

EKONOMIAZ

OMIAZ

11-2025

**La calidad del empleo como base para una
economía más cohesionada y sostenible**



EKONOMIAZ

N.º 108 - 2º SEMESTRE - 2025

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

EKONOMIA, LAN ETA
ENPLEGU SAILA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA,
TRABAJO Y EMPLEO

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2025

ERREDAKZIO KONTSEILUA / CONSEJO DE REDACCIÓN

Iñaki Ruiz Manzano (Ekonomiako Sailburuordea / Viceconsejero de Economía)
Ekonomia, Lan eta Enplegu Saila - Eusko Jaurlaritza / Departamento de Economía, Trabajo y Empleo - Gobierno Vasco

José Ignacio Jaca Michelena (Zuzendariordea / Subdirector)
Ekonomia, Lan eta Enplegu Saila - Eusko Jaurlaritza / Departamento de Economía, Trabajo y Empleo - Gobierno Vasco

Eduardo Magro Montero
Orkestra-Basque Institute of Competitiveness & Deustuko Unibertsitatea - Universidad de Deusto

Jon Barrutia Güenaga Euskal Herriko Unibertsitatea - Universidad del País Vasco (EHU)

Ibon Galarraga Gallastegui Basque Centre for Climate Change-BC3

Arantxa Rodríguez Álvarez Euskal Herriko Unibertsitatea - Universidad del País Vasco (EHU)

Arantza Ugidos Olazabal Euskal Herriko Unibertsitatea - Universidad del País Vasco (EHU)

Elvira Uyarra Delgado Universidad de Manchester - University of Manchester

AHOLKU KONTSEILUA / CONSEJO ASESOR

Philip Arestis (U. Cambridge)	David Heres del Valle (U. California)
Gabriela Dutrénit (U. Autónoma Metropolitana, U. Xochimilco)	Mikel Landabaso (European Commission)
Julio López Laborda (U. Zaragoza)	Matilde Mas (U. Valencia, IVIE)
Kevin Morgan (U. Cardiff)	Vicente Ortún (U. Pompeu Fabra)
Carlos Javier Rodríguez (U. La Laguna)	Göran Roos (Government of South Australia)
Thomas Palley (Economics for Democratic & Open Societies)	Jean Pierre Seclen (U. Católica Perú)
Elena Stancanelli (CNRS París)	

AURKEZPENA

Ekonomiaz nazioarteko sei hilabetekaria da, 1985etik Eusko Jaurlaritzaren Ekonomia, Lan eta Enplegu Sailak argitaratuta. Erredakzio Kontseilu profesional batek zuzentzen du eta bere helburu nagusia analisia eta eztabaida ekonomikoa bultzatzea da, herrialdeko ikuspuntuekin eta arreta berezia jartzen eremu aplikatuari eta euskal ekonomiari.

PRESENTACIÓN

Ekonomiaz es una revista semestral con proyección internacional, editada desde 1985 por el Departamento de Economía, Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco y dirigida por un Consejo de Redacción profesional, que tiene por objeto el fomento del análisis y el debate económico con un enfoque regional y especial atención al campo aplicado a la economía vasca.

ADMINISTRAZIOA ETA ERREDAKZIOA / REDACCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Eusko Jaurlaritza - Gobierno Vasco
Ekonomia, Lan eta Enplegu Saila / Departamento de Economía, Trabajo y Empleo
Donostia-San Sebastián, 1 - 01010 Vitoria-Gasteiz - Álava (Spain)
945 01 90 38 Administrazioa - Administración / 945 01 90 36 Erredakzioa - Redacción
Web: <https://euskadi.eus/ekonomiaz> - E-mail: ekonomiaz@euskadi.eus

JABETZA ESKUBIDEAK

*Ekonomiaz*ek, hau da, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioak, *Ekonomiaz* aldizkarian argitaratuko diren artikuluen jabetza eskubide guztiak dauzka, zeintzuk Creative Commons  lizentziaren arabera kudeatuko diren.

DERECHOS DE PROPIEDAD

Ekonomiaz (la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi) es la titular de todos los derechos de propiedad intelectual de los artículos originales publicados en *Ekonomiaz*, que serán gestionados conforme a la licencia Creative Commons .

Edita:	Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco Donostia-San Sebastián, 1 - 01010 Vitoria-Gasteiz
Tirada:	400 ejemplares
Maquetación y montaje:	Roberto Elburgo
Impresión:	Gráficas Irudi, S.L.
Depósito Legal:	BI 2017-1985.
ISSN:	0213-3865
E-ISSN:	2340-4051

Nota de Redacción: La Revista *Ekonomiaz* no se hace responsable ni comparte necesariamente las opiniones expresadas por los autores de las colaboraciones, que las formulan bajo su exclusiva responsabilidad.

Erredakzioaren oharra: *Ekonomiaz* aldizkariak ez du erantzukizunik lankidetzen autoreek adierazten dituzten iritzirik direlaeta, eta ez du nahitaz bat egiten iritzi horiekin. Autoreek, iritzi horiek, beraien erantzukizunpean bakarrik ematen dituzte.

Editorial note: The journal *Ekonomiaz* accepts no liability for and does not necessarily share the opinions expressed by the collaborators. Their opinions are the sole responsibility of them.

