrementando su capacidad de adaptación y, en definitiva, su capacidad competitiva. Sin embargo, la voluntariedad o el consenso entre trabajador y empleador ante dicho cambio es fundamental, pues la motivación se ve influida en este sentido de forma positiva cuando el trabajador es capaz de percibir que el nuevo cambio supone un avance en su desarrollo profesional, al igual que la confianza que pueda existir en que llevará con éxito su nueva labor.

Esta capacidad de movilidad en la estructura profesional de la empresa, tanto a nivel horizontal, como vertical, hace que la organización del factor trabajo sea más flexible ante las posibles variaciones del mercado –tecnológicas, económicas, organizativas y/o productivas–, que forma el entorno de referencia de la empresa.

El análisis de este aspecto muestra que los cambios voluntarios de puesto de trabajo, categoría o grupo profesional son poco habituales en la negociación colectiva, afectando únicamente al 11 por ciento de los convenios de la muestra extraída para el año 2008. De entre ellos, el 100 por ciento se localiza en el ámbito empresarial, lo que indica que el cambio voluntario en los convenios de sector no se lleva a cabo, siendo la empresa quien tiene la capacidad en última instancia de poder destinar al trabajador de una categoría a otra, de forma temporal, únicamente en el 8,3 por ciento de los casos, en los cuales el trabajador tendrá derecho a percibir el salario que le corres-

ponda a esa nueva categoría, si es de grado superior, o a mantener su nivel salarial, si es inferior.

Cuadro 16.
DISTRIBUCIÓN DE CONVENIOS, SEGÚN ÁMBITO FUNCIONAL E INTENSIDAD TECNOLÓGICA, Y UTILIZACIÓN DE CLÁUSULAS DE POLIVALENCIA

<i>Polivalencia funcional</i>	<i>Ámbito funcional</i>		<i>Intensidad tecnológica y de uso del conocimiento</i>			
	<i>Sectorial</i>	<i>Empresarial</i>	<i>Alta</i>	<i>Media alta</i>	<i>Media baja</i>	<i>Baja</i>
Sí	0,0	14,5	17,2	20,0	5,7	0,0
No	100,0	85,5	82,8	80,0	94,3	100,0
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

A nivel de empresa, los cambios voluntarios de puesto de trabajo o categoría/grupo profesional, tienden a realizarse en función de las necesidades personales y familiares del trabajador o por razones técnicas u organizativas que lo justifiquen, quedando en decisión última de la empresa la aceptación o no de dicho cambio.

Asimismo agrupando a los convenios por nivel de intensidad tecnológica o conocimiento de la empresa o sector al que pertenecen, se observa que son las organizaciones de nivel alto y media alto de desarrollo las que con mayor frecuencia regulan los procesos de cambio voluntario de puesto de trabajo o categoría/grupo profesional, con un 17,2 y 20,0 por ciento de forma respectiva sobre el total de convenios de cada nivel que utilizan alguna cláusula en relación con la cuestión planteada. Este tipo de cláusulas, a su vez, poseen un impacto escaso sobre las organizaciones de nivel medio bajo y bajo, con una afectación del 5,7 y 0 por ciento del total de convenios de cada nivel de desarrollo respectivamente (cuadro 8).

Esto indica que son aquellas organizaciones que cuentan con una mayor cualificación de los trabajadores, las más propensas a obtener un mayor grado de flexibilidad funcional a nivel organizativo, permitiendo así poder fijar cláusulas en el convenio que regulen aspectos correspondientes a la movilidad funcional en la empresa. Este hecho evidencia que el grado de polivalencia del factor trabajo es mayor en las compañías y sectores cuanto mayor sea el uso de la tecnología y el conocimiento.

c) Competencias de la comisión paritaria

La comisión paritaria es un organismo formado en el convenio, cuya principal función es velar por la correcta interpretación y aplicación de las cláusulas que contiene, al igual que la realización de labores de mediación y consulta sobre dicho convenio. Esta comisión se encuentra constituida de forma paritaria, es decir, por igual número de miembros de los representantes de los trabajadores y de la parte empresarial, confiando a sus funciones y procedimientos un mayor grado de imparcialidad.

Al analizar la flexibilidad interna en la negociación colectiva, es interesante conocer cómo la comisión paritaria puede influir sobre el reforzamiento de aspectos relacionados con la flexibilidad funcional como, por ejemplo, formación, atribuciones funcionales del puesto de trabajo o el desarrollo de nuevas categorías o puestos en relación a la evolución de la actividad en la empresa.

Al profundizar en el análisis de la muestra seleccionada, se observa que el uso de este tipo de cláusulas es reducido en la negociación colectiva, afectando únicamente al 10 por ciento de los convenios extraídos para el año 2008, teniendo que ocho de cada diez son convenios de empresa y el resto (el 20 por ciento sobre el total de convenios con algún tipo de cláusula relacionada con las atribuciones funcionales otorgadas a la comisión paritaria) pertenecen a convenios de sector.

La atribución funcional más destacada es el fomento y desarrollo de planes de formación, con la pretensión de adecuar dichos planes, tanto a nivel cuantitativo –número de horas de formación a desarrollar por los empleados–, como cualitativo –ajuste de los planes formativos a las necesidades de la empresa y trabajador–, incrementando el nivel formativo de los empleados, mejorando con ello su adaptabilidad a la tarea a desarrollar en su puesto de trabajo, al igual que su polivalencia en la organización. Igualmente, otra función cuyo uso es menor, que sin embargo también incide en el papel influyente de la comisión paritaria sobre aspectos funcionales, es la capacidad de ésta para poder fijar una nueva valoración de las funciones que se atribuyen a los puestos de trabajo, al igual que su poder para definir nuevos puestos conforme a las necesidades organizativas de la empresa. Con ello se permite dinamizar la estructura organizativa de la compañía, adecuándola a las necesidades existentes en cada momento, incidiendo de forma positiva sobre la flexibilidad funcional en la organización.

Segmentando el análisis de los convenios colectivos por grado de intensidad tecnológica y conocimiento de la empresa o sector en el que se pactan, destaca el mayor uso de cláusulas donde se atribuyan competencias funcionales a la comisión paritaria en los sectores de grado alto, afectando al 17,2 por ciento del total de convenios de este nivel de desarrollo, lo que equivale al 50 por ciento del total de convenios afectados por estas cláusulas. Este hecho indica que aquellos sectores que necesitan un mayor grado de adaptación de su conocimiento y tecnología, implican a la comisión paritaria para dinamizar su estructura funcional mediante el uso de programas formativos y una mejor adaptación de la estructura organizativa, siendo la comisión un órgano importante en la adaptación de la empresa a su entorno.

d) Planes de formación

La formación es un elemento esencial en el desarrollo de la flexibilidad funcional, permitiendo adaptar las características del trabajador a las necesidades del momento, incrementando su polivalencia y, por tanto, su productividad. Un mejor nivel educativo del factor trabajo permite flexibilizar y dinamizar la estructura organizativa, adaptándola a las exigencias competitivas que generan los cambios que se produzcan en el entorno económico de la empresa o sector.

El aspecto analizado en este punto hace referencia al uso de planes de formación no específicos del puesto de trabajo en el convenio colectivo. Tener un programa de formación variado, que no solo se ajuste a las necesidades específicas del puesto de trabajo, permite al trabajador abarcar un mayor nivel de conocimientos que pueden ser aplicados a otros puestos de la empresa o, igualmente, que ésta pueda incrementar las funciones asignadas al trabajador en su mismo puesto. En definitiva, se consigue fomentar la polivalencia del factor trabajo.

La formación, ya sea en relación al puesto de trabajo o de carácter no específico con respecto a dicho puesto, afecta al 40 por ciento del total de convenios analizados en la muestra extraída. Con ello se observa la importancia de los planes de formación en el ámbito productivo, quedando reflejado en las cláusulas resultado de la negociación colectiva.

Sin embargo, el uso de cláusulas que regulen planes de formación no específicos del puesto de trabajo es escaso en la negocia-

ción, afectando únicamente al 9 por ciento de los convenios seleccionados en la muestra, concentrándose todos ellos en el ámbito funcional empresarial. A nivel sectorial no se establece ningún tipo de cláusula que implique el desarrollo de planes no específicos de formación, sin embargo, sí se tiene en cuenta la programación de planes de formación específicos, desarrollando aquellos que mejoren el perfeccionamiento de los conocimientos propios de la categoría a la que pertenece el trabajador.

Al desagregar los convenios por nivel de intensidad tecnológica y de conocimiento, se observa que son aquellos convenios establecidos en empresas y sectores de desarrollo alto y medio, tanto como bajo, los que en suma concentran al 100 por cien del total de convenios afectados por cláusulas que favorecen la formación no específica del puesto de trabajo. Sin embargo, el efecto es similar en los tres grupos –alto, medio alto y medio bajo– afectando a cerca del 15 por ciento de los convenios de cada nivel con respecto al total de cada grupo. Lo descrito destaca que los planes de formación específicos son un elemento importante en cuanto a la adaptación de la organización a su entorno, siendo aquellas empresas y sectores que operan en mercados donde la necesidad del desarrollo tecnológico y el conocimiento es superior, los que mayor uso hacen de cláusulas que primen la formación del factor trabajo.

Lo cual es coherente con la teoría institucionalista de los mercados segmentados, donde la educación y formación adquiere una mayor relevancia en los segmentos superiores (Doeringer y Piore, 1983). Además, esta formación específica es la preferida por los empresarios, pues en cierta medida actúa como incentivo de permanencia en la empresa.

Cuando la empresa presenta planes de formación está incidiendo directamente sobre la mejor cualificación del factor trabajo. Sin embargo, la empresa también debe abogar por facilitar el acceso de los trabajadores a estos programas formativos, ya que, de lo contrario, dichos programas no serán utilizados y, por tanto, el efecto que generarán sobre los conocimientos adquiridos por el personal laboral será limitado. Este hecho señala la necesidad de que los horarios en los que se imparten los programas formativos permitan a los empleados poder acceder a ellos. Asimismo, la aceptación de estos programas por parte de los empleados será mayor si los mismos no suponen una modificación directa sobre el horario de su jornada. De esta forma se consigue mejorar la efectividad de los cursos, ando así el nivel formativo de los trabajadores de la empresa e, igualmente, la

flexibilidad funcional en la misma. Este tipo de formación, no específica del puesto de trabajo, es la preferida por los trabajadores, en términos generales, pues les permite utilizar la cualificación adquirida en distintos ámbitos. También desde el punto de vista empresarial supone una ventaja, pues amplía las posibilidades de polyvalencia de los trabajadores, facilitando así su movilidad interna (Doeringer y Piore, 1983).

El estudio de la muestra seleccionada indica que el uso de cláusulas que regulan permisos para la formación en el horario de trabajo es extendido, afectando al 38 por ciento de los convenios colectivos analizados.

Por ámbito funcional, el efecto de estas cláusulas es algo menor en los convenios de sector, afectando a uno de cada tres convenios de este tipo, en comparación con el nivel empresarial, donde se incluye en cuatro de cada diez convenios. Gran parte de los convenios colectivos tienden a facilitar el acceso del trabajador en horas laborales o, en caso contrario, a computar dicha horas de formación fuera de la jornada como tiempo efectivo de trabajo, compensándose por descanso o retribución económica. Asimismo, la asistencia a cursos de formación tiene carácter presencial, es decir, obligatorio, cuando se desarrollan en horario de jornada laboral, siendo voluntario el acceso a cualquier curso fuera de la jornada, mejorando así el grado de conciliación del trabajo con la vida familiar para el trabajador.

A su vez, aparte de concederse permisos a los programas propios de formación de la empresa en horas de trabajo, también se conceden permisos de asistencia en horario de jornada laboral, al igual que preferencia en la elección de jornada, para la realización de estudios o exámenes necesarios en la obtención de títulos de carácter académico oficial, principalmente cuando estos estén relacionados con el puesto de trabajo.

Por nivel de intensidad tecnológica o grado de conocimiento de la empresa o sector en la que se fija el convenio, se observa que son las compañías con un nivel de intensidad alto (48,3 por ciento de los convenios de este nivel afectados) o medio -tanto medio alto (30 por ciento de los convenios afectados), como medio bajo (42,9 por ciento de los convenios afectados)- las que con mayor frecuencia establecen cláusulas que facilitan el acceso a cursos de formación en horario de jornada laboral. En estos tres niveles se concentra el 97,2 por ciento del total de convenios afectados por cláusulas que tienden a regular este aspecto.

5.5.3. Reflexiones sobre el uso de la flexibilidad funcional en la negociación colectiva

El análisis llevado a cabo permite extraer conclusiones acerca del grado de flexibilidad funcional introducido en el convenio colectivo, a partir de tres aspectos: formación, polivalencia y estructura organizativa del empleo.

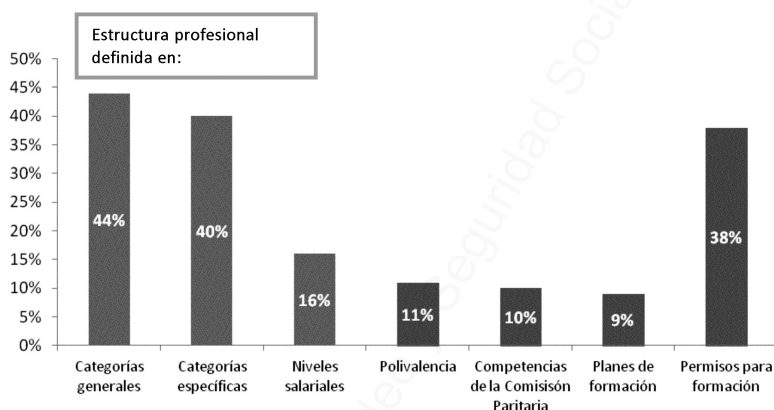
En la negociación colectiva española, cerca de la mitad de los convenios colectivos (48 por ciento) fija al menos una cláusula que incluya alguno de estos aspectos de la flexibilidad funcional. Al clasificar a los convenios por ámbito funcional al que pertenecen, destaca el ámbito de la empresa con el 50 por ciento de los convenios colectivos de este nivel afectados por cláusulas relacionadas con la flexibilidad funcional, siendo los permisos para formación en horas de trabajo los más utilizados (4 de cada 10 convenios de empresa pactan este tipo de cláusulas). A su vez, en el ámbito sectorial, el efecto de la flexibilidad funcional es algo inferior, viéndose afectado el 37 por ciento de los convenios por al menos una cláusula relacionada con el desarrollo de la flexibilidad funcional, 13 puntos porcentuales menos que en el ámbito empresarial, destacando de nuevo la fijación de permisos para formación en horas de trabajo, con el 33,3 por ciento de los convenios de dicho nivel afectados por este tipo de cláusulas.

En concordancia con lo descrito, los resultados obtenidos muestran que la flexibilidad funcional en la negociación colectiva se desarrolla principalmente a través de los programas de formación, estableciendo una mayor importancia a la adecuación de los niveles de cualificación del personal laboral frente a cualquier otro nivel de desarrollo organizativo. Estos programas afectan a cuatro de cada diez convenios colectivos, ya sean programas específicos del puesto de trabajo o generales. La mayoría de los programas formativos llevados a cabo tienden a estar en relación con las características del puesto que desempeña el trabajador en la empresa, siendo los programas no específicos del puesto de trabajo poco desarrollados (solo nueve de cada cien convenios fijan algún tipo de cláusula en relación a la formación no específica), destacando su uso mayoritario en los convenios de empresa.

El análisis del resto de aspectos seleccionados en la plantilla de lectura señalan un escaso uso de cláusulas que favorezcan el proceso de cambio voluntario de puesto de trabajo o categoría, al igual que un reducido grado de participación de la comisión paritaria en la

definición de atribuciones funcionales, afectando ambas cuestiones, aproximadamente, a uno de cada diez convenios colectivos (ver figura 3).

Figura 3.
CONVENIOS QUE PACTAN ALGUNA CLÁUSULA RELACIONADA CON LA FLEXIBILIDAD FUNCIONAL (PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE CONVENIOS DE LA MUESTRA)



Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

En cuanto a la definición de la estructura organizativa, destaca el uso de categorías profesionales, tanto en los convenios de empresa, como en los de sector, siendo la utilización de niveles salariales algo menor, afectando a tan solo dieciséis de cada cien convenios. Sin embargo, al desagregar en categoría general y específica a las categorías profesionales se observa que las diferencias son mayores entre los convenios de empresa y sector, destacando los niveles generales en el nivel sectorial y los específicos en el empresarial, con el 79,6 y 52,6 por ciento de convenios afectados respectivamente para ambos niveles funcionales.

Este hecho evidencia que, en cuanto a la organización del factor trabajo, es en el ámbito de empresa donde las características específicas de la organización y su entorno -clientes, proveedores, competidores, trabajadores, líneas de negocio, etc.- se perciben con mayor claridad. Por tanto, es en la empresa donde es posible definir una estructura organizativa más específica que en el ámbito sectorial, donde las características del convenio de sector tratan de abarcar

todas las realidades posibles que existen en cada empresa de dicho sector. Lo descrito señala que en la negociación colectiva española se tiende a establecer con mayor precisión las funciones propias del puesto de trabajo, especialmente, a nivel empresarial.

Cuadro 17.
USO DE LA FLEXIBILIDAD FUNCIONAL INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA (PORCENTAJE DE CONVENIOS)

	<i>Ámbito funcional</i>		<i>Intensidad tecnológica y de conocimiento</i>			<i>Total de convenios</i>	
	<i>Sector</i>	<i>Empresa</i>	<i>Alta</i>	<i>Media Alta</i>	<i>Media Baja</i>		<i>Baja</i>
Estructura profesional: categorías profesionales	22,6	77,4	31,0	21,4	33,3	14,3	84
Estructura profesional: niveles salariales	31,3	68,8	18,8	12,5	43,8	25,0	16
Cambio voluntario de puesto de trabajo	0,0	100,0	45,5	36,4	18,2	0,0	11
Comisión paritaria con competencias para atribuciones funcionales	20,0	80,0	50,0	10,0	20,0	20,0	10
Planes de formación no específicos del puesto de trabajo	0,0	100,0	33,3	25,0	41,7	0,0	12
Permisos para formación en horas de trabajo	22,2	77,8	38,9	16,7	41,7	2,8	36

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

Al agrupar a los convenios en función del grado de intensidad tecnológica y conocimiento al que pertenecen, destaca el mayor uso de cláusulas en relación a la flexibilidad funcional en los niveles alto (51,6 por ciento) y medio, tanto medio alto (45,8 por ciento), como medio bajo (58,1 por ciento), con cerca de la mitad de los convenios de cada nivel afectados por al menos alguna cláusula de este tipo, muy por encima del valor presentado por el nivel bajo, con tan solo

el 21,4 por ciento de sus convenios colectivos regulando este tipo de flexibilidad.

A su vez, puede observarse que las empresas y sectores con nivel alto y medio de intensidad tecnológica y conocimiento en el desarrollo de su actividad productiva, tienden a hacer un mayor uso de cláusulas relacionadas con la fijación de permisos para la formación en horas de trabajo, primando, como se destacó anteriormente, el uso y la facilitación al acceso de los programas de formación para sus trabajadores. A su vez, son las empresas con un alto y medio alto grado de desarrollo del conocimiento las que hacen un mayor empleo de cláusulas en el convenio que determinen un proceso de cambio voluntario en el puesto de trabajo o categoría profesional (afectando al 17,2 y 20 por ciento respectivamente).

En definitiva, la flexibilidad funcional, medida a través de la estructura organizativa, la polivalencia funcional y los aspectos ligados a la formación, tanto general como específica, es un mecanismo al que se recurre en la negociación colectiva en España.

El tipo de flexibilidad más utilizada, como ya se ha señalado, es la formación.

Por ámbito funcional, este tipo de flexibilidad se utiliza más en el ámbito empresarial que en el sectorial; y atendiendo a la diferenciación según el uso de la tecnología y el conocimiento, es en aquellos sectores o empresas donde mayor sea este uso, donde se negocian más cláusulas relacionadas con la flexibilidad interna funcional.

5.6. FLEXIBILIDAD SALARIAL

La flexibilidad salarial, muchas veces entendida como moderación salarial o, directamente, como la posibilidad de llevar a cabo recortes de niveles salariales⁴⁶, sin embargo, en el marco más amplio de la flexibilidad interna, se puede entender como la capacidad de vincular los niveles retributivos de los trabajadores a los resultados empresariales (Ruesga et al., 2002). En definitiva, la capacidad de adaptar los salarios a las condiciones cambiantes del entorno económico.

⁴⁶ Véase cómo se utiliza el concepto de flexibilidad salarial en determinadas investigaciones para realizar comparaciones internacionales (Eichhorst et al., 2010).

5.6.1. Definiciones

La flexibilidad salarial, también conocida como financiera, hace referencia a la capacidad que posee la compañía para adoptar una estructura salarial basada en un sistema retributivo acorde al rendimiento del factor trabajo (Martínez Sánchez et al., 2010b).

Ya que la negociación colectiva es el principal instrumento de determinación salarial en España, regulándose en el convenio los diferentes elementos que determinan la estructura y los incrementos correspondientes a la retribución de cada trabajador, es el convenio colectivo el elemento de análisis fundamental.

Una forma de potenciar una estructura salarial más flexible es a través de regímenes salariales flexibles, que relacionen la retribución con complementos variables en función de primas de carácter individual o de grupo de trabajo, o complementos relacionados con los beneficios empresariales, y que permiten a la organización mejorar la adecuación de sus costes laborales a la situación económica, al tiempo que potencian el desarrollo de la productividad del factor trabajo (Gouswaard et al., 2009).

La flexibilidad salarial es la capacidad para adaptar los salarios a las condiciones externas cambiantes, por tanto, bajo estas premisas lo razonable, desde la óptica de los dos agentes que negocian, consiste en ligar los salarios a la productividad de la empresa (no necesariamente la productividad individual de cada trabajador). A través de la flexibilidad salarial se trata de adaptar el coste del factor trabajo a las variaciones generadas en la producción por la demanda existente en el mercado. Con ello se persigue vincular el salario percibido por trabajador a la productividad alcanzada.

En la plantilla de lectura, en el apartado de flexibilidad salarial, se trata de atender a cinco atributos que proporcionan la información necesaria para analizar cómo se refleja la flexibilidad salarial en el convenio:

1. Número de complementos salariales distintos del salario base.
2. Existencia en el convenio de algún complemento salarial en función de los resultados empresariales.
3. Definición en el convenio de algún complemento salarial en función de la productividad o el rendimiento individual (por ejemplo, un complemento por ventas).

4. Especificar si la remuneración del rendimiento extra se establece como proporción al salario del trabajador.
5. Definición de los criterios para las cláusulas de descuelgue.

De entre estos cinco aspectos, los tres primeros complementan la información aportada por la hoja estadística de registro de convenios colectivos, siendo novedosas. Los dos restantes, aunque sí aparecen en la hoja de registro oficial, se utilizan para mejorar la información existente en la Base de Datos de Convenios Colectivos, donde esta información está clasificada en variables cualitativas⁴⁷ que no especifican cómo se articula dicha información en el convenio, pudiendo existir diferencias notables entre cómo es su articulado y el grado de flexibilidad salarial, por lo que se ha procedido a estudiar su contenido con más detalle.

Cuadro 18.
ASPECTOS ANALIZADOS DE FLEXIBILIDAD SALARIAL

		<i>Información</i>
	Número de complementos salariales distintos del salario base	Número y concepto
<i>Flexibilidad salarial</i>	Definición en el convenio de algún complemento salarial en función de la productividad o del rendimiento individual	Sí/No
	Especificar si la remuneración del rendimiento extra se establece como proporción al salario del trabajador	Sí/No
	Existencia en el convenio de algún complemento salarial en función de los resultados empresariales	Sí/No
	Definición de los criterios para las cláusulas de descuelgue	Sí/No

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

⁴⁷ Las variables a las que se alude en el texto son: *COESTSA103*: se contempla en el convenio algún complemento salarial en función de los resultados empresariales; *COESTSASE*: se definen criterios para cláusulas de descuelgue. Ambas variables son necesarias para poder explicar con mayor claridad el grado de flexibilidad salarial de cada convenio, aportando información acerca de cómo el convenio se adapta a las condiciones económicas que afectan a la compañía.

Los aspectos analizados muestran cómo el convenio adapta su estructura salarial en función de dos aspectos:

- a) Cómo el convenio ajusta la estructura salarial de la empresa o sector en el que se pacta, a través del uso de los complementos, para incentivar la productividad individual, de cada trabajador o grupo de trabajo.
- b) Cómo la estructura salarial fijada en el convenio permite a ésta adaptarse al entorno de la compañía y los cambios que se producen en él.

5.6.2. Análisis de la flexibilidad salarial a partir de la muestra de convenios

En este punto se describirán las conclusiones alcanzadas en el análisis de los aspectos que definen la flexibilidad salarial en la negociación colectiva, a partir de la plantilla de lectura utilizada para extraer información de la muestra de convenios.

a) Complementos salariales

Los complementos salariales son conceptos retributivos, diferentes del salario base, que determinan el sueldo que percibirá cada empleado. Estos conceptos tienden a fijarse en función de diferentes criterios ligados, de forma general, con la actividad y rendimiento del trabajador (jornada, puesto de trabajo, calidad o cantidad de la producción, nocturnidad, peligrosidad, toxicidad, etc.) o la situación económica de la compañía (paga de beneficios, por ejemplo). Los complementos salariales pueden llegar a diferenciar el salario que perciben los trabajadores que pertenecen a una misma categoría profesional en la misma empresa.

Los complementos salariales pueden ser clasificados en los siguientes grupos (Ferrer López, 2010):

- **Personales:** estos complementos, como su nombre indica, están relacionados con las condiciones personales del trabajador que pueden mejorar el contenido de la actividad desempeñada, así como su calidad, destacando los complementos en relación a la antigüedad –aportando una mayor experiencia– o los conocimientos especiales, como, por ejemplo, idiomas o formación específica.

- **Pertencientes al puesto de trabajo:** este tipo de complementos se establecen según las características propias de la actividad realizada, las cuales no han sido tomadas en cuenta al fijar el salario base. De entre estos complementos pueden destacarse los relacionados con penosidad y toxicidad, nocturnidad, turnicidad, etc.
- **Por calidad o cantidad:** son aquellos complementos que el trabajador percibe por una mejora del trabajo desempeñado en la empresa, ya sea en cantidad, o calidad, destacando las primas e incentivos, pluses por actividad, asistencia, etc.

