

Trabajo y relaciones laborales en Vasconia: presente y futuro

(Labour and labour relations in the Basque Country: present and future)

Mesa redonda

Moderador: José Antonio Pérez. UPV-EHU. Bilbao

Bilbao, Jon. Confebask

Esteban, Alberto. Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi

García, Eduardo. Sector del Metal de Comisiones Obreras de Gipuzkoa

Goienetxe, Jesus M. Consejo Rector de Mondragón Corporación
Cooperativa

José Antonio Pérez: Buenas tardes a todos. Como acto de clausura a estas Jornadas sobre el mundo del trabajo decidimos hace ya algunos meses, cuando estábamos planificando su elaboración, que necesitábamos también la visión desde dentro y desde el presente con la proyección hacia el futuro de aquellas personas directamente involucradas como agentes sociales dentro de las relaciones laborales y del mundo del trabajo en el País Vasco. Creíamos que podría ser un buen colofón para nosotros, que somos investigadores de lo social, tras haber tenido la oportunidad estos días de acercarnos al mundo del trabajo desde diferentes ámbitos, como la Antropología, la Sociología, la Economía y la Historia. Es de agradecer el que hayan accedido estas personas a la Mesa Redonda una tarde como ésta, y más siendo nosotros una comunidad reducida en medios de difusión.

En estas Jornadas se ha reflexionado sobre los cambios en la estructura laboral en las dos últimas décadas, desde prácticamente la crisis de mediados de la pasada década de los sesenta. Esta ha provocado una destrucción y transformación del tejido industrial con una terciarización bastante evidente, sobre todo en las grandes empresas a las que se ha hecho antes mención. Para ello preparamos una serie de cuestiones sobre tres temas principales que podrían dar juego, por medio de la intervención cruzada de estos cuatro representantes. Esto permitiría ver al "científico" cómo este objeto de estudio que analiza puede evolucionar y se expresa en sus diferentes perspectivas.

Sin más os voy a presentar los temas. Así, el primero tratará de la transformación de la gran empresa a las *pymes* (*Pequeñas y Medianas Empresas*). El segundo de la Organización Científica del Trabajo a la Calidad Total. El tercero sobre la Regulación del Trabajo, en tanto el marco de las Relaciones Laborales y la Negociación Colectiva, en definitiva también el Arbitraje o intervención a nivel institucional y cómo se manifiestan ante éste los diferentes agentes sociales. Sobre el primer tema, apuntar cómo en el modelo productivo vasco, al igual que en otras zonas del Estado, resulta patente cómo las grandes empresas supervivientes de la reconversión industrial de la década de los ochenta, caso de la *Babcock Wilcox*, *Mecánica de la Peña*, *AESA* de Sestao, están pasando por unos momentos de dificultades muy claros. Sin embargo, parece que en contraposición se está asistiendo en nuestra percepción al desarrollo de las llamadas *pymes*, centradas en Polígonos Industriales y en Parques Tecnológicos, que se asientan en el mercado. Una característica de éstas puede ser la apuesta por la inversión en capital técnico y humano, a veces estimulada también desde los ámbitos públicos y, a su vez, una readecuación del ámbito laboral y del modelo de contratación.

Para que nos hablen de estos temas contamos con Jon Bilbao, representante de Confebask; Alberto Esteban, presidente del Consejo de Relaciones Laborales de Euskadi; Eduardo García, representante del sector del Metal de Comisiones Obreras; y Jesús María Goienetxe, miembro del Consejo Rector de Mondragón Corporación Cooperativa. Creo que son personas bien representativas y con un peso suficiente para responder sobre este tipo de cuestiones.

Empezando por Jon Bilbao, para entrar en cuestión preguntaría cómo ha afectado esta cuestión que decía de destrucción de las grandes empresas y una diversificación y ampliación de las *pymes* a la posición de los trabajadores, en tanto representante del mundo empresarial. Al hilo de esta pregunta, cuáles son las características que se priorizan para la adaptación en este tipo de modelo de empresa.

Jon Bilbao: Quiero dar buenas tardes a todos y enhorabuena por estar esta tarde en un tema como el de hoy, y quisiera agradecer a Eusko Ikaskuntza-Sociedad de Estudios Vascos la invitación que nos ha hecho. Por entrar rápidamente en tema, en lo que nos pregunta yo

entraría quizá de una manera más general. Yo no estoy de acuerdo o no veo el problema de la evolución industrial vasca como de una situación de empresas grandes o pequeñas. Yo creo que hay que hacer un planteamiento distinto. Ya que estamos en un foro académico, entiendo que hay que hacer un planteamiento más general y más abstracto. Es decir, yo parto del planteamiento de que existe una relación directa entre el modelo económico, las formas organizativas que tiene cada modelo económico y las normas que regulan las relaciones entre las personas en cada una de esas formas organizativas que corresponde a cada modelo. En términos históricos el modelo económico que nosotros conocemos es el modelo de la sociedad industrial, modelo completamente distinto a los precedentes que ha habido en la historia de la Humanidad. Esta sociedad industrial encontró una forma organizativa peculiar, que es una forma organizativa jerárquica y vertical que no existía hasta entonces. La cadena de mando, es el sistema taylorista que como sabéis viene del ingeniero Taylor, que creó para la fábrica Ford un sistema en el que cada trabajador hacía una tarea muy concreta en una cadena perfectamente organizada y perfectamente jerarquizada, vertical a modo de una pirámide. Ese sistema, esa forma organizativa tiene unas normas que lo regulan y éstas es lo que nosotros hemos conocido tradicionalmente como el Derecho Laboral. Ahí hay una relación, por tanto, en la que esas normas laborales no se entienden en un modelo distinto, por ejemplo, en un modelo medieval. Tampoco se entiende esa relación entre empresarios y trabajadores, entre ascensos y salarios, si no hay una forma organizativa como la que aparece en la empresa industrial. Hay una relación, por tanto, entre el modelo, la forma organizativa y la norma que regula las relaciones que se producen dentro de las formas organizativas.

Pues bien: el elemento angular, a mi juicio, es que todo este sistema tan compacto que tiene una duración larga (en el país casi son más de ciento cincuenta años) colapsa en los años setenta, aquí y en el resto del mundo. Lo que hasta entonces era un entorno estable y conocido se derrumba por una serie de factores que seguramente conoceréis; pero no se derrumba la industria, lo que se derrumba es la forma organizativa. Es decir, las empresas, de una situación estable y conocida se encuentran con una realidad cambiante, desconocida y diversa. Entonces, reaccionan cambiando sus formas organizativas, la manera que tienen de organizarse, y todas las nuevas formas de organización pivotan sobre un elemento angular, que es la capacidad de adaptación. Es lógico: si el nuevo entorno es variable, mutante y cambiante, sobrevive aquel que es capaz de irse adaptando a esa realidad que cambia. Ahí, en ese proceso, en el cambio de la forma organizativa está el quid de la pregunta, y seguramente de toda la sesión, en el segundo bloque de cuestiones que se nos va a presentar. En ese proceso de cambio y de adaptación a las nuevas circunstancias, quien consigue adaptar su sistema organizativo sobrevive y prospera y el que no se cae. En ese proceso caen muchas empresas grandes, pero también caen muchísimas empresas pequeñas. No es tanto la dimensión lo que les hace caer, lo que les hace caer es la incapacidad de adaptarse. El ejemplo es claro, porque a partir de los años sesenta no aparecen sólo empresas pequeñas, las empresas no son cada vez más pequeñas, sino que son cada vez más pequeñas o cada vez más grandes. El ejemplo claro es el del sector financiero en los años setenta en el país. Entre otros, teníamos el Banco Bilbao y el Banco Vizcaya, y luego ha sido el BBV y ahora el BBVA; es decir, va cogiendo cada vez más tamaño. El tamaño es circunstancial; lo que es elemental y básico es el cambio que todo el mundo empresarial tiene que dar de sus formas organizativas a partir de los años setenta al colapsar el modelo industrial que hasta entonces había estado reinando e impuesto un modelo organizativo, piramidal y jerárquico, que se sustituye por otro completamente distinto. Yo creo que éste es el elemento básico.

José Antonio Pérez: Yo creo que la introducción de Jon nos sirve además para entrar en el segundo bloque, porque cuando habla de esa transformación y de esas empresas gran-

des que han caído, pero que realmente no se trata de tamaño, nos introduce en el discurso de la transformación del mundo del trabajo, de la adaptación a unas nuevas circunstancias y a unos nuevos modelos. Yo no sé si preferís mantener el orden o intervenir entre vosotros, como queráis.