SUMARIO

**LA CALIDAD DEL EMPLEO COMO BASE PARA UNA ECONOMÍA MÁS
COHESIONADA Y SOSTENIBLE / ENPLEGUAREN KALITATEA EKONOMIA
KOHESIONATUAGO ETA IRAUNKORRAGO BATERAKO OINARRI GISA
/ EMPLOYMENT QUALITY AS THE BASIS FOR A MORE COHESIVE AND
SUSTAINABLE ECONOMY**

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1509>

Coordinación:
Tomás Arrieta

Introducción	7	
Hitzaurrea	23	
Introduction	37	
Relación simbiótica entre calidad del empleo y competitividad: evidencias del País Vasco / Symbiotic relationship between employment quality and competitiveness: evidence from the Basque Country	52	<i>Mercedes Oleaga, Susana Franco, Iratxe Aristegui</i>
La negociación colectiva laboral y el empleo de calidad / Collective bargaining and quality employment	74	<i>Antonio Baylos</i>
El impacto sobre la calidad del empleo de la estructura y contenidos de la negociación colectiva / The impact on the quality of employment of the structure and content of Collective Bargaining	94	<i>Jesús Cruz Villalón</i>
El impacto de los sistemas de inteligencia artificial en la negociación colectiva, y los nuevos derechos y obligaciones digitales / The impact of artificial intelligence systems on collective bargaining	112	<i>Salvador del Rey</i>
Una nueva condición de calidad del empleo: la gestión de la diversidad etaria en clave de sostenibilidad integral / A new condition for quality employment: managing age diversity with a focus on comprehensive sustainability	136	<i>Cristóbal Molina Navarrete</i>
Brecha de género en las pensiones: límites del complemento y desafíos estructurales / Gender gap in pensions: supplement limits and structural challenges	166	<i>Mariola Serrano</i>
Igualdad de género y productividad: una relación compleja / Gender equality and productivity: A complex relationship	188	<i>Leire Gartzia y Jon Pizarro</i>

ENSAYOS BREVES / POLICY LETTERS

¿Dato mata relato? La configuración de la posición empresarial vasca sobre la creación de empleo. Un relato
/ Does Data kill narrative? The Configuration of the Basque business position on Job Creation; an account

205

Jon Bilbao Saralegui

El futuro pasa por (aprender y formarse para) trabajar de otra manera y mejor
/ The future involves (learning and training to) work differently and better.

214

Jorge Arévalo

La base para un modelo eficiente de negociación colectiva en Euskadi: el acuerdo interprofesional vasco sobre la estructura de los convenios
/ The basis for an efficient Collective Bargaining model in the Basque Country: the basque interprofessional agreement on the structure of agreements

218

Yolanda Zarandona

Análisis y evolución reciente de la estructura de la negociación colectiva en la CAPV
/ Analysis and recent evolution of the structure of Collective Bargaining in the Basque Country

224

Francisco Javier González
López

OTRAS COLABORACIONES

Ekonomialari bikainaren konpetentziak Basque Country 2030 Agendaren arabera
/ The Excellent Economist in the Context of the Basque Country 2030 Agenda

232

María Jesús Luengo-
Valderrey
José Domingo García-Merino
Julián Pando-García
Iñaki Periañez-Cañadillas

Condiciones laborales y calidad del empleo

Working conditions and employment quality

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1510>

Durante una buena parte de la segunda mitad del pasado siglo, muchos de los regímenes democráticos occidentales incorporaron entre los principios rectores de su política social y económica la consecución del pleno empleo como un objetivo explícito. Una buena prueba de ello es el inciso último del art.40 de la Constitución de 1978 que enfatiza (destacando su importancia especial) la relevancia de este pleno empleo como vía para el progreso económico y social de las personas.

Aunque no de una manera exclusiva, el peso principal de estas políticas públicas se deslizó hacia la dimensión cuantitativa del empleo. Y su ámbito material de actuación se centró, no en la generación directa de empleos (más allá de la necesaria provisión de puestos de trabajo en el sector público), sino en la promoción de las condiciones más favorables para posibilitar su creación, básicamente en el sector privado.

Por su parte, en este mismo contexto democrático y de progreso, la dimensión cualitativa del empleo, es decir, el modo en que este se desarrolla en términos de derechos y obligaciones para las personas, quedaba atribuida a un sistema jurídico-laboral asentado sobre dos bases principales: una legislación que garantiza derechos irrenunciables y una negociación colectiva que desarrolla y mejora los estándares legales mínimos.

Dicho de una forma esquemática y tal vez un tanto burda, pero expresiva: el poder público creaba condiciones para el crecimiento económico, el sector privado generaba empleos, y la autonomía colectiva proveía a estos empleos de contenido, posibilitando la mejora progresiva de derechos para las personas trabajadoras. De alguna manera, estos tres ejes han venido funcionando como parcelas independientes, pero complementarias, y se fueron configurando a lo largo de la segunda mitad del siglo XX como vectores esenciales de un modelo democrático y socialmente avanzado en materia de empleo.