El análisis de este tipo de flexibilidad interna indica que en la negociación colectiva española se tiende a fijar, en media, cerca de cuatro complementos salariales por convenio. Sin embargo, existen diferencias según el ámbito funcional del convenio, ya que en el empresarial el número de complementos medio por convenio es de más de cuatro –la moda, o valor más repetido en la muestra, en este ámbito es seis complementos por convenio–, mientras que en los convenios sectoriales esta cifra es inferior, próxima a los tres complementos salariales –la moda es de dos complementos por convenio en este nivel funcional–. Este hecho indica que la facilidad para establecer complementos que hagan recaer el salario percibido por el trabajador sobre diferentes circunstancias (productividad, beneficio empresarial, etc.) es mayor en el ámbito empresarial, que en el sectorial.

En la negociación colectiva española los complementos salariales más utilizados son aquellos relacionados con el puesto de trabajo, teniendo que cerca de cuatro de cada diez complementos fijados son de este tipo. A nivel individual, el complemento salarial más extendido es el complemento por antigüedad, siendo la duración de la vinculación del trabajador con la empresa el elemento más usado para incrementar su nivel salarial –dos de cada diez complementos fijados en convenio son de este tipo–, seguido del complemento por nocturnidad, compensando al trabajador por su actividad laboral en jornada nocturna –teniendo que uno de cada diez complementos en el convenio fijan este criterio–.

Al diferenciar los complementos según el ámbito funcional del convenio en el que se pactan, se observa que, tanto en el ámbito empresarial como en el sectorial, los complementos más destacados son los de antigüedad y nocturnidad –siendo el uso de ambos mayor en los convenios de ámbito sectorial–. Sin embargo, destaca la diferencia existente entre el uso de complementos vinculados al puesto o

grado de responsabilidad del trabajador, más extendidos en el ámbito empresarial, con los complementos en relación a la asistencia, que destacan en el ámbito sectorial. Este hecho evidencia la mayor facilidad para fijar complementos en función de la actividad profesional desempeñada por el trabajador en la compañía a nivel empresarial, estableciéndose el doble de convenios de este tipo en dicho nivel (el 8,5 por ciento de los complementos están vinculados al puesto o la responsabilidad del trabajador) frente al sectorial (con tan solo el 3,7 por ciento del total de complementos que se fijan en este nivel).

Cuadro 19.
PRINCIPALES COMPLEMENTOS SALARIALES (% CONVENIOS)

	TOTAL	Ámbito funcional		Intensidad tecnológica y conocimiento			
		Empresa	Sector	Alta	Media alta	Media baja	Baja
Antigüedad	18,5	16,8	26,5	20,6	14,8	19,9	16,1
Nocturnidad	12,0	11,1	16,2	8,4	13,6	11,0	17,7
Actividad	3,9	4,1	2,9	3,7	2,5	3,7	6,5
Prima producción	1,3	1,6	0,0	1,9	1,2	0,7	1,6
Prima de puesto o categoría (responsabilidad)	8,4	9,2	4,4	11,2	4,9	10,3	3,2
Condiciones de trabajo (penosidad, peligrosidad, toxicidad)	6,3	6,3	5,9	4,7	8,6	5,9	6,5
Paga de beneficios	4,7	4,4	5,9	4,7	4,9	5,1	3,2
Turnicidad o jornada irregular	5,7	6,7	1,5	5,6	6,2	6,6	4,8
Disponibilidad	1,8	2,2	0,0	1,9	3,7	0,7	1,6
Plus festivo	4,4	5,4	0,0	3,7	4,9	3,7	6,5
Plus de calidad, productividad o competitividad	6,0	6,0	5,9	9,3	3,7	5,9	6,5
Plus de Asistencia	4,7	3,5	10,3	1,9	6,2	3,7	9,7
Plus jornada partida	1,6	1,9	0,0	1,9	2,5	0,7	1,6
Plus de quebranto de moneda	2,9	2,9	2,9	5,6	2,5	1,5	1,6
Otro plus específico	17,8	17,8	17,6	15,0	19,8	20,6	12,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

Los complementos en función de la calidad, productividad o competitividad, no gozan de un uso extendido, afectando tan solo a dos de cada diez convenios colectivos.

A pesar de su escaso uso, este tipo de complementos salariales en función de la calidad, productividad o competitividad, sí tienden a fijarse con mayor asiduidad en convenios pertenecientes a empresas o sectores que destacan por poseer un alto grado de intensidad tecnológica o conocimiento (cerca de uno de cada diez complementos fijados en el convenio son de este tipo), destacando la importancia de incorporar este tipo de complementos en la estructura salarial de aquellas empresas que poseen un elevado grado de competitividad, utilizándose como un incentivo para mejorar el rendimiento o la productividad, como señalan las diferentes teorías de los salarios de eficiencia.

También en este nivel tecnológico destacan los complementos asociados al puesto de trabajo o responsabilidad del empleado, siendo fijados en uno de cada dos convenios de alto nivel tecnológico y de conocimiento. No obstante, es en este tipo de empresas o sectores donde el número de complementos salariales fijados por convenio es menor en comparación con el resto de niveles, con 3,6 complementos por convenio, aunque son las compañías de medio alto nivel de intensidad tecnológica y conocimiento (el siguiente nivel con mayor uso del conocimiento y la tecnología) las que destacan con 4,1 complementos salariales por convenio.

Al hacer referencia a las empresas o sectores de nivel bajo tecnológico, estos hacen un mayor uso de complementos relacionados con las condiciones del puesto de trabajo –tóxicas, penosas o peligrosas–, la asistencia y la remuneración del trabajo en jornadas festivas, limitando el uso de complementos relacionados con la calidad o productividad, prima de producción o actividad.

Obviamente, lo relevante al considerar este tipo de complementos salariales, desde la perspectiva de su relación con la flexibilidad interna en la negociación colectiva, no está en el número de ellos que aparecen reflejados en el texto de los convenios, sino en la importancia relativa de las percepciones que se obtienen a través de ellos, en términos de porcentaje del salario global o del salario base o de los componentes fijos retributivos. Pero este dato es difícilmente obtenible a partir de los textos de los convenios; habría que acudir a su cálculo a partir de las tablas salariales que incorporan la mayoría de los convenios colectivos, escasamente homogéneas entre ellas lo que dificulta, cuando no impide, el cálculo de un indicador estan-

darizado de percepciones salariales flexibles sobre percepciones fijas o totales, incluso en estimación individual.

b) *Complementos salariales en función de los resultados empresariales*

En cuanto a la fijación de complementos o pluses en función de la situación económica de la empresa como, por ejemplo, la paga de beneficios, que permiten adecuar el salario de los trabajadores con la situación económica de la compañía, se observa que, en la negociación colectiva, cerca dos de cada diez convenios fija algún tipo de cláusula en este sentido. Esta cifra es inferior a la observada para otros complementos salariales como, por ejemplo, la prima de puesto o categoría, nocturnidad o antigüedad, pudiéndose concluir que su uso es limitado.

Por ámbito funcional su utilización es mayor en los convenios de sector, con cerca de seis complementos en función de la situación económica por cada diez fijados en convenio, mientras que a nivel de empresa, esta cifra se reduce a algo menos de la mitad (1,4 complementos en función del resultado económico de la empresa por cada diez convenios fijados).

Clasificando a los convenios por intensidad tecnológica o nivel de conocimiento del sector o compañía en el que se fijan, destaca que el uso de este de complementos en función de la situación económica tiende a establecerse con mayor frecuencia en aquellos convenios de un nivel alto y medio. Con ello se favorece la implicación del trabajador en la empresa, pues le hace partícipe de los beneficios que ésta obtiene, incentivándole a desarrollar un mayor esfuerzo que permita a la compañía ser más competitiva.

c) *Complementos salariales en función de la productividad individual*

Los complementos salariales en relación a la productividad individual del trabajador presentan un uso similar al anteriormente observado para los complementos relacionados con los resultados económicos de la empresa, teniendo que dos de cada diez convenios utilizan este tipo de complementos. De entre estos complementos podemos destacar aquellos ligados a incentivos personales en fun-

ción de los objetivos de cada empleado, pluses de cantidad o calidad del trabajo, complemento de productividad o primas de producción.

Cuadro 20.
DISTRIBUCIÓN DE LOS CONVENIOS QUE TIENEN
COMPLEMENTOS SALARIALES EN FUNCIÓN DEL TIPO DE
COMPLEMENTO, ÁMBITO FUNCIONAL E INTENSIDAD
TECNOLÓGICA

Complementos salariales en función de:	Ámbito funcional		Intensidad tecnológica y de conocimiento				Total de convenios
	Sector	Empresa	Alta	Media Alta	Media Baja	Baja	
Resultados empresariales	16,7	83,3	27,8	27,8	33,3	11,1	18,0
Productividad individual	16,0	84,0	40,0	12,0	32,0	16,0	25,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

Por ámbito de negociación, son los convenios de empresa los que tienden a fijar con mayor asiduidad este tipo de complementos, afectando al 27,6 por ciento⁴⁸ de los convenios de este nivel, mientras que en el ámbito sectorial su fijación únicamente afecta 16,7 por ciento, 10 puntos porcentuales menos.

Al desagregar a los convenios por grado de intensidad tecnológica o nivel de conocimiento empleado de la empresa o sector en el que se pactan, destaca el uso de los complementos en relación a la productividad individual del trabajador en los convenios de un nivel alto (el 9,4 por ciento de los complementos fijados en este nivel son de este tipo), seguido de los complementos de grado bajo (el 6,5 por ciento de los complementos de este nivel son de este tipo). Ambos grupos, aparentemente opuestos, apuestan por incentivar a sus empleados para mejorar los niveles de competitividad en la empresa mediante incentivos salariales que mejoren los niveles de rendimiento.

Sin embargo, a su vez, el grado de intensidad tecnológica y conocimiento de nivel bajo tiende a establecer con mayor asiduidad complementos relacionados con la asistencia del trabajador, tienien-

⁴⁸ Cálculo obtenido sobre la suma de los complementos que remuneran la calidad, productividad y competitividad más las primas de producción.

do que cerca de uno de cada diez complementos son de este tipo. Lo que puede dar indicios de escasa participación o interés del trabajador en su actividad.

d) Remuneración del rendimiento extra

Para que la empresa pueda adecuar la actividad ante las variaciones de demanda no es solo necesario contar con una mano de obra cualificada, es decir, polivalente, capaz de adaptarse a las exigencias del mercado, sino también incentivar al trabajador para que lleve a cabo un mayor esfuerzo en la actividad que desempeña (mejorar su productividad, en otras palabras), mejorando el grado de compromiso con la empresa.

Siguiendo las teorías de salarios de eficiencia, una remuneración que podría verse como adecuada hace que el trabajador se sienta valorado en la compañía, elevando su nivel de motivación y, por tanto, haciendo que éste se implique en mayor medida en las tareas que se le encomiendan⁴⁹. Todo ello, en definitiva, afecta al rendimiento y, por tanto, a la productividad del factor trabajo. Es decir, el salario actúa como un incentivo a la productividad y no sólo como una recompensa al esfuerzo realizado (Ruesga et al., 2002).

Las horas extraordinarias, que prolongan la jornada ordinaria del empleado en función de diversas situaciones de necesidad en la empresa, son una herramienta de ajuste cuantitativo o numérico del factor trabajo que permiten a la compañía desarrollar su actividad acorde a las necesidades del servicio/bien prestado/demandado. En este proceso el factor trabajo incrementa su rendimiento y por ello la compañía tiende a recompensarle mediante o bien la recuperación de las horas de descanso no disfrutadas o bien la remuneración de las mismas.

La existencia de diferentes puestos de trabajo o categorías profesionales, cada uno con sus respectivas tareas y responsabilidades en el organigrama de la empresa, implica que cada trabajador aporta

⁴⁹ La remuneración juega un papel importante en cuanto al desarrollo de la motivación del trabajador en la compañía, pero también existen otros factores determinantes como, por ejemplo, la integración del empleado en el ambiente de trabajo, la autorrealización, la percepción de seguridad en el puesto de trabajo, etc., explicando todos ellos, de forma conjunta, el nivel de motivación individual del asalariado en la empresa (Boada et al., 2004).

un rendimiento diferente⁵⁰, debiendo ser este rendimiento debidamente remunerado en cuanto a la realización de horas extraordinarias. En consideración, si la remuneración de cada hora extraordinaria es acorde a una remuneración fija, equivalente para todos los trabajadores, la empresa estará retribuyendo de forma similar a trabajadores que presentan un rendimiento diferente, favoreciendo o sobre-incentivando al empleado que aporta un menor rendimiento frente a aquel que aporta un rendimiento mayor, pudiendo disminuir el rendimiento conjunto aportado por el factor trabajo en las horas extraordinarias. Y viceversa, en el caso de que la retribución de la hora extraordinaria esté relacionada con el nivel salarial o valor de la hora ordinaria de cada trabajador, pudiendo incidir en un mayor rendimiento del factor trabajo, favoreciendo su adaptación cuantitativa –flexibilidad numérica– mediante el desarrollo de la flexibilidad salarial.

Por lo tanto, el desarrollo de una retribución de la hora extraordinaria variable en función del grupo o categoría profesional, rendimiento o nivel de ingreso de cada trabajador significa una mayor flexibilidad interna.

El análisis realizado indica que cerca de ocho de cada diez convenios compensa el rendimiento extra, ya sea a través de descanso o algún tipo de compensación remunerada –fija o variable–. Discriminando por tipo de remuneración, el 49 por ciento de los convenios colectivos fijan una remuneración variable de la hora extraordinaria, ya sea en una cuantía porcentual de la hora ordinaria (superior al valor de ésta) o fija, distinguiendo su cuantía en función de la categoría o nivel salarial al que pertenezca. Este hecho indica que la remuneración variable es un elemento extendido en la negociación colectiva afectando, prácticamente, a uno de cada dos convenios.

Por ámbito funcional se observa que la compensación de la hora extraordinaria alcanza un mayor uso en los convenios de sector, con cerca de nueve de cada diez convenios afectados, con respecto a los convenios de empresa, con siete de cada diez conve-

⁵⁰ No solo existe una distinción entre tareas y rendimiento en las categorías profesionales, sino también entre los propios trabajadores de una misma categoría. La forma que poseen las empresas para diferenciar el salario de dos trabajadores que presentan un rendimiento distinto y que pertenecen a la misma categoría profesional es a través de pluses o complementos que remuneren el rendimiento especial (responsabilidad, calidad, productividad, etc.) anteriormente estudiados.

nios disponiendo alguna cláusula de este tipo en su articulado. De entre las compensaciones pactadas destaca en ambos niveles el uso de la retribución variable -ya sea con o sin posibilidad de cambio de la remuneración económica por descanso-, pactándose principalmente en los convenios de sector, afectando a ocho de cada diez, el doble en comparación con el nivel de empresa. A esta compensación le sigue la retribución de la hora extraordinaria en cuantía fija, teniendo esta vez que su uso es más extendido en los convenio de empresa, afectando a dos de cada diez convenios, en detrimento de los convenios de sector con menos de un convenio de cada diez fijando alguna cláusula regulando este tipo de remuneración (cuadro 21).

Cuadro 21.
PORCENTAJE DE CONVENIOS SEGÚN EL TIPO DE REMUNERACIÓN EXTRA

Remuneración extra en función de:	Ámbito funcional		Intensidad tecnológica y de conocimiento				Total de convenios
	Sector	Empresa	Alta	Media Alta	Media Baja	Baja	
Fijan algún tipo de remuneración del rendimiento extra (fijo o variable) o descanso	72,4	27,6	31,6	19,7	34,2	14,5	76,0
Rendimiento Fijo (Fijo y Fijo o Descanso)	88,2	11,8	35,3	29,4	29,4	5,9	17,0
Rendimiento Variable (Variable y Variable o Descanso)	61,2	38,8	34,7	16,3	30,6	18,4	49,0
Descanso (sólo, con remuneración fija o variable)	74,1	25,9	29,6	14,8	48,1	7,4	27,0
Descanso sólo	100,0	0,0	10,0	20,0	60,0	10,0	10,0
Rendimiento Fijo o Descanso	80,0	20,0	20,0	20,0	60,0	0,0	5,0
Rendimiento Variable o Descanso	50,0	50,0	50,0	8,3	33,3	8,3	12,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

En cuanto al tercer tipo de compensación, el descanso, destaca por ser opcional en el 22 por ciento de los convenios que fijan algún tipo de compensación, acompañando principalmente a la retribución variable –afectando a cuatro de cada diez convenios que utilizan el descanso como elemento para recompensar el rendimiento extra–, siendo el único elemento compensatorio en el 13 por ciento de los convenios que fijan algún tipo de compensación.

Por ámbito funcional en el cual se suscribe el convenio, la compensación por descanso destaca por poseer una distribución equilibrada entre los convenios de empresa y sector, ya sea como sustituto de la retribución económica, o como único elemento, afectando a aproximadamente tres de cada diez convenios de cada nivel. Sin embargo, son los convenios de empresa los únicos afectados al fijarse el descanso como único elemento de compensación, sin posibilidad de remuneración, indicando que en los convenios de empresa existe la posibilidad de limitar los costes del rendimiento extra, compensando éste únicamente por descanso, ahorrando el sobre coste salarial de la hora extraordinaria y, por tanto, adecuando mejor el factor trabajo a las necesidades de producción.

Desagregando los convenios por grado de clasificación tecnológica o intensidad de conocimiento del sector o empresa al que pertenecen, se observa que el uso de la compensación del rendimiento extra, ya sea económica –fija o variable– o por descanso, tiende a fijarse con mayor asiduidad en aquellas empresas o sectores de grado alto tecnológico, con más de ocho de cada diez convenios de este nivel afectados por algún tipo de retribución. De entre los convenios de este nivel destaca principalmente la fijación de la compensación variable –única o sustituible por descanso–, afectando a seis de cada diez convenios. A este nivel le sigue el de media alta intensidad tecnológica o grado de conocimiento con el 75 por ciento de los convenios de este nivel incluyendo algún tipo de compensación sobre la hora extraordinaria, destacando, al igual que en el grupo analizado anteriormente, el uso de la retribución variable con cerca de cinco de cada diez convenios de este nivel articulando alguna disposición acerca de la retribución del rendimiento extra en el convenio.

Los convenios acordados en empresas o sectores de bajo nivel de intensidad tecnológica son los que menor uso hacen de la compensación del rendimiento extra, afectando al 69 por ciento de los convenios de este nivel, tendiendo, igual que en los niveles anteriores –alto y medio alto– a fijar la remuneración variable –única o

sustituible por descanso— como principal elemento de compensación del rendimiento extra, seguido de la remuneración fija y el descanso. En este nivel, cerca de tres de cada diez convenios no regulan ningún tipo de compensación de las horas extra, lo que indica la escasa necesidad o falta de acuerdo ante el ajuste numérico o cuantitativo del factor trabajo en los sectores de menor cualificación, lo que limita su capacidad de adecuación a la demanda, dificultando su desarrollo competitivo, algo que contrasta con las empresas de grado tecnológico alto, que sí necesitan de este tipo de regulación para adaptarse a las necesidades del mercado.

e) Cláusulas de descuelgue

El descuelgue o cláusula de inaplicación, hace referencia a la modificación sustancial de las condiciones de trabajo, tanto de un trabajador individual, como del colectivo, que la empresa podrá acordar “cuando existan probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción” (art. 41.1 del Estatuto de los Trabajadores)⁵¹. Estas modificaciones pueden afectar a:

- i. La jornada de trabajo
- ii. Horario y distribución del tiempo de trabajo
- iii. Régimen de trabajo a turnos
- iv. Sistema de remuneración
- v. Sistema de trabajo y rendimiento
- vi. Funciones

En el estudio únicamente se hace referencia a aquellas modificaciones aplicadas sobre el sistema de remuneración, es decir, el no cumplimiento de los incrementos salariales pactados en convenio, motivado por las razones económicas, técnicas, organizativas o de producción, pues son éstas las que generan impacto sobre la flexibilidad salarial.

⁵¹ La muestra de convenios colectivos seleccionada corresponde al año 2008, por lo que el análisis de los convenios extraídos no toma en cuenta la modificación de la regulación planteada por la Reforma Laboral (Ley 35/2010 de 17 de septiembre) en la cual se modifica el artículo 41 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Las cláusulas de descuelgue son únicamente posibles en los convenios de carácter sectorial y, según los resultados obtenidos, se pactan en el 75 por ciento de los convenios suscritos. Con ello, las compañías pertenecientes a un sector, que determinan el acuerdo sobre el que se rigen las relaciones laborales según lo acordado en el convenio sectorial, pueden acogerse a una cláusula que les permita mejorar la adaptabilidad de sus costes salariales con respecto a diferentes condicionantes de carácter económico, técnico, organizativo y/o de producción, haciendo uso de esta flexibilidad salarial. La regulación, por tanto, permite que el convenio de sector dé prioridad a la realidad individual de cada empresa para poder adaptar su estructura salarial en función de aquellos condicionantes que puedan dificultar su adaptación a los cambios del mercado, sin tener que restringirse a los incrementos salariales pactados en el acuerdo sectorial.

En los convenios en los que se articula la cláusula de inaplicación o descuelgue es necesario comunicar a la representación de los trabajadores y/o la Comisión Paritaria la situación económica de la empresa, aportando la documentación necesaria que justifique la no aplicación de los incrementos salariales pactados, tal como establece la ley (ver art. 41.3 y 41.4 Ley del Estatuto de los Trabajadores). A este respecto, el órgano decisorio de primera instancia en cuanto a la resolución del proceso de inaplicación es la Comisión Paritaria en el 67 por ciento de los convenios de sector que pactan la cláusula de descuelgue, siendo el órgano decisorio más importante en los convenios que se fijan en sectores de alto y medio grado de intensidad tecnológica y conocimiento.

Cerca de seis de cada diez convenios que desarrollan en su regulación el procedimiento a seguir para el descuelgue, lo hacen a través del uso de causas objetivas, ya sea por situación de pérdidas en un periodo determinado, fijación de un expediente de regulación de empleo, pérdida de alumnado (en el caso de escuela), etc. La principal causa que justifica el procedimiento de inaplicación de la retribución pactada es la situación de pérdidas o resultados negativos de la compañía en los dos últimos años a la solicitud del procedimiento, afectando a cuatro de cada diez convenios que fijan la cláusula de descuelgue. Por nivel de intensidad tecnológica y conocimiento son los convenios de tipo medio, tanto alto, como bajo, los que recurren principalmente a esta justificación, con más de cinco de cada diez convenios fijando esta causa en su articulado.

Cuadro 22.
CARACTERÍSTICAS DE LA CLÁUSULA DE DESCUELGUE

	<i>Características de la cláusula de descuelgue</i>	75
Fecha que se considera para justificar la situación económica	El año anterior	11,1
	El mismo año	16,7
	Últimos 2 años	38,9
	Últimos 3 años	5,6
	Últimos 4 años	5,6
	No especifica	22,2
Fijación de causas objetivas fijadas en el articulado	No	44,4
	Sí	55,6
Causa	Informe	27,8
	Pérdidas	38,9
	Otras relacionadas con la empresa	22,2
	No especifica	11,1
	Terminado el periodo de inaplicación se contempla algún proceso de actualización del salario y/o recuperación del mismo con respecto al periodo dejado de percibir	Sí
	No	61,1
El órgano decisorio de primera instancia en cuanto a la resolución del proceso de inaplicación es:	Comisión Mixta o Paritaria	66,7
	Aprobación en el ámbito de la empresa	33,3

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

A su vez, al finalizar el periodo de inaplicación o descuelgue, tan sólo en el 39 por ciento de los convenios se estipula la recuperación o compensación del salario que el trabajador dejó de percibir en el periodo de ajuste, siendo el uso de esta compensación o recuperación salarial más extendido en los convenios pertenecientes a sectores de nivel medio alto y nivel bajo de intensidad tecnológica y grado de conocimiento, haciendo que los trabajadores no pierdan su poder adquisitivo, en detrimento de los de grado tecnológico alto y bajo.

5.6.3. Reflexiones sobre el uso de la flexibilidad salarial en la negociación colectiva

La flexibilidad salarial es un componente indispensable en el ajuste de la empresa a las variaciones que se suceden en su entorno, permitiendo adecuar la retribución que perciba cada trabajador al rendimiento, ya sea propio o colectivo, que genera y/o a la situación económica de la empresa, incrementando su grado de competitividad en el mercado.

Los complementos salariales son un instrumento que permite variar el ingreso del trabajador en función de determinados aspectos que individualizan, en parte, su situación en la empresa, permitiendo ajustar el salario a determinadas características, ya sean personales, del puesto de trabajo, del entorno económico, etc. Estas diferenciaciones de ingreso pueden establecerse entre categorías profesionales –mediante la fijación de un complemento especial que afecta a un grupo o categoría profesional concreto– o dentro de la misma categoría profesional –con el uso de incentivos por productividad individual o conocimientos especiales, entre otros, que afectan al trabajador en concreto–. Con ello, la empresa trata de adaptar los costes empresariales al rendimiento que aporta cada trabajador en la compañía.

Pero no sólo a través de los complementos salariales la empresa trata de mejorar la eficiencia del factor trabajo, sino también mediante el uso de las horas extraordinarias. A pesar de ser un elemento que favorece el ajuste del factor trabajo a nivel extensivo o cuantitativo, es decir, se mejora el rendimiento atendiendo a la realización de más horas en la jornada, las horas extraordinarias permiten adaptar los niveles de producción a las necesidades de la demanda, es decir, flexibiliza la capacidad de adaptación de la empresa a las condiciones económicas cambiantes.

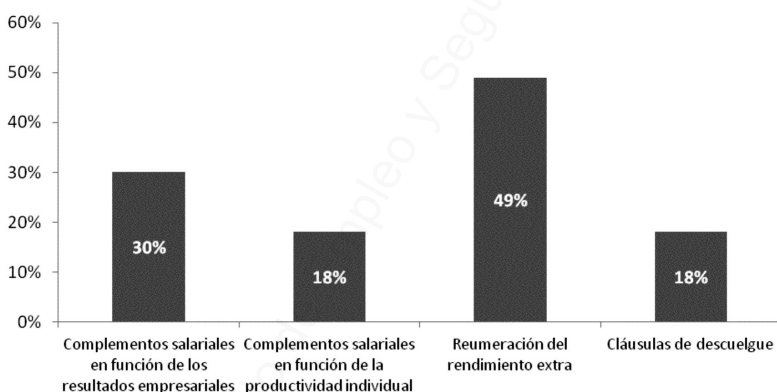
Este análisis cualitativo revela que en la negociación colectiva española tiende a hacerse un mayor uso de la remuneración del rendimiento extra (en términos variables con respecto al salario o categoría profesional del empleado)⁵², afectando a cerca de la mitad de los convenios colectivos (el 49 por ciento). Son los convenios de sector quienes regulan con más frecuencia este tipo de ajuste extensivo del factor trabajo, afectando al 79 por ciento de los convenios

⁵² Según los datos analizados, el 76 por ciento de los convenios fija algún tipo de remuneración extra, tanto variable, como no variable, en términos del salario o la categoría profesional a la que pertenece el trabajador.

de este ámbito, un 40 por ciento más que los de empresa (sólo en el 39 por ciento de los convenios empresariales lo regulan así).

