

**JUSTO HERRERA GÓMEZ**

**RAFAEL FERNÁNDEZ GUERRERO**

*Profesores del Departamento de Dirección de Empresas  
(Administración y Márketing). Universidad de Valencia.*

**Extracto:**

**E**L objeto de este trabajo es, según los propios autores, estudiar el impacto que pueden tener sobre la Dirección de recursos humanos los importantes cambios que en el marco del empleo se están produciendo en nuestro país (transformación de los planteamientos sindicales, pactos por el empleo, etc.), unidos a la evolución que los modelos teóricos de Dirección estratégica de los recursos humanos, se están incorporando, con diverso resultado, a la empresa española.

---

## Sumario:

---

- I. Introducción.
  - II. Evolución de la función de Dirección de recursos humanos y consideración del papel sindical en la teoría sobre la misma.
    1. Evolución en los planteamientos de Dirección de recursos humanos.
    2. El papel de los sindicatos en la teoría sobre Dirección de recursos humanos.
  - III. Revisión del marco general en el que se sitúan las relaciones empresa-sindicatos y los procesos de concertación.
    1. La concertación social. Evolución histórica.
    2. El «Pacto Laboral por el Empleo» en España.
      - 2.1. Los precedentes de «pactos por el empleo» en Europa.
      - 2.2. Antecedentes inmediatos en España.
      - 2.3. Principales contenidos del «Pacto Laboral por el Empleo».
    3. Perspectivas de futuro para el marco de la concertación social.
  - IV. Conclusiones teóricas sobre los aspectos analizados.
- Anexo.
- Bibliografía.

En los últimos años se están produciendo en España una serie de cambios importantes en el marco del empleo que, a nuestro modo de ver, exigen un análisis adecuado del impacto que todo ello puede tener sobre las posibilidades de la *Dirección de recursos humanos*. Dentro de dichos cambios, enmarcables en la continua turbulencia a la que se ven sometidas la mayoría de las organizaciones, encontramos en el ámbito político-legal dos temas de especial relevancia; la transformación de los planteamientos sindicales y los procesos de concertación a nivel nacional, como los llamados pactos por el empleo o las negociaciones para la reforma del mercado laboral.

También a nivel teórico, la *Dirección de recursos humanos* está sufriendo una evolución importante, alcanzando un papel destacado dentro de la Teoría del *Management*. La insistencia de los teóricos y de los agentes económicos reales sobre la importancia de los recursos humanos en la competitividad empresarial puede sentar las bases de un desarrollo significativo de esta función en las empresas y de la disciplina a nivel teórico.

Sin embargo, mientras que en la teoría se están dando pasos importantes hacia un tratamiento del factor humano integral y proactivo, cuyo principal exponente es el enfoque de la *Dirección estratégica de los recursos humanos*, en la realidad española todavía nos movemos en un contexto confuso y muy heterogéneo, donde la aparición de ideas como la formación, motivación, cultura organizativa, etc., se mezclan con planteamientos economicistas, marcos culturales de enfrentamiento y actitudes conservadoras de algunos miembros significativos de sindicatos y organizaciones empresariales.

Esta situación, nos llevó ya en 1993 a elaborar un primer trabajo donde analizábamos las contradicciones que en aquel momento observábamos entre los nuevos planteamientos en la *Dirección de recursos humanos* y la realidad sindical española (HERRERA y FERNÁNDEZ, 1993). Desde entonces se han ido produciendo una serie de acontecimientos y reacciones en este tema, que junto a los intentos en el marco europeo de lo que se definieron como «pactos por el empleo», cuyo ejemplo más conocido quizás fue el alemán, así como a los acuerdos a los que recientemente se llega en España entre las organizaciones sindicales y empresariales para una nueva reforma del mercado laboral, nos abren nuevos campos de reflexión y análisis.

El objeto de este trabajo es estudiar la situación creada y el impacto que puede tener sobre la *Dirección de recursos humanos*, pretendiendo con ello que se aproximen algo más teoría y realidad social, cultural y económica, que en ocasiones se observa tan distante en el campo del *management* (GÓMEZ y GUTIÉRREZ, 1996).

## I. INTRODUCCIÓN

A finales de la década de los 70 y durante toda la década de los 80, se produce en la economía española un proceso de transformación importante, en el que los cambios políticos, la fuerza de las organizaciones sindicales y la crisis económica, entre otros aspectos, influyeron decisivamente en la creación de una cultura de enfrentamiento empresa-trabajador (y su representación sindical), totalmente contraria a lo que aparecían como nuevos temas estrella en la *Dirección de recursos humanos*; participación, compromiso del trabajador, formación, etc.

Se generalizó así un escenario que permitió a los trabajadores importantes logros sociales, pero que en el marco de la crisis económica en el que se hallaban las empresas pudo resultar en ocasiones contraproducente, llevando a muchas de ellas a adoptar una actitud defensiva de cara a sus empleados, que se manifiesta en los criterios y actitudes predominantes en los «Departamentos de Personal o de Relaciones Industriales» de las empresas.

Desde entonces y hasta hoy, la mundialización de los mercados y el liberalismo que se propone desde la Unión Europea, configuran un marco competitivo fuerte en el que se deben mover las empresas españolas. Ante lo cual, las organizaciones empresariales han centrado su discurso y sus reivindicaciones en la flexibilidad laboral y en la necesidad de rebajar los altos costes de personal, con el argumento de la Teoría Económica Neoclásica, según el cual reducir los costes laborales supone crear empleo.

Además, este discurso de la competitividad y la flexibilidad, está erosionando los planteamientos sindicales más tradicionales, y se superpone a la reflexión que en las organizaciones sindicales se está produciendo ante la baja afiliación sindical, aparición de nuevas tecnologías, etc.

El papel de los sindicatos y de las organizaciones empresariales en la configuración del marco donde después se mueven las empresas, es uno de los puntos que abordaremos en este trabajo.

El otro, más preciso, es el pasado, presente y futuro de los procesos de concertación entre sindicatos, empresarios, y en ocasiones responsables políticos, como reflejo de ese papel institucional que tienen los agentes sociales, y que debe estar presente en las propuestas teóricas sobre *Dirección de recursos humanos*.

## II. EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CONSIDERACIÓN DEL PAPEL SINDICAL EN LA TEORÍA SOBRE LA MISMA

Las cuestiones que aquí nos ocupan, deben ser entendidas dentro de una serie de procesos en continua evolución, todos ellos superpuestos e interrelacionados, como son:

- El creciente protagonismo de los recursos humanos en la competitividad de las empresas, reconocido no sólo por los agentes que se mueven en el ámbito empresarial, sino también por los agentes macro-económicos.
- La evolución teórica en materia de *Dirección de recursos humanos* con la aparición de aportaciones importantes que pueden ayudar a dar prestigio a una función tradicionalmente de segundo nivel, y donde destaca como modelo integral y proactivo, la *Dirección estratégica de recursos humanos*.
- El proceso de transformación que sufre la sociedad y que como veremos influye de forma determinante en la necesidad de cambio en las organizaciones sindicales.

El primer proceso mencionado es sin lugar a dudas el más consolidado, no sólo en España sino en todo el mundo. Y ha sido el desencadenante, sobre todo, de las numerosas aportaciones teóricas aparecidas en los últimos años.

Revisar los diferentes puntos de vista actualmente existentes sobre el papel de la función de *Dirección de recursos humanos*, y de la línea en la cual han ido las opiniones de la teoría sobre *Dirección de recursos humanos* en relación al papel de los sindicatos en las organizaciones, pueden ser dos aportaciones previas necesarias, antes de entrar en el estudio del objeto principal de nuestro trabajo.

### 1. Evolución en los planteamientos de Dirección de recursos humanos.

La preocupación por los recursos humanos se encuentra con la dificultad que supone la falta de un enfoque teórico único que se pudiese tomar como una referencia clara a seguir por la práctica empresarial. Y además, con la existencia de diversas actitudes que afectan a la *Dirección de recursos humanos* en las organizaciones. Estas actitudes han venido marcadas por las diferentes circunstancias económicas por las que han ido atravesando las empresas y la sociedad en el último medio siglo. Para clarificar esta situación, a nivel teórico, podríamos identificar cuatro modelos o planteamientos, distintos sobre el papel que debe tener la función en las organizaciones (HERRERA y FERNÁNDEZ, 1993):

1. El planteamiento clásico, asociable con los conceptos de «*Departamento de personal*» y/o «*Jefe de personal*». Es el primer modelo que surge, y lo hace dentro de una concepción de organización orientada a la eficiencia tecnológica donde la mano de obra era un factor productivo más. Por ello, los esfuerzos que se plantean en esta línea, van encaminados fundamentalmente en dos direcciones; mantener el orden y la disciplina entre un colectivo operario que se considera negligente por naturaleza; y cumplir con las tareas administrativas propias de la función (contratos, nóminas, ...).

Es el planteamiento más despreocupado por los individuos en la empresa, y aún persiste, en muchas empresas y en la cultura de muchos miembros de los llamados agentes económicos.

2. El modelo legal, asociable con los conceptos de «*Departamento de relaciones industriales*», «*negociación colectiva*» y «*sindicatos*». Es un planteamiento que surge en nuestro país, cuando se empieza a vislumbrar la apertura democrática. La actitud de funcionamiento por parte de las empresas dentro de este modelo, viene marcada por la idea de defendernos de las «agresiones» de los sindicatos (1) y mantenernos dentro de la legislación vigente. El modelo de trabajo es defensivo y de lucha social, que convierte en protagonistas a colectivos que deberían ser meros apoyos para la propia función (expertos del Derecho del Trabajo).

Este punto de vista ha dejado una cultura social que marca significativamente la viabilidad de otros planteamientos más acordes con los nuevos tiempos, y que condiciona muchas de las cuestiones que se recogen en la primera parte de este trabajo.