La evolución de este modelo a lo largo de los años no ha sido, sin embargo, siempre lineal. Como es bien sabido, principalmente en el último cuarto del siglo XX, surgieron propuestas políticas y económicas que preconizaban que la mejor condición para posibilitar el crecimiento era la disminución sustancial de la intervención pública en todos los ámbitos, incluido el espacio económico¹ y, en la misma línea, sostenían que una legislación protectora de derechos, articulada a través del juego combinado de las leyes mínimas y la autonomía colectiva, lastraba la generación de empleo introduciendo rigidez en las relaciones laborales y restando competitividad a las empresas. Con diversa intensidad, estos planteamientos calaron en diferentes discursos políticos, doctrinales y científicos y se tradujeron también, sobre todo a raíz de la gran recesión de 2008, en iniciativas legislativas que optaban por la devaluación de las condiciones laborales y el debilitamiento de la protección de los derechos de las personas trabajadoras como el camino mejor para garantizar la competitividad empresarial y para evitar o moderar la destrucción de empleo².

En los momentos actuales, cuando las cifras de ocupación han recuperado los niveles previos a 2008, el discurso sobre el empleo ha tomado un nuevo impulso, pero deslizándose hacia aspectos de carácter marcadamente más cualitativo. En este nuevo contexto, resulta imprescindible avanzar en la construcción de un concepto operativo del “empleo de calidad” y en la identificación de las condiciones necesarias para construir o repensar el modelo desde esta nueva óptica.

LA CALIDAD DEL EMPLEO. UN CONCEPTO EN PROCESO DE REFORMULACION

La incorporación a los discursos políticos y académicos de la calidad del empleo como una de sus variables esenciales es un hecho relativamente reciente, pero en absoluto totalmente novedoso en el ámbito del trabajo por cuenta ajena. La calidad de los empleos, entendida como la mejora progresiva en términos de derechos y de protección y seguridad jurídica de las personas trabajadoras, constituye una reivindicación constante de las organizaciones sindicales y forma parte también de los ob-

1 Las políticas neoliberales fueron impulsadas especialmente durante las dos últimas décadas del siglo XX, bajo el auspicio sobre todo de los mandatos de M. Thatcher en Reino Unido y Ronald Reagan en EEUU.

2 Las leyes laborales españolas de principios del siglo XXI, especialmente la Ley 3/2012 de reforma laboral, aprobada por el gobierno del PP con mayoría absoluta, son un claro exponente de ello. Entre otras relevantes modificaciones, como la reducción de las indemnizaciones por despido improcedente, esta última reforma legal introdujo también en el sistema de NC, como instrumento específico para posibilitar la devaluación salarial, la prevalencia del convenio de empresa frente a los convenios sectoriales, posibilitando así el establecimiento de condiciones laborales para las personas trabajadoras inferiores a los estándares fijados en el convenio sectorial de referencia. Con el mismo propósito, la ley de 2012 flexibilizó y facilitó los procedimientos legales para modificar a la baja de los derechos laborales adquiridos.

jetivos genéricos de los ordenamientos constitucionales propios de los estados sociales de derecho³.

Ahora bien, de manera mayoritaria el contenido material de estas reivindicaciones y el modo en que se han ido trasladando a los procesos de negociación colectiva se ha centrado en la determinación del precio del trabajo y en sus dos variables básicas: esto es, el binomio salario-jornada. No parece dudoso que, desde la perspectiva de una persona trabajadora, un empleo cada vez mejor pagado a cambio de una menor jornada de trabajo se considere un avance en términos de calidad. Y tampoco debería resultar extraño que desde la óptica de las empleadoras esta progresión se perciba no pocas veces como una de las causas potenciales de la disminución de los márgenes empresariales y, por tanto, como una amenaza a la competitividad de las empresas.

Lo anterior evidencia la necesidad de explorar nuevas dimensiones del empleo de calidad que permitan sustraerlo, en parte al menos, a una lógica confrontativa propia de una visión dialéctica y reduccionista que sigue anclada en la percepción de que los intereses de quienes ofertan empleo y de quienes lo demandan son y serán siempre contrapuestos e irreconciliables.

Frente a estos planteamientos, en el fondo de la propuesta de reconfiguración del discurso sobre la calidad del empleo late el convencimiento ampliamente compartido, al menos en los discursos teóricos, de que la mejora de las condiciones de trabajo y, por ende, de vida de las personas, no puede ser incompatible con el crecimiento económico y con la sostenibilidad de las empresas, sino que más bien debería ser considerada como una de sus premisas imprescindibles.

Parece claro que este tránsito pasa por la elaboración de marcos conceptuales nuevos, en cuyo seno puedan emerger y madurar propuestas más integradoras sobre el empleo de calidad. Todo ello requiere, a su vez, de la apertura de amplios procesos de diálogo entre los agentes políticos, sociales y económicos concernidos que deberían asentarse en todo caso sobre una sólida base teórica y empírica.

En coherencia con ello, el objetivo primario de una iniciativa como esta (dedicar un número monográfico de la revista *Ekonomiaz* al empleo de calidad y las condiciones de trabajo) es contribuir modestamente a asentar la idea, como paso previo al diseño de políticas y propuestas regulatorias, legales y/o convencionales, de que el vector cualitativo del empleo (más allá del desiderátum de orientar la política al pleno empleo en términos cuantitativos) debería ser uno de los elementos axiales de una economía competitiva en el seno de una sociedad próspera y socialmente cohesionada.

3 El art. 35 de la CE de 1978, alude a (una) “remuneración suficiente” como complemento necesario del derecho al trabajo.

UNA APROXIMACIÓN A LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL EMPLEO DE CALIDAD

Para que el empleo de calidad sea algo más que una referencia teórica y pase a ser un concepto operativo es imprescindible progresar en la concreción de sus características esenciales.