Sin embargo, en el uso de complementos salariales, es el convenio de empresa el que predomina, con cerca de cuatro complementos por convenio, uno más con respecto a los convenios de sector. Dentro de los complementos salariales, aquellos que tienden a ser fijados con mayor frecuencia son, por este orden: antigüedad, nocturnidad, prima de puesto o categoría, complementos en relación a la calidad, productividad y competitividad y aquellos que remuneran las condiciones de trabajo (toxicidad, penosidad y/o peligrosidad).

Figura 4.
CONVENIOS QUE PACTAN ALGUNA CLÁUSULA RELACIONADA CON LA FLEXIBILIDAD SALARIAL (PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE CONVENIOS DE LA MUESTRA)



Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

En cuanto al uso de los complementos relacionados con la productividad individual y los resultados económicos de la empresa, se observa que es en el ámbito empresarial donde con mayor asiduidad se tiende a fijar cláusulas de este tipo. A pesar de ello, los convenios de sector tienden a aplicar de forma mayoritaria cláusulas que favorecen el descuelgue salarial –en más de siete de cada diez convenios de sector se especifican las formas de descolgarse del convenio–, lo que permite flexibilizar en mayor medida el ajuste salarial.

Por nivel tecnológico, los convenios suscritos en empresas o sectores con un alto nivel de intensidad tecnológica y del conocimiento tienden a hacer un mayor uso de la remuneración variable (en función

del nivel salarial o la categoría profesional del empleado) de las horas extraordinarias (seis de cada diez convenios fija algún tipo de cláusula que regula la remuneración variable de la hora extra), seguido del uso de complementos salariales sujetos a los niveles de productividad (tres de cada diez convenios pactan este tipo de complementos).

Sin embargo, son estos convenios en empresas o sectores más especializados donde el número de complementos por convenio es menor, con 3,69 complementos por convenio. Aun así, si se agrega el número de complementos registrados en los dos niveles de especialización más altos –alta y media alta– en comparación con los de más bajo nivel –medio bajo y bajo–, se observa que el número medio de complementos por convenio es mayor en los de nivel tecnológico alto, de forma agregada, con 4,5 complementos por convenios, con respecto a los de baja, con 4,2 complementos por convenio de media.

En cuanto a los convenios de menor nivel tecnológico, destaca el uso del incentivo a la asistencia al puesto de trabajo a través de pluses de asistencia. A su vez, los complementos salariales relacionados con la productividad individual tienden a estar en relación a la hora o día trabajado, premiando, principalmente el rendimiento extensivo del factor trabajo.

5.7. FLEXIBILIDAD NUMÉRICA

La flexibilidad numérica se puede entender como el ajuste continuo del volumen de empleo a las necesidades de la compañía (Glosser y Golden, 2005). Las razones que repercuten en la necesidad de este ajuste cuantitativo pueden proceder de la mayor inestabilidad de la demanda de producción, así como del propio cambio tecnológico, generando efectos sobre la oferta productiva (Ruesga, S. M. et al., 2002). Esta adaptación de la fuerza de trabajo a las condiciones variables de la empresa, puede ser de dos tipos en función de la respuesta ante dichas variaciones: interna y externa, teniendo, por tanto, que la flexibilidad numérica, o adaptación cuantitativa del factor trabajo, se puede subdividir de la misma forma en: flexibilidad numérica interna y flexibilidad numérica externa.

5.7.1. Definiciones

La flexibilidad numérica interna, que es la que se va a estudiar en este apartado, por contraste con la externa, hace referencia al

ajuste cuantitativo del factor trabajo propio de la empresa, incidiendo sobre el número de horas realizadas o su distribución temporal, permitiendo adaptar la capacidad productiva ante variaciones de la demanda (Martínez Sánchez et al., 2010b). La empresa realiza modificaciones en la distribución interna del empleo o en la organización de la producción, redistribuyendo las cargas de trabajo. Para ello, la jornada laboral puede adoptar diferentes formas en su distribución (Ramos, 2003 y Rimbau y Triado, 2006):

- Fijación de una cuantía horaria de la jornada de cada trabajador, categoría profesional o puesto de trabajo, que deba ser cumplida de forma variable, en función de las necesidades de la producción o el servicio.
- Acuerdos sobre periodos concretos para el disfrute de las vacaciones o días festivos, adaptando el periodo de descanso del trabajador a los momentos de menor actividad en la empresa.
- Sistemas de trabajo a turnos que permita ordenar la jornada individual, dando continuidad a la producción o el servicio de la compañía. A su vez, la turnicidad también permite optimizar el rendimiento de las instalaciones y equipos utilizados (Díez et al., 2001).
- La adaptación de la jornada laboral a las oscilaciones de la demanda de producción, siendo útil para ello el uso de la jornada o parcial o del trabajo fijo discontinuo.

Todos estos elementos inciden en la mejor adaptación, a nivel cuantitativo, del factor trabajo en el interior de la compañía.

El análisis que aquí planteamos se centra en cómo la negociación colectiva favorece el desarrollo de la flexibilidad numérica interna en la compañía, permitiendo ajustar el factor trabajo propio a las variaciones del entorno económico de la empresa. Para ello se han llevado a cabo el análisis de seis aspectos planteados en la plantilla de lectura de convenios, que aportan un mayor conocimiento acerca de cómo la flexibilidad numérica interna es negociada en el convenio colectivo. Las cuestiones planteadas son:

1. Establecimiento de la jornada laboral a nivel diario, semanal o anual.
2. Existencia de calendario laboral.
3. Existencia de horarios de jornada diferentes por categoría o grupo profesional.

4. Regulación de la compensación de trabajo en festivos o días de descanso.
5. Fijación de márgenes de entrada y salida en el puesto de trabajo.
6. Elección, por parte del trabajador, entre jornada partida o continua.
7. Establecimiento de una distribución irregular de la jornada.

Cuadro 23.**ASPECTOS ANALIZADOS DE FLEXIBILIDAD NUMÉRICA**

		<i>Información</i>
<i>Flexibilidad numérica</i>	Establecimiento de la jornada laboral a nivel diario, semanal o anual	Diaria, semanal o anual
	Existencia de calendario laboral	Sí/No
	Existencia de horarios de jornada diferentes por categoría o grupo profesional	Sí/No
	Regulación de la compensación de trabajo en festivos o días de descanso	Sí/No
	Fijación de márgenes de entrada y salida en el puesto de trabajo	Sí/No
	Elección, por parte del trabajador, entre jornada partida o continua	Sí/No
	Establecimiento de una distribución irregular de la jornada	Sí/No

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

La última cuestión a analizar se encuentra definida en las Hojas Estadísticas de registro del convenio colectivo, formando parte de la información recogida en la Base de Datos de Convenios Colectivos. Sin embargo, se incluye en la plantilla de lectura para conocer con mayor detalle cómo se formula la jornada irregular en el articulado de los convenios colectivos, pudiendo variar el grado de flexibilidad numérica en función de cómo se regule dicha cláusula.

5.7.2. Análisis de la flexibilidad numérica

a) Jornada laboral

El tiempo de trabajo que emplea un trabajador, en referencia a la jornada laboral, es considerado el periodo durante el cual el emplea-

do permanece en el puesto de trabajo, a disposición del empresario y en ejercicio de su actividad o de sus funciones (VV.AA., 2010)⁵³. La Ley del Estatuto de los Trabajadores regula en su artículo 34 el concepto de jornada, quedando su determinación a lo dispuesto en el convenio colectivo o contrato de trabajo. El convenio colectivo, por tanto, es un elemento de suma importancia para poder observar cómo se determina la jornada, produciendo efectos sobre el mayor o menor nivel de desarrollo de la flexibilidad interna.

El análisis a partir de la muestra de convenios, indica que la jornada laboral pactada queda definida en tres niveles diferentes: anual, semanal o diaria. Estos niveles pueden ser definidos como la jornada máxima u obligatoria a cumplimentar por el trabajador. A su vez, en el convenio, la jornada laboral puede acordarse simultáneamente sobre dos niveles diferentes, uno de rango inferior y otro superior, como, por ejemplo, establecer acuerdos que incluyan la fijación de una jornada semanal y anual, determinándose el número de horas a trabajar en ambos niveles. Si no se cumple el nivel mínimo (semanal), se deberá haber completado el horario del siguiente nivel, el máximo (anual).

Cuadro 24.
**TIPO DE JORNADA NEGOCIADA SEGÚN ÁMBITO FUNCIONAL
E INTENSIDAD DE TECNOLOGÍA**

Jornada negociada	Ámbito funcional		Intensidad tecnológica y de conocimiento				Total de convenios
	Sector	Empresa	Alta	Media Alta	Media Baja	Baja	
Diaria	0,0	10,5	13,8	15,0	0,0	6,3	8,0
Semanal	45,8	48,7	37,9	55,0	51,4	50,0	48,0
Anual	54,2	40,8	48,3	30,0	48,6	43,8	44,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

El 65 por ciento de los convenios establecen un único nivel para determinar la fijación de la jornada laboral, mientras que el 35 por ciento restante utiliza dos niveles diferentes, destacando los conve-

⁵³ Definido por el artículo 2 de la Directiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo y del Consejo.

nios de sector con cuatro de cada diez convenios afectados por esta doble condición, por tan sólo tres de empresa. La jornada laboral tiende a ser pactada a nivel semanal en el 48 por ciento de los convenios colectivos, siendo éste el nivel más empleado, seguido de la jornada anual y la jornada diaria (afectando al 44 y al 8 por ciento de los convenios de forma respectiva, como se observa en el cuadro 24). La importancia de la jornada semanal y anual en la negociación colectiva permite ajustar mejor la disponibilidad del factor trabajo a las necesidades del servicio o de la producción, pudiendo incurrir en una distribución de la jornada desigual a nivel diario -para el caso semanal- o semanal y diario -para el caso anual-, mejorando el nivel de flexibilidad de la compañía o sector.

Por ámbito de negociación, la jornada laboral difiere de forma sustancial. A nivel sectorial la jornada tiende a fijarse únicamente a nivel semanal o anual, mientras que el nivel diario no queda establecido en el acuerdo. Sin embargo, este sí es utilizado en los convenios de empresa, concretando con mayor facilidad la jornada a realizar por trabajador. En los convenios sectoriales el 54,2 por ciento de éstos regula una jornada anual, mientras que en empresa tan solo lo hacen el 40,8 por ciento de los convenios. Esta situación varía al analizar la jornada semanal, donde no existe una diferenciación significativa en el uso de esta jornada entre los convenios de empresa o sector, fijándose en el 48,7 y 45,8 por ciento respectivamente. Es en la jornada diaria donde las diferencias vuelven a ser contrastables, teniendo que el convenio sectorial no hace uso de la misma -el número de convenios de sector que regula la jornada diaria es cero-, mientras que en la empresa, aunque el uso sea inferior en comparación con los anteriores niveles, afecta a uno de cada diez convenios.

El mayor conocimiento de la empresa sobre su entorno y necesidades específicas hacen que la posibilidad de definir con mayor precisión la jornada sea menos compleja, pudiendo acordar en el convenio su horario en niveles inferiores al anual, destacando el uso de la jornada semanal y diaria. En el caso de los convenios de sector, la necesidad de ajustarse a las diferentes realidades de todas las empresas que conforman dicho sector impide que el uso de la jornada diaria sea efectivo, teniendo que hacer uso de jornadas más amplias que permitan adaptar el horario pactado a las necesidades propias. Es por ello por lo que el recurso a la jornada anual, semanal o anual y semanal sea una necesidad para evitar posibles restricciones en el ajuste cuantitativo del factor trabajo a la producción.

En cuanto al análisis de las horas medias pactadas –medidas en horas/año–, discriminando por ámbito de negociación, se puede observar que los convenios sectoriales (1.764,35 horas/año) tienden a ser un 4 por ciento superiores a los convenios de empresa (1.688,8 horas anuales). Esta diferencia se observa en todos los niveles comparativos –anual y semanal (los convenios sectoriales no se ven afectados por la jornada diaria)–, donde el convenio sectorial supera en número de horas anuales pactadas en jornada al empresarial (cuadro 25).

Cuadro 25.
HORAS ANUALES NEGOCIADAS SEGÚN TIPO DE JORNADA,
ÁMBITO FUNCIONAL E INTENSIDAD DE TECNOLOGÍA

Jornada negociada	Ámbito funcional		Intensidad tecnológica y de conocimiento				Total de convenios
	Sector	Empresa	Alta	Media Alta	Media Baja	Baja	
Diaria	0	1.650,4	1.587,8	1.705,3	0	1.736,0	1.650,4
Semanal	1.759,9	1.692,9	1.670,1	1.643,7	1.738,2	1.782,3	1.708,3
Anual	1.768,8	1.723,0	1.725,8	1.699,2	1.750,8	1.755,2	1.736,5
Total	1.764,4	1.688,8	1.661,2	1.682,7	1.744,5	1.757,8	

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

La jornada diaria destaca entre las empresas o sectores que poseen un desarrollo tecnológico alto o medio alto con el 13,8 y el 15 por ciento de los convenios afectados por este tipo de jornada, frente al 6,3 por ciento de afectación que presentan las empresas o sectores de nivel bajo. A pesar de ello, la jornada diaria no es un recurso ampliamente utilizado para definir el tiempo de trabajo, teniendo que las empresas o sectores donde se tiende a fijar con mayor asiduidad poseen una actividad que requiere de una jornada mejor definida por necesidades del servicio o de la producción que prestan como, por ejemplo, el transporte aéreo, las actividades de programación y emisión de radio y televisión, etc. En cuanto al número medio anual de horas pactadas, son los convenios en empresas de baja y media baja intensidad tecnológica los que mayor número de horas anuales fijan, con 1.757,84 y 1.744,47 horas de forma respectiva, siendo esta cifra bastante elevada con respecto a los convenios de empresas de alto y medio alto nivel (con 1.661,24 y 1.682,71 horas anuales en media).

b) *Calendario laboral y diferencias de jornada*

Como se definió en el apartado de flexibilidad funcional, son las categorías o grupos profesionales el medio utilizado para definir la estructura organizativa en la empresa. En ellas se delimitan las características, conocimientos necesarios, actividad o función que el trabajador debe poseer o realizar en la compañía. La mejora organizativa requiere de un personal cualificado, con un alto grado de polivalencia en las funciones y tareas de la empresa que, a su vez, esté activamente implicado en las decisiones y los procesos de organización (Rimbau y Triado, 2006). Combinar este proceso de mejora cualitativa del factor trabajo con una mejor adaptación a nivel cuantitativo del mismo, favoreciendo una mayor adecuación de la mano de obra a las necesidades que requiere la empresa en la prestación del servicio o el desarrollo de la producción, incrementa el nivel de flexibilidad interna de la misma. Por tanto, una jornada laboral diferenciada por grupos o categorías profesionales permite ajustar con mayor precisión la necesidad que posee la empresa de cada tipo de trabajo en cada momento.

El análisis de los convenios indica que 1,8 de cada diez convenios fija una jornada laboral diferenciada por categoría o grupo profesional, adaptando el horario de los trabajadores a las necesidades del servicio o la producción. Por ámbito de negociación, destacan los convenios de empresa, donde el 19,7 por ciento de los convenios de este nivel negocian cláusulas que regulan la diferenciación horaria por categoría o grupos profesionales, siendo 7,2 puntos porcentuales superior a la cifra que reflejan los convenios de sector (el 12,5 por ciento). De entre los convenios de empresa, se observa que cerca de siete de cada diez convenios de este nivel que pactan algún tipo de cláusula en relación con la diferenciación de jornada, estructuran la organización del trabajo fijando categorías profesionales específicas.

Cuadro 26.
CONVENIOS QUE PACTAN JORNADAS DIFERENCIADAS
POR CATEGORÍA PROFESIONAL, SEGÚN ÁMBITO FUNCIONAL
E INTENSIDAD DE TECNOLOGÍA

	<i>Ámbito funcional</i>		<i>Intensidad tecnológica y de conocimiento</i>				<i>Total de convenios</i>
	<i>Sector</i>	<i>Empresa</i>	<i>Alta</i>	<i>Media Alta</i>	<i>Media Baja</i>	<i>Baja</i>	
Jornada diferenciada	16,7	83,3	33,3	27,8	28,9	0,0	18

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

Al clasificar a los convenios por el nivel de intensidad tecnológica de la empresa o sector en el que se pactan, se observa que son las empresas sectores de nivel alto, medio alto y medio bajo de desarrollo del conocimiento y la tecnología los que mayor uso hacen de cláusulas que regulan la diferenciación de jornada por categoría o grupo profesional, con más de dos de cada diez convenios afectados en cada nivel. Este hecho evidencia la importancia de la distinción de jornada entre tipos de trabajo para las empresas más competitivas, mejorando el ajuste cuantitativo del factor trabajo. En este sentido cabe destacar el escaso uso de la distinción de horarios entre grupos o categorías profesionales para las empresas de baja intensidad tecnológica, donde ninguno de los convenios analizados pacta cláusulas en este sentido.

c) Compensación de trabajo

La necesidad de ajustar los recursos internos de la compañía a las variaciones que se suceden en su entorno, posee implicaciones directas sobre la mayor disponibilidad del factor trabajo, debiéndose mejorar su adaptación a dichos cambios. El ajuste cuantitativo implica una mayor flexibilidad de la jornada del trabajador, no solo en su distribución, sino también en la continuidad de dicha jornada ante las diferentes necesidades que surgen en el entorno económico.

El desarrollo de una jornada laboral extensa puede acarrear efectos positivos y negativos en la compañía y sus trabajadores. De un lado, los efectos positivos, implican la mejor capacidad de respuesta de la empresa a las fluctuaciones de la demanda, mejorando a su vez el rendimiento óptimo de la maquinaria o equipamiento utilizados para la producción, reduciendo los tiempos de atención al cliente o entrega del producto. Por otro lado, existen problemas asociados a la salud del trabajador -estrés, cansancio, etc.-, a la vez que se reduce la capacidad de conciliación de la vida familiar y laboral, afectando todo ello al rendimiento del factor trabajo, descendiendo su productividad (Gouswaard et al; 2009). Esto subraya la necesidad de regular las jornadas trabajadas en festivos o inicialmente de descanso, con el fin de sortear los efectos negativos que se derivan de la acumulación de jornadas sin descanso. Para ello, la compensación se introduce como elemento indispensable para retribuir de forma adecuada el trabajo desempeñado por cada empleado.

En la negociación colectiva española, el 41 por ciento de los convenios regula las jornadas en periodos festivos o días considerados inicialmente de descanso. Por ámbito de negociación destacan los convenios de empresa, con más de cuatro de cada diez convenios afectados por esta cláusula, siendo los efectos algo menores en el ámbito sectorial, con tres de cada diez convenios afectados. Este hecho indica que en el ámbito empresarial el uso de la negociación de la compensación de la jornada en festivo o descanso es mayor.

La forma más destacada de compensar la jornada en días festivos o inicialmente de descanso, es la retribución mediante la elección de la concesión de jornada de descanso o su compensación económica o, únicamente, la contraprestación económica, con el 31,7 por ciento de los convenios afectados por ambos tipos de retribución. A dichos tipos de compensación les sigue la retribución en forma de descanso como única forma de compensación, con el 29,3 por ciento del total de convenios afectados, mientras que en último lugar queda la fórmula de compensación que combina de forma simultánea el descanso y la retribución, con el 7,1 por ciento de los convenios afectados por esta forma compensatoria (cuadro 27).

Cuadro 27.
**CONVENIOS QUE PACTAN COMPENSACIÓN DE JORNADA
POR TIPO DE COMPENSACIÓN Y SEGÚN ÁMBITO FUNCIONAL
E INTENSIDAD DE TECNOLOGÍA**

	Ámbito funcional		Intensidad tecnológica y de conocimiento			Total de convenios	
	Sector	Empresa	Alta	Media Alta	Media Baja		Baja
Dinero	15,4	84,6	30,8	38,5	23,1	7,7	13
Descanso	33,3	66,7	25,0	25,0	33,3	16,7	12
Dinero y descanso	0,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	3
Dinero o descanso	15,4	84,6	46,2	15,4	23,1	15,4	13
Total	19,5	80,5	39,0	24,4	24,4	12,2	41

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

Por ámbito de negociación funcional, el análisis de la compensación de la jornada festiva o de descanso se establece de forma diferente. En los convenios de sector, destaca la retribución me-

dante jornada de descanso, acordándose como compensación única en uno de cada dos convenios. Mientras que, en los convenios de empresa destaca la posible elección por parte del trabajador entre descanso o retribución o, a su vez, la compensación económica única, afectando ambas opciones a tres de cada diez convenios de dicho ámbito.

Por grado de desarrollo tecnológico y del conocimiento de la empresa o sector en la que se pacta el convenio, se observa que tanto en aquellos de grado alto como medio alto de intensidad tecnológica, más de la mitad de los convenios tienden a regular la compensación de los días trabajados en festivo o de descanso, mientras que en las empresas o sectores de baja y media baja tecnología lo hace en tres de cada diez. Este hecho indica la mayor necesidad que poseen las organizaciones más competitivas para poder ajustar los recursos a sus necesidades en cada momento, fijando una mayor regulación de su disponibilidad. Asimismo la compensación que llevan a cabo éstas tiende a ser mayoritariamente a partir de la retribución monetaria o la elección entre dinero o descanso, al contrario que en las empresas de baja y media baja intensidad tecnológica donde la compensación más utilizada es el uso de días de descanso adicional.

d) Flexibilidad horaria en la entrada y la salida

La flexibilidad de entrada y salida al puesto de trabajo favorece la conciliación familiar y laboral. De esta forma se ajusta la jornada laboral a las posibilidades que tiene cada trabajador en el cumplimiento de la misma, adecuando el horario a su disponibilidad. En este sentido la flexibilidad del margen de entrada y salida se entiende como un acomodo de la empresa al factor trabajo. Los horarios flexibles no implican una reducción de la jornada efectiva, pues se traslada el tiempo de llegada posterior al horario de entrada inicialmente fijado con una salida más tarde, de modo que se cumpla el tiempo determinado en la jornada pactada.

En la negociación colectiva española la flexibilidad de los márgenes de entrada y salida en jornada se pacta en el 9 por ciento de los convenios colectivos. La asistencia y puntualidad en el puesto de trabajo son factores fundamentales en aquellas organizaciones que requieren de una continuidad en su actividad productiva o en la prestación del servicio que ofrecen, garantizando su

desarrollo. La fijación de márgenes de entrada y salida en el puesto de trabajo permiten garantizar la disponibilidad del trabajo para el desarrollo de la actividad o tarea encomendadas en la compañía, permitiendo a la empresa disponer de este recurso en el momento requerido, ajustándose mejor a las peculiaridades de su negocio. Lo descrito limita la capacidad de poder llevar a cabo horarios de entrada y salida flexibles como consecuencia de la actividad que desempeña la organización, explicando el escaso alcance de este tipo de cláusulas.

Al desagregar los convenios por ámbito de negociación funcional en el que se pactan, se observa que son los convenios de empresa los que mayor uso hacen de márgenes horarios flexibles, con el 10,5 por ciento de los convenios afectados por este tipo de cláusulas, más del doble en comparación con los resultados obtenidos para los convenios de sector, que afectan al 4,2 por ciento del total de los acuerdos colectivos registrados en dicho ámbito.

En cuanto a la clasificación de los convenios en función del grado tecnológico de la empresa o sector en el que se pactan, se observa que las cláusulas que fijan márgenes flexibles en el horario, tanto en la entrada como en la salida del trabajador, se utilizan con más frecuencia en los sectores o empresas de alto y medio alto nivel tecnológico. En ambos niveles estas cláusulas afectan al 17,2 y 15,0 por ciento, respectivamente, mientras que en las organizaciones de media baja tecnología su uso es limitado, afectando únicamente al 2,5 de los convenios de esta categoría. Por tanto, son las compañías o sectores de mayor intensidad en el conocimiento o desarrollo tecnológico quienes pueden facilitar un horario más flexible en cuanto a la disponibilidad de los recursos laborales.

e) Jornada partida o continua

Al igual que lo expuesto en el punto anterior, la flexibilidad en la gestión organizativa del factor trabajo permite adaptar la conciliación familiar y laboral, mejorando la disponibilidad del trabajador en la empresa. Permitir la concentración de la jornada sin modificar las horas efectivas desarrolladas, acudiendo el empleado al recurso de la jornada continua, favorece la adaptación del trabajador en la organización. De esta forma la estructura empresarial se adapta de forma flexible a las necesidades del trabajador, incrementando el grado de flexibilidad interna.

En la negociación colectiva española, la fijación de cláusulas en el convenio que permitan la elección voluntaria por parte del trabajador entre jornada continua o partida es limitada, encontrándose únicamente en el 7 por ciento de los convenios analizados. Gran parte de los convenios colectivos que permiten establecer modificaciones en la jornada se ajustan a las necesidades de la empresa, siendo la organización empresarial la única con capacidad para decidir dicho cambio o, en su defecto, decidir si se lleva a cabo la petición de cambio por parte del trabajador. A esta restricción en la capacidad de elección se suman las especiales características del negocio de la empresa o sector que impiden el desarrollo de la jornada continuada, siendo las necesidades de la producción o prestación del servicio un limitante para el desarrollo de la flexibilidad en el cambio de jornada.