3. El modelo del comportamiento organizacional, empieza a utilizar por primera vez, el concepto de «*Dirección de recursos humanos*». Es el planteamiento de muchas empresas que descubren la importancia del factor humano, pero que llevan esta preocupación hacia medidas deslavazadas (plantearse un modelo de selección según recomendaciones de consultores especialistas, intentar cambiar la cultura de la empresa, tomar medidas de formación aisladas, ...).

Esta situación, básicamente se nutre de una serie de aportaciones provenientes, en su mayoría, de disciplinas tradicionalmente interesadas en el comportamiento humano en las organizaciones, como Psicología y Sociología, y que han sido punto de referencia de los actuales trabajos en materia de *Dirección de recursos humanos*.

El interés por parte de las empresas por el elemento humano en los últimos años, también ha incidido sobre los investigadores del área del *management*, que ha empezado a introducirse con mayor interés en estos temas, lo cual puede a nuestro modo de ver, enriquecer a la *Dirección de recursos humanos* con un carácter de interdisciplinariedad que ya se empieza a observar en enfoques de carácter proactivo e integral como es la *Dirección estratégica de recursos humanos*.

---

(1) HALLORAN al tratar el tema sindical comentaba lo siguiente: «Como metáfora podemos suponer que los sindicalistas son el equipo de fútbol que lleva la pelota, mientras los empresarios defienden la portería». (1982, pág. 664).

4. La «*Dirección estratégica de los recursos humanos*», como un ejemplo de modelo integral y de futuro. Debe ser capaz de abordar la función desde la perspectiva de la empresa y también desde la perspectiva estratégica, permitiendo que el elemento humano sea un factor estratégico más a considerar en la «estrategia organizativa», y que a la vez, aborde sus responsabilidades desde dicha perspectiva.

Esto requiere una mayor integración de los responsables de recursos humanos, no sólo en la implementación, sino en la misma elaboración de la «estrategia de la empresa» (BURACK, 1990). Y además, una actitud de dirección nueva, que considerase colectivos homogéneos dentro de la propia organización, y a partir de ahí, plantearse una estrategia flexible para cada uno de ellos con implicaciones en las funciones propias del área (como selección, remuneración, ...) que se integrase después en la «estrategia de recursos humanos» de la empresa.

Con respecto a estas cuatro actitudes, queremos insistir en el hecho de que se trata de una propuesta teórica planteada para clasificar la situación existente, atribuyéndoseles unas características que pueden no coincidir con las existentes en muchas organizaciones que tengan una situación más próxima a una de ellas que a las demás, y más aún, en organizaciones donde se produce una mezcla de características de varios modelos, como posiblemente ocurrirá en la mayoría de los casos.

No obstante, si la utilizásemos como apoyo teórico, donde situar la revisión de los temas que aquí nos ocupan, podríamos decir que el mayor protagonismo de las organizaciones sindicales está sin lugar a dudas en el modelo que hemos denominado «legal», que además, normalmente se suele entremezclar con cualquiera de los otros tres. Pero, en el enfoque que hemos presentado como más interesante, el estratégico, también se observa claramente que los sindicatos y los cambios que en ellos se produzcan, y que ellos generen en el entorno económico general y en el marco político-legal, serán un condicionante importante a tener en cuenta en todo el proceso de Dirección estratégica.

## 2. El papel de los sindicatos en la teoría sobre Dirección de recursos humanos.

Sobre este punto lo primero que podemos observar es que el análisis del papel de los sindicatos en los diferentes trabajos teóricos sobre *Dirección de recursos humanos* no es demasiado frecuente en relación con el protagonismo que en la realidad tienen los mismos.

Los sindicatos españoles juegan un papel fundamental como negociadores de los intereses de los trabajadores en cuestiones de tipo salarial, condiciones de trabajo, transferencias y ascensos (2), bien sea interviniendo en los procesos de negociación colectiva con la propia empresa, o a través de la negociación a nivel sectorial, donde la capacidad de maniobra de la empresa es aún menor.

---

(2) De hecho en un estudio realizado por FERNÁNDEZ CAVEDA (1990) sobre los contenidos de un número significativo de convenios de empresa y de sector en España en 1988, se puede observar que éstos eran los temas que centraban la preocupación en la negociación colectiva.

La obligatoriedad de los convenios que se firman en cualquiera de los dos ámbitos supone que los sindicatos españoles más representativos negocien las condiciones de trabajo y los salarios de la gran mayoría de los trabajadores, lo que los convierte en agentes con gran poder en el marco del empleo (3). Algo que aparentemente resulta contradictorio con el bajo índice de la afiliación sindical respecto a la población ocupada [Véanse **cuadros 1 y 2** (4)], pero que para algunas opiniones, se debe a una relación causa-efecto, según la cual el trabajador decide no pagar cuotas sabiendo que en los contenidos del convenio va a ser defendido igual que si lo hiciese.

La actitud aparentemente generosa de los sindicatos españoles, frente a la insolidaridad de los no afiliados, puede deberse fundamentalmente a dos motivos:

- a) Una posición de gran dependencia de los presupuestos públicos.
- b) Y sobre todo, por el modelo sindical adoptado en nuestro país. Frente a un modelo más próximo al existente en países anglosajones, que sólo defendiese a los trabajadores afiliados, los sindicatos españoles han optado, porque así también se lo otorga la Constitución, por un modelo más solidario e intervencionista donde como agentes sociales se comprometen, junto con el Gobierno y las organizaciones empresariales, en la construcción de una sociedad mejor en todos los temas relativos al empleo, e incluso en temas afines como las pensiones, etc.

Desde la teoría sobre *Dirección de recursos humanos*, pese a existir una gran diversidad de trabajos, los más significativos mantienen una cierta coincidencia en el análisis que realizan del tema en torno a la necesidad de cooperación. Necesidad que reconocen también tanto los sindicatos como las organizaciones empresariales, que tienen muy claro que necesitan un interlocutor válido y estable, frente a la alternativa de los sistemas assemblearios en los procesos de negociación.

Autores tradicionales como CHIAVENATO (1981), o WERTHER y DAVIS (1982), y más recientemente otros manuales básicos (BEER *et al.*, 1989; MILKOVICH y BOUDREAU, 1994), optan por la cooperación entre empresas y sindicatos o representantes sindicales de cada empresa.

---

(3) «Incluso cuando los trabajadores no están sindicados, los Sindicatos pueden influir sobre las políticas de Gestión de Recursos Humanos.» (BEER *et al.*, 1989; pág. 34).

(4) En estos datos merecen una mención especial dos cuestiones:

- Sin duda sorprende la importante recuperación de afiliación de 1991, que sin embargo no llega al 19 por 100, y que refleja el período de la pérdida de empleo industrial y las caídas de afiliación motivadas por el continuo enfrentamiento entre las centrales sindicales mayoritarias.
- Por otra parte, está el dato llamativo de la caída de la cobertura de los convenios del 96, en la que sin duda ha tenido una gran influencia el desarrollo de la actividad de las ETTs, así como la aparición de nuevos sectores relacionados con nuevas actividades, y cuya firma de convenios no se ha empezado a producir hasta marzo de 1997. Situación esta en la que ha intervenido el «Pacto Laboral por el Empleo» en su parte denominada «Acuerdo sobre Cobertura de Vacíos».



Y en este sentido sugieren algunas medidas para alentar la misma (WERTHER y DAVIS, 1982; pág. 470):

- Consultas previas con los dirigentes sindicales respecto a las medidas que afecten a los empleados.
- Interés honesto por parte de la empresa por los problemas de los agentes sindicales, favoreciendo sus tareas y no limitándose a las obligaciones meramente legales.
- Programas de capacitación y de información, tanto a directivos como a empleados de los acuerdos y decisiones tomadas, situación de los convenios, ...
- Comités conjuntos de estudio, para que administradores y representantes sindicales busquen juntos soluciones a problemas comunes.
- Contar con el apoyo de terceros, no sólo en situaciones límite de crispación y enfrentamiento como se hace en ocasiones, sino durante todo el proceso. Buscando personas de reconocida solvencia, admitidas por ambas partes, y que puedan aportar una objetividad imprescindible en todas las negociaciones.

Dentro del enfoque de la *Dirección estratégica de recursos humanos*, y tomando el planteamiento que nos presenta BESSEYRE DES HORTS (1989), como un buen ejemplo de lo que supone aplicar el «proceso clásico de la Dirección Estratégica» a la *Dirección de recursos humanos*, aparecería el papel de los sindicatos o de los representantes de los trabajadores, tanto en el proceso de análisis de las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno, como en el de fijación de la estrategia definitiva de *Dirección de recursos humanos*.

En el proceso de diagnóstico estratégico, cuando se analiza el entorno que rodea a la empresa, el entorno social y el político-legal van a ser determinantes en las decisiones sobre recursos humanos.

Sobre el entorno social, la fuerza y actitud de los sindicatos en la sociedad en la que estamos inmersos, en el sector y/o la propia organización, será fundamental, al igual que sobre el entorno político-legal.

Es significativo que en países como España, pero también como Francia y Gran Bretaña (DUFOU *et al.*, 1992), los sindicatos más importantes han estado muy vinculados a partidos políticos concretos, y por tanto las opiniones y reivindicaciones de los mismos influían decisivamente en la legislación laboral que iba surgiendo en los distintos órganos competentes. Esta circunstancia ha cambiado de forma significativa, sobre todo en España, en los últimos años, en los que la autonomía sindical ha ido avanzando progresivamente, a pesar de la aparición de no pocas tensiones, pasando de la influencia directa, a un modelo de negociación ante las fuerzas políticas basado en la capacidad de presión.

Por otro lado, la fijación de una estrategia de recursos humanos, no termina con el análisis del entorno externo e interno, la identificación de las opciones estratégicas y la elección de una o varias de ellas, sino que esta elección sólo será una propuesta para los distintos grupos de poder de la organización (entre ellos los representantes sindicales en la empresa), y sólo a través de un proceso de negociación podremos llegar a una estrategia de *Dirección de recursos humanos* que, aun recogiendo modificaciones sobre la propuesta que se considerase óptima, en la realidad tenga unas ciertas expectativas de éxito.

