

---

# *Gestión empresarial y dinámica laboral en España*

El objetivo del presente artículo es plantear una serie de reflexiones sobre la dinámica laboral reciente en la economía española bajo el enfoque analítico de la segmentación laboral. Desde esta perspectiva, la situación y problemas del mercado laboral se explican por un conjunto de factores relacionados con las prácticas de gestión empresarial y no tanto por la regulación que limita la competencia en el mercado o las modalidades contractuales. Nuestra conclusión es que es necesario superar el marco analítico restringido del enfoque económico convencional e introducir otras dimensiones, que van más allá del mercado, para una mejor comprensión de los problemas laborales. En este sentido, son aspectos clave la consideración de la estructura productiva, las estrategias empresariales y el marco institucional en el cual se desarrolla la actividad.

*Artikulu honetan, Espainiako ekonomiaren azkenaldiko dinamikari buruzko zenbait gogoeta plazaratzen dira, lan-segmentazioari analitikoki begiratuta. Ikuspegi horren arabera, hainbat faktore dago, enpresa-kudeaketaren jarduerarekin zerikusia duena eta lan-merkatuaren egoera eta arazoak azaltzeko balio duena; arazok ez daude hain lotuta, beraz, merkatu barruko lehia mugatzen duen araudira edo kontratu-modalitateetara. Gure ondorioa da, arazo laboralak hobeto ulertuko baditugu, orain arteko betiko ikuspegi ekonomikoa analisi-marko mugatua dela, gainditu beharra dagoela, eta beste dimentsio batzuk kontuan hartu, merkatua baino haratago. Alde horretatik, badira giltzarri batzuk: ekoizpen-egitura, enpresa-estrategiak eta erakundeek eratzen duten esparrua, zeinetan gauzatzen baita jarduera.*

The aim of this paper is to propose some reflections about the recent labour dynamics in the Spanish economy under labour market segmentation theory. From this perspective, the problems and the status in the labour market are due to a combination of factors related to business management practices rather by market dynamics or contractual arrangements. From our point of view it is necessary to overcome the restricted analytical framework of conventional economic approach and introduce other dimensions going further for a better understanding of labour problems. In this sense, we consider key aspects the production structure, business strategies and institutional framework in which the economic activity is taking place.

## Índice

---

1. Introducción
2. Las dinámicas del cambio en el mercado laboral
3. Externalización productiva y reorganización empresarial
4. El recurso al empleo temporal
5. Mano de obra adaptable: el tiempo de trabajo como variable de ajuste
6. Flexibilidad, moderación salarial y negociación colectiva
7. Conclusiones

Referencias bibliográficas

**Palabras clave:** economía española, segmentación laboral, reformas laborales, prácticas de gestión empresarial.

**Keywords:** Spanish economy, labour market segmentation, labour regulation, corporate labour governance practices.

**Nº de clasificación JEL:** J40, J50, J63, J68, J81, L22.

---

### 1. INTRODUCCIÓN

El análisis del mercado laboral, de sus problemas como el paro y la precariedad, puede abordarse desde perspectivas diferentes. El enfoque dominante en nuestro país se basa en variantes del modelo neoclásico en las que la dinámica del mercado laboral se explica como el mero resultado de combinar los objetivos empresariales de maximización de beneficios con alguna versión estilizada de las regulaciones institucionales del mismo. Aunque la misma teoría neoclásica reconoce la existencia de otras formas de mercado, la mayor parte de estudios parten del supuesto reduccionista de la competencia perfecta, ignorando con ello que los diferentes aspectos que conforman las estructuras empresariales pueden jugar un papel tanto o más importante que las regulaciones públicas a la hora de determinar cómo funciona el mercado laboral. Se considera que, en el contexto de mercado competitivo, la dinámica laboral puede explicarse por las decisiones individuales de inversión en capital humano y por la regulación, y que las prácticas de gestión empresarial tienen poco que ver con las características del empleo existente.

El enfoque de la segmentación laboral<sup>1</sup> ha generado un amplio cuerpo de investigaciones (Reich, 2008) que se aproximan al análisis del mercado laboral desde otra perspectiva que supera el reduccionismo analítico del enfoque convencional. Rubery (1992) destaca tres aspectos que sintetizan los elementos distintivos de este planteamiento. En primer lugar, los factores relevantes que determinan la dinámica laboral están en el lado de la demanda. Es la política laboral de las empresas la que establece el nivel y características del empleo existente y donde se conforman las estructuras de empleo. Esto contrasta con el enfoque neoclásico según el cual son las decisiones individuales de inversión en capital humano, los mecanismos de búsqueda de empleo y las exigencias salariales los factores que determinan la demanda laboral. En segundo lugar, las instituciones y las estrategias de los actores sociales (incluyendo al Estado) son claves en la conformación de las características de la estructura y las formas de organización del empleo, así como de la segmentación laboral. Al mismo tiempo, se considera que no existe una separación entre mercado e instituciones (como señala el análisis convencional), ya que el mercado está formado por instituciones. En tercer lugar, la segmentación la encontramos tanto dentro de una economía como entre economías. Los factores determinantes son diferentes en cada caso, cambiantes en el tiempo y no hay tendencias «naturales» hacia la convergencia de los modelos laborales, ni dentro de una sociedad ni entre sociedades.

Bajo esta perspectiva, las empresas no son entes homogéneos sino que su situación y características están condicionadas por las estructuras productivas en las que están inmersas: el sector de actividad, el tipo de mercados en los que participan, su posición particular en estos mercados, el territorio en el cual llevan a cabo la actividad productiva, su posición en la cadena de valor, el marco regulatorio en el que se insertan... Las políticas empresariales, a veces, son simplemente reactivas al marco externo, en otros casos tratan de condicionarlo y en otros son más proactivas, intentando anticiparse a los acontecimientos (Prieto, 1989, 1991). Para ello, utilizan mecanismos diversos que pasan por los modelos de organización del trabajo, de relación laboral, por la selección del personal y por las políticas de contratación de personal (Recio, 1991). El mismo marco regulador es, en parte, resultado de las propias acciones empresariales a partir de su participación en organizaciones empresariales que promueven la adopción de determinadas políticas. Lógicamente, el tamaño de las empresas afecta también a su mayor o menor capacidad de gestión de las polí-

<sup>1</sup> El cuerpo de análisis del enfoque segmentacionista es bastante amplio y tiene una larga tradición en el pensamiento económico. Ya en el siglo XIX se planteó la existencia de grupos laborales no competitivos, determinados exógenamente al sistema económico por el origen social o la educación. La movilidad laboral horizontal sería importante, mientras que la vertical sería mucho más reducida (Villa 1990). Pero es a partir de los años cincuenta del siglo pasado cuando el enfoque adquiere más relevancia. Las reflexiones de Kerr (1985) sobre la *balcanización* de los mercados de trabajo, Doeringer y Piore, a través de sus reflexiones sobre *los mercados internos de trabajo y el dualismo laboral* (Doeringer y Piore 1985), o Gordon, Edwards y Reich (1986) relacionando la segmentación con el conflicto en el lugar de trabajo, sientan las bases del análisis actual. En los últimos años, hay que destacar las aportaciones de Frank Wilkinson, Jill Rubery, Paola Villa, François Michon y Antonella Picchio, entre otros.

ticas laborales, a su comportamiento más o menos reactivo. No se trata de acciones en el vacío, las relaciones laborales tienen historia y la existencia de negociación colectiva y de sindicatos organizados es un factor que condiciona las políticas laborales que puede adoptar la empresa.

Cuando del análisis del comportamiento de una empresa pasamos al de una economía nacional, este enfoque sugiere que no puede entenderse una economía como una mera suma de empresas independientes, ni un país como el resultado de un simple modelo regulador. Las economías nacionales tienen historia y en ella influyen tanto sus propias acciones como su posicionamiento en la estructura económica global. Ni se puede pensar que las estructuras económicas globales sean inmutables ni ignorar que existen, en cada momento del tiempo, jerarquías nacionales y empresariales que condicionan el rol de cada cual. En un mundo donde grandes empresas transnacionales juegan un papel crucial en la asignación de actividades, las acciones de las mismas a menudo sobrepasan o se articulan con el papel de las políticas públicas locales.