Desagregando los convenios por ámbito de negociación funcional, se observa que los de empresa poseen un impacto inferior de las cláusulas que regulan la elección de jornada partida o continua por parte del trabajador (afectando al 6,6 por ciento de los convenios de este nivel) en comparación con los convenios de sector (donde se negocia en el 8,3 por ciento de los convenios). En función del nivel tecnológico o del conocimiento de la empresa o sector en la que se establece el convenio colectivo, se observa que es en las organizaciones de alto y medio alto nivel de intensidad tecnológica donde el uso de cláusulas que regulen la elección de jornada es mayor, afectando a uno de cada diez convenios en ambos niveles. Mientras que en los convenios de medio bajo y bajo nivel tecnológico la regulación de estas cláusulas es inferior, afectando al 2,9 y 6,3 por ciento de los convenios respectivamente. Este hecho confirma que son las empresas con una mayor intensidad de uso tecnológico las que permiten mejorar el ajuste de la jornada laboral a las necesidades de sus trabajadores, sin incidir en una reducción de jornada efectiva.

f) Distribución irregular de la jornada

La distribución irregular de la jornada es entendida como la distribución de las horas de trabajo de forma desigual entre las diferentes jornadas que realiza el trabajador (Guanter del Rey, 2007). El artículo 34.2 del Estatuto de los Trabajadores determina la fijación de la jornada irregular, que mediante convenio colectivo o, en su

defecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer a lo largo del año. Dicha distribución deberá respetar en todo caso los períodos mínimos de descanso diario y semanal previstos en esta Ley. Con ello la legislación favorece el desarrollo de la mejor distribución de las horas de trabajo, según las necesidades de la empresa, siempre y cuando sean respetados los periodos de descanso semanal, estando sujeto al límite de 40 horas semanales de trabajo efectivo en cómputo anual que establece el artículo 34.1 de la legislación laboral (Dilla Catalá y Sobrino González, 2007).

La distribución irregular de la jornada, como mecanismo de ajuste numérico, favorece la racionalización de las horas de trabajo en función de las necesidades de la organización. De esta forma la empresa puede ajustar mejor la disponibilidad de los recursos productivos ante variaciones de la demanda, incrementando el grado de flexibilidad interna.

Del análisis de convenios se extrae la conclusión de que el peso de la articulación de la distribución irregular de la jornada en la negociación colectiva española es relativamente importante, recogién-dose en uno de cada cuatro convenios. Según el ámbito de negociación del convenio, se observa que son los de sector los que mayor uso hacen de este tipo de cláusulas, regulándose la jornada irregular en el 40,1 por ciento de estos convenios. Observándose un impacto inferior a la mitad de esta cifra en el ámbito empresarial, determinándose la regulación de la jornada irregular en el 19,7 por ciento de los convenios de empresa.

El mayor peso de la distribución irregular de la jornada en el articulado de los convenios sectoriales se debe a que al generar efectos el acuerdo sectorial sobre diferentes empresas, con diferentes realidades, el convenio trata de no limitar la disponibilidad horaria por parte de la empresa de sus trabajadores cuando hay necesidad, dejando a la empresa que determine la distribución del factor trabajo.

Existen dos fórmulas diferentes para establecer la fijación de la jornada irregular en la organización, destacando el criterio único de la empresa o el acuerdo entre representantes de los trabajadores. Es la primera de las fórmulas de determinación de la jornada, el criterio único de la empresa, la que con mayor frecuencia determina las condiciones necesarias para fijar la distribución irregular de la misma, quedando establecida así en el 60 por ciento de los convenios afectados. Este hecho indica el poder único y suficiente de la empresa para modificar la organización horaria del factor trabajo, favorecien-

do su grado de flexibilidad. Sin embargo, al dividir a los convenios por ámbito de aplicación funcional, se observa que los resultados obtenidos son diferentes. En el ámbito funcional de la empresa, es la propia empresa quien decide de forma única la implantación de la irregularidad de la jornada en el 73,3 por ciento de los casos, difiriendo de lo observado en el ámbito sectorial, donde es el acuerdo entre trabajadores y empresa el que prima para poder definir la fijación irregular de la jornada, quedando así determinado en el 60 por ciento de los convenios de sector.

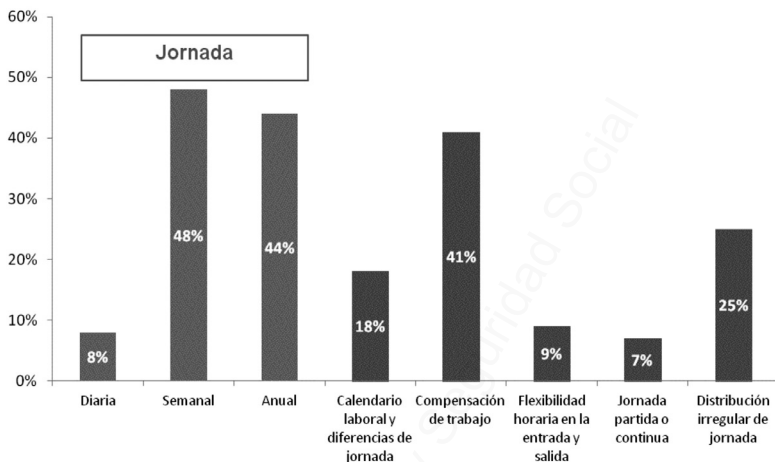
Dividiendo los convenios en función del grado de intensidad tecnológica o de conocimiento que posee la empresa o sector en el que se pactan, en las empresas de nivel bajo de intensidad tecnológica, la organización empresarial, de forma única, decide fijar la jornada irregular, con el 75 por ciento de los convenios que regulan la distribución irregular de la jornada afectados. Mientras que en las empresas de nivel alto y medio se busca el pacto entre trabajadores y empresa con mayor frecuencia, afectando aproximadamente a cuatro de cada diez convenios, lo que indica un mayor nivel de consenso que puede favorecer la conciliación laboral y familiar.

5.7.3. Reflexiones sobre el uso de la flexibilidad numérica en la negociación colectiva

La flexibilidad numérica es un medio para adecuar el tiempo de trabajo en la empresa, con la pretensión de mejorar su eficacia, aplicando una gestión más racional del trabajo disponible. Esta mejora en la gestión del tiempo de trabajo no solo beneficia a la empresa, sino que también proporciona un mayor beneficio al trabajador, pudiendo éste disponer de una distribución de la jornada adaptada a sus necesidades, mejorando el grado de conciliación entre la vida laboral y familiar (Dilla Catalá y Sobrino González, 2007).

La negociación colectiva y los acuerdos alcanzados en ella, materializados en el articulado del convenio, son un instrumento básico que refleja el grado de flexibilidad que la empresa o el sector pueden alcanzar ante la necesidad de adaptarse a su entorno. Las cláusulas que determinan el tipo de jornada ordinaria, regulan su extensión o modifican su distribución, son los instrumentos utilizados para mejorar el grado de disponibilidad del factor trabajo y, por tanto, incrementar la capacidad competitiva.

Figura 5.
CONVENIOS QUE PACTAN ALGUNA CLÁUSULA RELACIONADA
CON LA FLEXIBILIDAD NUMÉRICA (PORCENTAJE SOBRE
EL TOTAL DE CONVENIOS DE LA MUESTRA)



Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

El análisis realizado sobre el uso de la flexibilidad numérica en la negociación colectiva indica que más de la mitad de los convenios colectivos observados (el 66 por ciento) regula en forma de cláusula al menos uno de los aspectos estudiados. Las formas de flexibilidad más destacadas son la regulación sobre la compensación de las jornadas trabajadas en festivos o días de descanso, la distribución irregular de la jornada y la fijación de jornadas diferentes por categoría o grupo profesional, con el 41, 25 y 18 por ciento de los convenios afectados por cada una respectivamente. De forma contraria, son la regulación de los márgenes de entrada y salida flexibles y la elección por parte del trabajador del tipo de jornada, continua o partida, los elementos menos utilizados, afectando a menos de uno de cada diez convenios colectivos (véase la figura 5).

Uno de los principales motivos que limitan la distribución irregular de la jornada, el establecimiento de márgenes flexibles de entrada y salida en el trabajo o la elección por parte del trabajador de la jornada es la propia actividad de la empresa. Dicha actividad condiciona la flexibilidad horaria del trabajador, impidiendo que este pueda adaptar la jornada a su propia necesidad, afectando al desarrollo de la conciliación familiar y laboral.

Esta limitación de la conciliación familiar y laboral se acentúa al observar que la fijación de la distribución irregular de la jornada queda fijada únicamente por parte de la empresa en el 60 por ciento de los convenios, indicando que el trabajador debe aceptar la modificación de su jornada sin poder llegar al consenso con la empresa, lo que empeora la situación personal del empleado y puede convertirse en foco de conflicto o de abuso por parte de la empresa.

Por ámbito de negociación, en términos comparativos, el convenio a nivel sectorial destaca sobre el de empresa en el uso de la distribución irregular de la jornada, la elección de la jornada partida o continua por parte del trabajador y la fijación de la jornada ordinaria a nivel anual. Mientras que el de empresa articula con mayor frecuencia el uso de la fijación de márgenes flexibles de entrada y salida en el puesto de trabajo, la regulación de la compensación de trabajo en días festivos o considerados inicialmente de descanso, la fijación de horarios diferentes por categoría y grupo profesional y el establecimiento de la jornada a niveles inferiores: semanal y diario. Lo descrito indica que el convenio sectorial regula cláusulas que permiten adaptar el contenido del convenio con mayor facilidad a cada empresa del sector, sin entrar en detalles concretos que pueden posteriormente especificarse en niveles inferiores -en la empresa-, mientras que el convenio de empresa articula con mayor detalle el contenido específico del acuerdo, pudiendo pactar cuestiones más precisas.

Son las empresas y sectores que poseen una actividad asociada al mayor desarrollo tecnológico y del conocimiento las que fijan, con mayor asiduidad, cláusulas que potencian el desarrollo de la flexibilidad numérica. Destaca que, de los convenios colectivos analizados en la muestra, el 79,3 y 60 por ciento de las organizaciones de nivel alto y medio alto de desarrollo tecnológico aplican al menos una de las cláusulas estudiadas, siendo este uso menor en los convenios de grado bajo y medio bajo, con el 56,3 y 57,1 por ciento de los convenios afectados respectivamente.

Son también las empresas y sectores que hacen un mayor uso de la tecnología y el conocimiento los que tienden a regular principalmente la compensación del trabajo en días festivos o inicialmente de descanso, la distribución irregular de la jornada y la diferenciación de la jornada por puesto de trabajo, indicando una mayor necesidad de adecuar la jornada a las necesidades específicas de la compañía y a la tarea desempeñada por el trabajador. Por otra parte, las empresas y sectores que desempeñan actividades menos especializadas, tam-

bién comparten, aunque en menor medida, el uso de la distribución irregular en la jornada y la compensación del trabajo en festivos. Sin embargo, de forma distinta con respecto a las empresas y sectores más avanzados, destaca el uso mayoritario de la jornada ordinaria a nivel semanal, estableciendo la jornada en un nivel organizativo menor para favorecer el desarrollo de la flexibilidad.

5.8. FLEXIBILIDAD GEOGRÁFICA

La movilidad geográfica es uno de los elementos clave que tiene que afrontar la empresa para poder mejorar su desarrollo. El contexto económico actual, en el que la globalización va adquiriendo un peso cada vez más determinante, requiere de una utilización flexible de los recursos laborales por parte de la organización empresarial. La descentralización productiva y la creación de nuevos puestos de trabajo en aquellos lugares donde existen ventajas competitivas o se localiza la demanda, exigen de una mayor movilización del número de trabajadores de la compañía, permitiendo a ésta ajustar los recursos de que dispone para incrementar su grado de competitividad (Aleján Páez, 1999).

5.8.1. Definiciones

La flexibilidad geográfica hace referencia a la distribución de la empresa y sus recursos -medios tecnológicos, conocimiento, mano de obra, etc.- en varias localizaciones. Este proceso puede presentar diferentes inconvenientes que afectan al desarrollo de la organización como, por ejemplo, la limitación de la interacción entre los trabajadores, obstaculizando la relación entre los grupos de trabajo o la dificultad del traspaso de conocimientos dentro de la compañía. Para evitar este proceso, se debe disponer de medios que permitan codificar el conocimiento y pongan en contacto a los diferentes trabajadores de la organización, siendo la tecnología el elemento que haga de nexo para facilitar la integración geográfica de los trabajadores y el conocimiento en la empresa (López Nicolás y Meroño Cerdán, 2010). En este sentido, el desarrollo de los medios de comunicación y las tecnologías de la información juegan un papel importante, pudiendo favorecer la deslocalización del trabajador de su puesto de trabajo mediante el uso del teletrabajo.

El teletrabajo se ha convertido en una herramienta para el desarrollo flexible de la organización. El avance conjunto de las tecnologías de la información y el desarrollo de la economía global están cambiando la estructura organizativa de la empresa, pasando ésta de una estructura fija a variable. Este proceso de cambio incide sobre el trabajador, quien debe presentar unas habilidades y capacidades cambiantes para adaptarse a los cambios del entorno empresarial, implicando un grado de implicación mayor en la empresa por parte del empleado, aumentando su grado de autonomía. Todo ello implica una menor necesidad de supervisión del trabajo efectuado, favoreciendo la deslocalización del trabajador del centro de trabajo.

Este proceso posee beneficios, no solo para la empresa, sino también para el trabajador. En primer lugar, la empresa obtiene un medio por el cual se incrementa la productividad del trabajador, se flexibiliza la estructura organizativa y se reducen los costes fijos asociados al espacio de trabajo –alquiler oficina, electricidad, etc.–. En segundo lugar, el trabajador obtiene un medio mediante el cual gestionar su tiempo de trabajo, adaptando este a sus necesidades. Asimismo, la empresa y el trabajador se ven favorecidos por la ampliación del mercado laboral, pudiendo la compañía conseguir trabajadores en las áreas con mejor combinación calidad-coste y el empleado poder ampliar el área de búsqueda de empleo (de la Cámara Arilla, 2000).

Sin embargo, la flexibilidad geográfica también implica la disponibilidad del trabajador para ser trasladado, ya sea de forma indefinida o permanente, hacia otras áreas geográficas, afectando a su estabilidad personal y familiar. La negociación colectiva, como medio de regulación de las relaciones laborales en el ámbito productivo, debe garantizar que la flexibilidad geográfica sea un elemento consensuado entre las partes negociadoras, encontrando el equilibrio adecuado entre el desarrollo de la flexibilidad interna de la organización y los efectos que ésta genera sobre el trabajador.

En el presente estudio se tratan de analizar las siguientes características que permitan interpretar el uso que de la flexibilidad geográfica se hace en la negociación colectiva en España:

1. Especificación de cuándo el cambio de centro de trabajo supone traslado
2. Negociación de traslados del centro de trabajo
3. Existencia de un preaviso mínimo de 30 días
4. Fijación de distancias para negociar el centro de traslado

5. Regulación del teletrabajo
6. Fijación de medios y herramientas para el desarrollo del teletrabajo

En resumen, son éstos los aspectos que se han estudiado a través de la plantilla de lectura.

Cuadro 28.
ASPECTOS ANALIZADOS DE FLEXIBILIDAD GEOGRÁFICA

	<i>Información</i>	
<i>Flexibilidad geográfica</i>	Especificación de cuándo el cambio de centro de trabajo supone traslado	Sí/No
	Negociación de traslados del centro de trabajo	Sí/No
	Existencia de un preaviso mínimo de 30 días	Sí/No
	Fijación de distancias para negociar el centro de traslado	Sí/No
	Regulación del teletrabajo	Sí/No
	Fijación de medios y herramientas para teletrabajar	Sí/No

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

5.8.2. Análisis de la flexibilidad geográfica a partir de la muestra de convenios

a) Especificación de traslado

En el artículo 40⁵⁴ de la Ley del Estatuto de los Trabajadores queda regulada la movilidad geográfica, especificándose los criterios que definen el proceso de traslado del trabajador en la organización empresarial. Se considera que el traslado es llevado a cabo cuando el trabajador es desplazado hacia otro centro de trabajo de la misma empresa, teniendo como consecuencia el cambio del domicilio del afectado. Los criterios por los cuales la compañía puede efectuar el traslado quedan definidos en el apartado 1 del artículo 40 citado, donde se determina que son razones suficientes las económi-

⁵⁴ Esta norma ha sido también objeto de reforma en el RDL 35/2010 (art. 40.2 modificado).

cas, técnicas, organizativas o de producción que lo justifiquen⁵⁵. Estas razones son justificadas cuando contribuyen a mejorar la situación de la empresa a través de una más adecuada organización de sus recursos, favoreciendo su posición competitiva en el mercado o una mejor respuesta a las exigencias de la demanda.

De esta forma la regulación laboral refleja la importancia que se deriva de la necesidad de flexibilizar los recursos laborales en la organización para poder mejorar su capacidad competitiva en el mercado, otorgando a la empresa la facultad para alterar, de forma unilateral, el lugar de trabajo en el que el empleado desarrolla su actividad (del Rey Guanter, 2007).

El análisis de la muestra de convenios colectivos, indica que la regulación de la movilidad geográfica, ya sea para definir traslado o desplazamiento, está determinada en el 17 por ciento de los convenios colectivos. Por ámbito de negociación destacan los convenios empresariales, con cerca de uno de cada cinco convenios afectados, sobre los de sector, que afectan a más de uno de cada diez convenios colectivos (1,3 concretamente). A su vez, el uso de la movilidad geográfica es mayor en los convenios pertenecientes a aquellas empresas o sectores que poseen un grado alto y medio alto de intensidad tecnológica y del conocimiento, con el 24,1 y 20 por ciento de los convenios de ambos niveles afectados respectivamente, siendo los efectos sobre las empresas de nivel tecnológico medio bajo y bajo del 11,4 y 11,1 por ciento respectivamente. Lo descrito indica que son los convenios de empresas con mayor uso tecnológico son los que más emplean la flexibilidad geográfica, tanto en la definición del traslado como del desplazamiento, como forma de flexibilidad interna, para incrementar su grado de competitividad⁵⁶.

En cuanto a la definición del concepto del traslado, se observa que seis de cada diez convenios que regulan la movilidad geográfica definen directamente este concepto en su articulado, lo que equivale al 11 por ciento del total de convenios. Sin embargo, todos ellos remiten a lo dispuesto en el artículo 40 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores para determinar el proceso de movilidad, por lo que no

⁵⁵ Asimismo la compañía puede efectuar el desplazamiento temporal del trabajador bajo las mismas razones que fundamentan el traslado en la empresa (ver artículo 40.4 del Estatuto de los Trabajadores).

⁵⁶ Obviamente las necesidades de movilidad geográfica están relacionados con el tamaño empresarial.

se considera que en la propia negociación colectiva se innove en el desarrollo de la movilidad geográfica.

La desagregación de los convenios por ámbito de negociación indica que las diferencias en la determinación del traslado no son significativas entre los convenios de empresa o sector, articulándose en el 10,5 y 12,5 por ciento de los convenios de forma respectiva. Sin embargo, es al desagregar a las empresas o sectores por nivel de conocimiento o intensidad tecnológica donde sí se observan diferencias notables. En este sentido, son los convenios de empresas o sectores de nivel medio alto de tecnología quienes con mayor frecuencia tienden a definir el concepto de traslado en el articulado del acuerdo colectivo, con dos de cada diez convenios regulando cláusulas de traslado. Duplicando las cifras del resto de empresas o sectores de nivel alto, medio bajo o bajo que en media no alcanzan a afectar a uno de cada diez convenios.

Al analizar con mayor detalle lo descrito, destaca que son las empresas o sectores asociados a la actividad manufacturera de nivel medio alto de desarrollo tecnológico las que mayor necesidad poseen de fijar acuerdos para definir el traslado en el convenio. Ello es debido a que en la producción manufacturera de alta tecnología existe una mayor necesidad de poder trasladar la mano de obra del centro de producción. Este tipo de empresa requiere de una mano de obra mejor formada, con una elasticidad de la demanda del factor trabajo más rígida, lo que implica que los trabajadores de los que dispone sean difícilmente sustituibles por otros que no cuenten con los conocimientos o la experiencia que los primeros poseen, por lo que se necesitaría negociar formas más flexibles de movilidad geográfica, lo que se corresponde con la realidad negocial. En efecto, son los convenios que afectan a este tipo de actividad los que registran una mayor incidencia en su articulado a la hora de establecer definiciones más precisas sobre lo que requeriría para llevar a cabo traslados de unos centros de trabajo a otros.

b) Traslados de centro de trabajo

Acorde con lo descrito en el apartado anterior, la legislación laboral otorga a la empresa la facultad de alterar de forma unilateral la distribución organizativa para el desarrollo de la movilidad geográfica (del Rey Guanter, 2007). Sin embargo, el proceso de traslado puede derivar en un proceso de consulta y negociación entre traba-

jadores afectados y empresa, siempre y cuando el traslado efectuado no sea colectivo, donde sí se requiere obligatoriamente de un periodo de consultas entre empresa y representante de los trabajadores⁵⁷.

Este proceso negociador facilita el acuerdo entre empresa y trabajadores para poder llevar a cabo el traslado en unas condiciones beneficiosas, tanto para la empresa como para quienes resulten afectados, mejorando el desarrollo de la movilidad geográfica. En caso contrario, el trabajador podrá verse dispuesto a renunciar al puesto de trabajo y extinguir su contrato en caso de no aceptación del proceso de movilidad. En este sentido la movilidad geográfica del factor trabajo se verá limitada, a la vez que se pierde el capital humano de la empresa, teniendo la organización que incurrir en costes de formación para los nuevos empleados, algo gravoso para las empresas que tengan necesidad de contar con una mano de obra cualificada.

En la negociación colectiva española, según los datos analizados aportados por la muestra de convenios, el 8 por ciento de los convenios alcanza un acuerdo con los representantes de los trabajadores o el trabajador individualmente en el proceso de traslado a otro centro de trabajo. Sin embargo, de entre estos convenios, el 37,5 por ciento alude al traslado colectivo, referenciándose a lo dispuesto en el artículo 40.2 del Estatuto de los Trabajadores para regular el proceso negociador en el traslado.

Por ámbito de negociación, al igual que en el apartado anterior, la fijación del proceso negociador del traslado en los convenios de sector y empresa es similar, afectando a cerca del 8 por ciento de los convenios en ambos niveles. Sin embargo, de nuevo, al desagregar a los convenios por nivel de desarrollo tecnológico o del conocimiento de la empresa o sector en el que se pactan, el uso de cláusulas que fijan la negociación para proceder al traslado es mayor en los sectores y empresas de nivel alto y medio alto, afectando a uno de cada diez convenios. Mientras que para las empresas y sectores de media baja y baja tecnología estas cláusulas solo se fijan en el 6 por ciento de los convenios aproximadamente. Este hecho vuelve a destacar que las organizaciones cuya actividad se encuentra más ligada a la tecnología y el conocimiento poseen una mayor rigidez relativa a la hora de sustituir a sus empleados y buscan fórmulas, por ende, pactadas con mayor asiduidad.

⁵⁷ Obviamente las necesidades de movilidad geográfica están relacionadas con el tamaño Artículo 40.2 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

c) Preavisos sobre traslados

La legislación laboral -Ley del Estatuto de los Trabajadores- dispone, en su artículo 40.1, que al trabajador se le deberá notificar la decisión de traslado, por parte del empresario, con una antelación mínima de treinta días a la fecha de ejecución del proceso de movilidad. De esta forma el trabajador quedará informado con la antelación suficiente para poder decidir por qué situación optar, acatando el traslado o finalizando su contrato.

Este periodo de decisión permite incrementar la posibilidad de alcanzar un acuerdo mejor entre trabajador y empresa, acercando las posturas de cada parte para facilitar el desarrollo del traslado, adecuando las compensaciones correspondientes de la empresa con los requerimientos demandados por el trabajador para aceptar dicho cambio.

El análisis de los convenios colectivos extraídos indica que el 15 por ciento de ellos fija un periodo mínimo de treinta días para proceder al aviso del traslado. De entre ellos, el 86 por ciento -es decir, el 13 por ciento de los convenios con respecto al total-, simplemente articula en el convenio un clausulado similar al utilizado en el artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores, para definir el preaviso suficiente en la comunicación del traslado. Tan solo el 14 por ciento restante -el 2 por ciento de los convenios totales- define un plazo diferente al que se fija en la ley laboral, estableciendo un periodo mínimo superior de dos meses en el preaviso de la comunicación del traslado al trabajador. Lo descrito indica de nuevo que la negociación colectiva no aporta nada novedoso a la regulación principal en cuanto a la definición del preaviso de traslado.

Por ámbito de negociación, son los convenios de empresa los que tienden a fijar con mayor frecuencia un periodo de negociación mínimo de treinta días para comunicar el traslado, afectando ello al 15,8 por ciento de los convenios colectivos de este ámbito de negociación. Sin embargo, a nivel comparativo con los convenios de sector, la diferencia entre ambos niveles no es significativa, teniendo que en el ámbito sectorial el número de convenios afectados por cláusulas que fijan un periodo de preaviso mínimo de treinta días es del 12,5 por ciento, 3,3 puntos porcentuales menos que en el ámbito empresarial.

En cuanto a la desagregación de los convenios colectivos por nivel de intensidad del conocimiento y desarrollo tecnológico de la empresa o sector en el que se suscriben, destaca el mayor uso de la

articulación en el convenio colectivo de cláusulas que definen el preaviso en un periodo mínimo de treinta días en las empresas o sectores de alto y medio alto desarrollo tecnológico, con el 20,7 y 20 por ciento de los convenios afectados respectivamente. Estas cifras duplican a las presentadas por las empresas o sectores de nivel tecnológico, con un 8,6 por ciento de los convenios afectados para las organizaciones de medio bajo desarrollo y del 12,5 por ciento para las de bajo. Lo descrito vuelve a destacar la necesidad de las empresas y sectores de mayor nivel tecnológico y del conocimiento en mejorar la flexibilidad geográfica de los recursos de los que disponen.

d) Distancias

La fijación de cláusulas que determinen distancias para negociar el traslado de un trabajador, son un medio útil en la organización para facilitar la movilidad de la mano de obra de un centro o lugar de trabajo a otro sin tener necesidad el trabajador de cambiar su residencia y, por tanto, evitar los costes asociados a la negociación y compensaciones que se derivan del proceso.

Este tipo de traslados facilita el desarrollo de la movilidad geográfica en la empresa, sin embargo, para el trabajador puede acarrear diferentes inconvenientes en forma de aumento del tiempo de transporte al centro de trabajo, los costes derivados de un incremento de las distancias del domicilio al centro de trabajo, etc., pudiendo llegar a afectar en el desarrollo de la conciliación laboral y familiar. La empresa para poder compensar las dificultades que se le presentan al trabajador en el traslado puede fijar diferentes medios de compensación como, por ejemplo, una mayor flexibilidad horaria en la entrada o la salida del puesto de trabajo o una retribución económica -pluses o complementos por distancia- que compense los gastos en los que incide el trabajador en su desplazamiento.