Es quizás aquí, en el terreno de la participación de los sindicatos en la dirección de las organizaciones, donde más camino quede por recorrer, fundamentalmente por los repetidos fracasos cosechados.

En este sentido cabe recordar que el Gobierno de la UCD (del período 1979-82), ya hizo este planteamiento con los planes de reconversión del entonces Vicepresidente para Asuntos Económicos Fernando Abril Martorell. El ensayo de planes a «cinco bandas» [propietarios, directivos, sindicatos, acreedores y Administración (5)] fue un auténtico fracaso en la práctica por la falta de rigor en el seguimiento, pero sobre todo, por una falta de cultura de compromiso a estos niveles, que llevó en la realidad a que prácticamente ninguno de los interlocutores (incluida la Administración) cumpliera los compromisos adquiridos, y velasen más por sus propios intereses que por la solución de la empresa, que era lo que se buscaba. Una cultura muy arraigada, basada en la liquidez y el corto plazo, supuso la aplicación de los fondos acordados por los cinco participantes con destino a la inversión, fundamentalmente a atender necesidades de circulante.

Posteriormente en los gobiernos del «Partido Socialista», tras anunciarse un cambio en la forma de orientar las reformas en las empresas, también se generó un nuevo motivo de desconfianza y frustración con los incumplimientos producidos en los acuerdos de los grandes sectores (siderurgia y naval), donde ante la incapacidad de llevar a cabo un proceso ordenado de reconversión, se transformaron en ajustes de gran dureza que se disimularon socialmente en los sectores de mayor fuerza sindical con medidas muy gravosas para el gasto público (jubilaciones anticipadas, fondos de promoción de empleo, ...), mientras que en las pequeñas empresas la reestructuración suponía únicamente un nuevo incremento de las cifras de paro.

Pese a estos primeros tropiezos, creemos, siguiendo a BEER y SPECTOR (1989), que en las decisiones importantes de *Dirección de recursos humanos*, la existencia de los distintos grupos de interés [propietarios, directivos y trabajadores, representados en muchas ocasiones por las organizaciones sindicales, que aquí nos ocupan (6)], su situación, y los puntos de vista de cada uno, deben

---

(5) Esta experiencia fue aplicada a empresas claves en el esfuerzo de reconversión industrial a finales de la década de los setenta como ITASA (en Sevilla), La Farga-Casanova y Torras (en Cataluña), Vilarrasa (en Valencia), Nervacero y Backoc-Wilcox (en Euskadi), y las primeras aproximaciones a la gama blanca en Getafe (Madrid).

(6) DAVIS y NEWSTROM comentaban en este sentido lo siguiente «"Un sindicato es una organización distinta y separada del empleador" pero por otro lado "es la más cercana de todas las organizaciones separadas porque sus miembros son los empleados, sus intereses se enfocan a las condiciones de empleo y su actividad principal consiste en representar los intereses del trabajador frente a la dirección"» (1988, pág. 393).

quedar integradas para buscar el mayor realismo y estabilidad posible, y no sólo ante situaciones de -crisis como es lo habitual, sino de manera continuada. Y por ello, el diálogo de los dirigentes empresariales con estos grupos de interés es clave en la búsqueda de esta actitud.

Esto supone evidentemente, transformaciones continuas que afectan a la cultura de los grupos implicados. Y como tal cambio de cultura, se debería enfocar con una cierta prudencia y con una visión a medio-largo plazo, pasando por unas etapas intermedias necesarias que habitúen a todos los colectivos afectados.

### III. REVISIÓN DEL MARCO GENERAL EN EL QUE SE SITÚAN LAS RELACIONES EMPRESA-SINDICATOS Y LOS PROCESOS DE CONCERTACIÓN

A la cuestión tradicional en la relación empresa-sindicatos sobre, ¿qué parte del pastel corresponde a unos y a otros?, bien vía dividendos e inversión o bien vía incrementos salariales y mejoras en las condiciones laborales; se ha unido en los últimos años la cuestión, ¿quién absorbe los costes de la incertidumbre del mercado?, los trabajadores a través de la temporalidad en el empleo o la empresa financiando estabilidad en el empleo en momentos de caídas en la demanda (**cuadros 3 y 4**), cuestión esta muy peliaguda porque afecta a un tema de gran trascendencia en la sociedad actual; *el paro*.

Todo ello dentro de ese clima de enfrentamiento y crispación, que surgido en la etapa teórica que hemos calificado como «modelo legal», todavía subyace, confiriendo unas connotaciones muy peculiares a estas relaciones, no sólo en nuestro país sino en el resto de Europa. (TYSON *et al.*, 1993).

Además, la sociedad de derecho en la cual nos encontramos, ha llevado a sus miembros, que son a su vez los miembros de las organizaciones, a un sentido de la libertad y la dignidad cada vez más acusado, que distorsiona notablemente la relación «tradicional» empresa-empleado (ALBIZU, 1997), así como la relación empleado-sindicato.

La falta de un tejido industrial estructurado hace difícil el mecanismo de acuerdos con los sindicatos por parte de los empresarios, y la confusión entre las necesidades de la empresa y la ideología de los empresarios incrementa esta dificultad.

Nos encontramos con que en épocas de prosperidad los nuevos planteamientos de dirección (trabajo en equipo, participación, ...) difuminan el papel sindical en la relación empresa-empleado. Y sin embargo, en momentos de crisis el empleado se defiende recurriendo de nuevo al sindicato en sus formas tradicionales (ESTIVILL y DE LA HOZ, 1990), y el empresario, creyendo que así responde mejor a los intereses de la empresa, retrocede en la búsqueda de seguridad a formas tradicionales, recuperando altas cotas de formalización.

Con todo ello, sin embargo, el estudio riguroso de los acontecimientos nos permite contemplar con incertidumbre, pero con cierto optimismo, la situación actual, y ello a pesar de las sucesivas frustraciones de los acuerdos propuestos en los distintos países de la Unión Europea en la búsqueda de soluciones al problema del desempleo, sin alterar las condiciones de la «convergencia económica» planteada en Maastricht. Acuerdos que como vamos a analizar tienen su origen en lo que podemos denominar «cultura de la concertación», que ha evolucionado de forma acelerada en los últimos años y en distintas direcciones.

### **1. La concertación social. Evolución histórica.**

En sentido amplio, podemos afirmar que en España se han desarrollado importantes vías de concertación social, reconocidas tanto desde los preceptos legales, como por la presencia de los agentes en las instituciones, la representatividad de los mismos, etc. (SOLANS, 1995).

Todas esas manifestaciones relacionadas con la concertación social, aun siendo muy interesantes por el poder que el Estado atribuye a patronal y sindicatos, no suponen más que la capacidad para estas organizaciones sociales de disponer de información y de realizar un cierto control institucional, que no les permite, sin embargo, intervenir de hecho en muchos de los aspectos de la política económica que a sus representados les afecta. Cuando por nuestra parte hagamos referencia a la concertación social, lo haremos centrándonos en aquellas manifestaciones en las que se acuerdan aspectos que condicionan con carácter general, e incluso modifican, contenidos de la política económica y de empleo:

- Acuerdos entre patronal y sindicatos con la aceptación del Gobierno,
- Entre una de las partes y el Gobierno con la posibilidad de aplicación posterior (p.e. acuerdo frustrado Gobierno-sindicatos sobre la Ley de Huelga),
- Incluso acuerdo entre partidos políticos sobre cuestiones sociales aceptado posteriormente por sindicatos y patronal (p.e. Pactos de Toledo sobre régimen de pensiones).

La concertación social no es una solución nueva, ni mucho menos. El modelo tiene su principal precedente en Suecia en la primera década del siglo XX (NUMHÄUSER-HENNING, 1990). La importancia del mismo radica en su capacidad para modificar aspectos legales continuamente, e incluso para aplicarse cuando, existiendo acuerdos legales o no, éstos supusiesen una barrera para el buen funcionamiento de las empresas. El modelo se ha presentado históricamente como una de las claves del buen comportamiento de las empresas conforme iban haciéndose más complejas, aunque en estos momentos puede estar atravesando una de sus crisis más profundas en toda Europa.

En España, la evolución de la concertación social está llena de dificultades que sin duda tienen su origen en muy diversos motivos, pero aun así ha supuesto un importante avance en las relaciones empresas-sindicatos cuyos frutos más significativos podemos sintetizar en un cambio cultural de las organizaciones más representativas hacia la necesidad de acuerdos entre las partes si se quiere avanzar.

Los Pactos de la Moncloa, realizados en 1978 por todas las fuerzas políticas representativas de la incipiente democracia, no sólo consiguieron en gran medida su objetivo de control de la inflación, que superaba el índice del 20 por 100, sino algo quizás más importante, que era abrir la puerta a la mencionada «cultura de la concertación». Y si bien es cierto que los sindicatos no participaron directamente en los acuerdos, sí que lo hicieron por medio de los dos partidos políticos con los que aún mantenían una relación de correa de transmisión, el PSOE y el PCE. Tanto fue así que las fuerzas sindicales aludidas (UGT y CCOO) organizaron movilizaciones en defensa de aquellos «pactos» como si de algo propio se tratase, teniendo que responder ante las suspicacias y la oposición de los sectores más radicales incluso de sus propias organizaciones.

Dichos pactos además tuvieron la virtud de desarrollar una importante regulación de la negociación de los convenios colectivos.

*En la década de los 80 se creó un ambiente muy favorable, sobre todo a raíz del «Acuerdo Nacional sobre el Empleo», para que por primera vez se comenzara la transformación en las relaciones entre sindicatos y empresarios. Se dieron una serie de pasos esperanzadores por parte de los sindicatos, pero en aquel momento cuestiones todavía de carácter ideológico y cultural en muchos empresarios, ralentizaron las posibilidades de este proceso, que se truncó definitivamente con la vuelta de las dificultades económicas (MARTÍN y LOPE, 1994). En concreto, algunos de los acuerdos más relevantes durante este período son, a nuestro entender:*

- Los acuerdos entre CEOE y UGT, «Acuerdo Básico Interconfederal de 1979» y el «Acuerdo Marco Interconfederal de 1980», que pretenden regular la negociación colectiva, fijaron criterios de representación, así como diferentes normas que serían recogidas por la Ley del «Estatuto de los Trabajadores». Uno de sus aspectos más significativos, desde nuestro punto de vista, son las grandes enseñanzas que dejaron para CCOO, que vio como su no presencia en estos acuerdos le suponía un importante coste de credibilidad que se reflejaría un poco más tarde en las elecciones sindicales.