Eduardo García: Si me permites, primero también agradecer la invitación para que podamos por lo menos exponer nuestros puntos de vista sobre unos temas que para nosotros no sólo están resultando de interés sino también de mucha actualidad, porque están siendo objeto de la celebración de nuestro próximo congreso confederal, que tenemos el próximo abril de 2000. Yo comparto la posición que tiene Jon a la hora de establecer las causas y las razones de encontrarnos donde nos encontramos. Es decir, se planteaba la cuestión como un cambio en el tamaño de empresas, obedeciendo a un momento de crisis determinado. Eso, que ha ocurrido, que es cierto, sin embargo tiene que ver con todo ese cambio de filosofía empresarial, todo ese cambio de modelo organizativo, y se discute en torno a lo que imagino que habéis hablado reiteradamente en estas jornadas. Es un debate que está relacionado con la globalización de la economía, con las nuevas tecnologías y la nueva organización del trabajo en la empresa. Yo entiendo que todo eso efectivamente sí afecta a la posición del trabajador en la empresa, lógicamente, porque todas estas modificaciones productivas inciden de una manera importante en el conflicto capital-trabajo. Este conflicto, por lo menos en lo que se refiere a las organizaciones sindicales, a nosotros se nos presenta con unos retos nuevos que tenemos que ser capaces de afrontar, porque entre otras cosas nos estamos jugando el propio futuro. Otra cuestión es cómo aplicamos después esto en la propia empresa en el día a día, en donde cada cual cómo pretende resolver ese conflicto que digo de capital-trabajo. Yo creo que tenemos muy claro que efectivamente tenemos que ir a un modelo de relaciones laborales distinto, pero distinto siempre y cuando se haga sobre la base de hablar sobre la regulación frente a los que hablan más desde la desregulación de la norma. Para nosotros es un elemento básico, y por eso lo que proponemos es que frente a los que están planteando flexibilidades externas, que están conduciendo a la contratación precaria, con el tema de las subcontrataciones en cadena o con el tema de las empresas de trabajo temporal, nosotros lo que planteamos es la necesidad de una flexibilidad interna negociada y participada. Es decir, en la que el papel del sindicato también es distinto frente a la corresponsabilidad que tenemos frente a los resultados empresariales finales. En este caso, por lo tanto, participando de una manera activa en la propia organización de la empresa, en la producción y en la productividad, en definitiva, en las relaciones laborales y en el empleo en su conjunto. Yo como reflexión inicial lo situaría ahí.

José Antonio Pérez: Como vemos, temas que van saliendo y que nos van enlazando con diferentes bloques. Ha salido el tema de la flexibilidad interna, la flexibilidad externa, cómo se conjuga cada término, que yo creo que son aspectos a tener en cuenta.

Alberto Esteban: Vaya por mi parte un agradecimiento a la organización de estas Jornadas por invitarme a participar en ellas. La verdad es que yo creo que hay un consenso sobre la exigencia de favorecer modelos de organización empresarial que faciliten la adaptación de la empresa a los cambios que se están produciendo en su entorno en el mercado. Desde este punto de vista nadie lo duda, porque difícilmente se puede poner en cuestión, ya que la empresa es una realidad dinámica que tiene que estar construyéndose, diríamos, permanentemente. Evidentemente los cambios que operan en su entorno están determinando unas exigencias de adaptación en unas claves completamente distintas a las que quizás en el pasado se hayan podido identificar. La profundidad en los cambios, el ritmo y amplitud en que se están produciendo, están poniendo en evidencia que la eficacia del hecho empresarial pasa

hoy en día por el desarrollo al máximo de su capacidad de adaptación. Las *pymes* vienen a ser una forma de organización empresarial, una forma de adaptación del tejido empresarial a este tipo de exigencias. Bien, lo que ocurre es que para que se dé esta adaptación en términos de eficacia no hace falta solamente concebir la empresa en forma de pequeña y mediana empresa, sino que hace falta gestionarla en base a unos determinados criterios. Yo ahí es donde creo que las *pymes* ofrecen una oportunidad extraordinaria para poder dar salida a un tipo de gestión empresarial en base a los principios de pertenencia y de identificación de la persona con el hecho empresarial. Criterios que, sin duda alguna, pueden resultar mucho más determinantes de los modelos de gestión empresarial en unidades pequeñas que en grandes unidades de trabajo. Lo que pasa es que en el desarrollo de modelos de gestión empresarial en base a criterios de pertenencia e identificación para el favorecimiento de la capacidad de adaptación de la empresa, yo me sitúo a partir de lo que está ocurriendo. Qué es lo que debiera, por dónde debiera conducirse esto para el futuro exige evidentemente plantearse una serie de cuestiones claves de lo que tiene que ser el desarrollo de modelos de gestión empresarial. Un modelo de gestión empresarial desarrollado en base a criterios de adaptación y para favorecer la empresa ante las exigencias del mercado pasa por el desarrollo de una cultura, centrada, por supuesto, en el mercado, proyectada hacia el interior de la empresa, pasando por la consideración de la persona y por sus legítimas necesidades y aspiraciones de desarrollo.

Por eso para mí hay cinco criterios o cinco cuestiones que tendrían que estar necesariamente sometidas a revisión y sobre las cuales habría que adoptar decisiones clave para el desarrollo de este tipo de gestión. El tema de la formación y la capacitación de las personas para la mejora de sus condiciones de empleabilidad, que es un aspecto clave, ya que difícilmente se puede pensar en desarrollar modelos de gestión empresarial en clave a las exigencias del mercado si en paralelo no se desarrollan procesos de formación y capacitación al máximo para sus condiciones de empleabilidad. Segundo, por el desarrollo de sistemas de organización del trabajo en los que la persona deje de ser sujeto pasivo y se configure como sujeto reconocido por su capacidad de aportación en el proceso de elaboración de las decisiones de cómo trabajar. Tercero, por el diseño también de modelos de contratación laboral que permitan un ajuste cuantitativo de las plantillas a las necesidades que vayan determinadas por el proceso de evolución de modos y sistemas de producción vigentes en cada momento. Cuarto, también tienen que revisarse los sistemas de cobertura social, de tal manera que éstos ofrezcan unos niveles suficientes que permitan atender dignamente las situaciones de necesidad que se produzcan en aquellos casos en que se vean desplazados de la actividad productiva. Por último y quinto, unos sistemas de compensación interempresarial, intersectorial e interterritorial para atender suficientemente los flujos de movilidad que convenga procurar con el fin de salvaguardar la armonía y el equilibrio del conjunto. Yo creo que hablar de las *pymes* como modelo empresarial favorecedor de estas exigencias de la adaptación de la empresa está bien, hay que hacerlo. Evidentemente, es una exigencia en el momento actual; pero desarrollar modelos de gestión para el favorecimiento de la adaptabilidad del hecho empresarial pasa por una serie de consideraciones que más o menos yo he señalado. Este es mi proceso de reflexión sobre este primer aspecto.

José Antonio Pérez: ¿Comparte nuestro representante del mundo cooperativo esa idea de la identificación con la empresa, que creo yo es uno de los modelos de gestión aludido directa o indirectamente, y comparte también ese diagnóstico de la situación?

Jesús María Goienetxe: Eskerrik asko. Bueno, como soy el último me lo han puesto fácil, porque han dicho muchas cosas y realmente todas ellas interesantes y no voy a incidir en los

aspectos que han destacado mis antecesores. Yo estoy totalmente de acuerdo con los planteamientos que se han hecho aquí; quizás, insistir en un par de aspectos. En el título que ponía: "De la gran empresa al impulso de las *pymes*" yo creo, como se ha comentado anteriormente, que las dos son necesarias y creo que en este país no es menos importante que tengamos incluso una necesidad de impulsar alguna gran empresa. Creo que, en gran medida, la gran empresa es también impulsora de las *pymes* o de pequeñas empresas alrededor de ese desarrollo que generalmente crea o impulsa la gran empresa. Entonces, yo creo que lógicamente no se puede contraponer una contra la otra, ni una enfrente de la otra, sino que las dos son necesarias y, desde luego, en este país la pequeña empresa por lo menos ya ha demostrado que es capaz de desarrollar. También la gran empresa, que se ha derrumbado en gran medida, aunque la crisis ha afectado a las dos; pero creo que también necesitamos impulsar la gran empresa para que se mantenga el tejido industrial de la pequeña empresa. Creo que en sí misma la pequeña empresa, en este momento con la globalización, la internacionalización, etc, en sí misma puede tener más problemas de subsistencia que los que hemos podido tener hasta este momento. Del cambio de contexto que se está produciendo en la empresa por supuesto, yo diría que la empresa no es algo diferente al resto de la sociedad. En la empresa podemos ir un poco por delante o un poco por detrás en muchos de los cambios que se están produciendo en la sociedad. Creo que ésta se está transformando en muchos de los elementos, vamos a decir desde la propia formación, desde el punto de vista de los propios valores de las personas y lógicamente en aquellos elementos que se están desarrollando alrededor de la persona, en que también tiene que sentirse ese cambio profundo que también se está dando en la propia sociedad. Yo si algo creo que hay que trabajar, además de lo que ha comentado Esteban y podríamos estar recalcando más en algunos que en otros, además de la formación que es un elemento importante, es el elemento actitudinal, tanto del empresario como del propio trabajador, en el futuro desarrollo de la empresa. Esto va a ser uno de los aspectos fundamentales en el próximo futuro, por lo menos en nuestro ámbito, aunque ya lo está siendo en este momento.

José Antonio Pérez: Uno de los temas que están surgiendo en estas primeras intervenciones ha sido la alusión directa o indirecta a la flexibilidad, interna o externa. Hace pocos días en la prensa, desde Confebask precisamente o por lo menos así lo recogían los medios de comunicación, se hacía referencia a la relación entre creación y mantenimiento de empleo y la flexibilidad. Tal como lo entendemos la mayor parte de la sociedad, cuando se habla de flexibilidad se habla de precariedad en el empleo. Querría saber si comparten, supongo que sólo en parte, la necesidad de esa flexibilidad, y qué se entiende por flexibilidad.