En la negociación colectiva española, según el análisis de la muestra de convenios colectivos, se observa que el uso de cláusulas que determinan una distancia mínima para negociar el traslado es limitado, afectando tan solo a tres de cada cien convenios. Por ámbito de negociación se observa que su uso es mayor en los convenios de sector que en los de empresa, aunque las diferencias no son significativas, afectando de forma respectiva al 4,2 y 2,6 por ciento de los convenios para cada nivel.

En todos los convenios analizados la distancia mínima fijada para negociar el traslado queda determinada en el entorno del municipio de referencia a otros municipios que no sean limítrofes o a una distancia mínima de 50 km. A partir de distancias superiores el traslado deberá ser negociado entre empresa y trabajador o colectivo de trabajadores.

Al desagregar a los convenios por grado de intensidad tecnológica y desarrollo del conocimiento de la empresa o sector en el que se pactan, se observa que son las empresas y sectores de nivel medio, tanto alto como bajo, los que tienden a fijar con mayor frecuencia este tipo de cláusulas, afectando a aproximadamente al 5 por ciento de los convenios de cada nivel. El tipo de actividad de la empresa o sector en el que tiende a fijarse este tipo de cláusulas requiere de una mayor movilidad por parte del trabajador para el desarrollo del servicio y, por tanto, para el desarrollo del negocio. Con ello se determina que la actividad condiciona la necesidad de este tipo de cláusulas.

e) Teletrabajo

El desarrollo de las nuevas tecnologías y su adaptación a la empresa han sido un elemento clave en cuanto a la mejor adecuación de la compañía a su entorno. La mejora de las comunicaciones y las tecnologías de la información han permitido que la estructura de las organizaciones varíe, permitiendo que el factor trabajo se deslocalice del centro de trabajo.

El teletrabajo puede ser clasificado en tres niveles o grupos diferenciados, según el desempeño de la actividad del trabajador:

- Teletrabajo en el domicilio
- Centros de teletrabajo
- Teletrabajo móvil o itinerante

El primer nivel –teletrabajo en el domicilio– se identifica con el desarrollo de la actividad laboral desde el propio domicilio del trabajador, mientras que el segundo –centros de teletrabajo– y el tercero –teletrabajo móvil o itinerante– sí requieren del desplazamiento del empleado para el desarrollo de la tarea encomendada, permitiendo mejorar la movilidad geográfica de la organización mediante el desplazamiento del factor trabajo a aquellos lugares donde se desarrolla

la actividad (Puchol, 2007). El posible desarrollo de este proceso es gracias a la utilización de medios y herramientas que permiten mantener en contacto al trabajador con la organización, favoreciendo la transmisión continua de la información.

A su vez, este proceso, se encuentra condicionado por la propia actividad de la empresa, pudiendo ser un limitante para el desarrollo del teletrabajo. El teletrabajo se desarrolla en un sector especializado del mercado que requiere de un elevado nivel de cualificación técnica y profesional del factor trabajo, lo que indica las especiales características de la actividad y los recursos de la empresa para su adaptación.

Esto se refleja en la escasa utilización en los convenios de este tipo de organización del trabajo. El teletrabajo es, por tanto, un recurso escaso en los convenios colectivos, en general, para el desarrollo de la flexibilidad geográfica.

5.8.3. Reflexiones sobre el uso de la flexibilidad geográfica en la negociación colectiva

La flexibilidad geográfica permite a la compañía movilizar sus recursos laborales para atender a las necesidades del servicio o de la producción, incrementando su capacidad competitiva. En función de los resultados obtenidos, tras el análisis de la muestra de convenios colectivos realizada, se observa que la flexibilidad geográfica no es un recurso al que se acuda con frecuencia en el proceso negociador, teniendo que tan solo el 16 por ciento de los convenios colectivos analizados regula al menos una de las cuestiones planteadas para definir la flexibilidad geográfica.

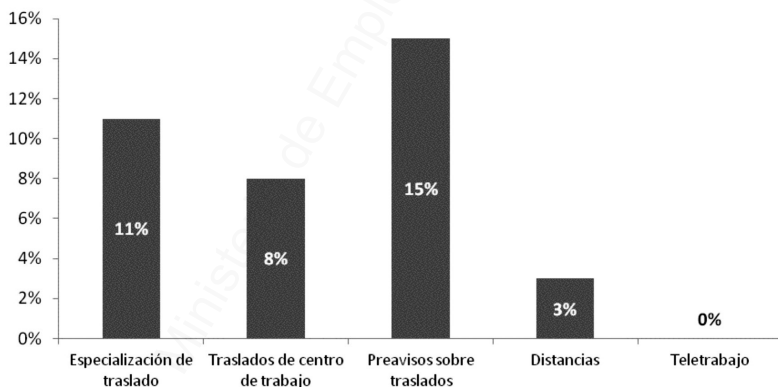
A su vez, se puede observar que la regulación en los convenios analizados no tiende a innovar con lo dispuesto en el artículo 40 del Estatuto de los Trabajadores, en el que se regula el desarrollo de la movilidad geográfica en la organización, tendiendo los convenios a regir la movilidad en función de lo articulado en dicha ley. Este hecho indica que la estructura organizativa de la empresa es poco sensible a las necesidades de movilidad, lo que explicaría la escasa innovación en la articulación de cláusulas que regulen la flexibilidad geográfica.

Profundizando en el análisis, según el ámbito funcional en el que se pacta el convenio, son los convenios de empresa los que acuden con mayor frecuencia al uso de la flexibilidad geográfica, afec-

tando al 17,1 por ciento de los convenios de este nivel de negociación, 5 puntos porcentuales más de lo registrado a nivel sectorial (12,5 por ciento de los convenios con cláusulas de flexibilidad geográfica). Sin embargo, todos estos convenios tienden a referirse únicamente a la regulación del traslado, especialmente cuando existe cambio de domicilio por parte del trabajador, siendo la regulación del teletrabajo un recurso no utilizado.

Las cláusulas más habituales son las que se refieren a la comunicación del traslado al empleado en un periodo mínimo de treinta días (recogidas en el 15 por ciento de los convenios), las que determinan el proceso de negociación entre trabajador y empresa para llevar a cabo el traslado (en el 8 por ciento de los convenios) y aquellas que definen cuándo el cambio de centro de trabajo supone traslado, afectando al 11 por ciento de los convenios colectivos, tal y como se observa en la figura 6.

Figura 6.
CONVENIOS QUE PACTAN ALGUNA CLÁUSULA RELACIONADA CON LA FLEXIBILIDAD GEOGRÁFICA (PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE CONVENIOS DE LA MUESTRA)



Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

Al clasificar los convenios colectivos en función del grado de intensidad tecnológica y del conocimiento de la empresa o sector al que pertenecen, destaca que la flexibilidad geográfica tiende a fijarse principalmente en aquellas organizaciones con un nivel tecnológico alto y medio alto. El desplazamiento de la mano de obra es un

factor importante, especialmente en aquellas empresas y sectores donde dicho recurso es altamente cualificado y difícilmente sustituible, permitiendo a la empresa adaptarse a los requerimientos de la demanda, mejorando su competitividad.

En cuanto al desarrollo del teletrabajo, el análisis realizado muestra la escasa regulación existente, tanto en la legislación laboral como en lo pactado en el acuerdo colectivo, evidenciando el escaso desarrollo de las tecnologías de la información en la empresa para este fin.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social

6. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA

6.1. INTRODUCCIÓN

Tras el análisis realizado en el capítulo anterior a partir de la información elaborada con los textos de una muestra aleatoria de convenios, se desarrolla aquí una investigación complementaria, que profundiza en la caracterización de la flexibilidad interna en la negociación colectiva, tipificando en un conjunto de índices sintéticos los diferentes elementos negociables sobre esta materia.

Aquí se recurre a la información sistematizada de los contenidos de los convenios colectivos que realiza el Ministerio de Trabajo e Inmigración a partir de las “fichas estadísticas” que cumplimentan los negociadores de tales acuerdos. Tras un trabajo de recopilación y depuración por parte de esta entidad, de la información suministrada en dichas fichas, se presentan los resultados agregados en un informe periódico publicado por dicho Ministerio. En el análisis que aquí se elabora se han utilizado los microdatos de esta fuente de información, es decir el volcado directo de los datos contenidos en las fichas en un soporte informático. El tratamiento, depuración y análisis ulterior de esa información se ha realizado por el propio equipo de investigación de este trabajo.

Con ello se avanza un poco más en el conocimiento de este tema poniendo en relación las características de la flexibilidad interna normativizadas en la negociación colectiva y su incidencia relativa en los convenios con varios aspectos idiosincráticos de la propia negociación y del entrono empresarial/sectorial en el que se negocia y donde se aplican dichos acuerdos.

6.2. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS

Como se ha señalado, el objetivo del presente capítulo es describir y analizar en profundidad el modo y las formas que las medidas de flexibilidad interna han adquirido dentro de la negociación colectiva en España. Para ello, utilizando la Base de Datos de Convenios del MTIN se realizará un doble análisis empíricos para evaluar con más detalle cómo se está llevando a cabo la flexibilidad interna en nuestro país.

El análisis cuantitativo de la flexibilidad interna negociada en convenio colectivo en España se realiza a partir de dos modelos econométricos de análisis: un Análisis de Componentes Principales, puesto que las variables que reflejan los diferentes tipos de flexibilidad interna son muy numerosas, con el objetivo fundamental de reducir el número de variables originales en un nuevo conjunto de variables representativas, los llamados Componentes Principales, que estaría construido a partir de una combinación lineal de las originales. Con ello se elaboran diferentes índices sintéticos de los diversos componentes en los que se ha dividido el concepto de flexibilidad interna.

Un segundo análisis recurre a la elaboración de una tabla denominada ANOVA (siglas en inglés de Análisis de Varianza), con el fin de poner en relación los índices desarrollados a partir del modelo de Componentes Principales, explicado en el párrafo anterior, con un conjunto de variables que caracterizan el entorno empresarial y económico en el que se aplican los convenios colectivos analizados.

El análisis de ANOVA permite identificar si los diferentes índices de flexibilidad interna son significativamente diferentes entre las distintas categorías representadas por las variables independientes (entorno empresarial). De esta forma, se comprueba si efectivamente existen razones estadísticas para considerar que los niveles de flexibilidad interna son diferentes según la categoría de análisis especificada en las variables independientes. De otra forma, en el caso de que las medias sean homogéneas entre las categorías consideradas, se supone la existencia de homogeneidad de la población de análisis y ninguna diferencia de comportamiento entre los grupos. En este caso de igualdad de media, no se tiene ninguna razón estadística para suponer que las variables que se consideran independientes tienen influencia sobre la flexibilidad interna.

Se ha recurrido a este método de análisis econométrico porque permite observar con relativa sencillez una caracterización de la flexibilidad interna que se utiliza en la negociación colectiva en España.

6.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO-DESCRIPTIVO

En este apartado se presentarán las principales estadísticas descriptivas de las variables que representarían la flexibilidad interna, distinguiendo, según la composición que se presenta en el cuadro abajo, en flexibilidad salarial, numérica, funcional y geográfica. En dicho análisis se desagregará la información por número de trabajadores, tipo de convenio y grado de desarrollo tecnológico e intensidad del conocimiento alcanzado en el sector de actividad al que pertenece el convenio colectivo, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, sea de sector o de empresa. El periodo analizado corresponde a los años 2000, 2005 y 2008.

Cuadro 29.
VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

<i>Variable</i>	<i>Descripción de la variable</i>	<i>Observación</i>
<i>Flexibilidad funcional: IFF</i>		
COTIPOTR2_X	Se han pactado cláusulas sobre movilidad funcional	Si el convenio pacta cláusulas sobre movilidad funcional es más flexible
COCLASPRO2	Existencia de polivalencia funcional	Si en el convenio se fija polivalencia funcional es más flexible
COCLAFOR	Se han pactado cláusulas de formación profesional (Sí o No)	Si el convenio pacta cláusulas de formación profesional es más flexible
CONEGOC3	Se establecen cláusulas sobre participación de los trabajadores en la organización del trabajo (Sí o No)	Si el convenio fija cláusulas sobre la participación de los trabajadores en la organización del trabajo es más flexible

Cuadro 29.
VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

<i>Variable</i>	<i>Descripción de la variable</i>	<i>Observación</i>
COCLASPRO101	Existencia de clasificación organizativa en categorías profesionales	Si el convenio fija una clasificación organizativa del factor trabajo en categorías profesionales es menos flexible
<i>Flexibilidad numérica: IFN</i>		
APMODJOR	Módulo de la jornada (anual, semanal o semanal y anual)	Si el convenio posee una distribución de la jornada de carácter anual es más flexible que uno semanal
COJORVA2	Se aplican distribuciones irregulares de jornada	Si se aplican distribuciones irregulares de jornada el convenio es más flexible.
COJORVA6	Se aplican jornadas especiales	Si se aplican jornadas especiales el convenio es más flexible
COJORVA7	Se aplican periodos concretos de vacaciones	Si se aplican periodos concretos de vacaciones el convenio es menos flexible
<i>Flexibilidad salarial: IFS</i>		
APFUNCIR	Incremento salarial en función de otra circunstancia	Si el convenio posee un incremento salarial en función de otra circunstancia se considera que es más flexible
APCLASAL	Cláusula de revisión por garantía salarial	Si el convenio posee una cláusula de garantía salarial se considera que es menos flexible
CONEGOC9	Se establecen incentivos ligados a la productividad	Si en el convenio se establecen incentivos ligados a la productividad será más flexible

Cuadro 29.
VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

<i>Variable</i>	<i>Descripción de la variable</i>	<i>Observación</i>
COTIPDIS	Tipo de distribución de la retribución. (Lineal, Proporcional o Mixto)	Si en el convenio se establece una retribución proporcional es más flexible que el resto. 1 = lineal, 2 = Mixto y 3 = proporcional
COESTSA103	Complementos salariales relacionados con la situación y el resultado de la empresa	Si en el convenio se establecen complementos salariales relacionados con la situación y el resultado de la empresa será más flexible
COESTSA2	Carácter consolidable de los complementos salariales	Si el convenio presenta cláusula de inaplicación es menos flexible
COESTSA102	Complementos salariales relacionados con el trabajo realizado	Si el convenio posee complementos salariales relacionados con el trabajo realizado será más flexible
COESTSA101	Complementos salariales relacionados con las circunstancias personales del trabajador	Si el convenio posee complementos salariales relacionados con las circunstancias personales del trabajador, será más flexible
<i>Flexibilidad geográfica: IFG</i>		
COTIPOTRI_X	Se han pactado cláusulas sobre movilidad geográfica	Si se pactan cláusulas sobre movilidad geográfica, el convenio es más flexible

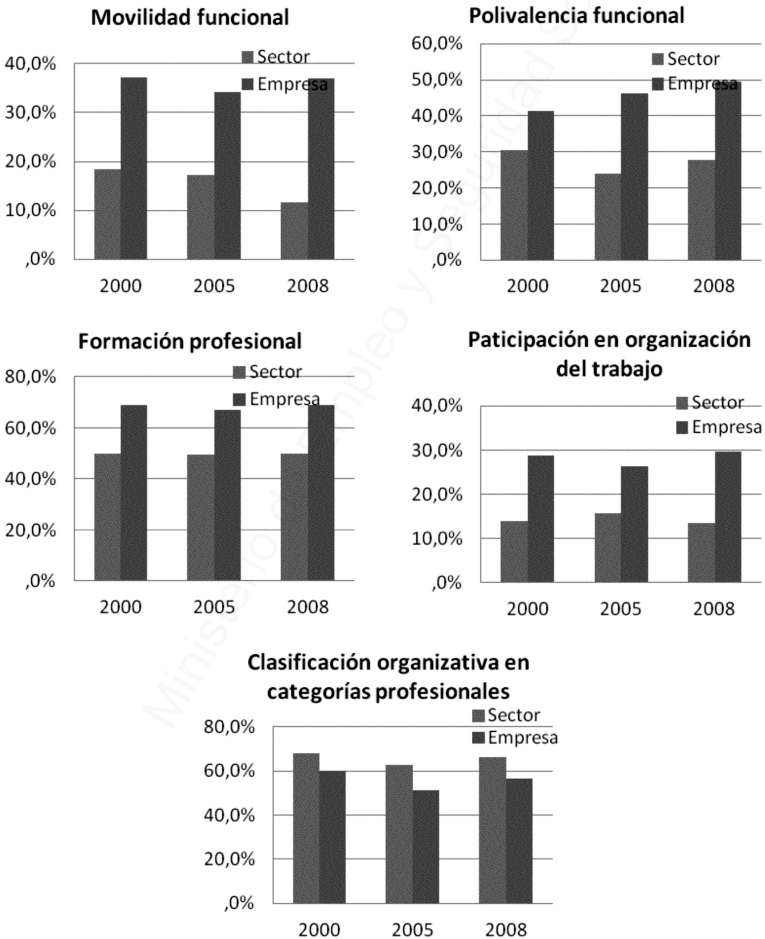
Fuente: Elaboración propia.

Las variables descritas en el cuadro anterior han sido seleccionadas, de entre la información aportada por la Base de Datos de Convenios Colectivos, para definir el grado de flexibilidad interna a nivel cuantitativo determinado en cada convenio colectivo. Estas variables hacen referencia a la fijación de diferentes términos o cláusulas pacta-

das en el convenio, relacionadas con el desarrollo de la flexibilidad interna, ya sea a nivel funcional, numérico, salarial o geográfico.

Tras al proceso de selección, se ha llevado a cabo el análisis de estadísticas descriptivas correspondiente de cada tipo de variable, observando la evolución del número de trabajadores afectados por cada una durante los tres años analizados (2000, 2005 y 2008).

Figura 7.
FLEXIBILIDAD FUNCIONAL



Fuente: Elaboración propia con SPSS, datos de la *Base de Datos de Convenios Colectivos (MTIN)*.

La flexibilidad funcional ha sido definida en función de cinco variables (como se muestran en la figura 7), seleccionadas para determinar la importancia de este proceso de adaptación organizativa a los cambios que se suceden en el entorno de la compañía. La necesidad de mejorar la estructura organizativa del factor trabajo y su nivel de cualificación, permiten a la compañía incrementar su capacidad adaptativa ante los cambios en el mercado, suponiendo una mejora de su nivel competitivo.

A nivel agregado se observa que, por ámbito de negociación, son los trabajadores que tienen sus condiciones laborales reguladas por convenios de empresa los que se ven afectados, en mayor medida, por el uso de cláusulas relacionadas con el desarrollo de la flexibilidad funcional, en comparación con aquellos de convenios de sector. De entre las variables seleccionadas, se observa que son las cláusulas relacionadas con el desarrollo de la formación profesional y la clasificación organizativa del factor trabajo en categorías profesionales, las que tienden a pactarse con mayor frecuencia en el proceso de negociación, afectando a más de la mitad del total de trabajadores en la negociación colectiva.

Sin embargo, su uso es dispar si desagregamos los convenios por ámbito funcional en el que se pactan. En este sentido, son los convenios de empresa los que mayor uso hacen de los programas formativos, afectando a cerca del 70 por ciento de los convenios colectivos en los tres periodos, siendo este efecto inferior en los convenios de sector, donde este tipo de cláusulas afecta a aproximadamente a un 20 por ciento menos de trabajadores —equivaliendo al 50 por ciento—. En cuanto al uso de las categorías profesionales para definir la estructura organizativa de la empresa, son los trabajadores afectados por convenios de sector los que hacen un mayor uso de estas categorías para definir con mayor grado de especificidad los conocimientos necesarios y tareas a desempeñar en cada puesto de trabajo de la empresa. De esta forma, se ven afectados por categorías profesionales más del 60 por ciento de los trabajadores del ámbito sectorial, cerca de un 5 por ciento más con respecto a los trabajadores del nivel empresarial en los tres años analizados, sin mostrar esta diferencia grandes variaciones en los tres periodos.

El resto de variables analizadas, indican que el uso de la polivalencia funcional, la movilidad funcional y la participación del trabajador en la organización del trabajo es menor con respecto a las dos variables analizadas anteriormente, afectando de forma respectiva a cerca del 30, 27 y 22 por ciento de los trabajadores. Sin embargo, se obser-

van diferencias significativamente superiores, por ámbito de negociación, a las observadas anteriormente para las variables referentes a la formación profesional y el uso de categorías profesionales. En este sentido, son los convenios de empresa, en comparación con los de sector, los que tienden a hacer un mayor uso de este tipo de cláusulas, mejorando el nivel de interacción del trabajador con respecto al desarrollo de la estructura organizativa en la compañía. La diferencia más significativa se observa en el uso de la movilidad funcional, donde los convenios de sector tienden a reducir los efectos de este tipo de cláusulas sobre los trabajadores de este ámbito de negociación en el periodo analizado, pasando de afectar al 18 por ciento de los trabajadores en el año 2000, al 11 por ciento del total de trabajadores en el año 2008. Mientras que los convenios de empresa mantienen el número de trabajadores afectados en los tres periodos, rondando el 35 por ciento del total en este nivel de negociación, incrementándose la diferencia con respecto a los convenios sectoriales en 7 puntos porcentuales, pasando del 17 por ciento en el año 2000, al 24 por ciento en el año 2008.

Figura 8.
FLEXIBILIDAD SALARIAL

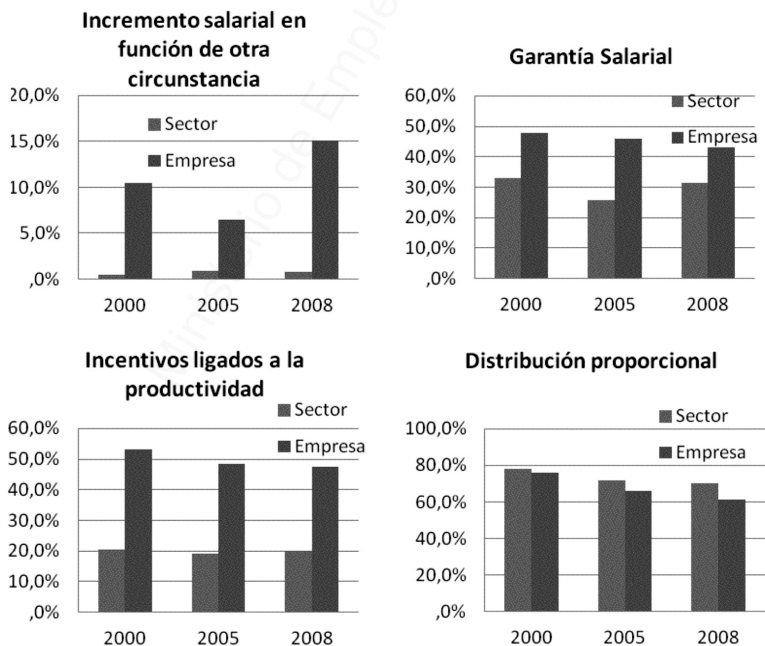
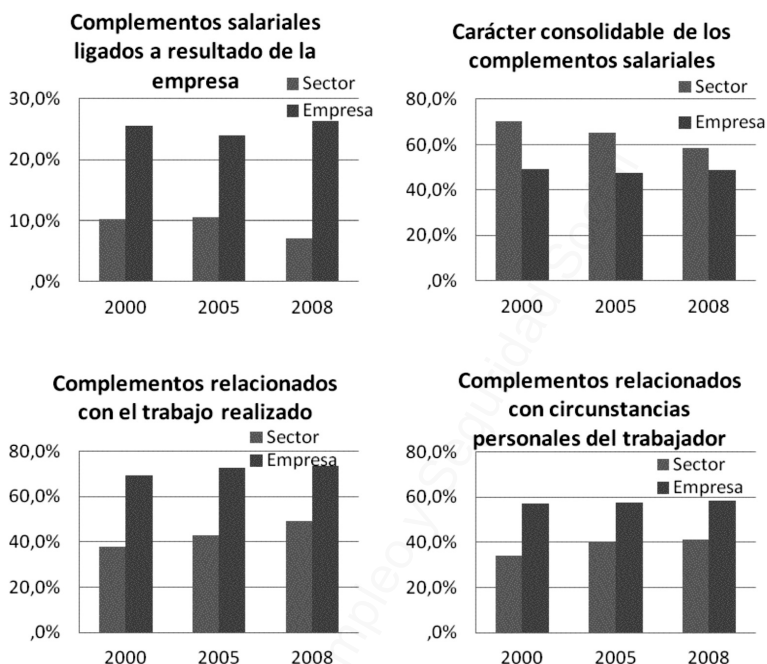


Figura 8.
FLEXIBILIDAD SALARIAL



Fuente: Elaboración propia con SPSS, datos de la *Base de Datos de Convenios Colectivos* (MTIN).

La flexibilidad salarial ha sido definida en función de ocho variables diferentes que pueden ser agrupadas en dos niveles (figura 8). Éstos son:

- Evolución salarial: grupo que detalla cómo se determina la actualización salarial en la negociación, formando parte del mismo las variables que definen si el incremento salarial se define en función de otra circunstancia y si se pactan en el convenio cláusulas de garantía salarial⁵⁸.

⁵⁸ En este sentido la fijación de cláusulas de garantía salarial quedan definidas como un elemento que restringe el desarrollo de la flexibilidad, indexando los salarios a la inflación pasada.

- Estructura salarial: en este grupo quedan definidos cuáles son los elementos retributivos que determinan la estructura salarial en el convenio. Las variables que forman parte del grupo son aquéllas en relación al tipo de distribución de la retribución salarial (proporcional o diferente), existen incentivos ligados a la productividad, existen complementos salariales relacionados con el resultado de la empresa, los complementos salariales poseen carácter consolidable⁵⁹, existen complementos relacionados con el trabajo realizado y existen complementos relacionados con las circunstancias personales del trabajador.

El análisis de frecuencia indica que la flexibilidad salarial, determinada en función de las variables seleccionadas, afecta a la mayoría de los trabajadores que ven reguladas sus condiciones laborales a través de la negociación colectiva, teniendo que cerca del 99 por ciento de los mismos se ven afectados por al menos una de las cláusulas salariales descritas. A su vez, este valor se mantiene durante los tres periodos analizados, lo que indica la importancia de la flexibilidad salarial en el desarrollo de la organización, quedando reflejado en lo acordado en el convenio.