Asimismo, dejaba una importante conclusión a la representación empresarial, ya que no contar en el acuerdo con CCOO, suponía un descalabro para muchas empresas allá donde esa central sindical tenía la mayor representación, obligándoles a negociar de una forma diferente a la pactada, tras soportar una importante conflictividad.

- El «Acuerdo Nacional sobre el Empleo» (ANE), firmado por CEOE, UGT y CCOO con el Gobierno, y que supone un importantísimo avance, pues además de permitir una regulación fiable del marco contractual de las empresas, reduce la presión de los sindicatos

sobre ellas en los procesos de regulación de plantillas, pues se amplía la cobertura del desempleo y se genera una nueva cultura contra el fraude de los desempleados. También será una pieza clave para la consolidación sindical en las empresas, normalizando en gran medida la presencia de los sindicatos en las mismas, situación que no se conocía desde 1936. Se procede a repartir la mayor parte del patrimonio sindical entre UGT y CCOO, inicialmente con un criterio de fondos de subvención, que tendrá que ser modificado por su flagrante ilegalidad, según sentencia de los Tribunales superiores, pero que consolida definitivamente a los dos sindicatos como los más representativos con gran diferencia sobre los demás.

- El «Acuerdo Interconfederal» (AI de 1983) es firmado como convenio colectivo en el ámbito del Estado entre CEOE, UGT y CCOO incorporándose la CEPYME, rama de la pequeña y mediana empresa de la CEOE. La importancia de este acuerdo es que afecta a todas las empresas, españolas o no, instaladas en territorio español.
- El último de los acuerdos de este período fue el «Acuerdo Económico y Social» (AES) de 1984 para los años 85 y 86 en el que queda excluida CCOO y es firmado por CEOE, CEPYME, UGT y el Gobierno.

Este período, que como ya hemos anunciado supone importantes enseñanzas y cambios sustanciales, tanto para los directivos de las empresas como para los dirigentes sindicales, perdió mucha eficacia por la auténtica «guerra de guerrillas» que se declaró entre las partes durante el mismo y que se refleja en la constante intervención de los Tribunales de Justicia en todos sus niveles, fruto sin duda de la falta de experiencia democrática y de la gran competencia y rivalidad entre las centrales sindicales que nada beneficiaba a las mismas, pero que sobre todo perjudicó notablemente al funcionamiento de las empresas (HOLM-DETLEV, 1995).

Los esfuerzos realizados por empresarios y trabajadores en empresas de sectores punta, o con buenas expectativas de mercado, en la segunda mitad de los años 80 se vieron también truncados con la aparición de la crisis en el conjunto de Europa. Quizás por la falta de experiencia en esas nuevas formas de la organización del trabajo, al surgir los problemas, la dirección de las empresas optó por volver a las formas que conocía bien, y que recuerdan criterios taylorianos imperantes, por desgracia, en nuestro sector industrial (MARTÍN, 1995).

La propuesta sindical prioritaria lanzada por UGT y CCOO en 1989 pretende mejorar las condiciones del Estado del bienestar, centrada en la lucha contra el paro, la redistribución de la renta, la participación de los trabajadores y sobre todo la mejora de la protección social para la mayoría de los ciudadanos. La propuesta fue claramente rechazada por la CEOE, considerando que era una clara incursión en la política y que el contenido de la misma era responsabilidad de los distintos Gobiernos (garantías a colectivos sin trabajo en activo, garantías a funcionarios, etc.), no admitiendo en ningún caso la intervención que sobre las inversiones en las empresas se incorporaba en la propuesta en el apartado de redistribución de la renta.

Las reticencias de todos contra todos, y el sentimiento sindical de que durante los años de bonanza de la segunda mitad de la década de los 80, no se contrarrestaron los esfuerzos realizados por los trabajadores en los momentos considerados difíciles de la crisis en la primera mitad, unido al advenimiento de una nueva época de crisis, hacían difícil que se diesen las condiciones para acuerdos y para unas buenas relaciones entre las partes (Véase **cuadro 5**).

Pero incluso en aquella situación, pensamos que era más una reacción de palabra que una confirmación de hecho sobre la imposibilidad de acuerdos, ya que las mismas centrales sindicales, la misma patronal y el Gobierno, mantenían distintas mesas de negociación. Asimismo, los Gobiernos autonómicos pertenecientes al mismo partido político que el Gobierno de la Nación, llegaban a acuerdos en el ámbito de las Comunidades Autónomas. Se acuerdan planes económicos regionales, se constituyen los «Consejos Económicos y Sociales» en las autonomías y se llegan a importantes acuerdos en materia de creación de empleo, que no siempre tienen resultados satisfactorios, pero que mantienen y desarrollan el diálogo social.

A principios de los 90 las soluciones vía planes y fondos de pensiones, formación profesional, formación continua, estudios sobre condiciones para la movilidad geográfica, etc., no fueron aceptadas por la cúpula de la CEOE (limitándose a considerar algunos de ellos y oponiéndose radicalmente a la consideración de otros), ni por algunas de las federaciones de los sindicatos, lo que echó por tierra, tanto el esfuerzo de la Administración del Estado, como de la cúpula de los sindicatos, y marcó una nueva tendencia perjudicial para la competitividad de las empresas españolas.

En el marco estatal quizás los acuerdos más importantes, antes de la Ley 11/1994, entre otras cosas por el volumen de dinero que se tenía que gestionar, serían los de formación continua y ocupacional de finales de 1992, que a su vez serán una fuente de financiación muy importante de nuevas actividades de las organizaciones sindicales y empresariales.

La reiteración de los empresarios en aquellos momentos por entender la flexibilización del mercado de trabajo como un juego de contratos a la carta, no favoreció en ningún caso los avances hacia nuevas formas de organización y crearon, sin embargo, una falta de confianza en las centrales sindicales, que perjudicó las posibilidades de negociación.

El Gobierno, en la línea mantenida por la opinión de las organizaciones empresariales, y a la vez aplicando aspectos de su política económica, desarrolló a través de decretos un amplio abanico de posibilidades de contratación, que sin embargo no dieron el más mínimo resultado para los objetivos fijados, de forma que de los 16 posibles tipos de contrato sólo se aplicaron con una relativa frecuencia tres modalidades; contrato en prácticas, temporal y de formación (Véase **cuadro 6**).

La Ley 11 del 94, no respaldada inicialmente por los sindicatos, y sólo de manera parcial por las organizaciones empresariales, reguló de forma más racional las modalidades de contrato, relacionando éstos directamente con el objetivo que persiguen y estableciendo cuatro modalidades específicas en este sentido; contrato de aprendizaje, contrato por tiempo definido (que fueron las dos modalidades novedosas), contrato fijo-discontinuo y contrato temporal.

Estas nuevas modalidades, más los cambios introducidos en la regulación del despido tanto individual como colectivo, fueron las dos grandes aportaciones de la citada ley en el marco de la flexibilización del mercado de trabajo.

En cuanto a las formas de contratación, los resultados han mostrado la efectividad de las mismas sobre la creación de empleo (tal y como podemos ver en el **cuadro 6**), independientemente de la estabilidad o no del mismo y de la posible influencia de otras variables.

Por lo que respecta a la nueva regulación del despido, a nuestro modo de ver supuso un paso favorable hacia la flexibilidad, limitado por la falta de previsión en la dotación de los medios necesarios (técnicos especialistas para hacer los análisis oportunos en los Juzgados de lo Social, ...) para llevar a buen fin el verdadero espíritu de la ley, lo que ha supuesto una enorme heterogeneidad en los criterios de aplicación de la norma, como se refleja en las sentencias contradictorias de los «Tribunales Superiores de Justicia», según sean de unas Comunidades Autónomas u otras, e incluso de distintos ponentes (TOVILLAS, 1995).

En estos momentos, en los que las negociaciones entre empresarios y sindicatos se han concretado en el «Pacto Laboral por el Empleo» parece que puede ponerse fin a algunas cuestiones básicas de esta ley, y es cuando, con mayor perspectiva histórica, podríamos hacer un análisis de sus principales resultados:

- a) Es evidente que se ha conseguido crear empleo, aunque sea precario.
- b) Pero quizás lo más importante, es que ha mostrado a los agentes económicos (sobre todo a Gobierno y organizaciones empresariales) la no conveniencia de la temporalidad como situación generalizada.

De hecho, es importante que el nuevo discurso de las organizaciones empresariales en todo el proceso de negociación, defendiendo la flexibilidad, ya no se ha inclinado por hacerlo con modalidades de contrato, sino por la búsqueda de mecanismos para facilitar el despido, paradójicamente como instrumento de estabilidad laboral y para la creación de empleo.

## 2. El «Pacto Laboral por el Empleo» en España.

En este proceso de evolución, la última etapa, en España, corresponde al llamado «*Pacto Laboral por el Empleo*» firmado entre patronal y sindicatos el pasado 28 de abril de 1997, y a la espera de su transformación en ley por el Gobierno.

Esta última etapa supone, más que el presente, el futuro más inmediato, y viene precedida de una serie de acontecimientos que también es interesante revisar.



### 2.1. Los precedentes de «pactos por el empleo» en Europa.

La denominación del último acuerdo entre patronal y sindicatos para la reforma del mercado laboral, como «pacto por el empleo» quizá haya venido influida por una serie de precedentes surgidos con esa calificación en muchos puntos de Europa.

No obstante, y pese a que a todos les une la preocupación por la situación del desempleo en los países de la Unión Europea, cada una de las propuestas tienen connotaciones particulares, y que tal y como podemos ver, revisando algunos de los ejemplos más populares de estos pactos, difieren sensiblemente de los contenidos del pacto español.