En los trabajos comparativos que emergen de este planteamiento se ha puesto en evidencia la existencia de diferentes «modelos nacionales de empleo» (Bosch *et al.*, 2009), los cuales son el resultado de la combinación de tres estructuras diversas que convergen en el mercado laboral: la estructura productiva, el tipo de estado y regulación pública y la estructura familiar. La estructura productiva es, a su vez, un proceso generado por el tipo de especialización productiva, la estructura empresarial, las opciones de las élites económicas y la interacción de estos elementos con el resto del mundo. Cuando se reduce el análisis del mercado laboral a unas pocas variables institucionales (por ejemplo el modelo contractual), se pierde de vista que estas interaccionan, por un lado, con otro tipo de regulaciones públicas que se dejan fuera del campo de estudio (por ejemplo, los tipos de protección pública frente al desempleo, la maternidad, la pobreza) y con realidades productivas bastante diferentes en cada caso.

De todo lo que acabamos de comentar se derivan conclusiones metodológicas para el análisis laboral. Especialmente, la constatación de la insuficiencia del análisis cuantitativo convencional para captar la compleja dinámica de las políticas empresariales, bien porque no existen datos disponibles para el estudio de cuestiones relevantes (por ejemplo, el papel que juegan las cadenas de subcontratación en la evolución de las características del empleo), bien porque existen situaciones que escapan a una cuantificación precisa. Los estudios de casos y los trabajos comparativos constituyen un importante elemento de trabajo en este caso. No para contraponerlos al análisis cuantitativo, sino para complementarlo y dialogar con él. Nuestro artículo va precisamente orientado a mostrar lo que permiten ver estos análisis y las preguntas que generen para la investigación futura. No pretendemos pormenorizar en todos los detalles, sino señalar las grandes líneas de incidencia de las políticas empresariales en las características que presenta el mercado laboral en España, teniendo presente que existen di-

ferencias importantes entre empresas, sectores y territorios. Así pues, en los apartados que siguen introduciremos en primer lugar una breve reflexión sobre segmentación y prácticas de gestión laboral. En segundo lugar, plantearemos cuáles son, desde nuestro punto de vista, los factores que explican los cambios recientes en el ámbito laboral. Posteriormente, analizaremos algunos de los efectos de las políticas de gestión empresarial sobre las características del empleo. Unas conclusiones cerrarán el artículo.

## 2. LAS DINÁMICAS DEL CAMBIO EN EL MERCADO LABORAL

En nuestro país la idea de segmentación ha entrado en el arsenal de conceptos que utiliza el análisis convencional por la puerta falsa. Si bien se reconoce la existencia de desigualdades y discontinuidades en el mercado laboral, éstas se consideran simplemente el producto de las regulaciones públicas de los derechos laborales. A esta visión del problema han contribuido tanto las concepciones teóricas neoclásicas como los instrumentos elegidos para analizar el mercado laboral. El análisis teórico dominante considera las relaciones laborales como un intercambio simple de mercancías e ignora el complejo proceso social que implica la actividad laboral (Fina, 2001). El mercado es una especie de «locus natural» que tiende al equilibrio y las regulaciones de los derechos colectivos simplemente introducen distorsiones en este equilibrio natural. Por otra parte, la mayoría de trabajos empíricos se limitan a analizar económicamente datos estadísticos en los que se buscan variables explicativas cuya definición es, a menudo, problemática y olvidan la complejidad del contexto en el cual se desarrolla la actividad laboral.

El resultado de este proceso de investigación se ha decantado por una interpretación de la segmentación asociada al peculiar sistema de contratación laboral existente en nuestro país. La variable contrato estable-contrato temporal es la variable clave que se adopta como elemento central de la segmentación (Dolado *et al.*, 2002). Se supone que a un lado están los empleados estables, altamente protegidos por los elevados costes de despido, y por otra los empleados temporales, con coste de despido cero, expuestos a los rigores de un mercado altamente competitivo. Una visión de la segmentación que fácilmente se asocia con modelos del tipo *insider-outsider* (Lindbeck y Snower, 1988), en los que los sindicatos serían los representantes de los empleados fijos y los trabajadores temporales formarían parte del ejército de reserva que actúa, paradójicamente, como colchón de seguridad de los empleados estables (Dolado *et al.*, 2010). Aunque este análisis simplista ha sido discutido en diversos aspectos, la idea de un mercado dividido exclusivamente entre fijos y temporales sigue teniendo gran predicamento entre los economistas laborales. Y ello, a pesar de que las sucesivas reformas han cambiado la protección al empleo, facilitando el despido y abaratando sus costes (Toharia, 2011). El resultado más importante de este análisis es la propuesta de reducir las políticas de protección del empleo con objeto de restablecer un mercado laboral competitivo que, supuestamente, mejoraría los salarios y las condiciones de empleo de los actuales temporales.

Este enfoque ignora el papel que han tenido las dinámicas de cambio tanto del marco macroeconómico (internacionalización de la economía española, integración en el área euro) como en las estrategias y opciones organizativas de las empresas. Como ha ocurrido en períodos anteriores de la historia del capitalismo, el período neoliberal que se inicia a finales de la década de 1970 ha supuesto cambios bastante radicales en ambos campos. En el caso de las transformaciones organizativas, las modificaciones responden tanto a intentos empresariales de transformar la relación laboral como a problemas surgidos en otras esferas, como es el caso de los mercados de productos o financieros. Por ejemplo, de forma creciente se observa que la financiarización de la economía, que afecta tanto a la estructura de propiedad como a la financiación externa de las empresas, e incluso a sus fuentes de rentabilidad, ha constituido un poderoso acicate para la adopción de determinadas políticas de gestión laboral (Álvarez y Luengo, 2011). Obviamente, estos cambios siempre son más visibles y radicales en las grandes empresas que en las pequeñas, donde los problemas se plantean en otra dimensión y las posibilidades de transformación están más delimitadas por los condicionantes externos.

Las lógicas fundamentales de las actuales políticas laborales tienen como nexo común dos ejes combinados. De una parte, reducir al máximo los costes laborales fijos y convertirlos de forma creciente en costes variables. Es lo que, de hecho, pretenden por vías diversas las políticas de flexibilidad laboral. De otra, incrementar la individualización de las relaciones laborales y minimizar el papel de la acción colectiva de la fuerza de trabajo, no sólo en materia de negociación colectiva sino también en la regulación cotidiana del proceso de trabajo, en su acción como «voz».

Estos objetivos se han conseguido a través de métodos diversos, aplicados en función del marco institucional, las condiciones específicas del sector, las resistencias sociales, la cultura de gestión, etc. En un caso se ha tratado de la diversificación de las formas de contratación laboral y una mayor aplicación de formas «atípicas» de contratación. El uso de empleos temporales o de empleos poco protegidos no puede entenderse sólo como un medio para responder a las oscilaciones en el mercado de productos. Es un potente mecanismo de individualización de las relaciones laborales, puesto que el trabajador empleado en estas condiciones está siempre pendiente de decisiones a corto plazo de su empleador y afecta también a la situación de las personas con contrato indefinido. En sectores y actividades donde hay un desmantelamiento importante de los esquemas de protección al empleo, las diferencias entre empleo estándar y atípico acaban por confundirse en un modelo general de bajos derechos laborales.

En otros casos, las políticas de flexibilidad de tiempos se traducen en una variedad de fórmulas, como por ejemplo, jornadas flexibles estacionales, semanales o variables, o también diversas fórmulas de trabajo en turnos. El empleo a tiempo parcial constituye una de las modalidades que combinan una forma particular de contrato con un uso particular del tiempo, bien sea en actividades asociadas a pun-

tas de actividad en horarios específicos, bien sea en el recurso a actividades de duración limitada en el tiempo. La flexibilidad interna de plantillas que impone diversas formas de movilidad (geográfica, de puestos de trabajo) obedece a la misma lógica de maximizar la actividad productiva con el mínimo volumen de empleo posible, aunque también pueden deberse a otros factores relacionados con la erosión de los perfiles profesionales y el control del comportamiento laboral.