Jon Bilbao: Yo querría insistir, al hilo de la pregunta, en que un elemento esencial de todo el proceso que viene, no es sólo la empresa; que estamos en un cambio de modelo, y en un cambio histórico extraordinario. De hecho, es un modelo además que no ha hecho más que empezar y que no sabemos ni ponerle nombre. Hablamos de la sociedad postindustrial, porque en realidad no conocemos sus elementos ni a dónde va, ni por dónde se puede diseñar. Tenemos solamente un dato claro, que es que el entorno en el que nos movemos es extraordinariamente cambiante, y eso es lo único fijo que tenemos. Todas las empresas de aquí y de todo el mundo lo único que saben es que su realidad de competencia, de proveedores, de clientes, de consumidores, de pautas de consumo y de pautas tecnológicas, todo lo que hace es cambiar, y ese es el único dato fijo. Entonces, como he dicho antes, si todo cambia, ¿quién sobrevive en un entorno de cambio? Pues el que sepa adaptarse al cambio. Por tanto, no sabemos a dónde va a ir esta sociedad; donde no sabemos cómo se llama, lo llamamos sociedad postindustrial; pero una cosa es clara: en la meta a donde vaya hay un principio que lo va a tener que regular siempre. Este es el principio de adaptabilidad

al cambio, que es lo contrario a la rigidez o es otra forma de llamar a la flexibilidad, de capacidad de adaptación. En la diferencia entre la capacidad interna y la capacidad externa, desde el punto de vista jurídico, hay quien dice que la capacidad externa es la capacidad de adaptarse a las cosas que pasan fuera y, desde un punto de vista más jurídico-laboral, es la capacidad de adaptarse a las cosas que pasan fuera contratando o descontratando. Mientras, la adaptabilidad interna es la posibilidad de modificar el funcionamiento de la empresa dentro de ella misma sin prescindir de la personas que se tienen, con el mismo núcleo de personas que se tienen. Es cierto que la una y la otra tienen su propia dinámica y su propia razón de ser, pero lo que está claro es que están interconectadas. Es decir, no es posible una flexibilidad fuerte a la hora de adaptarse al mercado exterior si no se tiene una flexibilidad interna, y ésta tiene que ser lo más amplia posible. Lo que sucede es que nos obliga a reinventar todas las categorías que tenemos, porque las categorías nos las dan las normas y éstas son el producto del sistema organizativo, que ha cambiado de arriba a abajo. Lo que nosotros considerábamos estabilidad y precariedad hace unos años, hoy ya no sirven esas categorías y las tenemos que reinventar. ¿Cómo? Pues con una serie de pautas que veremos luego. Algún cambio en el concepto mismo tiene que tener, y antes Alberto ya apuntaba algunos. Antes, por estabilidad entendíamos fijeza en el puesto de trabajo; pero hoy en día, a la vista de que esa fijeza es incompatible con la necesidad de adaptación a un mundo cambiante, el concepto de estabilidad se está cambiando por el de no fijeza en el empleo sino fijeza y estabilidad en la empleabilidad. La capacidad que uno tiene no de estar empleado allí donde está, sino de ser empleado por el sistema productivo; es decir, que hoy tengamos un trabajo aquí y mañana tengamos un trabajo allí, que podamos cambiar. Ese es el elemento esencial: la capacidad de adaptación a un mundo cambiante. Eso es la adaptabilidad, y me temo que nos guste o nos guste es un imperativo que se nos va a imponer. Precisamente, aquellas grandes empresas a las que antes hacía alusión, si cayeron al igual que otras pequeñas, porque el tamaño es circunstancial, es por su incapacidad de adaptarse al cambio: no pudieron hacerlo. Hoy en día la adaptabilidad es requisito de supervivencia y por eso las empresas lo buscan allá donde esté, de mil maneras, cambiando de tamaño, cambiando de actividad, cambiando de organización, como sea, porque el que no encuentre la forma sencillamente desaparece.

Eduardo García: Aunque parezca seguir un orden que nos habíamos comprometido a no hacer..., yo creo que efectivamente hablar de competitividad es hablar de adaptabilidad, de flexibilidad, de innovación, de racionalización y optimización del trabajo, de cualificaciones profesionales y de un montón de cosas, cierto. También a nadie se nos oculta que cuando hablamos de flexibilidad las partes que se ubican en función de ese conflicto, que yo he señalado al principio, partimos todos, e incluidos los que yo pueda representar, de criterios prefijados que no ayudan nada al debate. Desde mi punto de vista, flexibilidad es capacidad de adaptación, ciertamente, pero no debe ser entendida sólo como una flexibilidad de la mano de obra, ya que flexibilidad es un concepto mucho más amplio y es la flexibilidad de todo el proceso productivo. Por lo tanto, nos debe obligar a la adaptación a empresas y trabajadores. Cuando digo esto me refiero a que yo ya he señalado al principio que estábamos convencidos de que había que cambiar el actual sistema de relaciones laborales por otro distinto; pero también digo que hay que recuperar el espíritu empresarial, aunque creo que estamos bastante avanzados en esa fase, aun con detalles en sentido contrario durante la crisis económica. Si no se recupera el sentido empresarial, difícilmente se puede adaptar la flexibilidad desde los puntos de vista que yo señalo o pretendo señalar. Nosotros también entendemos la competitividad no solamente como la posibilidad de una flexibilidad de mano de obra como he dicho antes, pero eso no significa que nosotros estemos optando por la rigi-

dez. Cuando nosotros hemos firmado los acuerdos por la estabilidad en el empleo en ningún caso hemos pretendido eliminar la contratación temporal. Lo que hemos querido recuperar es el principio de causalidad a esa contratación temporal. Cuando decimos que no a su utilización, porque dan un tipo de trabajo en precario por las ETTs (*Empresas de Trabajo Temporal*) y las subcontrataciones en cadena, no hemos manifestado que éstas no se hagan cuando obedecen a las necesidades organizativas. Hemos dicho que no se hagan cuando son una utilidad instrumental para la reducción de costes exclusivamente. Quiero decir con esto que efectivamente no va a haber una fórmula mágica de un tipo de organización, aunque está claro que pasamos de uno proteccionista a uno abierto y que ahí nos situamos. También, que cambia el contenido del puesto del trabajo y la relación entre el trabajador y el empresario; pero insisto en que seguirá existiendo ese conflicto capital-trabajo, que a cada cual nos tiene que dar un poco la idea de dónde colocamos nuestras posiciones. Es posible que los conceptos de precariedad, etc., no sean igual que los de antes, pero lo que sí tenemos claro nosotros es que para que haya una posibilidad de adaptación, en la que los intereses de alguna manera converjan, será allá donde se produzca seguridad y certidumbre. Esta se produce entre los trabajadores no solamente porque tengan derecho a la formación para la adaptabilidad a los nuevos cambios que se den en la empresa y en las formas del trabajo. También porque la flexibilidad se haga de forma pactada.

Alberto Esteban: Vamos a ver mi reflexión sobre esta cuestión. Yo nunca me he mostrado partidario de utilizar el término flexibilidad, porque hay términos que verdaderamente actúan como tabúes, como en su día cuando se habló del término de despido libre. Flexibilidad parece que es un término que se emplea y que se identifica con precariedad y por eso no me gusta. Entonces, en un término, ¿qué es lo que detrás del concepto de flexibilidad queremos poner en evidencia? Pues las exigencias de la adaptación. ¿Por qué no hablamos de adaptabilidad en vez de flexibilidad, si estamos hablando de lo mismo e igual crispamos menos los debates si cambian los términos? Para mí flexibilidad es adaptabilidad. Bien, estamos en un momento histórico en el que efectivamente la eficacia de cualquier organización pasa por el desarrollo al máximo de su capacidad de adaptación. Antes lo he dicho y lo repito: hoy en día, la vertiginosa rapidez con que se producen los cambios está determinando al máximo la capacidad de adaptación de las organizaciones empresariales y ese es el criterio de eficacia del hecho empresarial. Una empresa que no sea capaz de adaptarse con prontitud a los cambios que se operan en su entorno va al desastre. ¿Esto implica riesgos? Por supuesto que implica riesgos y ahí es donde tendríamos que profundizar en qué hay que hacer, qué tenemos que hacer y qué compromisos tenemos que asumir para minimizar los riesgos implícitos e inherentes a procesos de adaptación relacionados con una adaptabilidad llevada a cabo sin límites, a lo bestia. Para mí, ya hace muchos años, cuando se publicó el primer informe sobre la flexibilidad en el trabajo en Europa, dirigido por el profesor Dahrendorf para la OCDE (*Organización para la Cooperación y el Desarrollo*), ahí se ponía en evidencia. Entonces, todo proceso de adaptabilidad tiene que compensarse con procesos de protección social. Evidentemente hay que ver cuáles son los riesgos y consecuentemente los procesos de adaptabilidad hay que llevarlos a cabo mediante mecanismos de control y de protección social. Así, para que se equilibren en último término las exigencias económicas determinantes de los procesos de adaptabilidad con las legítimas necesidades de las personas, diseñemos esos sistemas de control y diseñemos esos sistemas de protección social para minimizar los riesgos inherentes a un proceso de adaptabilidad desarrollado sin ningún tipo de límites.