Como se deduce con claridad de lo ya señalado, el incremento de la calidad de los empleos debería estar orientado en todo caso a la articulación de dos objetivos complementarios: permitir la mejora de los niveles de bienestar de las personas y actuar como palanca para el desarrollo económico y el reforzamiento del tejido productivo. Se trata por tanto de una realidad dinámica y en permanente contraste con las necesidades concretas de las personas y de las empresas. El proceso de construcción (revisión y actualización) de este concepto se nutriría así de tres vectores esenciales: el diálogo entre los interlocutores sociales; las políticas públicas, contrastadas y validadas en la medida de lo posible en el marco del diálogo social tripartito, y el debate y los estudios científicos, tanto sobre el grado de adecuación de los modelos teóricos a los objetivos propuestos como sobre la evaluación y el análisis empírico de los resultados conseguidos en cada momento.

De un modo necesariamente esquemático, el empleo de calidad podría enunciarse como aquel que, además de garantizar una retribución suficiente y actualizada, es estable en el tiempo, saludable y seguro, compatible con la vida personal y familiar y ajustado a las capacidades de las personas trabajadoras y a los requerimientos y necesidades productivas de las empresas. Pero al mismo tiempo, la cualificación progresiva del empleo debería servir también para favorecer la implicación de las personas trabajadoras en los proyectos empresariales y contribuir así a la viabilidad y la sostenibilidad de las empresas.

1. Un empleo bien retribuido

Sin duda, la retribución es uno de los ejes sobre los que se asienta la idea de un empleo satisfactorio para las personas. En un modelo democrático y moderno de relaciones laborales, la suficiencia de las retribuciones depende en buena medida del juego combinado de dos escalones complementarios: un suelo mínimo que se establece por vía legal y un marco sólido de negociación colectiva que permita la adecuación permanente de estas retribuciones mínimas a las características y evolución de los diferentes sectores de actividad y de las distintas empresas⁴. Desde esta perspectiva, la existencia de un modelo negocial de base colectiva, próximo a las realida-

4 Aunque no existan leyes estatales de fijación de un salario mínimo (de carácter interprofesional) en todos los países de la UE, las normas europeas de convergencia, como la Directiva 2022/2041, tratan de establecer los requisitos básicos para garantizar en el conjunto de la Unión Europea unas condiciones retributivas mínimas justas y suficientes para las personas trabajadoras.

des que pretende regular (en nuestro caso con convenios negociados preferentemente en el ámbito de la CAPV, en función de la realidad propia de Euskadi) y con amplias tasas de cobertura sobre el conjunto de la población asalariada, se revela como premisa necesaria para la mejora progresiva de la calidad del empleo.

2. Un empleo estable

A una retribución suficiente se une, como otro indicador fundamental de calidad, la continuidad en el tiempo de las ocupaciones laborales y, consiguientemente, de los ingresos que permitan construir, sobre la base de empleos estables y dignamente retribuidos, un proyecto vital sólido que haga posible -en especial a las personas jóvenes- la adquisición de un nivel satisfactorio de autonomía personal.

Como es perfectamente conocido, durante muchas décadas nuestro mercado laboral se ha visto lastrado por la existencia de tasas de temporalidad anormalmente altas (en algún momento, casi un tercio de los empleos totales) que se tradujeron en un elevado porcentaje de ocupaciones frágiles (precarias) y poco resistentes a los ciclos económicos recesivos⁵. Aunque la situación ha comenzado a variar de manera significativa tras la reforma de 2021, lo cierto es que, más allá del crecimiento nominal de contratos indefinidos y de la caída correlativa e innegable de los de duración temporal a la que estamos asistiendo en los tres últimos años, el verdadero reto consiste en disminuir las tasas de rotación (no deseada) de las personas trabajadoras. O, dicho de otro modo, en hacer de la duración indefinida no solo la regla legal dominante, sino una realidad asentada en nuestro mercado de trabajo y una seña de identidad propia de nuestra cultura laboral.

3. Un empleo seguro y saludable

En tercer lugar, resulta cada vez más evidente que no es posible hablar de un empleo de calidad si no se garantizan las condiciones de seguridad y salud, no solo físicas, sino también psíquicas y emocionales, de las personas trabajadoras. Desde una óptica conceptual -pero también legal, con la aparición de la legislación sobre riesgos laborales hace tres décadas- la seguridad y la salud laboral han ido avanzando, desde el cumplimiento estricto de las obligaciones empresariales dirigidas a evitar accidentes o enfermedades profesionales, hacia la búsqueda activa del bienestar integral de las personas en el desarrollo de su trabajo. En este sentido, los contenidos más clásicos de la llamada deuda de seguridad se han ido progresivamente complementando con otras acciones y políticas empresariales que van desde la promoción de la salud psicosocial hasta el tratamiento de la diversidad, el clima laboral, la equidad de género o la gestión de la edad.

⁵ El comportamiento del empleo en la gran recesión de 2008 es un buen ejemplo de ello. Tras el impacto de la crisis, la tasa de paro en España se disparó hasta duplicar o triplicar la de países europeos de nuestro entorno, en muy buena medida a causa de la elevadísima temporalidad de nuestro mercado de trabajo.