El segundo eje que articula las políticas laborales es, como ya hemos señalado, la individualización y fragmentación de las relaciones laborales, que se desarrolla asimismo a través de mecanismos diversos. En unos casos se sustenta mediante la introducción de métodos de evaluación individual, casi siempre asociados a las políticas de retribución y promoción. En otros, tiene lugar a través de la externalización de partes de la actividad productiva siguiendo pautas específicas para no generar distorsiones en el proceso productivo. Las actividades consideradas auxiliares, las que menos inciden en el proceso productivo directo, son las más proclives a este proceso pero, como mostraremos en diversos estudios de caso, el proceso ha avanzado y puede alcanzar a partes del núcleo central de la actividad productiva. El resultado en unos casos como es el ejemplo de los trabajadores autónomos dependientes, o como puede ocurrir en determinadas fórmulas de teletrabajo es la individualización extrema de la relación laboral. En otros, donde imperan las cadenas de subcontratación, el efecto principal es tanto la fragmentación de las condiciones laborales como la reducción del tamaño de los colectivos laborales, lo que tiene un impacto indudable sobre la afiliación sindical y la negociación colectiva.

Que estos dos grandes ejes de transformación se desarrollen a partir de políticas empresariales no significa que los trabajadores afectados sean indiferentes al proceso. Cualquier modelo laboral exige una cierta aceptación, más o menos entusiasta, más o menos resignada, por la parte laboral. En algunos casos este consentimiento tiene que ver con las condiciones sociales de los individuos. Por ejemplo, es evidente la mayor aceptación de empleos a tiempo parcial o determinadas fórmulas de teletrabajo por parte de mujeres que realizan la mayor parte de la actividad laboral doméstica y que tienen menores posibilidades de «negociar» su situación en el mercado laboral. En otros, simplemente porque los «afectados» no tienen muchas alternativas de empleo (el ejemplo límite lo ofrecen los inmigrantes irregulares). Lo que sí resulta claro es que la diversificación de posiciones laborales que generan estos procesos tiende a ir asociada a una mayor diferenciación de empleos entre personas con características específicas (edad, género, nacionalidad, nivel educativo, posibilidades de gestionar la situación en el mercado laboral, etc.).

Estos cambios no han ocurrido en el vacío sino que en gran parte se han visto favorecidos por los cambios en la regulación del mercado laboral. Las diversas reformas laborales han facilitado el marco institucional que ha hecho factible la implantación de estas prácticas empresariales. Su incidencia ha sido diversa en cada país (aunque el sentido de la marcha ha sido bastante común) porque en cada uno, tanto el recorrido

histórico como su posición particular en la estructura económica mundial, inciden en la estructura empresarial (el tipo de especialización productiva, el tipo de empresas líderes), las políticas públicas y el modelo género-familia dominante. De la estructura productiva puede esperarse una mayor o menor incidencia de un determinado tipo de empleo o de forma de flexibilidad, en función de las demandas generadas por el tipo de actividad (por ejemplo, hay que esperar que países con mayor incidencia de actividades estacionales o de la construcción tiendan a generar mayor número de empleos temporales). No obstante, no se trata de una respuesta determinada a priori, sino que influyen los modelos de gestión y la cultura empresarial.

Por ejemplo, en un estudio comparativo del sector de la construcción (Recio *et al.*, 2006; Recio, 2007) muestra que, mientras en España era ostensible el elevado recurso al empleo asalariado temporal, en el Reino Unido el sector estaba fundamentalmente organizado por medio de trabajadores autónomos que eran contratados por las constructoras. En términos de variabilidad, duración, capacidad de control del proceso productivo, las condiciones efectivas eran bastante parecidas en ambos países. Lo que explicaba en gran parte la diferencia era la existencia de un diferente trato fiscal a los autónomos británicos que había posibilitado que las grandes constructoras convencieran a sus empleados a desalariarse. En las secciones siguientes ilustraremos este planteamiento general con los resultados de diversos estudios que, si bien no permiten construir un cuadro general de la situación, sí que marcan líneas generales de incidencia y dan pistas sobre las que seguir investigando.

### 3. EXTERNALIZACIÓN PRODUCTIVA Y REORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Uno de los cambios más importantes que ha tenido lugar en las prácticas de gestión empresarial y que afecta a las características del empleo lo encontramos en el propio núcleo de la organización empresarial. En el periodo de acumulación fordista, el modelo dominante era el de grandes empresas integradas que realizaban internamente el grueso de las actividades del proceso productivo. Sin embargo, hoy en día la mayoría de las grandes empresas se caracterizan por organizar la producción sobre una enorme red de suministradores y empresas auxiliares que realizan partes sustanciales del proceso (Harrison, 1997; Grimshaw y Rubery, 2007; Alonso y Fernández, 2012). Esta transformación se ha producido siguiendo diferentes vías. Una tendencia generalizada ha sido la de externalizar las actividades consideradas auxiliares o secundarias (limpieza, mantenimiento, catering, seguridad, logística, segmentos de montaje, etc.) hacia empresas especializadas en estas tareas (Aguar, 2001).

Una segunda se ha caracterizado por la segregación de partes del proceso productivo y la subsiguiente subcontratación de la actividad a empresas externas (esto puede constatarse en sectores como el automóvil o incluso el sector de la construcción civil). Una tercera tendencia ha tenido lugar en sectores donde, paradójicamente, se ha producido una creciente concentración y centralización de actividades en



alguna fase del proceso productivo –especialmente en la comercial y/o en la de diseño– mientras se externalizan otras fases a empresas sobre las que se ejerce un control estricto en todo lo que afecta al ciclo productivo (calidad, plazos de entrega, etc.). Es el proceso que se ha desarrollado en sectores como la alimentación o el textil. En cuarto lugar, destaca el proceso de privatizaciones y externalización de servicios públicos generada al calor de políticas que se justifican aduciendo la necesidad de desmantelar monopolios y a la mayor eficiencia productiva de las empresas privadas (Recio Cáceres, 2014). Estos cuatro procesos confluyen favoreciendo la configuración de grandes redes empresariales con un núcleo laboral más pequeño pero con una capacidad de influencia sobre espacios productivos mucho más amplios. En bastantes casos las redes se reproducen hacia niveles inferiores, generándose verdaderas cadenas productivas que pueden derivar, incluso, en actividades realizadas bajo condiciones de informalidad.

El argumento convencional que justifica esta reorientación es el de la eficiencia y la flexibilidad. La mayor eficiencia se explica por las ventajas de la división del trabajo y el conocimiento especializado: cada empresa especializada puede mejorar su campo de conocimiento específico y desarrollar mejor su tarea que una empresa universal. El de la flexibilidad atañe a la consideración de que estamos ante mercados cada vez más volátiles por efecto de la mayor diversificación de productos, por la mayor capacidad de elección de los consumidores finales, por la incidencia de los «*shocks*» externos (por ejemplo, las fluctuaciones en el tipo de cambio) que hacen indeseable el modelo tradicional de ajuste por existencias. Empresas de tamaño más reducido y menos integradas tendrían mayor capacidad de responder a esta variabilidad mediante la reconfiguración de la propia red productiva y, al mismo tiempo, cada una de estas empresas especializadas podría reconfigurar su actividad situándose en otras redes paralelas. Sin embargo, hay evidencias que ponen en cuestión estos argumentos. Por un lado, se constata que en el campo de los servicios auxiliares acaban formándose grandes grupos empresariales que ofrecen una gama extensísima de actividades, lo que contradice el argumento de la eficacia de la especialización. Por otro, tampoco la flexibilidad del conjunto de la red productiva parece evidente. Sectores muy desagregados, como es el caso de la construcción, muestran una enorme incapacidad de adaptación cuando su demanda cae.

En cualquier caso, lo interesante es constatar cuáles son los impactos que estas políticas tienen sobre el ámbito laboral. En primer lugar, la externalización es casi siempre una vía para reducir costes salariales, puesto que en la mayor parte de casos las empresas externas operan en marcos reguladores donde las condiciones salariales son inferiores. Esto es evidente en el caso de actividades auxiliares, donde habitualmente imperan convenios colectivos que implican bajos salarios (Dube y Kaplan, 2010; Havard, Rorive y Sobezck, 2009; Prieto *et al.*, 2011; Lethbridges, 2012). Hay muchas razones que lo explican. Por ejemplo, las mayores dificultades de organiza-

ción sindical relacionadas con el hecho de que los empleados en las empresas de estos sectores suelen estar aislados espacialmente o la propia presión competitiva de estas empresas frente a sus clientes, que les lleva a presionar a la baja las condiciones laborales. Y a ello se suma, también, un factor social: la consideración en muchas ocasiones de que estas actividades son «poco cualificadas», «simples», reduciendo con ello el poder simbólico de estos empleos y su consiguiente menor valoración en términos salariales.