Esta es una primera observación, puesto que la segunda tiene que ver, quizá, con una clarificación de conceptos. Adaptabilidad: ¿Qué es lo hay que adaptar? Pues hay que adap-

tar cuantitativamente las plantillas a los procesos de evolución del mercado. Eso es lo que yo he venido identificando como flexibilidad externa, en cuanto a la adaptación de las plantillas de las empresas a las exigencias determinadas por los sistemas y modos de producción y sus necesidades reales. Segundo, también hay una adaptabilidad económica, en donde hay que adaptar todos los sistemas de retribución, que expresen realmente el valor de las aportaciones de las personas y su criterio en base a la aportación de la persona, tanto desde el punto de vista global como individual. Hay que adaptar los sistemas de organización del trabajo, poniendo al servicio de esta adaptabilidad los sistemas de clasificación profesional con el fin de que se favorezcan los procesos de movilidad funcional. Lógicamente habrá que revisar los sistemas de mando con el fin que comporte no al modo tradicional, sino más preocupado del resultado y no tanto del qué hacer y cómo hacer, como un control realizado desde arriba sin bajar al control de los detalles. También en esta dimensión de adaptabilidad organizativa habrá que revisar el contenido de los puestos de trabajo, con el fin que se conciba lo que suelo decir el modo de rosquillas inversas, mediante un centro de funciones básicas y luego un aro externo amplio que habrá de ser llenado en base a la aportación de las personas. Así, para que a éstas se les permita aportar todo ese potencial de imaginación y creatividad que toda persona incorpora. Además, habrá que revisar los diseños de los puestos de trabajo y también los sistemas de formación, porque la adaptación de las empresas a las enseñanzas del mercado va a venir determinada por los impulsos de las personas que forman parte de las plantillas, en tanto que capaces de generar. Por tanto, sólo a través de la movilización de los recursos humanos, por medio de ese potencial de imaginación y creatividad, las personas se podrán adaptar eficazmente. Habrá que hablar de adaptabilidad en términos de formación y habrá que revisar en esta dimensión de adaptabilidad organizativa los propios sistemas de organización y adaptación de la empresa. Todo esto tendrá que ser sometido a revisión en base a esta exigencia de adaptabilidad. Por tanto, la adaptabilidad tendrá que desarrollarse con unos determinados límites, que tendrán que ver con la necesaria cobertura de los riesgos de desprotección social que se puedan generar, por medio de sistemas de control y protección social. Por último, habrá que meter en el paquete de la exigencia de prioridad muchas cuestiones que tienen que ver con el desarrollo del hecho empresarial, y no sólo la adaptabilidad de plantillas sin más.

Jesús María Goienetxe: Yo, simplemente añadir también a lo que se está comentando, sobre todo en cuanto a la flexibilidad o la adaptabilidad, que creo que podemos estar de acuerdo en los conceptos. El tema aquí es muchas veces el proceso: quién define qué adaptabilidad hay que hacer y quién se tiene que adaptar y cómo nos tenemos que adaptar y a quién repercute esa adaptación o ese cambio. Podemos estar de acuerdo en el concepto del cambio que tenemos que hacer, pero el tema es quiénes participan y quizás, simplemente quiero añadir, que en este aspecto, por lo menos desde el campo que yo trabajo, creo que tenemos algún elemento más positivo. Quizás a la hora de debatir un tema de cambio éste es tan difícil en una cooperativa, en una sociedad anónima o en cualquier persona, porque el cambio a todos nos cuesta. Todo el mundo acepta el cambio; ahora bien, cuando empiezas a decir qué elementos son los del cambio y cómo te repercuten esos elementos que tienes que cambiar es cuando realmente se te rompe el consenso. Entonces, yo creo que nosotros por lo menos tenemos la plataforma en la que directa o indirectamente el cambio no repercute en el capital o en el trabajo, ya que realmente si no va directamente a la retribución quedará luego el beneficio que reporta también en todos los trabajadores. En ese marco, por lo menos la experiencia que tenemos es que, desde luego, el cambio cuesta por mucho que digamos que lo aceptamos. Cuando tú tomas una decisión y ésta repercute a uno, veinte o cincuenta, desde luego aquellos a los que afecta no va a ser fácil que se convenzan por mu-

cho que estemos de acuerdo en el concepto del cambio. Entonces, por lo menos nosotros en la adaptación de las plantillas se está de acuerdo, pero, ¿qué pasa con los que realmente tenemos que dejar sin trabajo? Yo creo que si somos capaces de dar una solución o montamos una sociedad en la que tenemos unas alternativas de solución posiblemente esa adaptabilidad o cambio sea más fácil. En el tema de la retribución, nosotros hasta en un año podemos bajar retribuciones, los propios trabajadores adoptan la decisión de bajarla hasta un 15 ó 20 % dentro del propio ejercicio. Ahora bien, si realmente luego el ejercicio o los cambios que se han producido en la empresa quedan en una mejora de funcionamiento de la empresa o de mayor rentabilidad, pues lógicamente ésta repercute a todos los socios y, en general, a toda la empresa, y así podríamos ir hablando de formación y de los cambios internos que la propia empresa puede producir. Entonces, desde mi ámbito, diría que conceptualmente con el cambio y la adaptabilidad todos estamos de acuerdo, tanto los trabajadores como los empresarios entiendo que estaremos de acuerdo, que es necesario ese cambio. El tema es cuándo produces el proceso del cambio y cómo repercuten las decisiones adoptadas; y desde el ámbito de una organización cooperativa, lo que sí creo, como he comentado antes, es que se tiene más posibilidades de convencer a la gente para que asuma el cambio, porque repercuten en ellos en definitiva los pros y los contras que pueda tener ese cambio.

José Antonio Pérez: No era desde luego un tema al que hubiéramos renunciado, pero no estaba entre los directamente aludidos, pero que nos puede ayudar a enlazar un bloque con otro: hasta qué punto en esta adaptabilidad como la ha llamado Alberto o flexibilidad, quizás escogemos el primer término menos traumático, en esa adecuación están jugando un papel las empresas de empleo temporal. Creo que el diagnóstico que habéis tenido, más o menos coincidente hasta este momento, podéis ir manteniéndolo sobre el papel de las empresas temporales, en tanto si son realmente una solución a corto plazo, si son necesarias o si no lo son y si hay que adecuar la legislación...

Jon Bilbao: Si me lo permites no te voy a hacer caso. Podemos llevar el tema de las empresas temporales si quieres al final de todo y entramos a saco, porque creo que nos puede despistar. Las empresas de trabajo temporal en este contexto de cambio de modelo económico son anecdóticas. Yo sí quiero insistir en lo que tú decías de unir los dos bloques, porque hay una idea y yo no he querido entrar por mantenerme en la disciplina de los dos bloques; pero por lo que me dicen mis interlocutores y les oigo yo he hecho un énfasis importante en el principio de la adaptabilidad, que no es el único ni muchísimo menos. Vamos a ver, yo a lo que voy es a lo siguiente: de lo que se trata no es de flexibilizar tan sólo; básicamente el reto que tenemos es el de reinventar conceptos, porque todos los conceptos que tenemos, el concepto mismo de trabajo, de la empresa, de empresario, de trabajador, de contrato, de convenio colectivo, todos los conceptos que tenemos han salido en un contexto y han salido absolutamente mediatizados por ese contexto, y éste se ha derrumbado. Entonces, lo que nos encontramos es que tenemos que reinventar los conceptos: las mismas ideas, las mismas herramientas intelectuales que nos servían para movernos en el mundo de las empresas tradicionales, las que hemos conocido, ahora no nos sirven. Por tanto, ¿hacia dónde vamos y qué es lo que tenemos que reinventar? Tenemos que reinventar todo. Desde luego el principio de adaptabilidad o flexibilidad, llamémoslo como queramos, es un elemento básico; pero entendedme bien: yo no he dicho que sea limitado a las plantillas, en absoluto. Afecta a todos y a cada uno de los elementos de una empresa y a las plantillas también, pero por supuesto no sólo a las plantillas. A dónde vamos, qué elemento es el básico...

Ahora bien, ¿por qué no hacemos un planteamiento de la relación laboral en un contexto distinto? Hasta ahora la relación laboral ha tenido, o hemos tenido, un concepto juridis-

ta. Hemos considerado que la empresa es un foro donde se contraponen derechos y obligaciones, entendiéndolos en términos jurídicos, tanto del empresario como del trabajador en pugna. La empresa es el foro, el lugar donde los derechos y obligaciones de unos y de otros se contraponen, lo que es una visión jurídica. Desde el punto de vista de una empresa, a nivel sociológico, una empresa es fundamentalmente un ente organizativo, es una organización que compete en el mercado, y eso es lo más importante. Luego, las relaciones laborales que haya dentro de un ente organizativo no tienen por qué estructurarse en foro de derechos y obligaciones entre el trabajador y empresario. Es una misión que harán los juristas o el Derecho, pero se tienen que estructurar de otra manera si es una organización. Si es una organización las relaciones de las personas que están dentro se tienen que estructurar en torno a la búsqueda de la calidad de la organización, y ahí entramos en el segundo tema: no tanto equilibrar derechos y obligaciones, sino buscar la eficacia de la organización, que ésta sea cada vez mejor. Pregunta... mejor sí, pero ¿para quién? Desde luego le diré: mejor para el empresario en términos de mayor competitividad. La empresa tiene que ser competitiva, porque si hago rotuladores y éste que es francés se hace mejor no me los comprarán; es decir, mejor organización en términos de competitividad para el empresario y para el trabajador en mejores condiciones de trabajo. Si una empresa tiene más calidad organizativa tiene que ser esta calidad mensurable para los dos, para el empresario y para el trabajador, en mejores condiciones de trabajo.