Por ámbito de negociación, los efectos son similares a nivel comparativo entre los convenios de sector y empresa, afectando en ambos niveles a nueve de cada diez trabajadores. A su vez, analizando la importancia de las cláusulas seleccionadas, se observa que en los convenios de empresa destaca el uso de los complementos relaciones con el trabajo desempeñado, complementos relacionados con las circunstancias personales del trabajador, la fijación de la distribución salarial de tipo proporcional y los incentivos ligados a la productividad, afectando aproximadamente al 70, 57, 65 y 50 por ciento de los trabajadores de este ámbito respectivamente. Este efecto sobre el número de trabajadores del ámbito empresarial no muestra variaciones significativas durante los tres años analizados, excepto para el peso de la retribución salarial de tipo proporcional que tiende a reducirse, pasando de afectar al 77 por ciento de los trabajadores en el año 2000 a afec-

⁵⁹ La determinación del carácter consolidable de los convenios es un elemento considerado como limitador de la flexibilidad, siendo considerados menos flexibles aquellos complementos que fijan el carácter consolidable de los convenios.

tar al 60 por ciento en 2008, generando efectos sobre la variabilidad del salario.

En los convenios de sector la no consolidación de los complementos salariales y la distribución proporcional del salario son los elementos más destacados, afectando al 63 y 70 por ciento de los trabajadores cuyas relaciones laborales quedan reguladas por convenios de tipo sectorial. Sin embargo, ambas variables muestran un descenso continuado en los tres años analizados, que se traduce en una caída similar equivalente al 10 por ciento para el periodo 2000-2008.

Las diferencias más significativas por trabajadores afectados según el ámbito de negociación, se encuentran en el uso de incentivos ligados a la productividad, los complementos salariales ligados al resultado de la compañía, los relacionados con el trabajo realizado y con las circunstancias personales del trabajador, siendo en todos ellos superior el número de trabajadores afectados a nivel de empresa en comparación al ámbito sectorial. De entre estas diferencias, las cuales en media se aproximan al 15 por ciento, destaca la observada en el uso de incentivos a la productividad para definir la estructura salarial. Este tipo de incentivos, que ligan la retribución al rendimiento del trabajador, muestra una diferencia significativa superior al 30 por ciento, en cuanto al número de trabajadores afectados a nivel de empresa en comparación al nivel sectorial, manteniéndose una evolución constante durante los tres años analizados.

Figura 9.
FLEXIBILIDAD NUMÉRICA

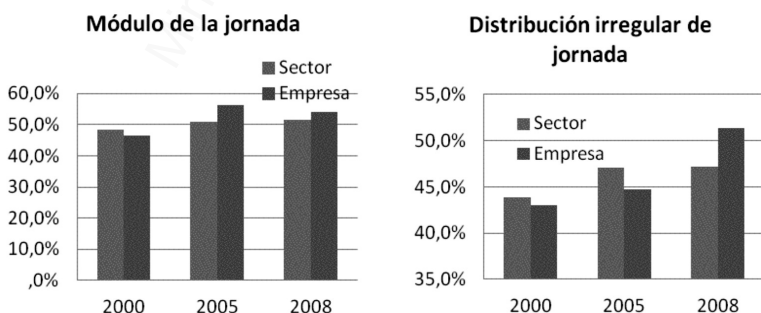
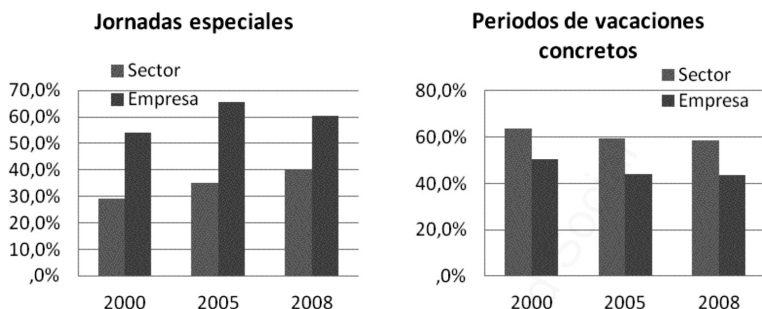


Figura 9.
FLEXIBILIDAD NUMÉRICA



Fuente: Elaboración propia con SPSS, datos de la *Base de Datos de Convenios Colectivos* (MTIN).

La flexibilidad numérica interna, relacionada con el ajuste cuantitativo del factor trabajo propio de la empresa a sus necesidades, ha sido definida mediante la selección de cuatro variables que sintetizan la información correspondiente al desarrollo de dicho nivel de flexibilidad según lo pactado en el convenio (figura 9). Las variables seleccionadas determinan cómo se define y distribuye la jornada acordada en convenio, al igual que especifican la fijación del periodo de vacaciones.

El análisis de las frecuencias indica que cerca del 84 por ciento de los trabajadores, de entre aquellos cuyas relaciones laborales son determinadas mediante lo pactado en convenio, están afectados por alguna de las cláusulas utilizadas para definir la flexibilidad numérica. De las cláusulas seleccionadas destaca la determinación del carácter anual de la jornada laboral, afectando al 45 por ciento de los trabajadores afectados, al igual que la mayor flexibilidad para fijar el periodo de vacaciones, afectando a su vez a cinco de cada diez trabajadores. Al desagregar el número de trabajadores en función del ámbito en el que se negoció el convenio que les afecta, se observa que son los convenios de sector los que tienden a implementar en mayor medida el desarrollo de la flexibilidad numérica, afectando al 88 por ciento de los trabajadores. Aunque la diferencia presentada con respecto a los convenios de empresa no puede considerarse significativa, superando tan solo en 3 puntos porcentuales a la cifra alcanzada por el ámbito sectorial.

La evolución más significativa, para los tres años analizados -2000, 2005 y 2008-, se observa en el uso de la distribución irregular de la jornada y el desarrollo de las jornadas especiales, incrementándose el número de trabajadores afectados en un 5,5 por ciento en el periodo comprendido entre el año 2000 y 2008 para ambas cláusulas.

6.4. INDICADORES DE FLEXIBILIDAD INTERNA

Uno de los objetivos de esta investigación es estimar un índice de flexibilidad interna para los convenios colectivos firmados en España en los años 2000, 2005 y 2008. Como se ha analizado anteriormente, en las estadísticas descriptivas y en la definición que aquí se desarrolla sobre flexibilidad interna, el número de variables que componen diferentes niveles de definición de la flexibilidad interna es elevado, lo que hace complejo medir la flexibilidad interna a través de una única variable representativa de las características y matices que la flexibilidad interna puede tener en los convenios colectivos negociados en España.

Para solucionar este problema se va a utilizar una estrategia estadística de reducción de dimensiones que es el Análisis de Componentes Principales. “El Análisis de Componentes Principales permite describir, de un modo sintético, la estructura de las interrelaciones de las variables originales en el fenómeno que se estudia a partir de las componentes obtenidas” (Pérez, 2004: 193). Es decir, se utiliza un proceso de reducción de datos estimando componentes o factores que representan una combinación lineal de las variables originales. Estos componentes explicarían completamente la varianza de las variables originales.

Con relación al conjunto de variables que se ha analizado en las estadísticas descriptivas, los ejercicios previos al Análisis de Componentes Principales y de la matriz de correlación sugieren la necesidad de reducir el número de variables utilizadas en el análisis. A partir de aquí, utilizando el programa de análisis estadístico SPSS, el modelo ha seleccionado exclusivamente las siguientes variables para cada definición de flexibilidad interna. Esta estrategia metodológica será utilizada para estimar un índice en función de los grados de flexibilidad analizados para todos los convenios colectivos, excepto para el índice de flexibilidad geográfica, por su composición formada por una única variable.

En el Análisis de Componentes Principales, realizado a través de la matriz de correlación, se ha procedido a la utilización del método de rotación Quartimax, que minimiza el número de factores necesarios para explicar cada variable. Con ello se simplifica la interpretación de las variables observadas. Además, se ha utilizado el método de cálculo de las puntuaciones de Anderson-Rubin para obtener los coeficientes de las puntuaciones factoriales; este método es una modificación del método de Bartlett, que asegura la ortogonalidad de los factores estimados. Las puntuaciones resultantes tienen una media 0, una desviación típica de 1 y no están correlacionadas entre sí⁶⁰.

Se presentan, a continuación, los resultados según el orden de las flexibilidades destacadas en las figuras anteriores, 7, 8 y 9. Por ello, se empieza por la flexibilidad funcional, cuyo Análisis de Componentes Principales identificó sólo un factor considerado válido y que explica el 30,1 por ciento de la varianza conjunta de las variables utilizadas en el modelo de Componentes Principales. Dicho índice (IFF) está compuesto por los indicadores de movilidad funcional, de polivalencia funcional, de formación profesional, de participación de los trabajadores en la organización del trabajo y existencia de categorías profesionales.

El índice de flexibilidad salarial (IFS), a su vez, está formado por tres factores diferentes que explican, de forma conjunta, el 53,9 por ciento de la varianza total de las variables utilizadas en el estudio. El primer factor se puede llamar factor de complementos retributivos, por que sintetiza en mayor medida la información de las variables referentes a complementos salariales relacionados con el trabajo realizado, los complementos salariales relacionados con las circunstancias personales del trabajador y el carácter consolidable de los complementos. El segundo factor se puede categorizar como de incentivos salariales ligados a la productividad y a los resultados de la empresa; y, por último, el factor de incremento salariales, tanto los en función de otras circunstancias, como el de cláusula de revisión por garantía salarial y el tipo de distribución de la retribución.

Por su parte, el índice de flexibilidad numérica (IFN) también está formado por un solo factor que representa el 34,1 por ciento de la varianza conjunta de las variables que forman dicho índice. Estas variables son el módulo de jornada, distribución irregulares de la

⁶⁰ Para más información véase Pérez (2004)

jornada laboral, jornadas especiales y, con el signo negativo, aplicación de periodos concretos de vacaciones.

Por último, se ha desarrollado el índice de flexibilidad interna total (IFIT), utilizando de forma conjunta todas las variables que definen cada tipo de flexibilidad –anteriormente mencionadas– más la variable de movilidad geográfica. El análisis del IFIT identifica 6 factores que explicarían el 50 por ciento de la varianza conjunta de las variables utilizadas en el análisis. Estos 6 factores pueden identificarse como:

- Complementos salariales consolidables
- Jornada laboral y flexibilidad numérica
- Flexibilidad geográfica y funcional
- Complementos salariales ligados a la productividad y resultado de la empresa
- Incremento salarial
- Tipo de distribución del incremento salarial

Se ha utilizado el método de Anderson-Rubin para calcular los coeficientes para las puntuaciones factoriales. La gran ventaja de este método es que estandariza los índices estimados, normalizándolos con una media de cero y una desviación típica de uno. Esta distribución facilita la estratificación de los diferentes índices de flexibilidad en cinco categorías, es decir:

- Baja,
- Media-Baja,
- Media,
- Media-Alta y
- Alta.

Para la estratificación de los índices de flexibilidad se ha optado por dividir el intervalo total en cinco percentiles, para poder encontrar una distribución de frecuencia equilibrada entre las diferentes categorías. En el cuadro 30 se presentan los intervalos de cada categoría, es decir, la agrupación de los percentiles en Baja flexibilidad para convenios colectivos con valores inferiores al percentil 20; Media Baja para valores entre los percentiles 20 y 40; Media para los valores entre los percentiles 40 y 60; Media Alta para los valores entre los percentiles 60 y 80; y Alta Flexibilidad para los valores superiores al percentil 80.

Cuadro 30.
ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LOS ÍNDICES
DE FLEXIBILIDAD INTERNA

		<i>IFS</i>	<i>IFN</i>	<i>IFF</i>	<i>IFIT</i>
N	Válidos	16967	16967	16967	16967
	Perdidos	0	0	0	0
Media		,0000	,0000000	,0000000	,0000
Error tít. de la media		,00248	,00767710	,00767710	,00166
Mediana		,0067	-,1056603	-,1811239	-,0174
Moda		-,24	-1,29848	-1,02147	-,37
Dev. tít.		,32264	1,00000000	1,00000000	,21619
Mínimo		-,49	-1,29848	-1,02147	-,37
Máximo		1,20	2,17075	3,37744	,82
Percentiles	20	-,3451	-,7856826	-1,0214693	-,2041
	40	-,1004	-,6184596	-,6456057	-,0813
	60	,0959	,3277955	,1705509	,0451
	80	,2990	1,0078178	,8161116	,1871

Fuente: Elaboración propia.

6.5. CARACTERIZACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. UNA APROXIMACIÓN

Con el fin de complementar y completar el análisis anterior se utilizan aquí los índices obtenidos, como variables internas o explicadas, para relacionales con un conjunto de tres variables, exógenas o independientes, que caracterizan el ámbito de negociación, la dimensión temporal ambos del convenio y el entorno empresarial. Se realiza, para ello, un análisis del contraste de la

homogeneidad de las medias y varianzas (ANOVA) de los diferentes índices de flexibilidad interna, calculados mediante Componentes Principales, en cada una de las variables de control, las variables independientes, es decir: ámbito del convenio (sector o empresa), intensidad tecnológica o desarrollo del conocimiento y el ámbito temporal del convenio (anual o plurianual). Las variables dependientes son los cinco niveles de flexibilidad interna (numérica, funcional, salarial, geográfica y total) destacados anteriormente.

Existen diferencias significativas para todos los índices de flexibilidad interna, excepto para el de flexibilidad geográfica, a lo largo de todo el periodo considerado. Por lo tanto, se puede plantear el modelo de estimación de la determinación de la flexibilidad interna, puesto que no existe homogeneidad de media entre los grupos considerados en cada una de las variables independientes.

En los cuadros 31 y siguientes se contempla, asimismo, como la flexibilidad salarial es inferior en los convenios de sector que en los de empresa; aunque en ambos niveles se observa un incremento del índice medio de flexibilidad salarial a lo largo del periodo estudiado. Este comportamiento y la tendencia al alza se observa también en los demás índices de flexibilidad interna, incluyendo el índice de flexibilidad interna total.

De igual forma destaca un nivel inferior de flexibilidad interna en los convenios correspondientes a sectores o empresas de menor intensidad tecnológica y desarrollo del conocimiento y de ámbito temporal anual. La tendencia al alza en los diferentes índices también es destacada.

Por lo tanto, el ANOVA nos permite sacar dos conclusiones importantes:

- existen diferencias estadísticamente significativas entre los índices de flexibilidad interna por tipo de convenio, intensidad tecnológica y ámbito temporal del acuerdo;
- se observa una tendencia al alza de los índices de flexibilidad interna a lo largo del periodo estudiado, es decir, que el grado de flexibilidad interna definido en los convenios colectivos se ha incrementado entre 2000 y 2008.

Cuadro 31.
FLEXIBILIDAD MEDIA POR TIPO DE CONVENIO

Año	Tipo de convenio	IFG	IFS	IFN	IFF	IFIT		
2000	Sector	Media	,1038	-,1634	-,3677841	-,3404152	-,0933	
		N	1320	1320	1320	1320	1320	
		Desv. típ.	,30510	,28871	,90148253	,85181613	,20383	
	Empresa	Media	,0903	,0049	-,0133609	,0276300	-,0006	
		N	3932	3932	3932	3932	3932	
		Desv. típ.	,28663	,31144	,99752786	1,01263506	,21756	
	Total	Media	,0937	-,0374	-,1024391	-,0648719	-,0239	
		N	5252	5252	5252	5252	5252	
		Desv. típ.	,29141	,31446	,98625475	,98762896	,21791	
	2005	Sector	Media	,1062	-,1314	-,2192402	-,3123254	-,0594
			N	1328	1328	1328	1328	1328
			Desv. típ.	,30818	,29885	,92962194	,84873639	,20303
Empresa		Media	,1081	,0386	,1072431	,0945659	,0246	
		N	4448	4448	4448	4448	4448	
		Desv. típ.	,31059	,32058	1,01022898	1,01536357	,21473	
Total		Media	,1077	-,0005	,0321791	,0010147	,0053	
		N	5776	5776	5776	5776	5776	
		Desv. típ.	,31001	,32369	1,00166433	,99434907	,21500	
2008		Sector	Media	,0979	-,1099	-,1533019	-,2517997	-,0571
			N	1328	1328	1328	1328	1328
			Desv. típ.	,29728	,28761	,92978535	,87687924	,20405
	Empresa	Media	,1184	,0749	,1205224	,1451390	,0371	
		N	4611	4611	4611	4611	4611	
		Desv. típ.	,32313	,32361	1,01588758	1,03206802	,21217	
	Total	Media	,1138	,0335	,0592934	,0563809	,0160	
		N	5939	5939	5939	5939	5939	
		Desv. típ.	,31762	,32515	1,00371049	1,01298522	,21400	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 32.
FLEXIBILIDAD MEDIA POR INTENSIDAD TECNOLÓGICA

<i>Año</i>	<i>ITec</i>	<i>IFG</i>	<i>IFS</i>	<i>IFN</i>	<i>IFF</i>	<i>IFIT</i>	
2000	,00	Media	,0902	-,0549	-,1640891	-,1290546	-,0401
		N	3790	3790	3790	3790	3790
		Desv. típ.	,28656	,31157	,96735937	,96294714	,21442
	1,00	Media	,1026	,0081	,0573788	,1015116	,0179
		N	1462	1462	1462	1462	1462
		Desv. típ.	,30354	,31746	1,01670055	1,03079939	,22140
	Total	Media	,0937	-,0374	-,1024391	-,0648719	-,0239
		N	5252	5252	5252	5252	5252
		Desv. típ.	,29141	,31446	,98625475	,98762896	,21791
2005	,00	Media	,0979	-,0573	-,0481366	-,1791848	-,0265
		N	2922	2922	2922	2922	2922
		Desv. típ.	,29720	,30826	,97639157	,91484000	,20595
	1,00	Media	,1177	,0576	,1144083	,1855076	,0378
		N	2854	2854	2854	2854	2854
		Desv. típ.	,32234	,32881	1,02053658	1,03787560	,21922
	Total	Media	,1077	-,0005	,0321791	,0010147	,0053
		N	5776	5776	5776	5776	5776
		Desv. típ.	,31001	,32369	1,00166433	,99434907	,21500
2008	,00	Media	,1047	-,0231	-,0177459	-,1351944	-,0169
		N	2970	2970	2970	2970	2970
		Desv. típ.	,30624	,31067	,98289773	,92976178	,20821
	1,00	Media	,1229	,0903	,1363588	,2480207	,0490
		N	2969	2969	2969	2969	2969
		Desv. típ.	,32842	,32944	1,01845705	1,05582069	,21467
	Total	Media	,1138	,0335	,0592934	,0563809	,0160
		N	5939	5939	5939	5939	5939
		Desv. típ.	,31762	,32515	1,00371049	1,01298522	,21400

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 33.
FLEXIBILIDAD MEDIA POR ÁMBITO TEMPORAL
DEL CONVENIO

<i>Año</i>	<i>Pluria</i>	<i>IFG</i>	<i>IFS</i>	<i>IFN</i>	<i>IFF</i>	<i>IFIT</i>
2000	Media	,0566	-,1230	-,2711049	-,3285491	-,0884
	,00 N	778	778	778	778	778
	Desv. típ.	,23114	,27829	,92432210	,86871234	,19981
	Media	,1001	-,0225	-,0731092	-,0190201	-,0127
	1,00 N	4474	4474	4474	4474	4474
	Desv. típ.	,30021	,31802	,99381178	,99988980	,21901
	Media	,0937	-,0374	-,1024391	-,0648719	-,0239
	Total N	5252	5252	5252	5252	5252
	Desv. típ.	,29141	,31446	,98625475	,98762896	,21791
2005	Media	,0563	-,1081	-,2152422	-,3301305	-,0829
	,00 N	444	444	444	444	444
	Desv. típ.	,23077	,28344	,91722342	,79043794	,18522
	Media	,1120	,0084	,0527820	,0285894	,0126
	1,00 N	5332	5332	5332	5332	5332
	Desv. típ.	,31535	,32524	1,00571429	1,00462177	,21570
	Media	,1077	-,0005	,0321791	,0010147	,0053
	Total N	5776	5776	5776	5776	5776
	Desv. típ.	,31001	,32369	1,00166433	,99434907	,21500
2008	Media	,0765	-,0743	-,0949517	-,2543576	-,0583
	,00 N	353	353	353	353	353
	Desv. típ.	,26615	,28497	,99316819	,88724196	,20573
	Media	,1162	,0404	,0690408	,0760176	,0207
	1,00 N	5586	5586	5586	5586	5586
	Desv. típ.	,32047	,32635	1,00366487	1,01729721	,21366
	Media	,1138	,0335	,0592934	,0563809	,0160
	Total N	5939	5939	5939	5939	5939
	Desv. típ.	,31762	,32515	1,00371049	1,01298522	,21400

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de la determinación de la flexibilidad interna se ha desarrollado un modelo econométrico *cross-section* que estima el grado de influencia de diferentes variables sobre el grado de flexibilidad interna de cada convenio colectivo firmado en España.

Este modelo asume la siguiente forma funcional:

$$IF_i = \alpha + X_i\beta_i + \varepsilon_i$$

donde IF_i es la variable dependiente a estimar, siendo representada por las cinco diferentes definiciones de flexibilidad interna (flexibilidad salarial, numérica, funcional, geográfica e interna total). Cada una de estas variables, excepto el grado de flexibilidad geográfica ha sido determinada anteriormente en el Análisis de Componentes Principales. Es decir:

IFS: Índice de Flexibilidad Salarial

IFN: Índice de Flexibilidad Numérica

IFF: Índice de Flexibilidad Funcional

IFG: Flexibilidad Geográfica

IFIT: Índice de flexibilidad interna total

Por otra parte, la matriz X_i está formada por un conjunto de variables que definen diferentes características del convenio colectivo; siendo β_i el vector de coeficientes. El conjunto de variables que caracterizan los convenios colectivos son:

1. TC: Ámbito de convenio, desagregado en nivel sectorial o de empresa;
2. Ámbito geográfico del convenio, desagregado en nivel provincial o no;
 - a) Prov, si el convenio es provincial;
 - b) Prov+, si el convenio es de otro ámbito geográfico;
3. NT, Número total de trabajadores afectados en convenio;
4. Intensidad tecnológica de la empresa o sector afectado por el convenio;
 - a) MBT, media baja tecnología;
 - b) MAT, media alta tecnología;
 - c) AT, alta tecnología

5. Priva, variable dicotómica que representa la titularidad de la empresa privada;
6. Pluria: variable dicotómica definida para los convenios plurianuales.

A través de este modelo es posible determinar cuáles serán los determinantes más importantes de la flexibilidad interna negociada en los convenios colectivos en España. Se espera una relación positiva entre flexibilidad interna y convenios de empresa, intensidad tecnológica y titularidad privada; y ambigua con las demás variables.

Las estimaciones se presentarán para los años 2000, 2005 y 2008. Por lo tanto, el ejercicio empírico implicará la elaboración de 15 estimaciones, siendo tres para cada tipo de flexibilidad interna. Sin embargo, antes de analizar las estimaciones del modelo conviene interpretar las correlaciones cruzadas entre las variables dependientes e independientes, que ofrecerán una primera aproximación del grado de relación entre estas diferentes variables.

La primera conclusión importante del análisis de correlación cruzada es que se observa un elevado coeficiente de correlación entre las variables tipo de convenio, ámbito geográfico, titularidad de la empresa y número de trabajadores. El grado de correlación entre éstas variables es elevado, lo que significa, por lo tanto, que la inclusión simultánea de estas variables en el modelo daría lugar al desarrollo de multicolinealidad, por lo que, para mantener el proceso de estimación de forma no sesgada no se debe utilizar todas éstas variables al mismo tiempo. En este sentido, se utiliza el tipo de convenio como alternativa a todas las variables en cuestión, descartándose las demás para el análisis empírico de determinación de la flexibilidad.

Por tanto, las variables explicativas utilizadas finalmente en los modelos de determinación de la flexibilidad interna son:

1. TC: Ámbito de convenio, si sectorial o de empresa;
2. ITec: Intensidad tecnológica de la empresa o sector afectado por el convenio; que representa un nivel de intensidad tecnológica media alta y alta.
3. Pluria: para convenios plurianuales.

Las ecuaciones estimadas muestran un buen ajuste final en todos los modelos, excepto para la flexibilidad geográfica, la cual

parece no presentar relación con las demás variables explicativas utilizadas.

Cuadro 34.
COEFICIENTES ESTIMADOS DE DETERMINACIÓN
DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA

<i>IFIT</i>	2000	2005	2008
(Constante)	-,081	-,072	-,056
TC	-,070	-,086	-,079
Pluria	,079	,083	,062
ITec	,035	,029	,041
<i>IFS</i>	2000	2005	2008
(Constante)	-,101	-,090	-,055
TC	-,122	-,132	-,151
Pluria	,101	,105	,093
ITec	,024	,039	,040
<i>IFN</i>	2000	2005	2008
(Constante)	-,227	-,133	-,077
TC	-,314	-,362	-,228
Pluria	,240	,232	,099**
ITec	,110	,037***	,086*
<i>IFF</i>	2000	2005	2008
(Constante)	-,293	-,330	-,315
TC	-,333	-,350	-,287
Pluria	,336	,327	,263
ITec	,165	,217	,311
<i>IFG</i>	2000	2005	2008
(Constante)	,054	,046	,076
TC	,009***	-,016***	-,011***
Pluria	,035	,041	,038*
ITec	,002***	,034	,007***

Todas los coeficientes son estadísticamente significativos a 99%, excepto: * significativo a 95 %, ** significativo a 90% y *** No significativa. Fuente: Elaboración propia.

El tipo de convenio (empresa/sector) se constituye en uno de los principales determinantes de la flexibilidad interna en los convenios colectivos, siendo los convenios de empresa aquellos que presentan una correlación positiva con respecto a la variable definida de flexibilidad interna. Con ello puede afirmarse que los convenios de empresa son estadísticamente más flexibles que los de sector. Esto se observa en todos los tipos de flexibilidad interna utilizados en este estudio, a excepción de la flexibilidad geográfica, ya que dicha variable no es estadísticamente significativa.

El tipo de convenio es el principal determinante de la flexibilidad interna total, salarial, numérica y funcional. Sin embargo, se observa también que su grado de importancia relativa frente a la intensidad tecnológica y los convenios plurianuales va reduciéndose a lo largo del periodo estudiado, es decir, entre 2000 y 2008.