4. Un empleo que permita conciliar vida laboral y personal sin generar con ello desigualdades de género

Sin duda, el empleo de calidad es aquel que permite también conciliar de forma razonable el trabajo profesional remunerado con la vida personal y familiar sin generar con ello inequidades o brechas de género. En efecto, la existencia de mecanismos de conciliación que permitan compatibilizar la vida laboral con otras exigencias y necesidades extralaborales se percibe frecuentemente como una condición necesaria para avanzar hacia un marco regulatorio más satisfactorio para las personas trabajadoras, pero los debates y las investigaciones más recientes han puesto de manifiesto que buena parte de las causas estructurales que están en la base de los desequilibrios de género se deben a un reparto desigual entre sexos de las responsabilidades familiares y a su incidencia negativa, directa e indirecta, en las carreras profesionales de las mujeres.

La corresponsabilidad se ha convertido, por tanto, en un elemento imprescindible de las políticas de igualdad y en uno de los instrumentos más eficaces, aunque de concreción compleja, para la corrección progresiva de las brechas salariales y de pensiones y para la superación de las segregaciones ocupacionales que, en buena medida, las generan.

Con ello, evidentemente, no se agota el espacio para el desarrollo de políticas públicas, acuerdos negociados y decisiones empresariales tendentes a avanzar en la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. El respeto a la igualdad de género se ha mostrado en los últimos años como un factor determinante en el proceso de cualificación del empleo, con efectos beneficiosos en la mejora de la equidad interna y el clima laboral de las organizaciones. Además de ello, y de acuerdo con algunas investigaciones empíricas, el avance en niveles de igualdad viene incidiendo de manera positiva en términos generales en el grado de eficiencia de las empresas, aunque se trate de una correlación no siempre lineal.

5. Un empleo ajustado a las capacidades de las personas y a las necesidades de las empresas en un contexto de creciente automatización de los procesos productivos

Para que la sostenibilidad de las empresas sea algo más que un desiderátum genérico, es imprescindible garantizar la formación permanente de las personas trabajadoras y la adecuación constante de sus capacidades profesionales a los requerimientos de una economía digitalizada y a las necesidades, novedosas y cambiantes, de las empresas dentro de ella. Pero es evidente que los nuevos sistemas automatizados de toma de decisiones están incidiendo (y lo harán en mayor medida aún en un futuro próximo) no solo en aspectos productivos y de gestión de las organizaciones empresariales, sino también en el tratamiento y evolución de las condiciones laborales de las personas. Esta realidad nos enfrenta a la necesidad ineludible de arbitrar normas y procedimientos, tanto de origen legal como pactado, que posibiliten la

mejora de la eficiencia empresarial mediante la cualificación progresiva y dinámica de las competencias y capacidades de las personas, pero sin amenazas para el empleo y sin menoscabo del bienestar laboral de las personas trabajadoras.

6. Un empleo que fomente y favorezca la implicación de las personas trabajadoras en los proyectos empresariales

El empleo de calidad, revestido de las condiciones enunciadas hasta aquí -lógicamente ampliadas, corregidas y/o matizadas a medida que se vayan desarrollando tanto las políticas públicas como el diálogo social y las reflexiones teóricas e investigaciones empíricas-, debería estar orientado en todo caso a promover y favorecer la implicación de las personas trabajadoras en los proyectos empresariales. En última instancia, el objetivo básico de todas las iniciativas tendentes a la cualificación del empleo, fácil de enunciar pero difícil de materializar, podría definirse como el intento de impulsar un círculo virtuoso entre un trabajo satisfactorio y de calidad y unas dinámicas y prácticas de gestión empresarial basadas en las personas, en sus capacidades (formación) y en sus actitudes (implicación) para generar valor compartido; un círculo en el que la mejora de un factor debería incidir siempre en el otro, y ambos retroalimentarse.

(ALGUNAS DE) LAS CONDICIONES IMPRESCINDIBLES PARA LA CUALIFICACIÓN DEL EMPLEO

1. Un modelo propio de relaciones laborales de base negociada

Para abordar con garantías este proceso, resulta igualmente imprescindible identificar bien las premisas o condiciones necesarias desde las que avanzar hacia prácticas negociales y políticas públicas orientadas a la mejora progresiva del empleo. Obviamente, no es posible realizar aquí un examen pormenorizado de todas estas “condiciones”, pero parece claro que la primera de ellas pasa por la consolidación de un modelo propio de relaciones laborales que pivote sobre el Acuerdo interprofesional en relación con la estructura de la negociación colectiva en la CAPV (Acuerdo Vasco de Estructura de 2017) publicado en el BOPV de 3 de marzo de 2017 que, por consenso de todos los agentes sociales más representativos, garantiza la prioridad aplicativa de los convenios sectoriales negociados y suscritos en Euskadi. En desarrollo de este Acuerdo y bajo su cobertura jurídica, que resulta incuestionable a la luz de las últimas reformas laborales⁶, el crecimiento progresivo de la tasa

6 Más allá de que se trate de una norma técnicamente compleja y, en parte también, con dificultades prácticas para su aplicación en algunos supuestos puntuales, la actual redacción del artículo 84.4 y 5 del Estatuto de los Trabajadores (introducida por el R.D. Ley 2/2024) no deja lugar a ninguna duda jurídica sobre la preferencia aplicativa de los convenios autonómicos y provinciales negociados y suscritos en la CAPV.

de cobertura de la negociación colectiva vasca frente a la negociación de ámbito estatal constituye una de las líneas de avance imprescindibles para mejorar el nivel de calidad del empleo e, igualmente, para adecuar las condiciones de trabajo a las características y necesidades específicas de nuestra realidad social y económica.