Otro elemento: si lo que estamos buscando es la eficacia organizativa, quizá debiéramos ir pensando en sustituir el sistema empresarial por otro cooperativo. Eduardo hablaba antes de una contraposición intrínseca de las posiciones empresariales y de los trabajadores. ¿Y por qué no podemos convertir la cooperación en un valor organizacional? En vez de conceptualizar la organización de la empresa como un foro de derechos y obligaciones donde unos pugnan con otros, ¿por qué no cooperamos, si estos señores de aquí saben mucho? Una sociedad y una empresa que coopera no quiere decir que sea una empresa que no tiene conflictos, ya que el conflicto no desaparece en la organización y, es más, cuanto más coopera la organización más conflictos hay en ésta. Ahora bien, ¿qué sucede si conceptualizamos el conflicto en derechos y obligaciones, en donde tiene que venir un juez que diga tienes razón tú o tú, ya que adjudica la razón a unos o a otros? Sin embargo, si concebimos el conflicto en términos organizacionales lo que tenemos, cada vez que haya un conflicto en una organización, es una disfunción organizativa. Las disfunciones organizativas lo que interesa es resolverlas... ¿Fuera, donde el juez? No... dentro. ¿Cómo?... Lento no, sino rápido y con un procedimiento que sea consensuado y simple. Hay que reinventar todo esto, incluso yendo más allá, ya que hay una serie de conceptos o estereotipos en donde vamos a una sociedad en la que flexibilidad *versus* protección social..., es que no podemos ir donde no haya protección social... Pero, ¿quién dice que no tiene que haber protección social? Lo que pasa es que no podemos concebir la protección social como la hemos concebido siempre, tenemos que hacer un ejercicio de imaginación hacia fórmulas de protección social. Una empresa no puede garantizar a un trabajador suyo niveles de estabilidad o de fijeza que no le pueda garantizar a un cliente o a un proveedor. No puede, porque la flexibilidad le exige capacidad de adaptarse y dar todo lo que pueda, y si lo tiene que hacer lo tendrá que hacer y eso es así.

Ahora bien, vamos a darle la vuelta: visto desde otro punto de vista, lo que no puede ser es que una persona que pierda su empleo quede excluida del mercado de trabajo, o sea que no sólo pierde ese empleo sino que además es que no encuentra otro trabajo, es decir, te quedas al margen del mercado de trabajo. Sería mucho más operativo el que si uno pierde su empleo hubiera una red en la que el mercado de trabajo recogiera a esa persona que ha

perdido ese empleo y la ubicara en otro, con lo cual, fijaros, el concepto de seguridad se desplaza. Se desplaza de donde yo me quedo aquí quieto porque como pierda esta silla no puedo trabajar, a un concepto de seguridad por el que yo hoy estoy en esta silla, pero paso y cambio. El concepto de estabilidad puede cambiar y desplazarse de un sitio a otro y por eso es importante, como ya ha salido aquí, el factor de formación, en donde ésta no es sólo una exigencia del proceso competitivo de la empresa para que mis trabajadores puedan hacer esto bien y venderlo más barato que en Alemania. No sólo es eso; la formación también es una forma de retribución, porque cuanto más fuerte sea la formación que una empresa es capaz de dar a una persona, en mejores condiciones estará de encontrar otra silla, que si se pierde ésta no te preocupes..., ya que hay otros muchos puestos si estoy bien formado y si tengo la preparación que se necesita. Incluso yo creo que las organizaciones empresariales y las empresas en general no se dieron cuenta de ayudar a las instituciones o involucrarse con las instituciones para mejorar los mecanismos del mercado de trabajo. Eso entiendo yo que es perjudicial para las empresas, porque, aparte de su complemento humano: es que es además hasta más caro. Un ejemplo: si una empresa despide a un trabajador porque no necesita de sus servicios, éste va a donde el juez y reclama, el cual le aplica el Derecho y, dentro de este Derecho, le aplicará la máxima indemnización que pueda darle. Es así porque este juez es buenamente sensible a la situación personal de ese hombre o esa mujer que tiene delante y sabe que al perder su puesto de trabajo le va a costar horrores encontrar otro, con lo que está indemnizando no por la pérdida del puesto de trabajo, lo está indemnizando por la pérdida del puesto de trabajo y por tener que encontrar otro. Si hoy uno pierde un puesto de trabajo y en quince días, un mes o dos meses como mucho encuentra otro, las indemnizaciones que pone el juez serían distintas porque no tendría que indemnizarlo, con lo que el sistema sería hasta más barato y operativo. Pero yo a lo que voy es que nos han cambiado las categorías. Todo nuestro esquema de pensamiento y todo el conjunto de normas morales están derivadas de un sistema, el sistema acolchado. No sabemos a dónde vamos, pero lo que tenemos que hacer es un ejercicio de imaginación y de integración y en este ejercicio sí que el riesgo es importante riesgo de exclusiones. Hay riesgos para los trabajadores lo mismo que los hay para las empresas.

Eduardo García: Yo también voy a cambiar el guión y voy a estar un poco más a la intervención de Jon. Yo creo que en la primera intervención que he hecho he señalado, he pretendido señalar o me he explicado mal, el hecho de la corresponsabilidad de los trabajadores en la empresa y, por consiguiente, en lo que él ha dado en llamar cooperación; y seguramente si nos ponemos a leer aquí el libro blanco de la cooperación y de la organización empresarial nos ponemos de acuerdo, seguro, casi sin ningún problema. La cooperación tiene sus problemas también a la hora de esa adaptación al mercado y lo mismo puedo decir de las cooperativas, con un problema serio en cuanto tema de empleo, ya que tienen un tope altísimo de trabajadores temporales. ¿Por qué digo esto? Porque cuando hablaba de seguridad lo estaba relacionando con la certidumbre y para mí seguridad es lo mismo, puesto que si estoy trabajando aquí mañana puedo estar trabajando ahí, claro, pero eso significa certidumbre. Yo lo que creo es que hoy en día no tenemos certidumbre suficiente para decir que estamos en un elemento de seguridad. Yo recuerdo que en unas jornadas muy interesantes que convocó Confebask allá por febrero de 1987 sobre flexibilidad, a las que fue nuestro secretario general, en las que todos estos elementos o gran parte de ellos salieron también en la discusión, había quien defendía la no existencia de rigidez en el mercado de trabajo, incluidas las indemnizaciones por despido. También había quien defendía, lógicamente, intereses contrapuestos. Yo, cuando hablo de que puedan existir intereses diferentes, digo sí a la cooperación en la organización de la empresa, pero al final a esos beneficios los empre-

sarios acceden de una manera y los trabajadores accedemos de otra. Por ejemplo, comentaba el compañero que por las cooperativas los trabajadores en asamblea pueden decidir la posibilidad de reducir el salario un 15% o así durante el primer año; pero no olvidemos que lo que está planteando es que ese salario tiene también un concepto de anticipo de consumo y, por lo tanto, corresponde a los beneficios que luego tendrán los trabajadores, cosa que en una sociedad no cooperativa no ocurre. También estaríamos haciendo una eliminación de puestos como elemento de competitividad, cosa que a nosotros nos parecería de lógica injusticia.

Alberto Esteban: Bueno, todos dispuestos a romper el guión. Yo, cuando he pensado mi primera intervención, decía que las *pymes* ofrecían una forma de organización empresarial, unas oportunidades inmejorables. Así, desde mi punto de vista, para desarrollar modelos de gestión del personal en base al desarrollo de los principios de pertenencia y de identificación, una gestión empresarial, una gestión en relación a las personas que forman parte de la empresa, en base a los principios de pertenencia y de identificación, sólo se entiende en un proceso de evolución de los conceptos. Hasta ahora, ¿cuál ha sido el vínculo determinante de esa relación de las personas con una determinada empresa? El contrato de trabajo, que ciertamente en su formulación técnico-jurídica y fijadas las condiciones... punto, hay que cumplirlas y se acabó. Evidentemente, esto no es suficiente y la verdad es que se está confirmando que la dinámica propia del hecho laboral va haciendo evolucionar progresivamente esa visión tradicional del contrato de trabajo como un contrato jurídico formal a un contrato que va más allá, que trata de buscar espacios de colaboración, que trata de comprometer el que se busque una colaboración. Ahí hay un proceso que ciertamente se está dando en el orden laboral, es decir, la progresiva evolución del contrato de trabajo en su explicación jurídico formal hacia un contrato más o menos de colaboración. Este se proyecta para intentar identificar espacios de interés común a partir de los cuales poder desarrollar compromisos de acción compartida, pero también para establecer criterios de distribución. Un contrato de colaboración no vale sólo para proyectar espacios de interés común, sino también criterios de distribución de esos resultados y de esas mejoras que se logren, ciertamente para las mejoras de las condiciones de trabajo. Esto sólo se puede lograr a través de la metodología del diálogo, de la negociación y de la búsqueda de consenso. Ya estamos en el tercer bloque de temas, y es que aquí no nos valen las decisiones judiciales suficientemente. Las decisiones judiciales valen para un contrato de trabajo en su acepción tradicional, en su versión típica del pasado, y no para un contrato de trabajo que pretende ser algo más que un contrato jurídico formal, sino un contrato que es una especie de colaboración recíproca. Por tanto, hay que buscar espacios de consenso y éstos sólo se van a buscar a través de una profundización del diálogo y la negociación.