La intensidad tecnológica y el desarrollo del conocimiento también se presentan como un importante determinante de la flexibilidad interna en la negociación colectiva. Esta caracterización es significativa y positiva en todas las estimaciones de determinación de la flexibilidad interna cuando su desarrollo es mayor, indicando que el uso de la tecnológica y el conocimiento contribuye a mejorar la flexibilidad interna en los convenios colectivos en España. Además, se observa un incremento del grado de importancia relativa de esta variable en la determinación de la flexibilidad interna entre los años 2000 y 2008.

Este resultado revela que la estructura económica y el nivel de tecnología y conocimiento de cada empresa o sector de actividad económica es una variable fundamental para explicar la flexibilidad interna. Por lo tanto, no sólo los sindicatos juegan un papel decisivo en la ordenación de las relaciones laborales, sino que también el contenido tecnológico inherente a la actividad productiva conlleva el desarrollo de estructuras organizativas laborales más flexibles. Cualquier análisis comparativo internacional o inter-sectorial debe considerar las diferencias tecnológicas y, por lo tanto, de estructura económica, antes de concluir sobre el papel de la negociación colectiva en la determinación de la flexibilidad interna.

Por último, el carácter plurianual de los convenios colectivos también se presenta como un determinante estadísticamente significativo de la flexibilidad interna en España. Los convenios colectivos plurianuales presentan un mayor grado de flexibilidad interna que los anuales, consecuencia relativamente natural de

las exigencias asociadas a la vigencia temporal del mismo convenio colectivo. La misma naturaleza de los acuerdos de larga duración exige la existencia de mecanismos de ajustes más flexibles para permitir una mayor adaptabilidad de la actividad productiva y de las relaciones laborales a la misma dinámica económica y social.

Ministerio de Empleo y Seguridad Social

7. CONCLUSIONES SOBRE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

7.1. INTRODUCCIÓN

La información estadística disponible no permite profundizar en detalle y con referencias cuantitativas sólidas sobre lo que ocurre en las empresas españolas en materia de flexibilidad interna. El trabajo que aquí se desarrolla pretende ser una aproximación al estudio integral de este tema de singular transcendencia para mejorar las condiciones de ajuste en el mercado de trabajo español.

El análisis se centra en lo que acontece en el interior de los convenios colectivos, pero ello no permite precisar cómo se aplica en concreto en el interior de las unidades productivas. No obstante conocer en detalle qué se pacta en la negociación colectiva en relación con diferentes mecanismos que hacen posible flexibilizar con mayor intensidad las relaciones laborales en el interior de las empresas constituye ya en sí mismo un avance importante, en tanto que muestra el abanico de posibilidades que tienen estas en el marco legal y contractual para desarrollar estrategias flexibles en su interior. Sin duda una mayor intensidad negocial y una mayor concreción de lo pactado significan una avance en el camino de la incorporación de instrumentos de flexibilidad, de mejor adecuación de la organización del trabajo a las cambiantes características del entorno económico, tecnológico, institucional e incluso cultural en el que se desenvuelven las actividades productivas.

El objetivo de este estudio se ha centrado en desvelar las características de la negociación colectiva española en su periodo más reciente en lo que a su aporte en el avance de formas más flexibles de organización del trabajo se refiere. Y no solo se ha atendido a

sintetizar e interpretar el marco legal en el que lo regula y sus modificaciones más recientes, sino que se ha tratado de avanzar en el conocimiento de los textos de los convenios, de la intensidad cuantitativa con la que aparecen, y cómo, los diferentes componentes identificables de la flexibilidad interna, sino que también se avanza en la dirección de interpretar diferentes relaciones entre tales componentes con la propia idiosincrasia de la negociación colectiva y del entorno en el que se desenvuelve, con el fin de extraer algunas conclusiones sobre cómo avanzar en este terreno de flexibilización tanto en el ámbito legal como en el contractual en pos de la expansión de ajustes internos frente a los más extendidos, en el caso español de ajustes cuantitativos externos, que convierten al mercado de trabajo español en una máquina de hacer parados en las fases recesivas del ciclo económico.

Se sintetizan a continuación los principales resultados del análisis desarrollado y se esbozan algunas líneas posibles de actuación en pos de expandir tal mecanismo de ajuste en el interior de las empresas españolas.

7.2. CONCLUSIONES SOBRE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

El análisis realizado sobre el marco jurídico y normativo que envuelve a la flexibilidad interna en la negociación colectiva muestra, en primer lugar, la dificultad de asunción de este concepto de origen y contenido esencialmente económico por el lenguaje jurídico y, por tanto de su traslación a los textos normativos que regulan la praxis y la concreción de la negociación colectiva. Se trata en definitiva de observar cómo se produce la juridificación de un concepto económico.

Hay que considerar, por otro lado, la relevancia de la flexibilidad interna, sobre todo en la época más reciente, en las reformas laborales, señaladamente las llevadas a cabo durante el bienio 2010-2011 y concretadas en la Ley 35/2010 y en el RD-Ley 7/2011. En estas, y en otras normas, se hace referencia a los cambios legislativos que afectan a la modificación de las formas de organización de trabajo en las empresas, afectando en una u otra dirección al poder decisorio empresarial y al grado de coparticipación de los trabajadores y sus organizaciones en este terreno, sin alterar, en principio al volumen de empleo. Se opone conceptualmente, por

tanto, al concepto de flexibilidad externa que haría referencia a la modificación de instrumentos que afectan al volumen o a la cuantía de empleo que en un momento determinado se ocupa en una empresa (a través de la contratación y la salida). Se trata por tanto de generar un marco jurídico, legal y/o convencional, que permita alcanzar a la empresa una más rápida y eficaz adecuación de la gestión de la mano de obra a los cambios económicos o tecnológicos a los que se enfrenta la unidad productiva, sin afectar al volumen de empleo.

No obstante, a pesar de la relevancia que ha adquirido el tema en el marco del diálogo social celebrado en España, de modo que se ha desarrollado un amplio consenso, sobre la necesidad de proceder a reformas legales que permitan una más efectiva presencia de instrumentos de flexibilidad interna en el ámbito de la negociación colectiva, nos seguimos encontrando frente a visiones enfrentadas sobre lo que ha de ser el contenido, legalmente regulado, de este concepto. Como se señala en el Capítulo 3 de este trabajo, mientras que para los empresarios la flexibilidad interna es un instrumento al servicio, de manera exclusiva, o, al menos, preferente, de los poderes discrecionales de la dirección y organización empresariales, los organizaciones sindicales conciben las medidas agrupadas bajo este concepto como dispositivos destinados, prioritariamente, a frenar la destrucción de empleo (al modo del denominado “modelo alemán” de reducción de jornada como alternativa a la rescisión de contratos en momentos de crisis) en un marco de salvaguardia de los derechos de los trabajadores.

Se constata asimismo la dificultad de encuadramiento entre la flexibilidad interna y la externa, de algunas figuras contractuales o de regulación como podrían ser el contrato a tiempo parcial (interna o externa, según la durabilidad del mismo) o los mecanismos de reducción de jornada de trabajo. En el ámbito europeo el concepto de flexibilidad interna está ampliamente relacionado con el modelo de “flexiseguridad” que ha protagonizado de forma explícita la Estrategia Europea de Empleo en su versión de Lisboa (2001-2010), particularmente en su fase final, y de modo implícito en la correspondiente al periodo 2011-2020 (Estrategia 2020). De este modo en esta última versión de la Estrategia Europea de Empleo emerge el concepto de “flexiseguridad interna”. En este sentido parece que el objetivo del desarrollo de este concepto estribaría en el intento comunitario de hacer prevalecer, en el debate europeo y en su praxis consultiva, un instrumento que no priorice

los ajustes externos de la mano de obra, sino todo lo contrario, la estabilidad del volumen de empleo, con ajustes internos en la cantidad de trabajo.

Concentrados en la realidad legislativa española, en el tratamiento que hace de la flexibilidad interna, lo primero constatable es que se puede atribuir a la Ley 35/2010 un intento primigenio de establecer puentes o vínculos normativos entre algunas de las expresiones de este concepto, tratando de definirlo como noción unitaria en la norma. Del análisis desarrollado de la regulación jurídica de la flexibilidad interna en el caso español se extraen algunas características de la misma, que conviene tener presentes a la hora de introducirse en el estudio económico de este concepto. Son:

- a) El primer rasgo a considerar hace referencia a un incipiente derecho común de todas (o casi todas) las manifestaciones de la flexibilidad interna que consiste en que éstas se encuentran sujetas a un principio de “causalidad”, la concurrencia de la causa (o causas) es condición necesaria para su ejercicio legalmente válido.
- b) El segundo de los elementos jurídicos comunes se refiere a la vertiente procedimental, en tanto que el recurso por parte de la empresa a cualquiera de las manifestaciones del concepto analizado está sometido a una serie de reglas de procedimiento cuyo impacto en la propia acción de la medida en cuestión varía en función de un doble criterio: el número de trabajadores afectados y la naturaleza de la norma que regula la condición que se pretende cambiar con la acción, que en suma devienen en las atribuciones de las que el empresario dispone para modificar tanto las condiciones como la organización del trabajo.

Desde un punto de vista procedimental puede entenderse que la última reforma laboral ha introducido un doble blindaje al acuerdo que se alcance entre los interlocutores sociales en lo referente a modificación sustancial de las condiciones de trabajo: de un lado, establece que si hay acuerdo se presume la concurrencia de causa y, de otro, el acuerdo mismo solo podrá ser impugnado ante la jurisdicción competente en el caso de existencia de fraude, dolo o abuso de derecho en su conclusión.

Siguiendo en el terreno del marco procedimental, la reforma de 2010 introduce dos nuevos escenarios que comparten un elemento

en común de singular interés: la entrada en acción de un tercero en la fase conclusiva del procedimiento, que no asume funciones similares a la de los agentes negociadores. Se trata de la mediación o el arbitraje que, tras el fracaso negocial, pueda celebrarse, con carácter obligatorio, en el procedimiento de la modificación de las condiciones de trabajo contenidas en los convenios colectivos.

Un aspecto concreto a tener en cuenta se refiere a la contradicción que se incurre en la Ley 35/2010 al extender un procedimiento diseñado (cuál es el previsto para las suspensiones de contrato de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción) para una medida de flexibilidad externa a una medida de flexibilidad interna, tal cual es la reducción de jornada.

- c) Un tercer elemento sustantivo que se introduce en este ámbito regulador con la reforma de 2010 hace referencia ahora a lo que el empresario precisa, como elemento indispensable, la concurrencia de acuerdo con los representantes de los trabajadores, en contraste con la mera función, anterior, de reforzar la legitimidad social de la modificación operada por el empresario. Lo que afecta de modo específico a las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo establecidas en los convenios estatutarios y en la inaplicación del régimen salarial previsto en los convenios de ámbito superior a la empresa, es decir el descuelgue salarial.

En otro orden de cosas, los resultados obtenidos del análisis cuantitativo realizado en el capítulo 4 de este texto, que trata de ofrecer una visión global sobre la presencia de elementos de flexibilidad interna en las empresas españolas, caracterizándola, primero, y valorando su importancia en el funcionamiento de la empresa, en segundo lugar, derivan en unas conclusiones bastante acordes con lo que la literatura especializada en el análisis de la flexibilidad interna, los mercados primarios de trabajo y las organizaciones de alto rendimiento expresa.

Es de destacar que la percepción que manifiestan los trabajadores de sus relaciones de trabajo es positiva y que los factores que hacen un trabajo más humano y promueven un clima de colaboración y buen ambiente laboral propician la identificación de trabajador en la empresa. Esto lleva a considerar que una política que promueva estas relaciones de colaboración y no unas relaciones de

confrontación, ayudan a la expansión de la flexibilidad interna. De igual modo estos resultados también llevan a la idea de que los elementos de flexibilidad interna en las empresas se alcanzan y mantienen mejor con relaciones de trabajo continuadas, que permiten una mayor grado de la misma, que no con relaciones de trabajo esporádicas o intermitentes, como las que ofrece la flexibilidad externa.

En consecuencia unas relaciones de trabajo que mantengan esta continuidad promoverán la flexibilidad funcional interna y si se atiende a los resultados de Lasierra (2001) y Vela (2008) unos mejores resultados para la empresa y un clima laboral más adecuado para la mejora del productividad con resultados positivos en el volumen de empleo en el conjunto de la economía.

No obstante, es preciso reiterar que las limitaciones de estas reflexiones son importantes dada la información de carácter general disponible, por lo que es preciso volver a insistir en la conveniencia de disponer de una más amplia información sobre las relaciones de la organización del trabajo en la empresa con sus resultados y su política laboral. Se trata de una necesidad si se quiere conocer bien la mejor forma de organizar el trabajo en la empresa y sus repercusiones sobre los resultados de la misma, en particular, y el mercado de trabajo en general. Basta fijarse en el desajuste del mercado de trabajo español para entender que hay suficientes razones para justificar esta demanda social y económica.

Por ello el análisis con instrumentos propios que se desarrolla en los capítulos 5 y 6 de este estudio es de singular interés ante la carencia de otro tipo de información estadística o documental para llevar a cabo un análisis global de la presencia de la flexibilidad interna en las empresas españolas. Pero, es fundamental tener en cuenta a la hora de interpretar estos resultados que tanto los análisis cualitativo como cuantitativo que se sintetizan a continuación están referidos a la presencia de diversos elementos de flexibilidad interna en los convenios colectivos en España. Carecemos de información para interpretar la aplicación de estos textos pactados en la realidad empresarial, más allá de lo estudiado en el precedente capítulo 4.

Así pues, el análisis cualitativo llevado a cabo en el capítulo 5, sobre una muestra significativa de convenios arroja algunas conclusiones destacables.

En primer lugar, en la práctica totalidad de los convenios se negocia algún tipo de cláusula que tenga como referencia algún

aspecto de flexibilidad interna, en cualquiera de las cuatro modalidades estudiadas. En los convenios de empresa, más que en los sectoriales, es donde se negocian principalmente aspectos de flexibilidad interna.

En términos generales, también, es en los convenios, de sector o empresa, en ramas con mayor uso tecnológico y del conocimiento, donde se negocian principalmente cláusulas que estén relacionadas con la flexibilidad interna.

Estos resultados son concordantes con los extraídos a través del análisis cuantitativo posteriormente realizado.

Partimos de la base de que cualquier cuestión negociada puede hacer más flexible un convenio: en aquellos casos donde no se negocian determinados aspectos, es el Estatuto de los Trabajadores quien marca los límites, existiendo por tanto menos flexibilidad a la hora de aplicarlos. Por ello, la consideración fundamental es que allí donde se negocia, y se plasma en el convenio, se considera más flexible que donde no se negocia.

Por ello, podemos concluir que la negociación colectiva en España hace un uso considerable de los mecanismos de flexibilidad interna. Otra cosa bien distinta es que este uso sigue siendo muy limitado, si se compara con la utilización de mecanismos de flexibilidad externa, que son los que se emplean como primer recurso en buena parte de los sectores y empresas.

Descendiendo al detalle de los cuatro tipos de flexibilidad interna estudiados, son los aspectos encuadrados en la flexibilidad funcional los que parece que se negocian en mayor medida, seguidos de los relacionados con la flexibilidad salarial, la numérica y, en último término, la geográfica.

En todas las modalidades, los resultados son similares en cuanto al ámbito funcional y al uso de la tecnología: son los convenios empresariales y en los sectores de mayor intensidad en el uso de la innovación tecnológica y del conocimiento los que negocian más aspectos de la flexibilidad interna.

Queda claro pues, que cuanto mayor es la cualificación de la mano de obra (ligada a aquellos sectores de mayor contenido tecnológico o de uso del conocimiento), más probabilidades hay de que en los convenios donde se regulan sus relaciones laborales, se pacten más aspectos relacionados con la flexibilidad interna, tal como muestran los datos del cuadro 35, donde se resumen los resultados alcanzado en dicho capítulo 5...

Cuadro 35.
USO DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN
COLECTIVA (% DE CONVENIOS)

	Ámbito funcional		Intensidad tecnológica y de conocimiento				Total de convenios
	Sector	Empresa	Alta	Media Alta	Media Baja	Baja	
<i>Flexibilidad funcional</i>							
Estructura profesional: categorías profesionales	22,6	77,4	31,0	21,4	33,3	14,3	84
Estructura profesional: niveles salariales	31,3	68,8	18,8	12,5	43,8	25,0	16
Cambio voluntario de puesto de trabajo	0,0	100,0	45,5	36,4	18,2	0,0	11
Comisión paritaria con competencias para atribuciones funcionales	20,0	80,0	50,0	10,0	20,0	20,0	10
Planes de formación no específicos del puesto de trabajo	0,0	100,0	33,3	25,0	41,7	0,0	12
Permisos para formación en horas de trabajo	22,2	77,8	38,9	16,7	41,7	2,8	36
<i>Flexibilidad salarial</i>							
Complementos salariales: resultados empresariales	16,7	83,3	27,8	27,8	33,3	11,1	18
Complementos salariales: productividad individual	16,0	84,0	40,0	12,0	32,0	16,0	25
Remuneración rendimiento extra	27,6	72,4	31,6	19,7	34,2	14,5	76
Cláusulas descuelgue	100,0	0,0	0,0	5,6	50,0	38,9	18

Cuadro 35.
USO DE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN
COLECTIVA (% DE CONVENIOS)

	Ámbito funcional		Intensidad tecnológica y de conocimiento			Total de convenios	
	Sector	Empresa	Alta	Media Alta	Media Baja		Baja
<i>Flexibilidad numérica</i>							
Tipo de jornada: diaria	0,0	100,0	50,0	37,5	0,0	12,5	8
Tipo de jornada: semanal	22,9	77,1	22,9	22,9	37,5	16,7	48
Tipo de jornada: anual	29,5	70,5	31,8	13,6	38,6	15,9	44
Horarios según categorías profesionales	16,7	83,3	33,3	27,8	38,9	0,0	18
Compensación del trabajo en festivos o descanso	19,5	80,5	39,0	24,4	24,4	12,2	41
Márgenes de entrada y salida	11,1	88,9	55,6	33,3	11,1	0,0	9
Elección jornada partida o continua	28,6	71,4	42,9	28,6	14,3	14,3	7
Distribución irregular de jornada	40,0	60,0	32,0	12,0	40,0	16,0	25
<i>Flexibilidad geográfica</i>							
Cambio o traslado de centro de trabajo	12,5	10,5	6,9	12,5	20,0	8,6	11
Negociación de traslados	25,0	75,0	37,5	25,0	25,0	12,5	9
Preaviso superior al mínimo	20,0	80,0	40,0	26,7	20,0	13,3	15
Fijación de distancias para traslado	33,3	66,7	0,0	33,3	66,7	0,0	3

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

En cuanto a la flexibilidad funcional, la estructura profesional se negocia en todos los casos, estableciéndose mayoritariamente según categorías profesionales (en el 84 por ciento de los casos) frente a los niveles salariales (sólo en el 16 por ciento de los convenios). La segunda característica funcional que se negocia en mayor medida es la relacionada con la formación, ya sea gracias a permisos para formación en horas de trabajo (negociados en el 36 por ciento de los convenios) o directamente a través de planes de formación no específicos del puesto de trabajo (que encontramos en el 12 por ciento de los convenios).

Por el contrario, las cláusulas que reflejarían una negociación de la polivalencia funcional apenas se encuentran en el 11 por ciento de los convenios analizados. La atribución de competencias funcionales a la comisión paritaria tampoco es un recurso excesivamente extendido, pues sólo en el 10 por ciento de los convenios se han encontrado cláusulas que así lo reflejen.

Dentro de las características de la flexibilidad funcional analizadas, en todos los casos se negocian en muchos más casos en el ámbito empresarial que en el funcional, por lo que cabría concluir que los convenios de ámbito empresarial tienen más posibilidades de introducir aspectos de flexibilidad interna funcional, que los convenios de ámbito superior.

Atendiendo al análisis por ramas según la intensidad tecnológica y el uso del conocimiento que realicen, es en los de mayor uso tecnológico donde se negocian en mayor medida la mayoría de las características de flexibilidad interna funcional. Salvo en los casos de formación, tanto no específica del puesto de trabajo, como en los permisos para formación en horas de trabajo (que podría considerarse de carácter más general), en que se negocian más cláusulas de este tipo en convenios de medio bajo uso tecnológico (véase cuadro 35).

En cuanto a la flexibilidad salarial, su uso está más ligado a los incentivos para mejorar la productividad, que a la propia productividad como resultado de la empresa. Sólo en 18 por ciento de los convenios se utilizan los complementos salariales ligados a los resultados de la empresa. En cambio, en el 25 por ciento de los convenios analizados hay complementos salariales ligados a la productividad individual.

Ante este panorama, resulta difícil acatar las imposiciones de reforma de la negociación colectiva española, en el sentido de dotarla de una mayor flexibilidad, entre otras cosas, ligando la evolución

de los salarios a la productividad en lugar de otros referentes fundamentales, como es la evolución de los precios. Como se ha contrastado en este análisis, la mejora de la productividad es más un objetivo que un recurso para recompensar a los trabajadores.

En cambio, en el 76 por ciento de los convenios se plasman cláusulas donde se recoge la remuneración del rendimiento extra, en la mayoría de los casos, con mecanismos de compensación con descanso más que con remuneración económica.

Las cláusulas de descuelgue, mecanismo fundamental que permite ajustar las condiciones negociadas según las circunstancias económicas, organizativas, técnicas o de producción, se especifican en el 18 por ciento de los convenios. Teniendo en cuenta que sólo se pueden encontrar estas cláusulas en los convenios de sector (24 en total en la muestra), en realidad, en el 75 por ciento de los convenios posibles se pactan las condiciones de las cláusulas de descuelgue, sobre todo, en convenios de menor uso tecnológico y del conocimiento.

En definitiva, las características de la flexibilidad salarial estudiadas se encuentran en mayor medida en convenios de ámbito empresarial que en el sectorial (salvo, por supuesto, el caso concreto de las cláusulas de descuelgue).

Atendiendo a la intensidad tecnológica de las distintas ramas, se negocian más cláusulas de complementos ligados a la productividad individual cuanto mayor es la intensidad tecnológica y más cláusulas ligadas a los resultados empresariales en el caso de ramas de media baja tecnología, aunque en este último caso, está más igualado en todas las ramas, independientemente de su intensidad tecnológica (véase el cuadro 35).

El tipo de complemento salarial que más se ha repetido en la lectura de los convenios es el de antigüedad (sobre todo en los convenios empresariales), que no es precisamente un complemento que se pueda considerar estrictamente de flexibilidad interna. El siguiente complemento en frecuencia es el de nocturnidad, también mayoritariamente en el ámbito empresarial. En tercer lugar se sitúan los complementos de responsabilidad (primas por puesto o categoría), que tienen un carácter más flexible y más relacionado con aspectos de polivalencia funcional.

Por tanto, a pesar de considerar la flexibilidad salarial según las características seleccionadas, en el estudio detallado se ha podido restringir la flexibilidad según el tipo de complementos negociados sean de carácter más o menos flexible.

La flexibilidad numérica o cuantitativa interna se refiere en buena medida a las cuestiones relacionadas con la jornada laboral y las horas de trabajo. Cuanto menor es la frecuencia de la jornada pactada, mayor se puede considerar la flexibilidad, pues permite ajustar los horarios en el cómputo anual, quedando más margen de maniobra si las circunstancias de demanda varían a lo largo del año.

Sin embargo, la jornada se pacta en términos semanales en la mayoría de los convenios (en el 48 por ciento, como se observa en el cuadro 35). Sin embargo, dentro de cada ámbito, las jornadas pactadas son mayoritarias de carácter anual en los convenios sectoriales (en el 54,2 por ciento de los mismos), mientras en los convenios de ámbito empresarial predomina la jornada semanal (en el 48,7 por ciento de los convenios empresariales). En este caso, por tanto, es en los convenios sectoriales donde se puede hablar de una mayor flexibilidad numérica, en esta ocasión.

Del 18 por ciento de convenios que pactan horarios diferentes según categorías profesionales, la mayoría se encuadra en el ámbito empresarial.

Cuestiones como establecer márgenes de entrada y salida en el trabajo o las posibilidades de elección entre jornada partida o continua, aspectos que dotarían de una mayor flexibilidad allí donde se pactaran, sólo se encuentran en el 9 y en 7 por ciento de los convenios analizados, respectivamente.

Por último la distribución irregular de la jornada, que podríamos considerar la mayor posibilidad de flexibilidad interna de carácter numérico, se negocia en el 25 por ciento de los convenios, con una considerable proporción de convenios en el ámbito sectorial (el 40 por ciento de los que negocian este tipo de cláusulas). En este caso, en las ramas de media baja tecnología es donde se concentra un mayor número de casos (el 40 por ciento del total de convenios que negocian una distribución irregular de la jornada, como se ve en el cuadro 35).

La flexibilidad geográfica tiene muy poca repercusión en la negociación colectiva española. En el mejor de los casos, se ha encontrado una cláusula que se puede encuadrar como de flexibilidad geográfica en el 15 por ciento de los convenios estudiados (la especificación de un preaviso superior al obligatorio en el caso de traslado). Por ejemplo, una cuestión que podría considerarse crucial para un país como el nuestro con un sector servicios del tamaño que tenemos, como es la regulación del teletrabajo o trabajo

desde el domicilio, no se contempla en la negociación de las relaciones laborales.

Todos estos resultados, no obstante, se pueden matizar al considerar el número de trabajadores. Hay menos convenios sectoriales y más convenios empresariales, donde se pactan cláusulas más concretas, es decir, donde puede considerarse que se hace un mayor uso de los mecanismos de flexibilidad interna. Sin embargo, los convenios sectoriales afectan a más trabajadores.