A finales de enero de 1996, Jacques SANTER hace una propuesta denominada «Pacto de Confianza», en su condición de Presidente de la Comisión, centrada en tres puntos que hacen compatible el desarrollo de las propuestas de Maastricht con el crecimiento del empleo, y que veremos más adelante.

Antes, ya se habían producido una serie de acuerdos de ajuste económico con la finalidad de favorecer el empleo, como el caso del «pacto por el empleo alemán», ya fracasado, los acuerdos del Gobierno francés con la mayoría de las organizaciones sindicales referidos a la reforma de los sistemas de pensiones, seguridad social y medidas de flexibilidad, o el acuerdo de concertación social portugués.

A continuación revisamos algunas de estas propuestas, y sus puntos fundamentales, como son:

#### **EL MODELO «SANTER»**

El «Pacto de Confianza» propuesto desde la presidencia de la Comisión, sin duda animada por la fuerte crisis del empleo y de otros indicadores económicos en Francia y en Alemania, supone el destino de fondos europeos para importantes mejoras en las pequeñas y medianas empresas, reforzando la coordinación de políticas nacionales hacia la concertación social en el ámbito de la Unión.

Los tres puntos más relevantes de esta propuesta serían:

- El mantenimiento de las políticas macroeconómicas de ajuste iniciadas en todos los países de la Unión.
- El impulso comunitario a una nueva consideración de los recursos disponibles orientando una parte importante del gasto del presupuesto hacia redes transeuropeas de infraestructuras y proyectos de I+D, que puedan ser aprovechados por las pequeñas y medianas empresas europeas para mejorar su competitividad.
- Propuesta de una mesa europea por el empleo para la coordinación de políticas nacionales que relanzasen la concertación social a escala europea.

Resulta evidente que el freno experimentado en el «Pacto Alemán» a finales del 95, así como las respuestas del Gobierno francés a las movilizaciones desarrolladas en otoño de ese año frente a las medidas propuestas, tuvieron mucho que ver en esta toma de posición del Presidente de la Comisión Europea.

### EL MODELO FRANCÉS

La propuesta francesa se concretó más que en un pacto por el empleo, en una promesa sobre el mismo, incluida junto a un conjunto de proposiciones tendentes a la reducción del dinero en circulación para fortalecer el franco, por medio de:

- La reducción de los créditos al consumo de la banca comercial,
- Reducción del gasto público en 20.000 millones de francos, necesariamente negociados con los agentes sociales y que permitan compensar la caída de la recaudación fiscal por el freno del crecimiento económico,
- La desincentivación del ahorro popular, reduciendo un punto el tipo de interés de la libreta A, y
- La reducción de la jornada laboral, pactada sin el apoyo de CGT.

Se trataba, en definitiva, de potenciar la demanda interna, y al mismo tiempo sentar las bases para el anunciado pacto por el empleo, en el que se exigirán importantes sacrificios en el corto plazo a los agentes sociales, sobre todo en materia de recortes importantes del Estado del bienestar.

### EL MODELO ALEMÁN

La crisis alemana de 1995, con el fuerte incremento del paro (aproximándose al 10%), la negativa evolución de la inflación y la fuerte caída del PIB (por debajo del 1,5), acompañada de las expectativas abiertas por distintos acuerdos realizados en grandes empresas emblemáticas como Volkswagen y el grupo Dainler-Benz, llevó al Gobierno alemán y a sus sindicatos a elaborar una propuesta de «pacto por el empleo», que se centró en las siguientes condiciones:

- Reducción de la fiscalizada con una propuesta de vacaciones fiscales que afectaría a los «impuestos de sociedades y de rentas», pertenecientes al Estado y los de «explotaciones industriales y actividades económicas» que corresponden a corporaciones territoriales. Al mismo tiempo afectaría a lo que en España se denomina «impuesto de sucesiones», de tal forma que se agilizaran y despenalizaran las transmisiones patrimoniales.

El «impuesto de solidaridad» alemán que afecta al IRPF y al «impuesto de sociedades» comentado en el párrafo anterior se reduciría en dos puntos, desde el 7,5 por 100 hasta el 5,5 por 100.

- Las cotizaciones a la seguridad social sufrirían una reducción hasta el año 2000 bajando del 40 por 100.
- Moderación salarial.
- Reducción de horas extras.
- Disminución del seguro de paro, que en la actualidad tiene carácter indefinido para los trabajadores mayores de 45 años.
- Recorte de jubilaciones anticipadas a los trabajadores.
- Reducción del pago de pensiones por invalidez y por accidentes laborales.
- Programa de privatización de empresas públicas, fundamentalmente en telecomunicaciones, compañías aéreas y cooperativas de viviendas.
- Apoyo a las pequeñas y medianas empresas, con programas que les permita diversificar el riesgo ampliando el capital social con nuevas emisiones de acciones y potenciación de la inversión sobre todo en capital-riesgo.

Se ampliaban las líneas de crédito con tipos de interés blandos a las pequeñas y medianas empresas, prestados por instituciones de crédito públicas y que podrían llegar a 2.000 millones de marcos.

Como podemos observar se trataba de un reparto de cargas, asumiendo el Estado la mayor parte del coste y reduciendo los gastos sociales, con una aportación aparentemente nula por parte de las empresas.

Las buenas perspectivas generadas de lo que se dio en llamar «Alianza por el Empleo y la Competitividad», se truncaron por varios motivos, entre ellos, por el alto grado de desconfianza manifestado por los empresarios hacia su patronal más representativa durante 1995, y por el diferente trato que se daba a la gran empresa alemana frente al importante colectivo de pequeñas y medianas empresas, que supuso asimismo una cierta desconfianza de los trabajadores hacia sus representantes sindicales procedentes en su mayoría de las grandes empresas del metal, situación esta que provocó que se hablase de «pacto por el desempleo» desde los sindicatos alemanes.

## 2.2. Antecedentes inmediatos en España.

En el caso español la concertación social supuso, como ya hemos comentado, avanzar hacia una ley orgánica que regula desde la primera mitad de los 80 las relaciones laborales (Ley 10/1980 denominada «Estatuto de los Trabajadores», modificada por la Ley 32/1984 y la 11/1994, cuyo Texto

Refundido se publica en 1995). Podemos afirmar, junto con la cúpula de las organizaciones empresariales, que dicha ley orgánica mantenía rigideces importantes que afectaban al mercado de trabajo, sobre todo en aquellos aspectos que tienen que ver con el concepto genérico de *flexibilidad*. Estas rigideces penalizan las posibilidades de competencia de la economía española frente a las de otros países de la Unión Europea con una legislación más liberal, consecuencias que afectan a la competitividad de nuestras organizaciones y, con ello, a sus posibilidades de crecimiento y creación de empleo (SOLANS, 1995).

Ante esa situación aparecieron fundamentalmente en Cataluña como una valiosa aportación, los tratamientos individualizados por empresas {Difuminación de la concertación [BAYLOS, 1991 (7)]}.

Con esta reacción espontánea aparece, en nuestra opinión, una de las claves de lo que puede ser el futuro de la concertación social y, consecuentemente, de las relaciones entre empresas y representantes sindicales; **la existencia de un doble nivel de análisis**, que de alguna manera ya se recoge en los contenidos de los acuerdos del 97. Por un lado, el nivel de «empresa a empresa», y por otro el nivel institucional o general.

Frente a la falta de soluciones por las Administraciones Públicas, las empresas más dinámicas han reaccionado de forma individualizada, y así, aparentemente de forma espontánea, se han ido realizando acuerdos sobre las polivalencias en el trabajo, la movilidad funcional, la movilidad geográfica, la adecuación de jornadas de trabajo y los sistemas de dietas para trabajos realizados fuera de la empresa, incluso sobre criterios retributivos, al margen de las condiciones establecidas en los convenios de sector de ámbito provincial o estatal.

Ante esta situación, la actitud de los sindicatos solamente podía ir en dos sentidos, la manifestada, inicialmente, que fue abandonar a su suerte a aquellos comités de empresa que pactaban con la dirección de las mismas, o bien intentar participar en los acuerdos y en consecuencia, asesorar y comprometerse en el proceso de negociación más o menos individualizado. Esta segunda opción es por la que se optó en la CONC (Confederación Obrera Nacional de Cataluña) rama catalana de la central sindical CCOO y se ha ido extendiendo al resto de los territorios allá donde las empresas se han manifestado más dinámicas y han dado mayor participación a sus trabajadores, implicándoles en los problemas y en su posible solución en un nuevo marco de confianza.

Las contrapartidas que no existían en el tratamiento individualizado de los comités de empresa, han ido apareciendo sin embargo, de la mano de los asesores sindicales, en el sentido de mejor conocimiento de las líneas de actuación de la dirección de la empresa, participación en las decisiones relativas a nuevas inversiones, participación de los sindicatos como tales en estos procesos, en definitiva la normalización de la presencia sindical y la posible colaboración en la elaboración de estrategias.

---

(7) El profesor BAYLOS se anticipa con su tratamiento teórico sobre el tema ya en 1991.

Esta experiencia se está desarrollando en estos momentos con gran agilidad, lo que sin duda va a afectar al modelo sindical no solamente en Cataluña sino en toda España, sobre todo al modelo de negociación colectiva, que se está viendo alterado por un fuerte incremento de los convenios de empresa o lo que es lo mismo, una reducción del marco contractual de ámbito general, muy al contrario de lo que pretendía la reforma de 1994 en este aspecto (SALA, 1995).

En cuanto a la concertación social a nivel institucional, las dudas sobre su futuro ya se planteaban en la segunda mitad de los años 80, de forma explícita (SPYROPOULOS, 1987), o implícita como en el caso de uno de sus principales animadores, el profesor RODRÍGUEZ PIÑERO, tal y como se puede observar en la lectura de sus múltiples trabajos entre 1984 y 1989. Desde nuestro punto de vista, la concertación social, en la forma en que se ha entendido hasta principios de los años 90, es decir, como único nivel para la negociación, se encuentra en fase de agotamiento.