Jesús María Goienetxe: Bien, simplemente añadir un par de elementos. Quizás en nuestra realidad no esté tan clara esta dicotomía. Quizás es que no todas las cosas están tan resueltas como en ese debate en el que siempre hay dos posiciones, del que tiene que hacer el esfuerzo y de los otros que consideran que de alguna forma hay que hacerlo, pero que puede ser diferente y siempre tienes por lo menos cierta contraposición. Yo antes he hecho una referencia y quiero volver a ella. Es un elemento importante, por lo menos en nuestro ámbito, que es la actitud de la gente. Entonces, para reactivar la actitud de la gente ante la empresa lo que nosotros estamos desarrollando, en ese cambio de concepción de enfoque de empresa, es que necesitamos tener un proyecto en el que todo el mundo tenga claro a dónde queremos ir y, en definitiva, lo que estamos haciendo. De alguna manera tenemos que buscar la identificación del trabajador y, en este momento, no la tenemos, sino que él mismo está siendo trabajador y empresario. Entonces, en esa concepción, nosotros estamos abo-

gando por la actitud de esa persona hacia ese proyecto de empresa, que tiene que estar definido por todos. Dentro de ese proyecto de empresa, un elemento clave están siendo los valores con los que vamos a llevar esa empresa adelante, es decir, los valores para el cliente, los valores para el propio trabajador, los valores para la propia empresa; en definitiva, no es suficiente con que estemos trabajando para el trabajador, sino que estamos desarrollando algo para la sociedad. No es algo también que tenemos que cerrar en el entorno del trabajador, sino que estamos teniendo para la sociedad una serie de obligaciones. En definitiva, todo eso tiene que responder a una satisfacción que tiene que dar esa persona al cliente, como al propio trabajador. También la de dar una riqueza a través de un puesto de trabajo, a través del medio que sea a la propia sociedad, en el entorno en el que nos estamos desenvolviendo. Entonces, para nosotros, en este cambio que se está produciendo en la empresa estamos viendo que el trabajador tiene que estar totalmente identificado con el proyecto de empresa que tenemos que desarrollar. De lo contrario vamos a estar discutiendo siempre en una dicotomía, si éste es mi proyecto o es el de otro o es el de aquél. En ese marco, éste es el desafío de este cambio que estamos viendo en la empresa de cara a la próxima época o ya en este mismo momento.

José Antonio Pérez: Yo retomaría un apunte que antes hacía Jon Bilbao sobre esa reinvención de los conceptos, que respondía a un nuevo modelo y a nuevos conceptos, cuando decía que debíamos dejar ese esquema rígido de deberes y de beneficios. Si no lo dotamos de unas formas en las que realmente pueden aplicarse, ¿no quedaría entonces de un modo un tanto evanescente? ¿No estaríamos hablando acaso de algo nebuloso que no se llega a aplicar y que le falta adaptación, así como de un cierto grado de realismo? ¿De qué modo hay que buscar esa identificación y esa colaboración, que no sea la negociación de las condiciones de trabajo? ¿Qué marco puede ser el más adecuado y sobre qué concepto debe de girar o qué argumentación debe tener, y cuáles deben ser los límites?...

Jon Bilbao: No se trata de imponer nada. Evidentemente todos los cambios, todo este proceso de reinvención de conceptos tiene que ser un proceso en el que estemos de acuerdo o básicamente de acuerdo. Tenemos que ir avanzando en ese sentido, pero yo creo que cualquier observador atento no verá en esta mesa, en lo que estamos diciendo, elementos particularmente divergentes, sino distintas aproximaciones a un mismo problema, pero no contraposiciones de raíz. Lo que sucede es que aquellos instrumentos que tenemos ahora los tendremos que seguir utilizando, pero de otra manera distinta. Por ejemplo, por entrar en el tercer punto, el tema de la negociación colectiva. En la negociación colectiva, dos apuntes: ésta históricamente ha sido un instrumento de los trabajadores. Ha sido la manera en que un trabajador poco cualificado, con un nivel cultural muy bajo, con unas posibilidades de contraposición al empresario prácticamente nulas, lo que hacía era aunar esfuerzos entre sus iguales para poder oponer a la potente figura del empresario un modelo más o menos contrapuesto. Por lo tanto, básicamente la negociación colectiva ha sido tradicionalmente un instrumento de reivindicación de mejores condiciones de vida y trabajo por parte de los trabajadores. Posteriormente, en un proceso en que la ley considera que el trabajador está en una situación peor que el empresario y necesita ser protegido, se regula un montón de cuestiones por vía legal. Aquí a la negociación colectiva se le da la posibilidad de mejorar aquello que aparece en la ley, pero no tocar lo que está en la ley. La ley establece un mínimo, de manera que ese mínimo de las condiciones de trabajo es la garantía del Estado y, sobre esa base, la negociación colectiva puede mejorarla.

También es cierto que desde el punto de vista tecnológico, que a veces se olvida, la negociación colectiva también tenía tradicionalmente un aspecto organizativo importante. Gran-

des empresas con montones de trabajadores, todos con las mismas condiciones laborales y ganando lo mismo, con tareas mínimas sencillísimas..., gestionar eso a base de contratos individuales también era complicado. Entonces, el convenio colectivo también tiene un componente organizativo y técnico en las empresas; y esto, que es el planteamiento tradicional en la negociación colectiva, colapsa también. Por ejemplo, en el primer plan integral en España, existen en 1994 unas modificaciones en la relación entre la ley y el convenio colectivo, donde la ley dice: "voy a dejar de constituirme el mínimo garantizado, de manera que la negociación colectiva pueda mejorar solamente aquello que yo produzco". Hombre, dices: "voy a echar un paso atrás", y hay un montón de materias que no voy a regular y otro montón de materias que voy a regular subsidiariamente, y si el convenio colectivo lo regula de otra manera me da igual que sea peor, mejor o lo mismo, en donde prima el convenio sobre la ley. Imaginaros que desde el punto de vista de una empresa el convenio tradicional que es sólo para mejorar la ley, ¿qué es, ganar o perder? O me quedo como estoy o a través del convenio, peor. De una manera eso explica que muchos empresarios digan "no quiero convenio", que es a fin de cuentas un conflicto. Si el convenio en vez de negociarlo yo me lo negocian por ahí arriba, mejor, porque me quito de encima el conflicto y, además, la avería que se vaya a hacer es la misma para todo el sector y la misma que para mí. Si cambia la relación entre la ley y el convenio y si el convenio se puede cambiar para arriba o para abajo, como dice el empresario, yo sólo tengo que esperar a que me presenten la plataforma puesto que puedo también presentar la mía, porque hay cosas que yo quiero introducir y que quiero negociar con mis trabajadores y ¿dónde mejor que en el convenio colectivo? Entonces, el convenio colectivo se transforma desde un instrumento de reivindicación, sin perder ese carácter para los trabajadores, a un carácter nuevo para el empresario, en cuanto que es un instrumento de competitividad para plantear lo mío y vamos a poder negociar. Entonces el convenio cambia río abajo, pero cambia más si el convenio es un factor de competitividad, ya que no me interesa dejarlo sino que me interesa tenerlo. ¿Para qué me interesa un convenio de sector? Pues porque son mis condiciones, son las de mi empresa y el de sector pierde importancia, pierde atractivo porque una empresa quiere esa oportunidad. Es más, surge otra cuestión: si el convenio deja de ser una amenaza como buenamente es, ahora es una oportunidad y cuanto más dure, mejor para hacer una negociación permanente y, entonces, ¿por qué circunscribirla sólo a un mes o dos al año? Fijaos cómo cambian las cosas, donde un solo instrumento es de arriba a abajo completamente distinto. Por eso insisto en que cuando hablaba antes de flexibilidad y de adaptación no era la ley de la selva, sino la ley de la imaginación; es decir, hay que cambiar los conceptos. No hay que hacer tabla rasa, sino coger lo que se tiene y cambiarlo y adaptarlo a las necesidades de hoy, y hay ejemplos de cambios realmente espectaculares.

José Antonio Pérez: Sin embargo, el caso de los convenios colectivos, que nos confirman como un instrumento de los trabajadores, parte de una realidad: de una herencia, donde a través de la práctica de la negociación llegó a consolidarse como un instrumento de presión. Ya hablando desde el punto de vista del historiador, en el primer convenio colectivo de *Altos Hornos de Vizcaya* la iniciativa surgió, por así decirlo, de la parte empresarial, debido a que ésta necesitaba un aumento de la productividad como consecuencia de las nuevas formas de trabajo, algo que es un discurso que también se produce hoy en día. Entonces, claro, la herencia de la Ley de Convenios Colectivos de 1958, aunque el contexto democrático cambió el contenido y su desarrollo con la legalización de las organizaciones sindicales, sí que sigue pesando en ese sentido, y mucho, creo yo. No sé si el representante sindical tendrá ahí algo que decir.