Pero esta misma situación se constata también en la subcontratación de actividades que no son auxiliares. En unos casos, la externalización permite a las empresas subcontratadas operar en convenios colectivos adecuados a sus intereses, o incluso diferenciar los convenios de cada una de sus plantas para adecuarse a las exigencias de sus clientes (Castillo, 2013). En otros, como es el caso de la construcción, la enorme fragmentación del proceso productivo y el uso limitado en el tiempo de cada uno de los diferentes equipos abre las vías a una escasa capacidad de control laboral de las condiciones de empleo y posibilita en muchos casos el incumplimiento de determinadas condiciones laborales (Bosch y Philips, 2003; Reicio, 2007).

En segundo lugar, se constata que las cadenas productivas generan un mayor control sobre la actividad laboral de los trabajadores, que de hecho perciben su situación sujeta a una doble jerarquía, la de su empresa y la de la empresa cliente para la que trabajan (en unos casos compartiendo el espacio, en otros bajo control estricto de la calidad del producto). Ello tiene impacto sobre aspectos tales como los ritmos de trabajo, el control de las condiciones de higiene y seguridad, etc. (Castillo, 2005). En el límite, encontramos (por ejemplo, en el sector de limpieza de oficinas) trabajadores aislados que realizan su actividad bajo el control directo de la empresa contratista. La «doble» dirección tiene, además, el efecto de trasladar parte del conflicto social inherente a los cambios en las condiciones de trabajo a un conflicto externo, no negociable por las partes sino que obedece a las exigencias del cliente (Moreno *et al.*, 2014). Cabe señalar, además, que en algunos casos este proceso de externalización se traduce en la aparición de empleados autónomos ligados a una mera negociación individual con la empresa y sin la red protectora que representa la legislación laboral.

Un caso particular y especialmente interesante lo representa el uso de Empresas de Trabajo Temporal (ETT), por cuanto en este caso el trabajador está completamente bajo las órdenes del cliente. Las condiciones laborales, en el caso español, dependen del convenio colectivo imperante en la empresa donde trabaja. La ETT sólo ejerce un control secundario sobre su actividad laboral (su principal medio de influencia es «premiarle» con nuevos contratos en caso de buen comportamiento). Y por otro lado, desde el punto de vista de la seguridad en el empleo y la capacidad de negociación de sus condiciones laborales, el trabajador queda completamente dependiente.

En tercer lugar, la subcontratación abre un proceso de presión continua sobre las condiciones laborales, puesto que «objetiva» la necesidad de adaptación ante el temor de la pérdida del contrato. Se trata de un tipo de presión que afecta de forma creciente a los empleados de las empresas núcleo, sobre todo las que operan a escala internacional, que practican un modelo parecido de fragmentación en unidades (plantas) sometidas a una competencia entre ellas (Korczyński, 2004; Banyuls y Haipeter, 2008).

El sector del automóvil es una buena muestra de los cambios que estamos señalando. Una industria que ha combinado políticas internas de flexibilidad con la creciente subcontratación de partes del proceso (en el interior y en el exterior de las plantas) y en la que la especialización productiva y la reducción de costes laborales son parte de la misma estrategia (Banyuls y Lorente, 2010). En el nivel superior se llevan a cabo las actividades con mayor valor añadido y, a medida que se desciende en la pirámide, la presión para la reducción de costes es más intensa. Es precisamente en las partes inferiores de ésta donde se llevan a cabo las actividades con menor valor añadido y peores condiciones de trabajo. Una mayor inestabilidad laboral, unas relaciones laborales más desreguladas y un trabajo más intenso son elementos que facilitan la reducción de costes. En última instancia, la incertidumbre a la que se ve sometida la empresa matriz es trasladada a la empresa auxiliar, y esta, a su vez, la traslada a sus trabajadores. Diferentes estudios realizados (Banyuls y Haipeter, 2008; Recio *et al.*, 1991; Martínez y Pérez, 2000) muestran que el uso de la estructura reticular en el sector con la finalidad de aumentar la flexibilidad productiva comporta un aumento de la flexibilidad laboral a lo largo de la red y un empeoramiento de las condiciones de empleo.

#### 4. EL RECURSO AL EMPLEO TEMPORAL

La elevada tasa de temporalidad ha centrado gran parte de los debates sobre el mercado de trabajo en el período anterior a la crisis. Esta elevada temporalidad, en gran medida, es el resultado de la combinación de dos factores complementarios: el tipo de especialización productiva del país y las políticas empresariales orientadas a mantener bajos salarios y nulo control por parte de la mano de obra de las condiciones laborales. La generalización de los contratos temporales tiene varios efectos sobre las condiciones de empleo que, en última instancia, aumentan la precariedad laboral. En primer lugar, los salarios son inferiores y el recurso a esta modalidad de contrato tiene un efecto claro sobre los costes laborales (cuadro nº 1). En segundo lugar, se aceptan más fácilmente peores condiciones de empleo y la modalidad contractual acaba funcionando como un instrumento básico de control, al tiempo que debilita las posibilidades de acción colectiva.

Habitualmente se considera que la reforma laboral de 1984 fue el punto de partida del crecimiento del empleo temporal. Sin embargo, en 1987, cuando la Encues-

ta de Población Activa (EPA) incluye por primera vez información sobre el tipo de contrato, se constató una tasa de temporalidad superior al 17%. Este alto índice de temporalidad, en un contexto en el cual el empleo sólo había empezado una moderada recuperación a partir de 1985, tras la crisis de la década de los setenta, hace pensar que la temporalidad ya era una característica estructural del mercado laboral español. Ello se debía al importante peso ocupacional de actividades altamente estacionales (agricultura, turismo) o típicas de empleos inestables (construcción). Sin duda, las reformas en la legislación laboral facilitaron la generalización de los empleos temporales, pero estos ya formaban parte del modelo de gestión laboral habitual de sectores productivos específicos. La legislación consolida estas prácticas y con el paso del tiempo se generaliza la «cultura de la temporalidad» en la gestión de la mano de obra (Toharia, 2005).

Cuadro nº 1. GANANCIA MEDIA ANUAL POR TRABAJADOR (en €)

	Total	Duración indefinida	Duración determinada	Permanente/ temporal
2004	18.310,11	21.107,6	13.701,95	1,54
2005	18.676,92	21.501,13	14.124,31	1,52
2006	19.680,88	21.690,22	14.624,67	1,48
2007	20.390,35	21.949,66	15.053,67	1,46
2008	21.883,42	23.544,24	16.204,29	1,45
2009	22.511,47	23.979,65	16.700,92	1,44
2010	22.790,2	24.564,7	16.693,71	1,47
2011	22.899,35	24.494,96	16.463,14	1,49
2012	22.726,44	24.277,06	15.893,55	1,53

Fuente: INE, Encuesta de Estructura Salarial.

Un análisis sectorial del empleo temporal a lo largo del tiempo permite detectar algunos elementos explicativos de su evolución (cuadro nº 2). En primer lugar, una fuerte diferencia sectorial. Agricultura y servicios presentan un elevado porcentaje de mano de obra temporal, mientras que en la industria los índices son inferiores. Dentro de este escenario algunas actividades (agricultura, construcción y servicio doméstico) presentan siempre tasas cercanas o superiores al 50%. En otras actividades, sin llegar a estos niveles, los porcentajes son muy elevados (especialmente hostelería, comercio al por menor y servicios auxiliares). En segundo lugar, se constata que, desde un punto máximo de temporalidad en 1994, la tasa de temporalidad fue disminuyendo moderadamente a lo largo del tiempo en el período de crecimiento económico. Este declive es el resultado agregado de componentes contradictorios. Por una parte se observa la caída, en algunos casos sustancial, del empleo temporal en buena parte de sectores privados. Una caída que puede explicarse tanto por cuestiones organizativas de las propias

empresas como por la negociación colectiva en la que la estabilización del empleo formaba parte de los objetivos de negociación sindical.

En sentido contrario hubo dos elementos que influyeron en el aumento de la tasa de temporalidad. Uno de carácter inercial: el crecimiento económico descansó, en gran parte, en la expansión de actividades productivas que en la lógica sectorial de gestión laboral eran intensivas en el uso del empleo temporal. Valga como ejemplo que la construcción y el servicio doméstico (en gran medida actividades privadas de cuidados a ancianos) explican el 43% de todo el crecimiento del empleo temporal entre 1994 y 2004 (cuadro nº 2). Otro factor es más directamente de carácter político: la expansión del empleo temporal en el sector público. Un sector que, históricamente, utilizaba poco el empleo temporal y que en pocos años se ha situado en tasas parecidas (y en algunos subsectores, superiores) a las del sector privado. La razón de este cambio puede explicarse, en gran parte, por el predominio de ideologías neoliberales entre los dirigentes políticos y su hostilidad manifiesta hacia los empleados públicos.