En España, durante los últimos años han proliferado distintos acuerdos en las Comunidades Autónomas. De todos ellos, el más consistente, y posiblemente acertado, ha sido el «pacto catalán», que se presenta incluso para los agentes alemanes como el modelo a seguir para el conjunto de la Unión Europea. Este pacto compromete a la principal patronal catalana, Fomento del Trabajo, la Confederación Obrera Nacional de Cataluña y la UGT de Cataluña, y donde en un avanzado estado de discusión aparecen propuestas de carácter innovador como:

- La libertad de las partes para fijar la forma en que en cada caso se incorporarán los acuerdos a la negociación colectiva.
- Compromiso de negociar un acuerdo marco de ámbito autonómico.
- Reducción de la contratación temporal.
- Promoción de los trabajadores que hayan tenido contrato de aprendizaje.
- Confirmación de la realidad de los contratos en prácticas con relación directa a la titulación del trabajador.
- Regulación de los contratos a tiempo parcial fijos discontinuos y eventuales.
- Regulación por convenio de las causas de despido por motivos económicos, tecnológicos, y organizativos (desarrollo de la Ley 11/1994).
- Establecimiento de criterios para la mediación y arbitraje en todo tipo de conflictos.
- Utilización de la valoración de puestos de trabajo (VPT) para establecer los cambios profesionales.
- Regulación de la movilidad funcional.

- Reducción, hasta la eliminación, de pluses no relacionados con el criterio de salario, entre ellos la antigüedad.
- Cláusula de no aplicabilidad salarial.
- Obligación de negociar ante el conflicto, agotando todas las vías, recurriéndose de no llegar a un acuerdo, al Tribunal Laboral de Cataluña como instrumento de conciliación y mediación.
- Jornada laboral según el tipo de empresa, sector o condiciones específicas, aceptando la jornada flexible allá donde sea necesario.
- Adaptación de la organización y gestión a las necesidades de la empresa respetando el criterio de empleos estables.
- Cuidado del medio ambiente.
- Total información a los representantes legales de los trabajadores de todos los aspectos relacionados con la evolución de la empresa y sus perspectivas (planes de inversión, planes de ocupación, planes de producción, ...).
- Formación profesional continua, diferenciando este concepto de los planes de formación, que también estarían incluidos.
- Adaptación de la seguridad e higiene en el trabajo a la nueva ley con propuestas concretas de planes de prevención.
- Determinación de salario indirecto por medio de planes de beneficio sociales.
- Regulación en el marco del acuerdo de todo tipo de conflicto que afecte a aspectos sociales no relacionados con convenios colectivos, jurídicos individuales y plurales, de intereses e individuales en el marco de la empresa, con el apoyo del Tribunal Laboral de Cataluña.

Esta propuesta de pacto, es de especial interés porque combina la flexibilidad del proceso, la estabilidad y el control del mismo (asignado a un Tribunal específico de esta Comunidad como es el Tribunal Laboral de Cataluña).

Estamos convencidos que de no consolidarse esa dualidad en la concertación (institucional y empresa a empresa) con el «*Pacto Laboral por el Empleo*», este modelo de acuerdos más o menos puntuales al que hemos hecho referencia se generalizará en las empresas y sectores más dinámicos, con la participación de los sindicatos o sin ella, con el reconocimiento legal del Derecho del Trabajo o sin él.

### 2.3. Principales contenidos del «Pacto Laboral por el Empleo».

El acuerdo logrado entre patronal y sindicatos, tiene tres partes claramente diferenciadas:

- A. *El Acuerdo sobre Cobertura de Vacíos.* Que resuelve tras años de exigencia sindical, y de necesidad empresarial, el vacío que dejó la derogación de las ordenanzas laborales, así como la aparición de nuevos sectores de actividad no regulados.
- B. *El Acuerdo Interconfederal sobre Negociación Colectiva.* Que regula el marco general en el que se debe situar la negociación colectiva. Diferenciando las competencias para cada uno de los niveles (estatal, sectorial, territorial y de empresa), e incorporando una cierta regulación de la atomización, al reconocer que dentro de un sector existen particularidades para cada territorio, y para cada situación de empresas o grupos de empresas que quedan enmarcadas dentro de un concepto tan amplio como el de sector (8).
- C. *El Acuerdo Interconfederal para la Estabilidad del Empleo.* Que estipula las siguientes modalidades de contratación:
  - Contratos formativos:
    - Para la formación.
    - En prácticas.
  - Contratos temporales:
    - Por obra o servicio.
    - Eventuales.
  - Contratos a tiempo parcial:
    - Fijos discontinuos.
    - Contratos de relevo.

---

(8) Dos ejemplos significativos podrían ser:

- El tratamiento de los salarios; donde a nivel estatal se establecen los conceptos o criterios que definen la estructura salarial, sin que ello implique establecer cuantías, que quedarán sujetas a la negociación de ámbitos inferiores.
- O en materia de regulación de jornadas; donde a nivel estatal se fija la jornada máxima efectiva, dejando a los ámbitos inferiores la distribución irregular, los períodos de descanso, las vacaciones fraccionadas o no, etc.

Además de:

- Proponer la derogación de una serie de modalidades de contrato actualmente vigentes y que consideran perniciosas.
- Plantear *la fijación de los criterios para el fomento de la contratación indefinida*, abarataando la indemnización por despido y modificando las causas objetivas de extinción del mismo, todo ello para una serie de colectivos específicos, lo que quizás sea su aspecto más espectacular.
- Proponer la creación de una comisión de seguimiento, no sólo del acuerdo sino incluso de los contratos, y de la mejora en la cobertura de aquellos modelos de contrato más desprotegidos.
- Y solicitar la modificación de la normativa sobre extinción del contrato por causas objetivas, pidiendo además al Gobierno su incorporación al Estatuto de los Trabajadores.

### 3. Perspectivas de futuro para el marco de la concertación social.

La forma en que quedará plasmado el «Pacto Laboral por el Empleo» en la legislación correspondiente, y sus resultados sobre la creación de empleo, marcan el futuro más inmediato sobre las relaciones entre organizaciones empresariales y sindicales, e incluso sobre el mantenimiento de la actual situación sindical.

A más largo plazo, el futuro de estas relaciones, al igual que de todo el marco del empleo, es más incierto y confuso, algo que sin embargo contrasta con la claridad en las expectativas de ciertos autores sobre la situación en los próximos años (JOHNSTON y PACKER, 1987; ADIS, 1991; HANDY, 1988; REICH, 1991; THUROW, 1992; BURSTEIN, 1992; TOULEMON, 1993).

En todos estos trabajos se nos presentan previsiones significativas en el marco del empleo, y que aparecen como factibles:

- La terciarización del mercado laboral, y el incremento de cualificación (REICH, 1991).
- El mayor peso de colectivos para los que hasta ahora no se habían considerado las principales sugerencias de la *Dirección de recursos humanos* [p.e. personal de edad avanzada (HERRERA, 1990), mujeres (**cuadro 7**), ...].
- La progresiva superposición, para un número cada vez mayor de personas, entre trabajo, tiempo libre, familia, ..., muy vinculados a los cambios de valores que se han ido produciendo en los últimos años (PRIETO, 1991).



- La deslocalización de los servicios, no tanto los tradicionales, denominados por REICH «de proximidad», como los de alto nivel (apoyo informático, financiero, comercial, de gestión, ...), denominados «analítico-simbólicos» por el Consejero de Trabajo del Presidente estadounidense Bill Clinton (TOULEMON, 1993), que suponen importantes cambios en la *Dirección de recursos humanos*, y en consecuencia en la actitud sindical, que se refleja en primer lugar en algunos comportamientos del sindicalismo alemán y belga, donde en los últimos años pierden importancia los avances conseguidos en cuanto a la «cogestión» para pasar a acciones más relacionadas con las medianas empresas y con el sector público.

La concertación social aparece como una solución que se plantearía al más alto nivel entre organizaciones sindicales y empresariales, para convertirse después en un marco de referencia que condicione la actuación empresa a empresa.

La pregunta sería, ¿es necesaria la concertación institucional para resolver una parte importante de los desajustes económicos que afectan a la capacidad de competir de las empresas españolas?, y podríamos seguir con otra pregunta, ¿acaso la misma no puede introducir determinadas rigideces que impidan el funcionamiento flexible de gran parte de nuestras empresas?

#### IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS SOBRE LOS ASPECTOS ANALIZADOS

Todos los cambios que se están produciendo en los procesos de concertación social, y consecuentemente en los planteamientos sindicales y empresariales, afectan sin duda al marco en el cual se han de plantear las medidas de *Dirección de recursos humanos* en las organizaciones.

Ahora, desde la teoría, nos corresponde analizar cómo será dicha influencia sobre las medidas de *Dirección de recursos humanos*, si no queremos distanciarnos de la realidad en la que se mueven las empresas.

Asumiendo el enfoque de la *Dirección estratégica de recursos humanos*, cuando en la formulación de la estrategia de recursos humanos se llevan a cabo las tareas de diagnóstico estratégico, dos de los aspectos a analizar son, como comentábamos en el punto II:

- El marco legal en materia laboral al que debemos ajustarnos.
- El análisis de uno de los grupos de poder que puede afectar nuestras decisiones en materia de *Dirección de recursos humanos*, como son los sindicatos o los representantes de los trabajadores.

El «*Pacto Laboral por el Empleo*» tiene sobre estos dos aspectos una importancia fundamental. Podríamos establecer que su éxito o su fracaso, definirá dos escenarios futuros distintos con diferentes implicaciones sobre el contexto en el que se moverán en el futuro las empresas españolas.

*Por lo que respecta al marco legal*, es evidente que la legislación laboral que surja de las negociaciones al máximo nivel institucional para la reforma del mercado laboral, y los convenios que después se firmen, son las dos partes fundamentales del mismo a corto plazo.