2. Una negociación colectiva rica en contenidos, ágil en procedimientos y adaptable a las necesidades cambiantes de las personas y las empresas

A partir de aquí, resulta imprescindible construir un modelo que avance en contenidos y que mejore, agilice y tecnifique los procedimientos negociales. Muchos de los retos a los que nos enfrentamos son bien conocidos: entre ellos, y por citar solo algunos, la desaparición y/o transformación acelerada de buena parte de las viejas ocupaciones junto a la emergencia de otras nuevas; la tecnificación y digitalización de los procesos productivos por la incorporación de la inteligencia artificial; o la necesidad imperiosa de arbitrar fórmulas y mecanismos que permitan la adecuación permanente de las regulaciones colectivas a la evolución constante de la realidad laboral y económica para preservar (y mejorar) la competitividad de las empresas sin merma de los derechos de las personas.

El necesario enriquecimiento de la negociación colectiva es un mantra que se repite una y otra vez desde hace ya unos cuantos años, pero quizá ahora más que nunca lo que se está evidenciando es la urgencia de construir una narrativa y de generar unas dinámicas negociales que no se perciban como un obstáculo para abordar y resolver los retos pendientes, sino más bien como el único punto de partida admisible para avanzar hacia un modelo eficiente en el marco de una sociedad inclusiva y cohesionada.

Probablemente, esta centralidad de la negociación colectiva es la que explica, en buena medida, la presencia relevante en este número monográfico de colaboraciones y reflexiones preferentemente teóricas que dotan al conjunto de un claro sesgo jurídico, quizá poco habitual en una publicación de orientación normalmente más económica.

3. Un modelo de relaciones laborales apoyado y sostenido, sin menoscabo de la autonomía de los agentes sociales, en el contexto de un marco sólido y permanente de diálogo social, tanto bilateral como tripartito

La cualificación del empleo en la dirección que aquí se propone requiere también de estructuras que faciliten y sustenten el diálogo social. No solo en su dimensión bipartita, para propiciar, canalizar y posibilitar la negociación colectiva y los acuerdos reguladores de condiciones de trabajo, sino en su vertiente tripartita, creando marcos y espacios de encuentro permanente entre agentes públicos, económicos y sociales.

Los ejemplos que ilustran sobre la complejidad creciente de los procesos negociales en el espacio de las relaciones laborales son numerosos. Como ya se ha señalado, materias como la seguridad y salud laboral, la formación permanente de las personas, la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, el impulso de la corresponsabilidad..., deberían ocupar un papel mucho más relevante en los convenios y pactos laborales para desplegar todo su potencial respecto a la mejora cualitativa del empleo. Por tanto, el diálogo social bipartito, en su vertiente más clásica y como emanación directa de la autonomía colectiva, debería ir abordando espacios de importancia creciente en el ámbito de las relaciones laborales a los que se ha mostrado hasta ahora esquivo, cuando no directamente reacio. Pero, ni las continuas y crecientes remisiones legales a la negociación colectiva, ni las demandas de empresas y personas trabajadoras en este sentido, ni siquiera la decidida voluntad de los agentes sociales, parecen suficientes por sí solas para asumir con garantías este proceso –por lo demás insoslayable– de enriquecimiento material del contenido de los convenios.

Para responder de forma adecuada a una realidad laboral cambiante y compleja, la negociación colectiva necesita contar con estructuras permanentes de apoyo, no solo material, sino también técnico, que deben ser financiadas y sostenidas con recursos públicos. Más allá de las reflexiones teóricas sobre la necesaria transición hacia un modelo de “negociación colectiva asistida o apoyada”, la intervención creciente de los Consejos de Relaciones Laborales en el desarrollo efectivo de los procesos de negociación está poniendo de manifiesto que, sin menoscabo de la autonomía de los negociadores, es posible responder de manera más eficiente, y más ágil, a estos y otros nuevos retos regulatorios.

Por otra parte, resulta igualmente imprescindible enriquecer el propio marco del diálogo social. Los agentes sociales no solo regulan y ordenan el espacio laboral mediante los convenios colectivos. El papel de los sindicatos y asociaciones empresariales más representativas como interlocutores de los gobiernos está asociado igualmente a su ADN⁷. Pero, tanto la creciente intersección entre lo público y lo privado, como la confluencia de objetivos, al menos genéricos, entre agentes sociales, económicos y políticos para el incremento de la eficiencia y, al propio tiempo, la mejora del bienestar de las personas exige que aquella interlocución no sea meramente episódica o formal sino permanente y sustantiva.

7 La ley Orgánica de Libertad Sindical (LOLS) atribuye a los sindicatos más representativos, tanto estatales (art. 6.3) como de Comunidad Autónoma (art. 7.1) la representación institucional de las personas trabajadoras ante Administraciones Públicas y entidades y organismos que la tengan prevista. Por su parte, la disposición adicional sexta del Estatuto de los Trabajadores confiere similar capacidad respecto a los empresarios, también en ambos niveles estatal y autonómico, a las organizaciones empresariales más representativas. En desarrollo de estas competencias, unos y otras se han integrado en numerosos Consejos y entes consultivos, tanto de carácter general, como los consejos económicos y sociales, como de ámbito sectorial, asumiendo el papel de interlocutores de los Gobiernos y Administraciones Públicas en un número cada vez mayor de materias.