**Cuadro nº 2. TASA DE TEMPORALIDAD SECTORIAL Y APORTACIÓN A SU CRECIMIENTO, ESPAÑA, 1994-2004**

Sector	Tasa de empleo temporal		Aportación al crecimiento total
	1994	2004	
Agricultura, Ganadería	61,2	59,5	0,5
Pesca	36,2	28,5	- 0,8
Extractivas	21,5	17,1	0,2
Industriales	25,6	21,5	2,1
Energía, Agua, Gas	12,8	16,5	0,5
Construcción	57,9	56,1	35,7
Comercio	39,2	25,6	1,1
Hostelería	49,6	37,6	7,4
Transporte y comunicaciones	22,5	21,3	4,7
Finanzas y seguros	13,6	12,5	0,3
Inmobiliaria y servicios a las empresas	42,8	26,7	8,7
Administración Pública	15,1	18,5	6,7
Educación	21,8	26,0	8,7
Sanidad	25,3	29,6	10,4
Otros servicios	33,1	32,1	5,8
Servicio doméstico	41,2	53,6	8,0
<b>Total</b>	<b>32,6</b>	<b>30,3</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Población Activa, INE.

La caída, bastante rápida, de la temporalidad en la crisis se explica no sólo por la facilidad de ajuste del empleo temporal sino, especialmente, por el papel jugado por la construcción. Además, las tendencias diferenciadas por sectores se mantienen en el contexto actual. No hay, de hecho, ningún indicio de que las políticas de gestión laboral hayan cambiado hacia otro modelo de flexibilidad (Pitxer *et al.*, 2013). Más bien lo contrario, el escaso empleo creado recientemente en conjunto es mucho más precario que el existente en los años previos a la crisis, combinando un fuerte crecimiento de la temporalidad y del tiempo parcial involuntario.

La temporalidad obedece también a un mecanismo que permite mantener pocos derechos laborales. El problema no es tanto de elevados costes de ajuste a la baja del empleo, como argumentan los partidarios del contrato único, sino el de garantizar un marco laboral totalmente favorable al poder empresarial. Por esto, todas las propuestas de los partidarios del contrato único se orientan a rebajar el coste y hacer automático el despido, mientras que ninguna de las propuestas de los economistas neoliberales pasa por crear exigencias específicas y un coste mayor a los contratos temporales. De hecho, la sucesión de reformas laborales pueden considerarse una larga marcha hacia el despido libre y barato.

## 5. MANO DE OBRA ADAPTABLE: EL TIEMPO DE TRABAJO COMO VARIABLE DE AJUSTE

Como alternativa al uso de mano de obra temporal, se plantea la flexibilidad interna y del tiempo de trabajo. Se trata, básicamente, de movilidad entre puestos de trabajo, funcional y geográfica, y de adecuar el uso de la mano de obra a los vaivenes específicos de la actividad. Este segundo tipo de ajuste puede adoptar formas muy diversas. En unos casos afecta a la adecuación de la plantilla «normal» a cambios en las necesidades horarias de las empresas, en otro supone la utilización de una forma específica de empleo, el empleo a tiempo parcial.

Por lo que respecta a la primera cuestión, no existe una información completa sobre el tema, aunque los informes del CES (2014) que analizan la negociación colectiva indican que la flexibilidad horaria aplicada a la plantilla interna ha alcanzado un notable desarrollo, como reproducimos en el cuadro nº 3.

A destacar, especialmente, la extensión de la jornada irregular que constituye la forma más clara y barata de adaptar la fuerza de trabajo a los avatares de la actividad económica. También vale la pena subrayar que esta figura es, según el estudio del CES, más habitual en los convenios sectoriales (53,6%) que en los de empresa (45,8%), algo que parece contradecir la supuesta «rigidez» de la negociación sectorial. Entre las prácticas de flexibilización interna habría, además, que considerar el recurso a los EREs temporales (un medio muy habitual de ajuste, por ejemplo, en el sector del automóvil).

**Cuadro nº 3. FÓRMULAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL CONTENIDAS EN LOS CONVENIOS COLECTIVOS**

	% convenios	% trabajadores
Aplicación de jornada irregular	47,8	76,3
Posibilidad trabajar + 9 horas/día	12	26,2
Acumulación descanso semanal en tramos de 14 días	9,8	9,5
Regulación trabajo por turnos	47,0	43,6
Reducción de horas extra	10,3	11,6
Compensación monetaria horas extra	70,3	74,4
Compensación en tiempo horas extra	54,9	59,6

Fuente: CES (2014).

La evolución del empleo a tiempo parcial es un buen ejemplo que muestra la importancia de las políticas de gestión empresarial determinando las condiciones de empleo. Habitualmente se ha presentado este tipo de empleo como una fórmula para favorecer la creación de empleo y la conciliación entre vida privada y vida laboral, argumentando que este tipo de contrato permite adaptar fácilmente las necesidades de la actividad doméstica a la vida laboral. El hecho de que, en todo los países, el empleo a tiempo parcial sea mayoritariamente femenino, abonaría este argumento (en el cual se asume, sin ningún complejo ni discusión, que la división sexual del trabajo existente es algo «natural»), sin tener en cuenta que es un mecanismo más de segregación de género (Torns, 2005; Sparreboom, 2014; Blázquez y Moral, 2014). Sin embargo, un análisis más pormenorizado nos muestra que el uso del contrato a tiempo parcial es un instrumento de gestión laboral que aumenta la flexibilidad, el control y la moderación salarial en la gestión de la mano de obra.

El creciente uso del contrato a tiempo parcial en nuestro país desmiente en diversos aspectos la versión de que esta modalidad contractual es un mecanismo de conciliación. Por un lado, su crecimiento ha estado acompañado por un claro crecimiento del porcentaje de personas que declaran tener empleos a tiempo parcial «porque no encuentran empleos a tiempo completo» (cuadro nº 4). En el segundo trimestre de 2005 el porcentaje de empleados a tiempo parcial que declaraban esta situación era del 32,3% (un porcentaje algo mayor entre las mujeres que en los hombres (32,9% frente a 30,3%). En el segundo trimestre de 2014 el porcentaje se ha elevado al 63,4% (un 69,5% para los hombres frente un 61,1% para las mujeres). Ello pone en cuestión que la elección de estos empleos lo sea por motivos de preferencias personales. Más bien muestran que es el tipo de empleo lo que fuerza a la gente a adaptarse.

**Cuadro nº 4. OCUPADOS A TIEMPO PARCIAL, ESPAÑA, POR SEXO, Y VOLUNTARIEDAD DEL TIEMPO PARCIAL**

Periodo	% ocupados a tiempo parcial			Feminización	% ocupados a tiempo parcial que no encuentran empleo a jornada completa		
	Total	Hombres	Mujeres		Total	Hombres	Mujeres
2005	12,6	4,8	24,2	77,5	32,3	30,3	32,9
2006	12,0	4,5	22,9	77,7	32,7	32,5	32,7
2007	11,8	4,3	22,4	78,5	32,3	31,4	32,6
2008	11,8	4,2	22,2	79,5	33,6	30,7	34,4
2009	12,7	4,8	22,8	78,6	42,7	46,5	41,6
2010	13,2	5,5	23,1	76,9	49,7	54,0	48,3
2011	13,9	6,1	23,4	76,0	53,5	60,3	51,4
2012	14,7	6,7	24,2	75,1	56,4	62,6	54,4
2013	16,1	8,2	25,6	72,3	62,3	66,6	60,7
2014	16,4	8,2	26,1	72,6	63,4	69,3	61,1

Fuente: EPA, segundo trimestre de cada año.

El análisis de la Encuesta de Población Activa también permite detectar dos cuestiones que dan buenas pistas de cuáles son las razones de su expansión (cuadro nº 5). De una parte, se hace evidente la existencia de un ciclo estacional del uso del tiempo parcial, según el cual el tercer trimestre del año se produce una caída del recurso a esta modalidad de empleo. Esto tiene que ver con la existencia de un ciclo trimestral en actividades que usan sistemáticamente el empleo a tiempo parcial (por ejemplo, la educación, donde una parte del mismo se encuentra en actividades de refuerzo, como es el caso de los monitores de comedor y extraescolares), o con un cambio del tipo de requerimientos en otras (por ejemplo, el caso de la hostelería, una actividad en sí misma estacional y que utiliza bastante empleo temporal).