Cuadro 36.
TRABAJADORES AFECTADOS POR CLÁUSULAS
DE FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA
(% SOBRE TOTAL TRABAJADORES)

	<i>Ámbito funcional</i>		<i>Intensidad tecnológica y de conocimiento</i>			<i>Total de trabajadores</i>	
	<i>Sector</i>	<i>Empresa</i>	<i>Alta</i>	<i>Media Alta</i>	<i>Media Baja</i>		<i>Baja</i>
<i>Flexibilidad funcional</i>							
Estructura profesional: categorías profesionales	94,70	5,30	3,00	3,40	90,20	3,40	71,39
Estructura profesional: niveles salariales	97,30	2,70	84,90	0,70	6,90	7,50	28,61
Cambio voluntario de puesto de trabajo	0,00	100	36,40	32,00	31,60	0,00	0,70
Comisión paritaria con competencias para atribuciones funcionales	43,50	56,50	24,70	0,90	43,50	30,90	0,86
Planes de formación no específicos del puesto de trabajo	0,00	100	45,00	3,20	51,80	0,00	0,62
Permisos para formación en horas de trabajo	93,40	6,60	73,10	0,60	22,70	3,60	29,37

Cuadro 36.
TRABAJADORES AFECTADOS POR CLÁUSULAS
DE FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA
(% SOBRE TOTAL TRABAJADORES)

	Ámbito funcional		Intensidad tecnológica y de conocimiento			Total de trabajadores	
	Sector	Empresa	Alta	Media Alta	Media Baja		Baja
<i>Flexibilidad salarial</i>							
Complementos salariales: resultados empresariales	97,80	2,20	29,00	0,20	67,00	3,80	72,11
Complementos salariales: productividad individual	57,00	43,00	22,50	15,50	60,70	1,30	1,33
Remuneración rendimiento extra	96,70	3,30	7,20	3,10	84,40	5,30	75,41
Cláusulas descuelgue	100,00	0,00	22,20	2,10	71,60	4,10	90,69
<i>Flexibilidad numérica</i>							
Tipo de jornada: diaria	0,00	100,00	68,20	17,40	0,00	14,40	0,51
Tipo de jornada: semanal	96,60	3,40	57,80	1,60	38,90	1,70	35,89
Tipo de jornada: anual	95,50	4,50	8,30	3,20	82,40	6,10	63,59
Horarios según categorías profesionales	96,90	3,10	97,40	1,40	0,90	0,30	24,70
Compensación del trabajo en festivos o descanso	94,10	5,9	62,10	1,20	36,10	0,60	34,69
Márgenes de entrada y salida	4,00	96,00	90,20	9,80	0,00	0,00	1,14
Elección jornada partida o continua	81,60	18,40	13,20	3,00	2,20	81,60	2,56
Distribución irregular de jornada	97,50	2,50	7,50	3,10	83,80	5,60	60,95

Cuadro 36.
TRABAJADORES AFECTADOS POR CLÁUSULAS
DE FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA
(% SOBRE TOTAL TRABAJADORES)

	Ámbito funcional		Intensidad tecnológica y de conocimiento				Total de trabajadores
	Sector	Empresa	Alta	Media Alta	Media Baja	Baja	
	<i>Flexibilidad geográfica</i>						
Cambio o traslado de centro de trabajo	94,10	5,90	3,30	1,80	82,90	12,00	9,52
Negociación de traslados	92,00	8,00	6,40	0,70	92,00	0,90	8,58
Preaviso superior al mínimo	93,20	6,80	4,20	1,70	82,20	11,90	9,61
Fijación de distancias para traslado	96,30	3,70	0,00	3,40	96,60	0,00	1,70

Fuente: Elaboración propia a partir de la muestra de convenios.

En el cuadro 36 se encuentran los trabajadores afectados por las cláusulas anteriormente analizadas. En el caso de la flexibilidad funcional, mientras la mayoría de convenios que pactan una estructura funcional mediante categorías profesionales se situaban en el ámbito empresarial, el porcentaje de trabajadores afectados es muy superior en el caso de los convenios sectoriales.

En el caso de la flexibilidad salarial, la diferencia al considerar los complementos salariales, entre los ligados a resultados empresariales y los que consideran la productividad individual cambia de dirección: al considerar los trabajadores implicados en convenios que pactan complementos salariales ligados a los resultados empresariales se alcanza un 72,1 por ciento, mientras que sólo el 1,3 por ciento de los trabajadores están cubiertos por convenios donde se considera la productividad individual como elemento para definir los complementos salariales.

Por otra parte, las cláusulas de descuelgue (sólo negociadas en convenios sectoriales) afectan al 90,7 por ciento de los trabajadores incluidos en la muestra de convenios analizados.

En el caso de la flexibilidad numérica, el principal instrumento, la distribución irregular de la jornada, se convierte en fundamental

para el 60,9 por ciento de los trabajadores (cuadro 36), a pesar de que sólo aparecía en el 25 por ciento de los convenios estudiados (cuadro 35). Además, este tipo de flexibilidad es la que afecta en mayor medida a trabajadores de las ramas de alta intensidad tecnológica y del uso de conocimiento, discrepando del resto de flexibilidades analizadas, donde aparecen implicados más trabajadores de sectores de media-baja intensidad tecnológica.

El análisis cuantitativo de la flexibilidad interna en los convenios colectivos firmados en España se ha realizado a través de diferentes estrategias estadísticas. Todo ello para, en primer lugar, describir las principales características de las diferentes cláusulas de flexibilidad interna negociada en los convenios colectivos en España. En segundo lugar, estas estadísticas descriptivas son evaluadas a través de tres variables de control: ámbito de negociación, intensidad tecnológica del sector al que pertenece el convenio y por extensión temporal del mismo. Las diferencias de comportamiento para estas variables de control son evaluadas a través de un ANOVA, que indica si estas diferencias son estadísticamente significativas o si las variables seleccionadas de control no representan comportamientos diferenciados en términos de flexibilidad funcional. Por último, se estimad un modelo de determinación de la flexibilidad interna. Este modelo está construido a través de un Análisis de Componentes Principales, metodología utilizada para reducir el número de variables que representan la flexibilidad interna. Las variables explicativas son las mismas utilizadas como control en la ANOVA. Todo ello se ha realizado para 2000, 2005 y 2008 a partir de los microdatos de la Encuesta de Convenios Colectivos.

El análisis de la flexibilidad interna se ha realizado a partir de cuatro tipos diferentes de flexibilidad interna: funcional, salarial, numérica y geográfica. La flexibilidad interna total se ha estimado a partir del Análisis de Componentes Principales que resume en un único componente todos estos cuatro diferentes conjunto de datos. Los principales resultados muestran que, en general, existen diferencias estadísticamente significativas entre los índices de flexibilidad interna por tipo de convenio, intensidad tecnológica y ámbito temporal del acuerdo; y, además, se observa que los diferentes índices de flexibilidad interna se incrementan entre 2000 y 2008; en definitiva, se observa una tendencia de aumentar la flexibilidad interna en los convenios colectivos en España.

Por otro lado, el modelo de determinación de la flexibilidad interna muestra que:

- Los convenios de empresa son estadísticamente más flexibles que los de sector. Esto se observa en todos los tipos de flexibilidad interna utilizados en este estudio, a excepción de la flexibilidad geográfica, ya que dicha variable no es estadísticamente significativa.
- El tipo de convenio es el principal determinante de la flexibilidad interna total, salarial, numérica y funcional. Sin embargo, se observa también que su grado de importancia relativa frente a la intensidad tecnológica y los convenios plurianuales va reduciéndose a lo largo del periodo estudiado, es decir, entre 2000 y 2008.
- La intensidad tecnológica y el desarrollo del conocimiento también se presenta como un importante determinante de la flexibilidad interna en la negociación colectiva. Esta caracterización es significativa y positiva en todas las estimaciones de determinación de la flexibilidad interna cuando su desarrollo es mayor, indicando que el uso de la tecnológica y el conocimiento contribuye a mejorar la flexibilidad interna en los convenios colectivos en España. Además, se observa un incremento del grado de importancia relativa de esta variable en la determinación de la flexibilidad interna entre los años 2000 y 2008.
- Este resultado revela que la estructura económica y el nivel de tecnología y de conocimiento aplicado de cada empresa o sector de actividad económica es una variable fundamental para explicar la flexibilidad interna. Por lo tanto, no sólo los sindicatos juegan un papel decisivo en la ordenación de las relaciones laborales, sino que también el contenido tecnológico inherente a la actividad productiva conlleva el desarrollo de estructuras organizativas laborales más flexibles. Cualquier análisis comparativo internacional o inter-sectorial debe considerar las diferencias tecnológicas y, por lo tanto, de estructura económica, antes de concluir sobre el papel de la negociación colectiva en la determinación de la flexibilidad interna.
- Por último, el carácter plurianual de los convenios colectivos también se presenta como un determinante estadísticamente significativo de la flexibilidad interna en España. Los convenios colectivos plurianuales presentan un mayor grado de flexibilidad interna que los anuales, consecuencia relativamente natural de las exigencias asociadas a la vigencia temporal del mismo convenio colectivo. La misma naturaleza de

los acuerdos de larga duración exige la existencia de mecanismos de ajustes más flexibles para permitir una mayor adaptabilidad de la actividad productiva y de las relaciones laborales a la misma dinámica económica y social.

Por todo ello, se observa que la negociación colectiva en España está sabiendo adaptarse a las nuevas exigencias de las relaciones laborales en este mundo globalizado, competitivo y desregulado. Los agentes sociales que participan de las decisiones y de los acuerdos sobre la organización del trabajo interna a la empresa están contribuyendo activamente a mejorar la capacidad de reacción y respuesta del sistema productivo español a los nuevos desafíos competitivos que se presentan. En cualquier caso, es fundamental considerar que la estructura económica y la intensidad tecnológica son claves para entender y explicar la flexibilidad interna. En este sentido, es esencial que las decisiones de política laboral tomen en consideración este aspecto a la hora de promulgar leyes que intentan imponer artificialmente “mayor” flexibilidad interna en las relaciones laborales en España.

Por otro lado, la participación de los agentes sociales también se está mostrando innovadora y, al mismo tiempo, valeroso, al asumir la responsabilidad de adaptarse al cambio aún a sabiendas de que podrían incurrir en coste al trabajador, tanto en términos salariales como de desempleo. Una vez más, los agentes sociales españoles se muestran racionales y capaces de reaccionar activamente ante el desafío que implica la nueva organización productiva globalizada y competitiva.

Por lo tanto, cualquier medida de política laboral que no contemple el aspecto sectorial-tecnológico y la participación de los agentes sociales conlleva un grave riesgo para la sociedad española, porque puede retrasar la capacidad competitiva del país y, además, imponer costes excesivos para los trabajadores españoles. La coordinación y el dialogo social son la clave del éxito de cualquier reforma de las políticas laborales que se lleguen a plantear en España.

7.3. REFLEXIONES FINALES SOBRE LA FLEXIBILIDAD INTERNA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN ESPAÑA. VÍAS DE AVANCE

Es difícil plantear recomendaciones en un entorno tan cambiante como el actual, con una reforma de la negociación colectiva firmada

en junio de 2011 y con un anuncio de una nueva reforma inminente tras el cambio de gobierno producido a finales del mismo año. Pero más allá de las circunstancias coyunturales, el presente estudio ha tratado de extraer las principales características de la flexibilidad interna que se incluye en la negociación colectiva en nuestro país, independientemente del contexto económico actual.

En un plano estrictamente jurídico, cabría plantearse la reforma del párrafo 4º del art. 41.4 del Estatuto de los Trabajadores, tal como ha quedado tras la reforma de 2010, en el sentido de suprimir la posibilidad de que, en defecto de representación de los trabajadores, la consulta pueda celebrarse con una representación *ad hoc* de hasta un máximo de tres trabajadores de la empresa elegidos democráticamente por sus compañeros. En una situación semejante, la consulta debiera articularse exclusivamente a través de la representación sindical que el propio precepto contempla con carácter alternativo. La reforma pretende salir al paso de prácticas abusivas, garantizando el funcionamiento del principio de la representación leal.

A partir del estudio de la situación de la negociación colectiva entre los años 2000 y 2008 (en términos cuantitativos, y cualitativos para el 2008), la principal conclusión es que en la práctica totalidad de convenios se puede considerar que se negocia algún tipo de cláusula relacionada con la flexibilidad interna. Sin embargo, hay un tipo de flexibilidad que destaca por su uso más extendido que sobre el resto de tipologías estudiadas: el de la flexibilidad funcional.

En este sentido, la principal recomendación resulta obvia: hay posibilidades para ampliar el uso de otros mecanismos de flexibilidad interna, como pueda ser la salarial, la numérica o, sobre todo, la geográfica. Es conveniente, por tanto, profundizar en el uso de diversos mecanismos de flexibilidad interna, que permitan a las empresas adaptar su mano de obra sin tener que recurrir a mecanismos externos de flexibilidad.

La segunda recomendación que se puede extraer de los resultados obtenidos en el análisis de la flexibilidad interna en la negociación colectiva española, es que, siendo más utilizada en los casos de mayor uso tecnológico o intensivo del conocimiento, es imprescindible adecuar la estructura productiva de nuestro país, transformándola en una estructura con mayor peso de los sectores que demandan en mayor medida factor trabajo con mayor formación y cualificación. Cuanto mayor sea el peso de sectores que utilizan con mayor intensidad la tecnología y el conocimiento, mayor será la demanda de trabajo cualificado, y más conveniente para las empresas mante-

ner ese trabajo cualificado. Por ello, las posibilidades de negociar aspectos que permitan flexibilizar las condiciones de trabajo ante las circunstancias económicas cambiantes, resultan fundamentales. Una transformación de la estructura productiva en este sentido haría que se utilizaran los mecanismos de flexibilidad interna en la negociación colectiva, posiblemente en mayor medida que los de flexibilidad externa.

Por otra parte, la flexibilidad numérica tiene un amplio abanico de posibilidades, siendo uno de los mecanismos de flexibilidad interna más utilizados en el ámbito sectorial. Es por tanto un tipo de flexibilidad que afecta a mayor número de trabajadores y, teóricamente, podría obtener ganancias de productividad, al adecuar las necesidades a cada momento productivo. Podría potenciarse aún más el uso de esta flexibilidad en los convenios de ámbito sectorial.

En cuanto a la flexibilidad geográfica, la recomendación más urgente es potenciar su uso. Es cierto que la limitación de la propia distribución sectorial entre los diferentes territorios no facilita que se pueda dar una mayor movilidad entre las diferentes regiones o comunidades autónomas, sin embargo en términos de ajustar la mano de obra global, resulta fundamental. De nuevo, la transformación de la estructura productiva aparece como una condición necesaria para equiparar las grandes brechas productivas entre unas regiones y otras. Siendo el sector servicios el de mayor peso en nuestra economía, y con el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, resulta llamativa la escasa utilización de fórmulas de teletrabajo. Este aspecto podría complementar las condiciones de flexibilidad interna de tipo geográfico y facilitar la adaptación de las necesidades de mano de obra (sobre todo de más alta cualificación) a un escenario globalizado y cambiante. Para ello, resultaría necesario implementar el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información —especialmente en el desarrollo del desplazamiento—, a través de planes que permitan fomentar su uso y desligar con mayor facilidad al trabajador del centro de trabajo, localizando a éste en el lugar donde se genere la producción o se preste el servicio.

Resulta particularmente urgente, porque de ello que cabe esperar los resultados más productivos, mejorar el grado de flexibilidad interna de aquellos sectores cuyo nivel de desarrollo tecnológico o del conocimiento es menor, los cuales se pueden encontrar expuestos a una mayor competencia en el mercado, implementando medidas que potencien el desarrollo funcional de la organización mediante la fi-

jación de planes formativos que adapten al factor trabajo a los cambios experimentados en su entorno.

De acuerdo con lo descrito en el punto anterior, el desarrollo de una estructura productiva más cimentada en el uso intensivo de la tecnología y el conocimiento permiten incrementar el grado de flexibilidad interna en todas sus dimensiones, como se puede observar en el análisis mostrado. Por lo que, llevar a cabo medidas orientadas a mejorar el nivel de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación), tienen un efecto positivo sobre la capacidad adaptativa del sistema productivo a los cambios que se suceden en su entorno, el cual tiende a ser cada vez más inestable.

Y, sobre todo hay que avanzar en mejorar las formulas pactadas en los convenios de ámbito superior a la empresas para que se facilite el traslado de lo acordado al tejido productivo. Obviamente, resulta más sencillo concretar tales instrumentos cuando se negocia en el ámbito de la propia empresa, pero ello no es óbice para que en los convenios sectoriales de diferente ámbito se acerquen las definiciones sobre formas flexibles a la realidad de los sectores, facilitando así su incorporación. Ello requiere, probablemente, un cambio importante en los hábitos de los negociadores esforzándose en un mayor conocimiento de las características productivas y organizativas de cada sector, con las variantes que en el mismo se presenten, a fin de acercar el contenido de lo pactado a cada realidad concreta. Sin duda que ello requerirá de esfuerzos importantes para profesionalizar más las mesas negociadoras y trascender a la mera negociación salarial.

En esta perspectiva, y en concordancia con los resultados del análisis cuantitativo desarrollado, se entiende que ha de potenciarse en mayor grado el nivel de flexibilidad interna de los convenios sectoriales, incidiendo en aquellos elementos que mejoren el ajuste numérico y funcional de la organización a sus necesidades productivas. En este sentido, se recomienda hacer hincapié, a nivel numérico, en la adaptación de la jornada laboral mediante un mayor uso de su distribución irregular y la aplicación de jornadas especiales. Asimismo, a nivel funcional, se recomienda fomentar el mayor uso de planes de formación profesional -que permitan al trabajador y organización productiva adaptarse mejor a los cambios que se suceden en su entorno- y el fomento de cláusulas que permitan que el trabajador amplíe el número de funciones que desempeña en el desarrollo de la actividad productiva, mediante el fomento de la polivalencia y movilidad funcional.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCANTUD MARÍN, F. (1999), *Teleformación. Diseño para todos*. Edit. Universidad de Valencia Estudi General. Valencia.
- ALEMÁN PÁEZ, F. (1999), “La movilidad geográfica de los trabajadores. Notas para un debate jurídico y sociológico”, *Revista de Fomento Social*, Nº 54, pp. 475-505.
- ALFONSO MELLADO, C. L. (2010), “Las actuaciones para incrementar la flexibilidad interna”, en Alfonso Mellado, C./Blasco Pellicer, A./ Camps Ruiz, L./Goerlich Peset, J.M, *La reforma laboral en la Ley 35/2010*, Valencia (Tirant lo Blanch), pp. 95-156.
- BALLESTER PASTOR, A. (2010), “Mantenimiento y regeneración del empleo mediante instrumentos clásicos (defectos de la flexibilidad tradicional)”, en Cabezas Pereiro, J./Ballester Pastor, A., *La estrategia europea para el empleo 2020 y sus repercusiones en el ámbito jurídico laboral español*, Madrid (MTIN), pp. 103-140.
- BAYLOS GRAU, Antonio (2011), “La reforma laboral. Balance crítico y perspectivas de futuro”, en Monereo Pérez, J.L./Fernández Avilés, J.A./Triguero Martínez, L.A. (Drtors), *La reforma laboral 2010-2011 y su instrumentación normativa*, Granada (Comares), pp. 471-476.
- BOADA, J.; DE DIEGO VALLEJO, R. Y AGULLÓ TOMÁS, E. (2004), “El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral”, *Psicothema*, Vol. 16, nº 1, pp. 125-131.
- CRUZ VILLALÓN, Jesús (2010), “La flexibilidad interna en la reforma laboral de 2010”, *Relaciones Laborales* núms.. 21-22, pp. 81-110.
- DE LA CÁMARA ARILLA, C. (2000), “El teletrabajo un indicador de cambio en el mercado de trabajo”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 17, pp. 227-256.
- DEL REY GUANTER, Salvador (2010), “Las medidas sobre flexibilidad interna en la Ley 35/2010. Una aproximación inicial”, *Temas Laborales* núm. 107, pp. 163-192.

- DÍEZ, J.; REDONDO, C. y RIVAS, J. (2001), “Flexibilidad numérica en las empresas: el trabajo a tiempo parcial en Galicia”, *Revista Galega de Economía*, Vol. 10, nº 2, pp. 1-26.
- DILLA CATALÁ, M. J. y SOBRINO GONZÁLEZ, G. M. (2007), “La inevitable flexibilidad de las condiciones laborales”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 25, nº 2, pp. 77-93.
- DOERINGER, P. B. y PIORE, M. (1983), “Los mercados internos de trabajo”, en TOHARIA, L. (comp.): *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*, Alianza Universidad Textos, Madrid, pp. 341-368.
- EICHHORST, W.; ESCUDERO, V.; MARX, P. y TOBIN, S. (2010), “The impact of the crisis on employment and the role of labour market institutions”, *IZA Discussion Paper* nº 5320, Bonn.
- FERRER LÓPEZ, M. A. (2010), *Cómo confeccionar nóminas y seguros sociales 2010 (23ª ed.)*. Deusto, Barcelona.
- GLOSEER, S. y GOLDEN, L. (2005), “Is labour becoming more or less flexible? Changing dynamic behavior and asymmetries of labour input in US manufacturing”, *Cambridge Journal of Economics*, nº 29 (2005), pp. 535-557.
- GOUSWAARD, A. ET AL. (2009), *Good practice guide to internal flexibility policies in companies*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- GUANTER DEL REY, S. ET AL. (2007), *Estatuto de los Trabajadores: Comentado y con jurisprudencia*. Ed. La Ley, Madrid.
- JASPERS, T. (2008), “Flexiseguridad: ¿es la respuesta adecuada a la modernización del Derecho del Trabajo. La perspectiva holandesa”, en LANDA ZAPIRAÍN, J.P. (Coord.) *Estudios sobre la estrategia europea de la flexiseguridad: una aproximación crítica*, Bomarzo, Albacete, pp. 73-102.
- LAULOM, S. (2007), “El enfoque comunitario de la flexiseguridad”, *Relaciones Laborales*, núms. 15/16, pp. 29-46.
- LLANO SÁNCHEZ, M. (2010): “La flexibilidad interna en la reforma laboral 2010: puntos críticos”, *Actualidad Laboral* núm. 22, pp. 2631- 2653.
- LÓPEZ GANDÍA, Juan (2011), “Suspensión del contrato, reducción de la jornada y prestaciones por desempleo”, en Baylos Grau, A. (Coord.), *Garantías de empleo y derechos laborales en la Ley 35/2010 de Reforma Laboral*, Madrid (Ed. Bomarzo), pp. 275-300.
- LÓPEZ NICOLÁS, C. Y MEROÑO CERDÁN, A. L. (2010), “¿Condicionan las características estructurales de la empresa su estrategia de gestión del conocimiento?”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, nº 1 (2010), pp. 69-86.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, ET AL. (2010), “Externalización, flexibilidad laboral y resultados de la empresa española”, *Economía Industrial*, nº 375/2010, pp. 217-225.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, ET AL. (2010), “Innovación y flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno”,

- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 20, n° 1 (2011), pp. 41-68.
- MOLERO MARAÑÓN, María Luisa (2011), "Modificación de condiciones de trabajo y movilidad geográfica", en Valdés Dal-Ré, F./González-Posada, E., *La reforma laboral de 2010*, Madrid (Ed. Reus), pp. 293-342.
- PUCHOL, L. (2007), *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- RAMÍREZ MARTÍNEZ, J. (2008), "Libro Verde, flexiseguridad y protección de los trabajadores en situaciones transnacionales", *Teoría y Derecho*, núm. 4, pp. 126-142.
- RAMOS, J. (2003), *Políticas de empleo e institucionalidad laboral para el siglo XXI*. Editorial Universitaria, Santiago de Chile.
- RIMBAU, E. y TRIADO, X. (2006), "La flexibilidad laboral en la empresa", *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, n° 197. pp. 38-48.
- RODRÍGUEZ-PIÑERO Y BRAVO FERRER, Miguel. (2007), "Flexiseguridad: el debate europeo en curso", en Escudero Rodríguez, R. (Dir.), *Aportaciones al debate comunitario sobre flexiseguridad*, La Ley, Madrid, pp. 3-27.
- RODRÍGUEZ-PIÑERO Y BRAVO FERRER, Miguel (2010), "La reforma laboral y el dinamismo del contrato de trabajo", *Relaciones Laborales* 2010, núms. 21/22, pp. 1-32.
- ROMÁN DE LA TORRE, M.D. (1994), "Clasificación profesional y movilidad funcional", en F. Valdés (Dir.), *La reforma del Mercado Laboral*, Ed. Lex-Nova, Valladolid, pp. 161-216.
- RUESGA, S. M. ET AL (2002), *Economía del trabajo y política laboral*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- RUESGA, S.M., VALDÉS DAL RÉ, F. Y ZUFIAUR NARVAIZA, J.M. (Coord.) (2005), *Transformaciones laborales en España. A XXV años del Estatuto de los Trabajadores*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- RUESGA BENITO, S.M. (Director) (2011), *El sistema social español en un marco de flexiseguridad. Análisis comparado de algunas experiencias europeas y lecciones para el caso español*, Editorial Cinca, Madrid.
- VALDES DAL-RÉ, Fernando (2004): "La eficacia jurídica de los convenios colectivos", *Temas Laborales*, núm. 76, pp. 21-66.
- VALDES DAL-RÉ, Fernando (2008), "Una silenciosa pero incisiva reforma: el reforzamiento de los derechos de información y consulta" (II), *Relaciones Laborales*, núm. 12, pp. 1-13.
- VELA JIMÉNEZ, M. J. (2008), "La flexibilidad de los recursos humanos como nexo de unión entre las prácticas de gestión de los recursos humanos y el performance empresarial. Estudio empírico de la empresa española", Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
- VV.AA. (2010), *Vacaciones, permisos y jornada de trabajo*, Ed. El Derecho. Madrid.

Desde los años setenta del pasado siglo, la *flexibilidad* ha sido el concepto clave en la discusión teórica y en las reformas legales y empresariales en el ámbito de las relaciones laborales.

En el caso español, prácticamente la totalidad de las transformaciones legislativas que se han introducido, y el uso posterior de las mismas, han tendido a facilitar los ajustes flexibles a través de uno de los componentes del concepto: la *flexibilidad externa*, o las facilidades para la contratación y el despido, reflejadas en particular en la alta tasa de temporalidad. Sin embargo, ha permanecido casi inalterable el análisis y el marco legal para la otra vertiente de la flexibilidad: la interna.

El presente estudio, dirigido por el profesor Santos Miguel Ruesga, Catedrático de Economía de la Universidad Autónoma de Madrid, trata de analizar cómo se ha flexibilizado, en mayor o menor medida, el marco regulatorio de las relaciones laborales internas a través de lo pactado en la negociación colectiva. Para ello se lleva a cabo un estudio exhaustivo de la literatura más destacada, la legislación y el conocimiento macro sobre este tema, concluyendo con un estudio empírico de carácter micro, que pone en relación el grado de flexibilidad interna observable en las empresas españolas con determinadas características de las mismas a través de una doble modelización con la información recogida en una muestra de convenios y con la que sobre este tema nos ofrece la *Estadística sobre Convenios Colectivos de Trabajo* que elabora el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

ISBN 978-84-8417-432-5



9 788484 174325