La creación y consolidación de marcos tripartitos de diálogo de naturaleza permanente es, por ello, una nueva condición para diseñar e implementar políticas, junto con estrategias y planes públicos de actuación, que sin renuncia al principio de legitimidad democrática del poder político y sin menoscabo alguno de las irrenunciables competencias de la Administración, estén más y mejor alineadas con las necesidades reales de los administrados y de sus organizaciones representativas.

ARTÍCULOS Y COLABORACIONES INCLUIDOS EN EL PRESENTE NÚMERO MONOGRÁFICO

En torno al esquema propuesto, y como marco general para la contextualización de las reflexiones incluidas en el presente número monográfico, el primer artículo, elaborado por las profesoras del Instituto Vasco de Competitividad (Orkestra), **Mercedes Oleaga, Susana Franco e Iratxe Aristegui**, analiza la relación simbiótica entre el empleo de calidad y la competitividad de las empresas. Partiendo de la necesidad de superar los discursos teóricos que, anclados en una visión tradicional, enfrentan rentabilidad empresarial y calidad del empleo, el estudio lleva a cabo un análisis de correlación entre las principales variables vinculadas con la competitividad y los factores extrínsecos e intrínsecos que miden la calidad del empleo. Este análisis pone de manifiesto, desde una perspectiva empírica, la incidencia virtuosa y recíproca, más evidente y directa en unos casos que en otros, entre el incremento de la competitividad (medido a través de aquellas variables) y la mejora de los indicadores de calidad.

El artículo destaca también la conexión entre la competitividad territorial y un empleo de calidad al servicio de un bienestar inclusivo y sostenible. El estudio incluye igualmente un análisis comparativo del conjunto de las Comunidades Autónomas del Estado, en el que se muestra la posición de liderazgo de la CAPV en cuanto a la calidad del empleo, al tiempo que se constata una correlación más directa en el caso de Euskadi entre el empleo de calidad y los niveles de competitividad desagregados para cada variable.

El segundo artículo, del catedrático de la Universidad de Castilla-La Mancha **Antonio Baylos**, se adentra ya directamente en el marco de la negociación colectiva como condición necesaria para el asentamiento de una cultura laboral -y de unas prácticas efectivas coherentes con ella- orientada a la consolidación de un empleo de calidad y de unas condiciones laborales justas y equitativas. El artículo analiza y denuncia, en primer lugar, los intentos de subordinar el derecho al trabajo, constitucionalmente reconocido como un derecho de ciudadanía, a los imperativos de la política económica, que llevaron a priorizar la dimensión puramente cuantitativa del empleo y a posibilitar, mediante la degradación del efecto protector de los convenios colectivos, la devaluación de las condiciones materiales de trabajo como la vía preferente para generar nuevas ocupaciones (de lo que fue un claro exponente la re-

forma laboral de 2012). Después de destacar la reorientación de buena parte de estas políticas a través de las últimas reformas laborales, y la apuesta por un modelo de contratación que favorece la estabilidad y revierte la primacía salarial del convenio de empresa, la reflexión se centra en la relevancia de la negociación colectiva, no solo para establecer salarios dignos, lo que es un factor clave y una condición necesaria para la cualificación del empleo, sino como un medio especialmente apto para impulsar una verdadera *política de empleo* de carácter bilateral y pactada ajustada a las necesidades de las personas trabajadoras y empleadoras y coherente con las exigencias de un empleo de calidad.

El tercer artículo, del catedrático de la Universidad de Sevilla y presidente de la Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos (CCNCC), **Jesús Cruz Villalón**, aborda un tema técnicamente complejo e inevitablemente árido en su exposición, pero de importancia capital dentro de cualquier sistema normativo de negociación colectiva: las reglas que definen la estructura negocial, o lo que es lo mismo, los criterios de preferencia entre convenios colectivos de diferente nivel. Estas reglas determinan el modo en el que el legislador ha decidido repartir entre los agentes sociales (sindicatos y organizaciones empresariales) el amplio poder de regulación que en todo sistema democrático de relaciones laborales se atribuye a la autonomía colectiva.

El artículo realiza un análisis preciso y completo de la evolución reciente de las normas de estructura y concurrencia de convenios; una evolución marcada a lo largo de las cuatro últimas décadas por una cierta tensión entre la equivalencia jerárquica de los convenios colectivos de diferente ámbito funcional (sectoriales o de empresa) y territorial (estatales, autonómicos y provinciales), sujetando su ordenación a la regla de prioridad temporal, o la atribución legal de una preferencia aplicativa a algunos de ellos sobre los demás. Más allá de las conclusiones de orden preferentemente técnico, tanto sobre la complejidad innegable del modelo actual, construido por aluvión a través de la mera superposición de las sucesivas reformas legales, como sobre las dificultades de interpretación y aplicación efectiva de alguna de las normas recientes, el artículo señala la preferencia indubitada actual de los convenios autonómicos frente a los estatales, extensible a la totalidad de convenios provinciales cuando existe un Acuerdo Interprofesional autonómico que la declara, lo que es precisamente el caso de la CAPV.