Por otra, lo que es evidente es que el recurso al empleo a tiempo parcial no es aleatorio sino que se concentra en sectores específicos donde su uso obedece a políticas empresariales diseñadas bien para atender puntas horarias de actividad, o a demandas específicas de duración limitada, o para hacer frente a una demanda de intensidad desigual (O'Reilly y Fagan, 1998; Sandor, 2009). Las actividades que mayoritariamente ocupan personas a tiempo parcial son la hostelería, los servicios recreativos, las actividades administrativas y auxiliares, la educación y los servicios sociales, todas ellas típicas de actividades con demandas temporales particulares. También hemos podido constatar que, en algunos casos, el recurso al empleo a tiempo parcial forma parte de una estrategia laboral orientada a intensificar los ritmos de trabajo, al asociarse la jornada a tiempo parcial con la organización del trabajo por objetivos a cumplir (Moreno *et al.*, 2014). En este mismo estudio se constata que la pauta horaria de los trabajos



a tiempo parcial no siempre es adecuada a las exigencias de la conciliación, puesto que su determinación depende más de las exigencias del servicio que no de las necesidades de los trabajadores (en nuestro estudio, mientras que las empleadas en empresas de restauración colectiva, cuya actividad se concentra al mediodía, encuentran aceptable el horario, las trabajadoras de limpieza, cuyos actividades se concentran a primerísima y última hora del día, valoran de forma totalmente diferente la situación).

**Cuadro nº 5. PORCENTAJE OCUPADOS JORNADA PARCIAL POR RAMA DE ACTIVIDAD**

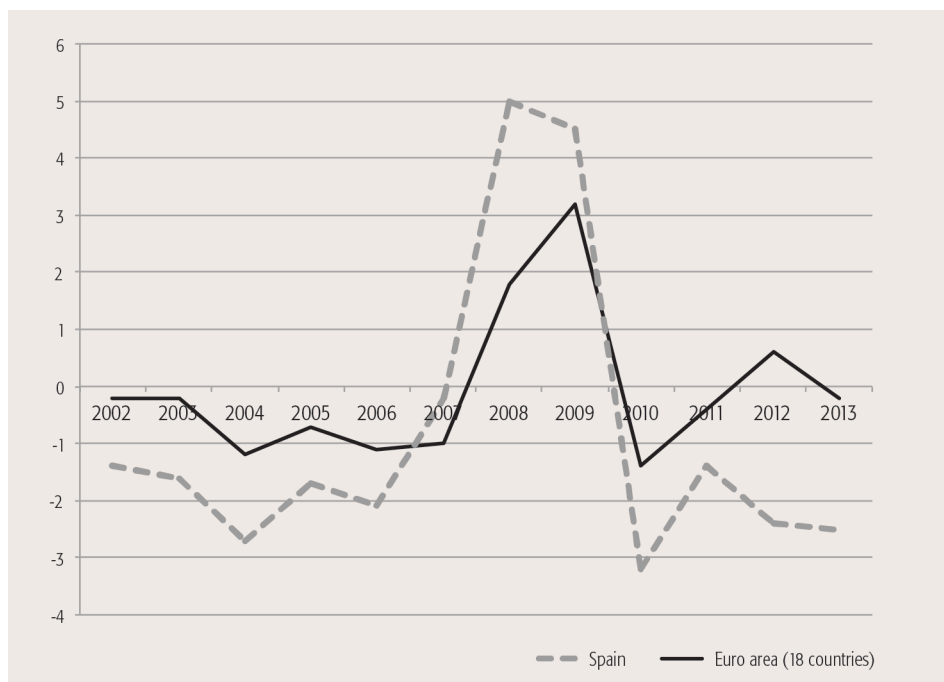
	2008T2	2010T2	2012T2	2014T2
Total	11,8	13,2	14,7	16,4
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	10,7	8,9	10,1	10,4
Industrias extractivas	1,4	2,0	4,0	2,6
Industria manufacturera	4,2	4,9	6,2	6,2
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	4,9	1,5	3,7	2,3
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	5,7	3,7	6,2	8,3
Construcción	2,4	4,4	5,9	6,4
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	12,8	14,1	15,4	17,2
Transporte y almacenamiento	6,3	6,6	8,3	8,6
Hostelería	17,7	21,0	25,5	28,6
Información y comunicaciones	8,2	7,6	8,4	9,2
Actividades financieras y de seguros	5,4	6,0	5,5	5,6
Actividades inmobiliarias	14,8	11,8	13,4	14,9
Actividades profesionales, científicas y técnicas	10,9	11,1	12,0	12,7
Actividades administrativas y servicios auxiliares	26,2	27,6	27,8	29,6
Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria	4,8	5,2	4,4	4,8
Educación	18,9	18,9	18,7	22,2
Actividades sanitarias y de servicios sociales	11,3	14,7	16,0	17,3
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	25,8	29,8	30,2	33,3
Otros servicios	16,6	19,0	18,8	22,1
Actividades de los hogares, como empleadores de personal doméstico	51,7	45,4	50,0	52,6

Fuente: EPA, datos segundo trimestre de cada año.

## 6. FLEXIBILIDAD, MODERACIÓN SALARIAL Y NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Las políticas de gestión que hemos señalado han estado acompañadas durante largo tiempo por acuerdos generales orientados a la moderación salarial, los cuales se han realizado bajo el argumento de promover la competitividad de la economía española y, con ello, el empleo. Si analizamos la evolución de los costes salariales reales (Gutiérrez Calderón, 2011; Sanabria, 2013), estos muestran una larga tendencia de moderación salarial, sólo rota aparentemente en 2008 con una importante subida (gráfico nº 1). Ésta, sin embargo, como ha mostrado recientemente un estudio detallado del Banco de España (Puente y Galán 2014), es un resultado provocado por el efecto composición: la destrucción de empleo en las primeras fases de la crisis se concentró en el personal manual (especialmente, en la construcción) con salarios más bajos que el personal administrativo y técnico. Esta tendencia resulta coherente con la propia participación de los salarios en la renta nacional. Entre 2000 y 2010, con algún repunte, la participación de los salarios ha tendido a reducirse ligeramente, del 50% al 48%, pero ello ha coincidido con una fase de importante asalarización, un factor que por sí solo hubiera debido provocar un alza de la cuota salarial en la renta nacional.

Gráfico nº 1. **COSTES LABORALES UNITARIOS REALES. PORCENTAJE DE CAMBIO SOBRE EL AÑO PREVIO**



Fuente: Eurostat.

En esta dinámica confluyen diferentes factores que permiten a las empresas aplicar medidas de gestión laboral que hacen posible la contención salarial. Algunos de ellos ya los hemos comentado en los apartados anteriores: el uso intenso de los contratos temporales y, más recientemente, también a tiempo parcial. Pero, más allá de las modalidades contractuales, hemos de añadir otros aspectos. Uno de ellos es el grado de cumplimiento efectivo de los acuerdos de la negociación colectiva. En España, tradicionalmente, la tasa de cobertura se ha considerado elevada (Fina *et al.*, 2001; Pérez, 2003; Pérez, 2008). No obstante, desde la última reforma laboral, según los datos del Ministerio de Trabajo, el descenso del número de convenios y de trabajadores cubiertos ha sido espectacular. Lo que no nos indican estos datos es la cobertura real de la negociación colectiva. La Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo indica que un porcentaje muy bajo de los asalariados tiene constancia de ser objeto de la protección de algún convenio. Algunos estudios muestran que, en la práctica, el cumplimiento efectivo del convenio en muchas empresas (las más pequeñas) y sectores (muchos de ellos terciarios) es muy baja dada la incapacidad de acción sindical (Pitxer y Sánchez, 2008), lo cual permitiría un margen de fijación salarial mucho más amplio que el que se desprende de los niveles formales de negociación.