Eduardo García: Yo voy a leer un párrafo de uno de los planteamientos de la negociación colectiva que tenemos en el sindicato, para que quede claro el concepto de cómo nosotros

entendemos la negociación colectiva. En ésta, sobre todo lo que debe primar es la autonomía de las partes y perder el carácter impositivo, así como un carácter más obligacional y contractual. Nosotros lo que decimos es que la negociación colectiva deberá ser entendida como un proceso continuo, en un modelo de relaciones flexibles donde las situaciones son cambiantes y a veces imprevisibles. La manera de gobernar los cambios sería el establecer sistemas que permitan, en su periodo de vigencia, la continuidad de la negociación. Parece un discurso similar al ya planteado, fundamentalmente porque negociamos dos partes y queremos que sea con autonomía. Además, la razón de ser de un sindicato es la negociación colectiva. Dicho eso yo tengo que añadir inmediatamente que nosotros, -con esto también quiero poner encima de la mesa que es una opinión de este sindicato y que no es la del movimiento sindical vasco- tenemos un modelo de negociación en la que pretendemos primero sectorializar la negociación colectiva y llevarla al ámbito donde mejor se protegen los derechos de los trabajadores, negociándose en el marco de la empresa. Pero, a pesar de los convenios de sector, nosotros también hemos negociado situaciones diferentes, no voy a decir ni peores ni mejores, en el marco de la empresa. En este caso, a veces incluso ha habido descuelgues salariales por razones de mantenimiento de empleo; insisto: desde la autonomía de las partes. Por lo tanto, nosotros queremos articular la negociación colectiva de tal manera que el mayor número de trabajadores sea protegido. En un debate que hubo en la UPV, aquí en la Facultad de Derecho hace cosa de seis o siete meses, algún sindicato destacaba la posibilidad de hacer contratos de eficacia limitada. No el concepto actual de eficacia limitada que firmen menos del 50%, sino un convenio de eficacia limitada restringida a sus afiliados para aumentar la afiliación. A mí me parece que eso rompería el hecho del elemento protector que existe para veinte millones de trabajadores en el conjunto del Estado. Además, con el tema últimamente negociado en el acuerdo interconfederal sobre el empleo, creo que ha quedado absolutamente claro que como sustitución a las normativas laborales mantuvimos el acuerdo de la cobertura para que hubiera derechos de los trabajadores que se encontraban sin papel. Ha sido desde la negociación desde las partes, desde la autonomía de las partes pero lo que no puede referirse es a que se pierdan (entre comillas digo lo de perder) determinados derechos de los trabajadores, en donde la negociación colectiva es un instrumento para garantizar sus salarios, sus condiciones de trabajo, etc.

Alberto Esteban: En el tema de la negociación colectiva el convenio colectivo cada vez más debe ser la expresión de un consenso que actúe como garante del equilibrio económico y social entre los intereses económicos y sociales que se ponen en juego en la negociación colectiva. Yo estoy de acuerdo con algunas de las manifestaciones, con todas las manifestaciones en general que se han hecho aquí, pero tengo la impresión de que el convenio colectivo se ha venido interpretando como un mecanismo puesto al servicio casi exclusivamente de la mejora de las condiciones de trabajo y no tanto de la mejora de los objetivos y del desarrollo empresarial. Eso se puede constatar y éste es un análisis que se puede hacer. Ayer leí un artículo en donde se apuntaba que precisamente por esto la iniciativa para la negociación de los convenios colectivos venía correspondiendo en gran parte a las organizaciones sindicales. Esto no me gusta. Acabas de apuntar antes una excepción en el tema que además data de los orígenes; es decir, yo no sé por qué la iniciativa para la negociación de los convenios colectivos tiene que partir de iniciativas sindicales, porque puede partir perfectamente de iniciativas empresariales. Debiera partir en muchos casos de iniciativas empresariales, porque en último término, a través del convenio colectivo de lo que se trata es de llegar quizá a un equilibrio entre los objetivos de desarrollo empresarial y económico con los objetivos de desarrollo social de los trabajadores. No sólo el convenio colectivo, sino también todo el Derecho del Trabajo. Incluso en este proceso de evolución de los conceptos nos

tendríamos que plantear qué es el Derecho del Trabajo, para qué sirve. El Derecho del Trabajo ¿debe servir como elemento para garantizar que los derechos y las obligaciones concertadas en el contrato se cumplan en los términos concertados? Una concepción del Derecho del Trabajo puramente técnico-juricista, con el contrato en su expresión formal jurídica. ¿O el Derecho del Trabajo debe estar al servicio del logro de ese equilibrio económico y social? Realmente quizá esta segunda versión es la que a mí más me satisface. Si el convenio colectivo tiene que estar al servicio del eficaz equilibrio de intereses económicos y sociales, ciertamente se tiene que desarrollar y dar fórmulas de consenso. Debe ser la garantía del logro de ese equilibrio económico y social entre intereses empresariales e intereses de desarrollo social. Pero no sólo el convenio colectivo: ciertamente también para esto hay que traer la negociación lo más posible a la empresa, como ha dicho Jon Bilbao. Yo siempre he interpretado -lo cual no excluye que también la haya a nivel supraempresarial- que cuanto más se aleje la negociación del ámbito de la empresa también tiene que incorporar elementos y factores que la impulsen, proyecten y faciliten a nivel de empresa. No niego las ventajas de una negociación de ámbito supraempresarial, pero es necesaria la referencia de pautas de orientación, marcos y proyecciones que la ayuden. Es decir, ya lo he dicho alguna vez, la negociación cuanto más se aleje del ámbito de la empresa más elementos didácticos tienen que incorporar, elementos para ayudar a negociar dentro de la empresa. Tiene que tener contenidos para ayudar, para enseñar, para proyectar la negociación. En esta misma línea de reflexión, en esta evolución de conceptos, también nos debemos plantear cómo debe ser concebida la intervención judicial, porque el mecanismo tradicional de que el sistema se ha dotado para resolver los conflictos es el de la acción judicial. A mí no me sirve en este proceso de evolución de conceptos, porque la intervención judicial está para reconocer derechos y quitar derechos. Reconoce un derecho frente al derecho de la otra parte; es decir, la intervención judicial resuelve el conflicto en términos adversariales, dando la razón a uno y quitándosela al otro. No busca el consenso, no estamos en la línea de la consecución de esa armonía y ese equilibrio económico y social que debe regir todo el desarrollo de las instituciones propias del orden laboral y, consecuentemente, no me vale entonces. Por eso los mecanismos para resolver los conflictos, en este marco de referencia, tienen que ser cada vez más la profundización del diálogo y la negociación.

Jesus María Goienetxe: No tenemos esta realidad de convenios, etc., aunque yo sí diría que negociación sí tenemos y negociación colectiva, porque realmente tenemos que negociar con toda la gente y negocian unos con otros en toda la empresa. Sin embargo, por lo menos visto desde la referencia nuestra y por eso en un marco diferente, lo que sí nos ha dado una experiencia positiva es que es bueno un marco general. De hecho, solemos propulsar (así se demanda por parte de las mismas empresas y de los propios trabajadores) unas referencias generales que suponen una exigencia a las propias empresas o a los propios trabajadores. Suponen una referencia de por dónde tienen que andar como máximos y como mínimos. Luego, partiendo de ese marco referencial claro, tampoco conviene que muchas empresas por estar bien reporten al propio colectivo unos beneficios que en un momento dado no conviene, porque posteriormente puede venir otro tipo de situaciones. Entonces también conviene que haya unas referencias limitativas a las propias empresas que anden bien, o al revés. También, que se sepa la necesidad de un mínimo de condiciones por las que las empresas que estén en una situación mala tengan que salir, ya que no pueden permanecer indefinidamente en dicha situación. Entonces, por lo menos la experiencia que nosotros tenemos, es de manejar referencias globales. Hablamos del sector, pero luego en la aplicación concreta de esas referencias de sector cada empresa tiene que decidir concretamente hasta dónde puede llegar. Ahí es donde se tienen que establecer los parámetros con-

cretos del desenvolvimiento de las condiciones concretas de la empresa. Yo diría que el modelo a nosotros, por lo menos en general, creo que nos ha funcionado en ese tipo de relación de resolución de conflictos. No porque no los haya, pero sí podemos decir que por lo menos históricamente se han resuelto los temas dentro de ese debate interno, sin que prácticamente hayamos tenido un conflicto en la experiencia de las cooperativas del Grupo Mondragón. Admito que no hay muchas veces un consenso y visto desde fuera podemos tener algunas críticas en la forma de resolver los temas. Sin embargo, desde dentro podemos decir que existe esa posibilidad de debate, entendido en cuanto a una referencia global de la Corporación o del Grupo, así como una referencia concreta que se tiene que aplicar en la propia situación de la empresa.

José Antonio Pérez: Dentro de este contexto, muy bien: si desde luego la judicialización no es el camino, si no se llega a un acuerdo, ¿cuál es la salida? Al hilo de esta misma afirmación, qué papel tienen los organismos de arbitraje, si son necesarios, en qué medida y qué límites, son algunas cuestiones....