Si el «*Pacto Laboral por el Empleo*» consigue su objetivo de crear empleo, y se consolida una dinámica de concertación con varios niveles de análisis, fundamentalmente dos; el institucional y el de «empresa a empresa»:

- Se conseguirá que el marco legal general y sectorial sea menos limitativo y no obstruya, como ocurre en ocasiones, mayores oportunidades de progreso en empresas y situaciones particulares.
- El marco legal inmediato, más ajustado a estas situaciones particulares, definiría formal y legalmente los compromisos adquiridos entre empresarios y trabajadores, dando estabilidad a las iniciativas estratégicas. La mayor intervención del nivel sindical más próximo, abre nuevas posibilidades para que los representantes sindicales con mejor conocimiento de los problemas, adopten una actitud más constructiva, que les llevará inexorablemente a una mayor implicación, en definitiva, a nuevas formas de participación de los trabajadores (9).

Se aproximaría, por tanto, más el marco legal a la empresa, de forma que además de verse como algo más próximo, la empresa tendría una mayor capacidad de intervención en su entorno, en un aspecto que tradicionalmente venía impuesto desde otros niveles. Optar por un modelo de estas características nos lleva a depender fundamentalmente de nuestro entorno sindical más próximo (nivel de empresa), mientras que optar por un modelo de intervención, que vaya más allá de un marco laboral genérico, nos llevará a acuerdos que pueden quedar lejos de la problemática real de nuestra situación, como ya hemos comentado.

La existencia de una institución pensada y creada para el apoyo y asesoramiento de empresas y sindicatos antes y en el conflicto, como es el caso del Tribunal Laboral de Cataluña, se presentará como una pieza clave en el nuevo marco de las relaciones laborales, con funciones y tareas de excepcional relevancia para la garantía de la paz social y el tutelaje de la negociación a todos los niveles.

---

(9) Queda por determinar la forma en que se ejercerá el control de los sindicatos sobre las modalidades de contrato y la veracidad de la procedencia de los despidos. Con el riesgo de que tal control pueda ser interpretado como una nueva rigidez para el funcionamiento de las empresas.

Pero también podría ocurrir que los resultados del «*Pacto Laboral por el Empleo*» no tuviesen una clara repercusión en la creación de empleo estable, lo que produciría que los responsables políticos y miembros de peso de los sindicatos firmantes que se han manifestado en contra, cobrasen una mayor fuerza, al igual que sindicatos que se hayan mantenido al margen del acuerdo, aumentando la inestabilidad y la división sindical.

A partir de ahí, posiblemente la quiebra de los procesos de concertación a nivel institucional sería definitiva, o al menos difícil de retomar en varios años. Y ese marco seguirá desarrollándose por decisiones políticas, que posiblemente continuarán con un modelo distanciado de las nuevas formas de organización (10) necesarias.

Posiblemente se optara por:

- Medidas de tipo fiscal que favorecen a las empresas,
- Moderación salarial y recortes del gasto social,
- Reducción de las cotizaciones a la seguridad social,
- Créditos blandos en apoyo de la inversión, etc.

Se desarrollaría pues un análisis del entorno en los mismos términos que actualmente. Es decir, tomando el marco legal a nivel laboral como algo a lo que hay que ajustarse. Además de tener que incorporar posiblemente, el condicionante de crispación social durante un período importante de tiempo, y la consiguiente incertidumbre sobre el efecto de esa crispación en el marco analizado.

Posiblemente esa dinámica de concertación particular sí que continuaría en aquellas empresas y sectores más dinámicos, pero de manera puntual. E incluso, en algunas autonomías como ha ocurrido en el período previo a la firma del «*Pacto Laboral por el Empleo*» se programasen intentos de concertación institucional, aunque posiblemente con peores expectativas de éxito y mayor desconfianza.

---

(10) Debemos tener presente que en la actualidad, tanto acuerdos, como negociaciones y posturas de agentes y políticos, todavía están sujetos a una lógica económica clásica, según la cual la mano de obra es un coste a administrar, y además bajo supuestos como los siguientes:

- Si bajan los costes laborales (en este caso del despido), aumentan las contrataciones, visión esta determinista del funcionamiento de una empresa, según la cual parece que no haya otras decisiones empresariales que afecten al empleo, como por ejemplo, acierto en las decisiones estratégicas, posibilidades de financiación, evolución del consumo (si la inestabilidad en el empleo fuese muy alta se retraería), etc.
- El rendimiento de todas las personas es idéntico, y por tanto su contribución a la rentabilidad empresarial. Sin influir en ellas, ni su situación contractual, ni la percepción de equidad entre su valía y la retribución que percibe, así como las medidas de *Dirección de recursos humanos* (formación, participación, etc.).

Y posiblemente ésa sería la lógica que se impusiese en las leyes que se planteasen en este sentido.

Si se siguiese con un modelo de pactos por Comunidades Autónomas deberíamos tener en cuenta el grado de autonomía con el que contarían estos pactos autonómicos, o, lo que es lo mismo, las dificultades de integración de los acuerdos alcanzados en las distintas autonomías en el marco del conjunto del Estado español, ya que podrían ser importantes las dificultades en empresas con implantación en distintos territorios autonómicos, así como la posible distorsión del marco de competencias en el conjunto del territorio nacional.

La opción por un modelo similar al catalán, desarrollaría una filosofía que, tendiendo a reducir la temporalidad y por lo tanto a favorecer la permanencia del empleado, no se contradice con la necesidad de flexibilidad que en el mismo se manifiesta, a través de vías como la movilidad funcional e incluso la geográfica. Se manifestaría una preocupación por tareas no tradicionales en la negociación colectiva y muy importantes en la *Dirección de recursos humanos*, que al estar recogidas en el convenio alentaría a las empresas a desarrollarlas (aspectos como movilidad, rediseño de puestos, formación, etc., entrarían en este supuesto), así como también por temas de interés social, ampliamente debatidos en los años anteriores (respeto al empleo estable, asignación de categorías relacionadas con la formación del individuo, ecología, etc.).

*Para el análisis de los grupos de poder*, ambos escenarios también implicarían marcos diferentes.

La aplicación con éxito del «*Pacto Laboral por el Empleo*» supondrá:

- El reforzamiento de los sindicatos, y dentro de ellos de la línea más moderada y favorable a un ambiente de colaboración y negociación con las empresas.
- El desarrollo de una cultura de concertación más arraigada, tanto en representantes sindicales como en empresarios, que beneficiara a ambos, y que puede consolidar con mayor fuerza el proceso de recuperación económica, y una mejora de la situación del desempleo.

Ahora bien, unos resultados del «*Pacto Laboral por el Empleo*» que nos llevase a no culminar las expectativas creadas sobre la mejora del desempleo y supusiese una precarización del mercado laboral, supondrán:

- Un debilitamiento importante de la credibilidad de los sindicatos mayoritarios, con una mayor inestabilidad interna en los mismos, y posiblemente una cierta desviación de la afiliación hacia otros sindicatos (CGT, USO, ...) (11).

---

(11) No obstante, la firma de los acuerdos por los sindicatos mayoritarios ha estado condicionada por la experiencia de las anteriores reformas laborales, donde la prioridad de las necesidades consideradas por el Gobierno, se impuso a la capacidad de contestación de los sindicatos. Algo que se podía prever en esta ocasión y presionó a los máximos representantes sindicales hacia una solución negociada.

- Este debilitamiento, paradójicamente podría suponer una mayor dificultad de alcanzar acuerdos por las empresas, y de encontrar los interlocutores adecuados para negociar, por lo que posiblemente algunos empresarios decidan llegar a acuerdos con sus propios trabajadores, en lugar de confiar en los acuerdos entre organizaciones empresariales y representantes sindicales. Por ello, se produciría posiblemente también una pérdida de fuerza de las organizaciones empresariales.

Por todo esto, el recientemente firmado «*Pacto Laboral por el Empleo*» tiene mucha más trascendencia de la búsqueda por mejorar la situación del empleo en España, y podría ser determinante en la configuración del marco en el que se moverán las relaciones entre empresarios y sindicatos, e incluso del futuro de organizaciones empresariales y sindicales. A lo que hay que añadir sus repercusiones no sólo en el ámbito nacional, sino también en el conjunto de Europa, tal y como nos muestran las manifestaciones de los responsables económicos de la Unión Europea y en el informe de la OCDE alabando dicho acuerdo.

## ANEXO

CUADRO 1. TENDENCIAS DE AFILIACIÓN SINDICAL EN ESPAÑA

	1979	1981	1985	1991
UGT .....	534.000	208.170	345.592	665.981
CCOO .....	695.000	332.019	356.082	604.509
USO .....	93.000	60.000	47.448	72.000
CNT-CGT .....	71.000	30.000	15.000	27.000
Nacionalistas .....	95.000	80.000	74.000	116.000
Otros .....	216.000	190.000	230.000	275.000
<b>TOTAL .....</b>	<b>1.704.000</b>	<b>900.189</b>	<b>1.068.122</b>	<b>1.760.490</b>
Asalariados .....	8.182.750	7.658.500	7.306.500	9.372.800
Tasa afiliación .....	20,8	11,7	14,6	18,8

FUENTE: PERE BENEITO en base a su propia elaboración.

**NOTA:** La ausencia de datos fiables a partir de 1989, nos ha hecho imposible completar la serie y hemos optado por recoger los datos del trabajo de BENEITO que a pesar de las aproximaciones en miles que incorpora, nos consta el esfuerzo al depurarlos y su fiabilidad.

## CUADRO 2. COBERTURA DE LOS CONVENIOS COLECTIVOS EN ESPAÑA

AÑOS	1977	1980	1988	1990	1992	1993	1994	1995	1996
Total de trabajadores cubiertos por convenios colectivos (en miles) .....	2.876,4	6.069,6 (1)	6.864,7	7.623,9	7.921,9	7.737,1	7.502,1	7.474,5	6.120,7

FUENTE: *Boletín de Estadísticas Laborales, Enero de 1997.*

(1) Sin datos de los convenios del País Vasco y Cataluña, de ámbito provincial y de ámbito inferior.