Más allá de su cumplimiento, el mismo modelo de negociación colectiva también permite una fuerte diferenciación de los salarios que en última instancia supone su moderación. En España los convenios se estructuran en un ámbito funcional (empresa o sector), y territorial (local, provincial, autonómico, interautonómico y nacional), lo cual tiene como resultado un conjunto amplio de combinaciones posibles. La articulación entre los distintos niveles es compleja, y en algunos casos débil y confusa, ya que las funciones de los diferentes niveles de negociación no están bien definidas. Es interesante destacar que en muchas ramas de actividad coexiste más de un nivel de negociación, lo cual da pie a situaciones de articulación entre ámbitos de negociación muy variadas (Pérez de los Cobos *et al.*, 2002).

En un contexto multinivel como el descrito, la negociación se encuentra muy fragmentada y la diversidad es la tónica dominante. Para una misma actividad, las condiciones salariales pueden variar mucho de una provincia a otra en función de las características del convenio o, incluso, dentro de una misma actividad y territorio según el convenio que se aplique. Esto es fácil de comprender si tenemos en cuenta que el grado de organización de los actores sociales y la efectividad negociadora de los mismos varía mucho de una provincia a otra, o de un sector a otro, lo que influye no sólo en los resultados de la negociación sino también en el posterior cumplimiento de lo pactado<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> En un estudio realizado con información emparejada de los individuos y de las empresas en las que trabajan a partir de datos de la Encuesta de Estructura Salarial de 1995, ya se señalaba que «el establecimiento de pertenencia se muestra como un factor muy relevante en la determinación de los salarios en España, de modo que existen diferencias salariales muy notables entre establecimientos para trabajadores con características productivas observadas similares. (...) Existe una elevada dispersión salarial entre

La industria del automóvil en su conjunto es un buen ejemplo de lo que estamos comentando. No se trata de empresas aisladas que buscan su nicho salarial en función de sus condiciones de mercado. Se trata en muchos casos de estrategias explícitas de diferenciación salarial promovidas tanto por las empresas ensambladoras como por las de componentes. En el sector no existe un convenio sectoriales que fije condiciones comunes a los asalariados. Las condiciones salariales de cada empresa vienen determinadas por el convenio colectivo al que está acogida, convenio de empresa en unos casos o sectorial-provincial en otros (metal, química, madera, parking...). La cuestión crucial es cuál es el convenio de referencia. En un sector tan complejo como el de la automoción, las empresas tienen una cierta capacidad de «escoger» el convenio adecuado en función de la correlación de fuerzas (Banyuls y Lorente, 2010).

Otro ejemplo de dispersión salarial lo encontramos cuando el modelo de negociación dentro de un sector está muy fragmentado. El sector del comercio valenciano es una buena muestra de ello (Banyuls *et al.*, 2011). Los convenios son provinciales pero dentro de cada provincia se diferencia por productos, de manera que existe un convenio para cada especialización comercial: cárnico, textil, panadería, ferreterías... En cada uno de ellos, para categorías profesionales idénticas, el salario es diferente. En definitiva, es un modelo de negociación que favorece la fragmentación de las condiciones laborales en la medida en que no existe una negociación de conjunto y la extrema diferenciación de ámbitos de negociación concede a las empresas una enorme capacidad de fijar condiciones laborales adaptadas a cada situación.

## 7. CONCLUSIONES

En las secciones precedentes hemos analizado los principales cambios en la gestión empresarial que han tenido lugar en los últimos años. Un largo proceso iniciado a mitad de la década de 1980 y que la crisis iniciada en 2008 ha reforzado. Los cambios institucionales, especialmente las diversas reformas laborales, han tendido a crear los marcos legales en los que han podido desarrollarse estas políticas. Creemos que de este análisis se pueden extraer una serie de conclusiones que deben ser consideradas hipótesis de trabajo para nuevas investigaciones.

En primer lugar, el debate sobre la precariedad del empleo y la segmentación del mercado laboral no puede reducirse a la cuestión del marco legal de los contratos la-

---

establecimientos, más propia de países con modelos descentralizados de negociación que de países institucionalmente más próximos a España. Se trata de un resultado inesperado, en la medida en que en los países con sistemas de negociación colectiva predominantemente sectoriales, la literatura económica señala que la desigualdad salarial entre establecimientos resulta ser restringida. La elevada diferenciación salarial entre establecimientos en el caso español confirma que, a pesar de que existe un sistema de negociación colectiva en muchos aspectos similar al de otros países europeos, la flexibilidad en la determinación de los salarios por parte de los empleadores es amplia» (Palacio y Simón 2004:65).

202

borales. Lo que muestran los trabajos comentados es que en las condiciones de empleo cuentan otros muchos factores aparte del coste de contratación. Incluso, en muchos casos, la contratación temporal se utiliza masivamente como un medio de convertir el coste laboral en un elemento totalmente variable (como ocurre en aquellas empresas que realizan contrataciones recurrentes de corta duración en función de la carga de trabajo) y como un medio de presión individual sobre el comportamiento de los trabajadores. Es precisamente el bajo coste y la facilidad de la contratación laboral lo que genera su uso habitual. La prueba de ello es que en los países donde no existe una protección del trabajo, especialmente en Estados Unidos, estas prácticas son habituales y la segmentación laboral es muy elevada.

En segundo lugar, explicar porqué este fenómeno está más extendido en España que en otros países europeos no puede hacerse sin recurrir a un análisis que va más allá del mercado laboral y que tiene que ver con la particular situación de nuestro país en el contexto mundial, en general, y de la Unión Europea, en particular. Los diferentes modelos nacionales de empleo se han desarrollado en un proceso histórico en el que han jugado un papel preponderante las dinámicas del desarrollo capitalista (que produce una jerarquía de posiciones nacionales), las decisiones de las élites económicas locales, las orientaciones políticas dominantes y su traducción en los marcos reguladores y la especialización productiva. Un proceso histórico que en España ha determinado un modelo social y productivo poco favorable a fomentar la sofisticación tecnológica y una mayor igualdad social.

En tercer lugar, las políticas empresariales orientadas a flexibilizar al máximo el uso de la fuerza de trabajo y a minimizar su coste, si bien pueden resultar eficientes desde la lógica de la rentabilidad privada, generan un elevado coste social. La contrapartida de la flexibilización es la inseguridad laboral y económica de amplias capas sociales en forma de empleos inestables, salarios insuficientes, baja estima social (reforzada por el discurso insistente del poco valor social de los empleos «auxiliares»). El efecto agregado es el elevado nivel de desigualdad y pobreza de nuestro país. Y tiene, posiblemente, efectos desmoralizadores para la propia actividad productiva cuando a muchas personas se las condena a un trabajo inseguro, poco remunerado y estigmatizado.