Jon Bilbao: Vamos a ver: el cambio en el sistema no son los cambios absolutos, en la misma forma que cuando antes defendía una cuestión de preponderancia de la negociación colectiva en la empresa respecto al sector, eso no quiere decir que sólo en la empresa; pero la tendencia clara va por ahí. En el sistema industrial tradicional, donde hay una organización jerárquica en la que cada uno está donde tiene que estar y en una situación definida, mediante una carta de derechos y obligaciones, si alguien no está de acuerdo con su derecho y con su obligación, lo que hace el sistema tradicional es externalizar la solución de los problemas: que venga otro de fuera y nos lo resuelva. Como decía Alberto, ¿qué es lo que hace un juez? Examina y dice tal. Si se conceptualiza la organización, si se conceptualiza la empresa, no como una pirámide, sino como una organización más clara en donde interesa la propia calidad organizativa, cada vez que hay un conflicto es un problema organizacional que hay que resolver cuanto antes, de una manera rápida y consensuada. En ese sentido, las partes que están ahí deben tener instrumentos sencillos, cómodos, consensuados, diversos y adaptables que les puedan servir para resolver su problema, y cuanto antes y mejor lo resuelvan mejor funcionarán. Ahora bien, llegará un momento en que ese problema organizativo, ese conflicto, no es que no suponga llevar esa intervención de la judicatura, pero sí de una manera menos preponderante y más equilibrada. De una manera que permita resolver los conflictos, en que si las partes no son capaces de resolverlo lo resolverán de la única manera que sabe, que es preparando negociaciones. Si se le dice al juez que un despido está justificado por causas organizativas o tecnológicas y no está preparado para entender eso, se hace necesario en éste una función redefinida, secundaria y como garantía final a la postre. Insisto: el hecho de que intentemos sustituir la relación entre empresario y trabajador basada en los derechos y obligaciones por un modelo organizativo no quiere decir que desaparezcan ni los derechos ni las obligaciones. Simplemente quiere la preponderancia en que se transformen en elementos organizativos los conflictos; ya no son conflictos de derechos y obligaciones sino de cooperación.

Eduardo García: Sí, nosotros también somos partidarios, por eso de la autonomía colectiva, de que judicializar las relaciones laborales no es bueno, en ningún caso. A veces, como están las cosas, es lo que queda y eso es lo que creo que hay que corregir; y para eso hay que dotarse de instrumentos que nos lo permitan resolver. A mí me gusta más el funcionamiento de los sistemas extrajudiciales, el tipo del tribunal de Navarra donde se aboga más por la conciliación y por el compromiso de las partes de llegar a acuerdos, que por el sistema de arbitrar un juez cuando no hay acuerdo. Es decir, en cuanto a tratar de conseguir

avanzar en los tiempos de resolución de los conflictos. Yo entiendo que hay aquí un instrumento como es el Preco, que también va a estar a nivel del estado. Yo creo que debe partirse de un principio y éste es el de consensuar su reglamentación, lo que hasta esta fecha estaba hecho en el Preco. La mayoría sindical junto con la patronal Confebask va a aceptar el modificar un elemento que para nosotros es fundamental, en cuanto que sea la decisión mayoritaria en lugar del procedimiento por unanimidad de la comisión paritaria de dicho convenio. Entonces eso puede producir que un sector más o menos importante y con más o menos representación no se sienta a gusto en el proyecto y que eso no beneficie al futuro desarrollo de los sistemas extrajudiciales aquí. Quiero señalarlo porque es un tema de actualidad; porque es en este momento en el que se va a terminar la vigencia del Preco actual y, por tanto, se está negociando el contenido del siguiente. Seguramente aquí también en los conceptos estamos de acuerdo en cuanto a la autonomía de las partes, resolución extrajudicial, mejor mediación y conciliación que arbitraje; pero en un momento determinado en lo que es el consenso de su regulación no nos ponemos de acuerdo y no creo que eso sea bueno.

Alberto Esteban: Yo quiero insistir en la línea apuntada por Jon Bilbao. Has preguntado que si no hay acuerdo, qué pasa en el arbitraje. Bueno, vamos a ver: primero el sistema debe ofrecer unos procedimientos que hayan demostrado una eficacia suficiente, es decir, una capacidad suficiente para resolver los conflictos. Por lo tanto, hay un reto aquí de que el sistema defina unos procedimientos con eficacia suficientemente contrastada para resolver los conflictos. Segundo, en la medida en que esto sea así los sujetos que estén implicados en una situación conflictiva cada vez más irán constatando esa eficacia y tendrán menos resistencia a someter sus conflictos o su solución a través de alguno de estos procedimientos. Todos estos procedimientos tienen un denominador común, que es que resuelven el conflicto en base al diálogo y a la negociación. Tal vez cabría la posibilidad de que no hubiera acuerdo. Entonces ¿qué? ¿Acudimos al juez? Tengo la impresión que de alguna forma incluso la judicatura laboral tendría que cambiar de sentido. Claro, el juez se limita exclusivamente, como ha dicho Jon Bilbao, a aplicar el Derecho, es decir, a juzgar derechos y obligaciones; mira cómo está configurado y cuál es el contenido del contrato. Entonces interpreta el Derecho y adjudica o reconoce la razón a uno frente al otro; es decir, en toda decisión judicial sale un ganador y sale un perdedor. El juez, por otro lado, se limita exclusivamente a examinar y a evaluar el conflicto que se le presenta para su solución en la dimensión de los sujetos en conflicto, es decir, se limita a examinar quiénes son los sujetos en conflicto. No valora todo el ámbito de repercusiones que a partir de esa solución pueden llegar a derivarse directa o indirectamente. Está la abstracción de todo el espacio que puede resultar directa o indirectamente comprometido por razón de la solución que él adopte por causa de ese conflicto, pero se limita exclusivamente a evaluar el resultado en relación a las partes en conflicto. Tercera dificultad con la que se encuentra el juez: hoy cada vez más los conflictos en el orden laboral tienen un componente organizativo que es imposible encajar en las normas de Derecho. ¿Cómo encajar en las normas de derecho conflictos como el de clasificación profesional, sobre distribución de funciones, sobre evaluaciones de ruidos o decisiones en materia de evaluación de puestos de trabajo? ¿Qué tiene que decir el juez en un conflicto que surja como consecuencia de discrepancias en los procesos de evaluación de puestos de trabajo o de evaluación de niveles de rendimiento? ¿Dónde encontramos la norma del Derecho que nos resuelva este tema? Pero a pesar de todo estos conflictos se siguen mandando al juez. Este contenido organizativo de los conflictos hace cada vez mucho más difícil que se tengan que resolver en base a las decisiones judiciales. Por tanto, éstas tendrían que cambiar de signo; es decir, el juez tendría que estar en condiciones de poder evaluar todas es-

tas variables que están presentes en las situaciones conflictivas. Bueno, también existe el procedimiento de los sistemas extrajudiciales de resolución de conflictos, que también tienen previsto que ante la incapacidad o las dificultades fuertes que puedan encontrar las partes en conflicto se pueda resolver en base al diálogo y la negociación, en donde también estos sistemas ofrecen fórmulas de arbitraje. Fórmulas de arbitraje que permiten a los propios sujetos en conflicto someter sus diferencias a una decisión arbitral, en la medida en que esas fórmulas arbitrales hayan constatado y puesto de manifiesto su probada eficacia y su capacidad para resolver el conflicto. Cuando las partes tienen dificultad para superar el conflicto en base a sus propios procesos de diálogo y negociación en busca del consenso, pueden estar dispuestas a que alguien venga y les resuelva el conflicto y les dicte la solución que les debe corresponder, pero considerando toda esta serie de variables. También esa decisión de sometimiento a la decisión arbitral tiene el enorme valor positivo de que se hace así porque previamente las partes en conflicto se han puesto de acuerdo en que se haga así. Por tanto, también ahí existe un elemento de consenso presente.

José Antonio Pérez: Lamento de ejercer de juez, pero nos tenemos que atener al horario. Un horario sobre el que podríamos haber debatido como tema candente, o sobre los sistemas de trabajo. Yo creo que ha sido una conversación muy interesante que nos servirá a nosotros, como investigadores sociales, para ver cuál era el proyecto que tiene cada parte de la relación de trabajo, de la relación laboral, sobre las perspectivas de adecuación a la nueva situación. Desde luego ha sido un placer asistir a este debate, que ha tenido su fluidez y que ha dejado unos conceptos y unas tendencias bastante claras en favor del acercamiento de posturas, que pueden ser divergentes en algunos casos, pero que son coincidentes en la adecuación a una nueva situación. No sé si Lola Valverde querría decir algunas palabras de clausura.

Lola Valverde (vicepresidenta por Gipuzkoa de Eusko Ikaskuntza): Me ha parecido interesantísima la mesa y me hubiera gustado seguir más. De todas formas, yo, que estoy más en el estudio del pasado, me he quedado bastante sorprendida de haberos oído, y nos es muy conveniente. Me ha impresionado mucho cómo es posible que habiendo tenido hasta hace tan poco movimientos huelguísticos tan fuertes ahora parece como si estuviéramos ante un mundo nuevo..., qué es esto. La visión sindical me ha impresionado muchísimo, con pocas discrepancias. De repente piensas que ha desaparecido la lucha de clases, o que está en otro sitio o ya no está aquí. A mí me ha parecido lo que se ha dicho aquí muy sugerente y, más que en desacuerdo en algunas cosas, tendría unas ganas de hablar muchísimo más.