## CUADRO 3. IMPORTANCIA DEL EMPLEO TEMPORAL EN EL PERÍODO 1987-1995. EMPLEO POR TIPO DE CONTRATO (EN MILES DE PERSONAS)

AÑO	ASALARIADOS	INDEFINIDO	TEMPORALES	PORCENTAJE
1987	8.028,9	6.577,3	1.451,6	18,1
1988	8.411,1	6.391,5	2.019,6	24,0
1989	8.879,4	6.483,5	2.395,9	27,0
1990	9.273,4	6.463,5	2.809,9	30,3
1991	9.372,9	6.345,5	3.027,4	32,3
1992	9.076,3	6.036,8	3.039,5	33,5
1993	8.685,6	5.878,9	2.806,8	32,3
1994	8.626,3	5.711,8	2.914,5	33,8
1995	8.942,7	5.825,6	3.117,1	34,9

FUENTE: *INE (Encuesta de Población Activa).*

**NOTA:** En los contratos indefinidos se incluyen los «no clasificables» al no poder separarlos ya que el INE en sus publicaciones no proporciona esta información.

CUADRO 4. DIFICULTADES DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL PERÍODO 1987-1995

Año	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Quiebras .....	99	78	97	132	352	507	618	697	695
Import. Pasivo en millones de ptas. ....	6.872	21.537	3.676	23.347	47.430	83.236	100.990	129.309	167.782
Suspensión de Pagos .	188	154	167	351	798	1.135	1.446	969	650
Import. Pasivo en millones de ptas. ....	46.126	38.148	36.455	100.846	394.684	1.014.654	815.614	529.560	345.516

FUENTE: Juzgados de Primera Instancia y Juzgados de Primera Instancia e Instrucción.

CUADRO 5. INDICADORES DE CONFLICTIVIDAD LABORAL

AÑOS	HUELGAS	NÚMERO DE PARTICIPANTES (EN MILES)	JORNADAS NO TRABAJADAS (EN MILES)
1986	914	857,9	2.279,4
1987	1.497	1.881,2	5.025,0
1988	1.193	6.692,2	11.641,1
	1.192 (1)	1.894,5 (1)	6.853,3 (1)
1989	1.047	1.382,1	3.685,4
1990 (2)	1.231	863,9	2.442,8
1991	1.552	1.944,4	4.421,3
1992	1.296	5.169,6	6.246,5
	1.295 (1)	1.678,6 (1)	4.055,7 (1)
1993	1.131	997,2	2.012,6
1994	890	5.427,7	6.254,6
	889 (1)	452,8 (1)	1.279,7 (1)
1995	866	569,9	1.442,9
1996 (3)	621	374,4	937,8

FUENTE: MTSS (Boletín de Estadísticas Laborales. Enero de 1997).

- (1) Sin incluir la Huelga General.  
 (2) Hasta 1990 sin datos del País Vasco.  
 (3) Sólo incluye datos de enero a octubre.

**CUADRO 6. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ASALARIADA SEGÚN TIPO DE CONTRATO (EN MILES)**

Año	1991	1992	1993	1994	1995
Colocaciones .....	5.066	4.708	4.884	5.939	7.561,9
Contratos de Fomento de Empleo y Convenios INEM .....	2.257	1.819	1.511	1.515,4	1.597,9
– Temporales .....	1.143	857	545	267	57
– Tiempo Parcial .....	471	540	636	935	1.242
– Prácticas .....	187	109	56	51	70
– Formación .....	263	138	55	–	–
– Aprendizaje .....	–	–	–	209	179,1
– Otros .....	15	38	47	54	51
– Conv. INEM .....	178	138	173	151	–

FUENTE: MTSS (Anuario de Estadísticas Laborales).

**CUADRO 7. TASA DE FEMINIZACIÓN POR SECTOR DE ACTIVIDAD (EN MILES)**

Año	TOTAL ASALARIADOS	TOTAL MUJERES ASALARIADAS	%	DISTRIBUCIÓN EMPLEO FEMENINO POR SECTORES			
				Agrario	Industria	Construcción	Servicios
1987	8.028,9	2.348,5	29,25	52,6	501,1	14,8	1.780,0
1988	8.411,1	2.514,9	29,90	63,0	510,2	17,1	1.924,6
1989	8.879,4	2.724,7	30,69	64,1	538,5	24,8	2.097,3
1990	9.273,4	2.937,7	31,68	70,0	571,7	31,8	2.264,2
1991	9.372,9	3.038,8	32,42	75,7	554,1	38,4	2.370,6
1992	9.076,3	3.014,5	33,21	63,4	520,3	37,2	2.393,6
1993	8.685,6	2.965,7	34,14	57,2	472,3	35,6	2.400,7
1994	8.626,3	3.013,6	34,94	56,3	459,6	34,7	2.463,1
1995	8.942,7	3.158,6	35,32	62,4	460,9	34,0	2.601,2

FUENTE: MTSS (Anuario de Estadísticas Laborales. Años 1987-1995).



**BIBLIOGRAFÍA**

- ADIS, W. (1991). «The workforce in the year 2000: Technology focuses on the older worker». En: BENNETT, D. and LEWIS, C. (eds). *Achieving Competitive Edge. Getting Ahead Through Technology and People*. Proceedings of the OMA-UK Sixth International Conference, 25-26th June. Aston Business School, Aston University, Birmingham, England.
- ALBIZU, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Ariel. Barcelona.
- BAYLOS, A. (1991). «La intervención normativa del Estado en materia de relaciones colectivas». En: MIGUÉLEZ, F y PRIETO, C. *Las relaciones laborales en España*. Ed. Siglo XXI. Págs. 289 a 306.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, PR., QUINN MILLS, D. & WALTON, R.E. (1989). *Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Director General*. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1989). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Ed. Deusto. Bilbao.
- BURACK, E.H. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- BURSTEIN, D. (1992). *Euroséisme. Comment l'Europe unie va changer le monde*. First. París.
- CHIAVENATO, I. (1981). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. Méjico.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. (1988). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. McGraw Hill. Méjico.
- DUCLOS, D. (1991). *Les industriels et les risques pour l'environnement*. Ed. L'Hourmetton. París.
- DUFOU, C., MONTALVILLO-REBOUR, A., OKBA, M., BEAUD, S. (1992). *Sindicalismes: Dynamique des relations professionnelles*. Ed. Dunod. París.
- ESTIVILL J. y DE LA HOZ J.M. (1990). «Transición y crisis: La complejidad de las relaciones laborales en España». En: BAGLIONI G. y GROUCH C. *Las relaciones laborales en Europa*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. Págs. 321-358.
- FERNÁNDEZ, CAVEDA, A. (1990). *La Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Ed. Deusto. Bilbao.
- GÓMEZ, L.R. y GUTIÉRREZ, M.I. (1996). «La dirección de empresas como disciplina académica». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5. n.º 3. Págs. 11 a 22.
- HALLORAN, J. (1982). *Relaciones Humanas*. Ed. Hispano Europea. Barcelona.
- HANDY, C. interviewed by BRUCE LLOYD. (1988). «Careers for the 21 st Century». *Long Range Planning*. Vol. 21. n.º 3. June.
- HERRERA, J. (1991). «Algunas consideraciones sobre el personal de edad avanzada». Comunicación presentada al V Congreso de la Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa. Junio. La Coruña.

- HERRERA, J. y FERNÁNDEZ, R. (1993). «Los nuevos planteamientos de Dirección de recursos humanos ante la realidad sindical española». Ponencia presentada en el II Congreso Europeo de AEDEM. Minsk. 20 a 22 de Septiembre.
- HOLM-DETLEV, K. (1995). *El movimiento sindical en España*. Ed. Fundamentos. Madrid.
- JOHNSTON, W. & PACKER, A. (1987). *Workforce 2000*. Hudson Institute. Washington D.C. [Tomado de: ADIS, W. (1991)].
- MARTÍN A. y LOPE A. (1994). «Dinámica de las cualificaciones y política de recursos humanos». *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*. n.º 22/23. Madrid.
- MARTÍN A. (1995). *Flexibilidad y Relaciones Laborales: Estrategias empresariales y acción sindical*. Ed. CES. Madrid.
- MILKOVICH, G.T. y BOUDREAU, J.W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de Estrategia*. Addison-Wesley Iberoamericana. Méjico.
- MIGUÉLEZ, F. y PRIETO, C. (1991). *Las relaciones laborales en España*. Ed Siglo XXI. Madrid.
- NUMHÄUSER-HENNING. (1990). «El caso sueco». En: OJEDA A. *La concertación social tras la crisis*. Ed. Ariel. Barcelona.
- PRIETO, C. (1991). «Las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo». En: MIGUÉLEZ, F. y PRIETO, C. *Las Relaciones Laborales en España*. Ed. Siglo XXI. Madrid.
- REICH, R. (1991). *The work of Nations*. Knopf. New York.
- SALA, T. (1995). *Guía práctica de la Negociación Colectiva*. Ed. Tirant lo Blanch. Valencia.
- SOLANS, M.A. (1995). *Concertación Social y otras formas de neocorporativismo en España y en la Comunidad Europea*. Ed.Tecnos. Madrid.
- SPIROPOULOS, G. (1987). «¿Qué porvenir tiene la concertación social?». *Trabajo y Sociedad*. Vol. 12. n.º 3. Págs. 495-512.
- THUROW, L. (1992). *La Maison Europe, superpuissance du XXI siede*. Calmann-Lévy. París.
- TOULEMON, R. (1993). «A l'envers du reaganisme». *Revue futuribles*. Enero.
- TOVILLAS, J.L. (1995). «Reflexiones sobre el Despido Objetivo por circunstancias económicas, técnicas, organizativas y de producción». *Relaciones Laborales*. n.º 21. Págs. 13-63.
- TYSON, S., LAWRENCE, P., POIRSON, P., MANZOLINI, L. & SOLER, C. V. (1993). *Human Resource Management in Europe*. Kogan Page Ltd. London.
- WERTHER, W.B. y DAVIS, K. (1982). *Administración de personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill. Méjico.