Por último, entendemos que un verdadero debate sobre los problemas de la economía española en general y del mercado laboral en particular debe incorporar una evaluación tanto de los efectos sociales del modelo actual como una visión de conjunto de los marcos institucionales y de la organización productiva que mejor contribuyen a generar un nivel satisfactorio de bienestar para toda la población.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, L.M. (2001): «Doing Cleaning Work 'Scientifically': The Reorganization of Work in the Contract Building Cleaning Industry», *Economic and Industrial Democracy* 22: 239-269.
- ALONSO, L.E y FERNÁNDEZ, C.J (ed.) (2012): *La financiarización de las relaciones salariales* Catarata, Madrid.
- ALVÁREZ, I. y LUENGO, F. (2011): «Financiarización, acumulación de capital y crecimiento salarial en la UE-15», *Investigación Económica*, vol. LXX, 276, abril-junio de 2011, pp. 125-16.
- BANYULS, J. y LORENTE, R. (2010): «La industria del automóvil en España: globalización y gestión laboral» *Revista de Economía Crítica* 9: 32-52.
- BANYULS, J.; CANO, E., y AGUADO, E. (2011), «Los efectos del salario mínimo interprofesional en sectores de bajos salarios», *Cuadernos de Relaciones Laborales* 29 (2): 93-123.
- BANYULS, J. y HAIPETER, T. (2008): «Labour on the Defensive? The Global Reorganisation of the Value Chain and Industrial Relations in the European Motor Industry», en P. Caputo y E. Della Corte (ed): *The Labour Impact of Globalisation in the Automotive Industry*, Fondazione Giacomo Brodolini, pp. 17-59, Roma.
- BLÁZQUEZ, M.; MORAL, J. (2014): «El empleo a tiempo parcial femenino. «Flexiriesgo» en cinco países europeos», *Revista Internacional del Trabajo*, vol 133, nº 2, pp. 299-324.
- BOSCH, G. y PHILIPS, P. (2003): *Building Chaos. An international comparison of deregulation in the construction industry*, Routledge, London and New York.
- BOSCH, G.; LEHNDORFF, S.; y RUBERY, J. (eds) (2009): *European Employment Models in Flux*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- CASTILLO, J.J. (2005): «Contra los estragos de la subcontratación: trabajo decente», *Sociología del trabajo*, 54: 3-38.
- (2013): «Nuevas tendencias de organización en las relaciones laborales en la crisis: trabajar en cliente y trabajar en proyecto», *Anuario de Relaciones Laborales de España* 4: 54-66.
- C.E.S. (2014): *Memoria socio-económica y laboral de España 2013* Consejo Económico y Social, Madrid.
- DOERINGER, P. B. y PIORE, J.M. (1985):  *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- DOLADO, J.; GARCÍA SERRANO, C.; JIMENO, J.F. (2002): «Drawing lessons from the boom of temporary Jobs in Spain» *Economic Journal*, 112.
- DOLADO, J.J.; FELGUEROSO, F., JANSEN, (2010): «¿Quiénes son los insiders en España?», en Dolado, J.J. y Felgueroso, F. (coord.) *Propuesta para la reactivación laboral en España*, Fedea, Madrid.
- DUBE, A. y KAPLAN, E. (2010): «Does Outsourcing Reduce Wages in the Low-Wage Service Occupations? Evidence from Janitors and Guards», *Industrial & Labor Relations Review* 63 (2): 287-306.
- FINA, L. (2001): «La caracterización de los mercados de trabajo: consideraciones teóricas e implicaciones», en Ll. Fina,  *Mercado de Trabajo y Políticas de Empleo*, Consejo Económico y Social, pp. 17-34, Madrid.
- FINA, L.; GONZÁLEZ, F.; PÉREZ J. I. (2001): *Negociación colectiva y salarios en España*, CES Madrid.
- GORDON, D., EDWARDS, R. y REICH, M. (1986): *Trabajo segmentado, trabajadores divididos. La transformación histórica del trabajo en Estados Unidos*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- GRIMSHAW, D. y RUBERY, J. (2005): «Inter-capitalist Relations and the Network Organisation: redefining the work and the employment nexus», *Cambridge Journal of Economics* 29, (6): 1027-1051.
- GUTIERREZ CALDERON, C. (2011): «Competitividad y costes laborales» *Estudios de la Fundación* nº 49, Fundación Primero de Mayo, Madrid.
- HARRISON, B. (1997): *Lean and Mean. The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. Guilford Press, New York.

- HAVARD, C. RORIVE, B. y SOBCZAK, A. (2009): «Client, employer and employee: mapping a complex triangulation». *European Journal of Industrial Relations*, 15 (3): 257-276.
- KERR, C. (1985): *Mercado de trabajo y determinación de los salarios. La «balcanización» de los mercados de trabajo y otros ensayos*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- KORCZYNSKI, M. (2004): «Back-office service work: Bureaucracy challenged?» *Work, Employment & Society* 18(1): 97-114.
- LETHBRIDGE, J. (2012): «The impact of outsourcing on the delivery of NHS services» Report commissioned by UNISON. Retrieved from: [www.unison.co.uk](http://www.unison.co.uk).
- LINDBECK, A. y SNOWER, D.J. (1988): *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- MÁRTINEZ, A.; PÉREZ, M. (2000): «Organización para la producción flexible: el caso de la industria auxiliar de automoción en Aragón», *Economía Industrial* 332: 61-72.
- MORENO, S., GODINO, A. y RECIO, A. (2014): «Servicios externalizados y condiciones laborales. De la competencia de precios a la presión sobre el tiempo de trabajo», *Sociología del Trabajo*, 81: 50-67.
- O'REILLY, J. y COLETTE, F. (1998): *Part-time prospects: an International comparison in part-time work in Europe, North America and the Pacific Rim* Routledge, Londres.
- PALACIO, J.I.; SIMÓN, H. J. (2004): «Dispersión salarial entre establecimientos y desigualdad salarial» *Revista de Economía Aplicada*, nº 36, vol. XII, pp. 47-81.
- PÉREZ DE LOS COBOS, F. (dir); LÓPEZ, E.; RIERA, C.; TARABIN-CASTELLANI, M.; THIBAUT, J. (2002): *Experiencias de Negociación Colectiva Articulada*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- PÉREZ INFANTE, J. I. (2003): «La estructura de la negociación colectiva y los salarios en España», *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* 46:41-97.
- (2008): «Negociación colectiva y salarios: aspectos metodológicos, evolución y situación actual» *Arxius de sociologia* nº 18: 55-74.
- PETERSEN O.H.; HJELMAR U.; VRANGBÆK, K. y LA COUR, L. (2011): *Effects of contracting out public sector tasks. A research-based review of Danish and international studies from 2000-2011*. Copenhagen: AKF – Danish Institute of Governmental Research.
- PITXER, J.V.; SÁNCHEZ, A. (2008): «Estrategias sindicales y modelo económico español», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 26:89-122.
- PRIETO, C.; (Coord.), ARNAL, M.; CAPRILE, M.; POTRONY, J. (2011): *La calidad del empleo en España: Una aproximación teórica y empírica*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.
- PRIETO, C. (1989): «Políticas de mano de obra en las empresas españolas», *Sociología del Trabajo*, 6: 33-50.
- (1991): «Las prácticas empresariales de gestión de la fuerza de trabajo», en Miguélez, F. y Prieto, C. (dirs.), *Las relaciones laborales en España, Siglo XXI*, 185-210, Madrid.
- PUENTE, S; GALÁN, S. (2014): «Un análisis de los efectos composición sobre la evolución de los salarios», *Boletín Económico del Banco de España* nº 57.
- RECIO CÁCERES, C. (2014): *El empleo en el sector de atención a las personas en España* Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
- RECIO, A. y DE ALOS-MONER, R. (2006): *Construction in Spain: Towards a New Regulation. International Working Party on Labour Market Segmentation*. University of Vaxjö (also available in <http://www.dynamo-project.eu>).
- RECIO, A. (1991), «La segmentación del mercado de trabajo en España», en Miguélez, F. y Prieto, C. (dirs.), *Las relaciones laborales en España, Siglo XXI*, 97-115, Madrid.
- (2007): *Construction sector: what model of regulation is moving towards? Annual Conference of International Working Party on Labour Market Segmentation and Dinamo project*, Aix en Provence.
- RECIO, A., MORENO, S. Y ALEJANDRO G. (2015): «Out of sight. Dimensions of working time in gendered occupations» in Holgrewe, Ursula, Ramioul, Dominique and Vassil Kirov (ed) *Hard times in new jobs* Palgrave Macmillan (forthcoming).
- RECIO, A.; MIGUÉLEZ, F.; ALÓS, R.; (1991): *Descentralización productiva y cambio técnico en la industria auxiliar de automoción*, Ceres, Barcelona.

- REICH, M. (2008): *Segmented Labor Markets and Labor Mobility*, Edward Elgar, Massachusetts.
- RUBERY, J. (1992): «Productive systems, international integration and the single European market», en A. Castro, P. Méhaut, J. Rubery (eds.), *International Integration and Labour Market Organisation*, Academic Press, pp. 244-261, Londres.
- SANABRI, A. (2013): «Algunos apuntes en torno al mito de la competitividad en España» en [www.lmayo.ccoo.es](http://www.lmayo.ccoo.es).
- SANDOR, E. (2009): *Part-time work in Europe* Eurofound, Dublin.
- SPARREBOOM, T. (2014): «Igualdad de género, trabajo a tiempo parcial y segregación en Europa», *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 133, nº 2, pp. 271-297.
- TOHARIA, L. (2011): «El debate sobre las reformas necesarias para la economía española: el mercado de trabajo», *Gaceta Sindical* nº 17, pp. 201-236.
- TOHARIA, L. (dir), (2005), *El problema de la temporalidad en España: un diagnóstico*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- TORNS, T. (2005): «De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 23, 1, pp. 15-33.
- VILLA, P. (1990): *La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*, Madrid, Mº de Trabajo y Seguridad Social.
- WARHURST, C., CARRÉ, F., FINDALY, P. y TILLY, C. (eds.) (2012): *Are bad jobs inevitable? Trends, determinants and responses to job quality in the twenty-first century*. Basingstoke: Macmillan/Palgrave.