El cuarto artículo, del profesor y catedrático de derecho laboral de ESADE Law school **Salvador del Rey**, aborda un tema más específico, pero de gran relevancia respecto al futuro del empleo, no tanto en su dimensión cuantitativa, sino más cualitativa: el impacto en las condiciones laborales de las personas trabajadoras de la incorporación masiva a las empresas de la inteligencia artificial y de la gestión algorítmica de los procesos. El análisis parte del V AENC (Acuerdo Estatal para la Negociación Colectiva) como un marco de orientación general y un conjunto de recomendaciones, aunque sin eficacia normativa directa, para el desarrollo de la nego-

ciación colectiva, e incluye una amplia descripción del tratamiento de este tema en los convenios colectivos negociados hasta la fecha. Este análisis muestra que las referencias al uso de la IA son escasas y que el nivel de profundidad e innovación de las cláusulas y previsiones convencionales sobre estas prácticas es, en general, bastante limitado, porque la mayoría de los convenios que las incluyen se limitan a reiterar aquellas orientaciones generales.

El artículo destaca, en segundo lugar, la dificultad para trasladar a las normas legales internas y a la negociación colectiva e, incluso, a las propias prácticas empresariales, las exigencias genéricas establecidas sobre el control de la Inteligencia Artificial en las normas comunitarias. De manera particular, se enfatiza no solo la complejidad para garantizar el control humano respecto de las decisiones adoptadas por sistemas automatizados de IA (de presencia creciente en el seno de las empresas), sino incluso la viabilidad técnica del mismo. Al propio tiempo, sin embargo, el artículo insiste y concluye en la existencia de un amplio campo regulatorio para la negociación colectiva, tanto en lo que se refiere a la especificación de los niveles de intensidad de este control, como a la implementación de mecanismos pactados para hacerlo efectivo.

El quinto artículo, del catedrático de la Universidad de Jaén, **Cristóbal Molina**, aborda la gestión de la diversidad, en particular la diversidad etaria, como una nueva condición para mejorar el empleo desde una perspectiva cualitativa. El empleo de calidad es un concepto de uso generalizado, pero de naturaleza dinámica y, por tanto, en proceso de construcción, que tiene además un carácter multidimensional. En este sentido, es necesario superar una visión reduccionista y anclada en el pasado que identifica, casi de manera exclusiva, el empleo de calidad con una doble seguridad: por una parte, contractual (estabilidad laboral) y, por otra, económica (derecho a una retribución suficiente) porque no es posible hablar hoy de un trabajo de calidad si este no se desarrolla en un entorno seguro y saludable. A su vez, en sociedades sometidas a un intenso proceso de envejecimiento e inmersas en una compleja transición demográfica, como es el caso de la CAPV, no es factible generar entornos seguros y saludables si no se gestiona adecuadamente la edad. Esta gestión etaria es imprescindible no solo para mejorar la calidad de vida de las personas de más edad, y para mantener su empleabilidad sin pérdida de productividad, sino para adaptar también el trabajo a la nueva cultura laboral de las personas jóvenes y generar entornos colaborativos desde la diversidad.

Después de un extenso análisis sobre la situación real de las personas de mayor edad, que evidencia la especial incidencia del desempleo, especialmente de larga duración, entre quienes superan los 50 años, y las insuficiencias prestacionales de este colectivo, perceptor mayoritario de los subsidios asistenciales de desempleo, así como la persistencia de prejuicios vinculados al edadismo, el artículo pone el acento en el contraste entre el nivel declarativo, que apuesta por la activación y el envejeci-

miento saludable, y la realidad constatada que refleja el alcance limitado de las políticas asociadas a estos objetivos.

El artículo concluye en la necesidad de vincular el empleo de calidad a la sostenibilidad integral del sistema y destaca que se trata de un reto convergente y común a las tres grandes transiciones, digital, demográfica y ambiental en las que estamos inmersos.

Los dos últimos artículos abordan, desde ópticas diferentes, la igualdad efectiva entre mujeres y hombres como vector estratégico de calidad del empleo, no solo desde una perspectiva de estricta justicia para superar las inequidades actuales y las persistentes brechas de género en materia salarial y prestacional, sino también como un factor de mejora de los resultados de las empresas por su eventual impacto en el incremento de la productividad.

En este sentido, la profesora titular de la Facultad de Derecho de la Universidad de Deusto, **Mariola Serrano**, analiza el tratamiento y la evolución reciente de las normas laborales internas en relación con una cuestión puntual, la brecha de pensiones entre mujeres y hombres, que ilustra de manera muy gráfica sobre las múltiples derivadas de la desigualdad de género en el ámbito de las relaciones laborales. Demuestra cómo aquella se proyecta negativamente también sobre otras etapas vitales posteriores a la estrictamente laboral, y actúa como un factor de cronificación de la desigualdad, lastrando la cohesión social.

El artículo parte de la brecha salarial de género como factor desencadenante de las actuales brechas de pensiones en un sistema de seguridad social de base contributiva. El estudio analiza, en primer lugar, la evolución de las sucesivas reformas legales dirigidas a paliar parcialmente estas diferencias prestacionales mediante la introducción de un complemento de pensiones vinculado a la maternidad, poniendo de manifiesto no solo su insuficiencia para reducir significativamente las diferencias existentes entre mujeres y hombres, sino también la defectuosa técnica jurídica empleada para su implementación legal. A partir de una relevante resolución de la justicia europea que declaró la incompatibilidad con el principio de no discriminación por razón de género de un complemento inicialmente establecido solo para las mujeres, se reformuló legalmente el mismo para extenderlo a los hombres en determinadas circunstancias, dando lugar a una regulación interna compleja y en buena medida confusa, que la reciente sentencia del TJUE de 15 de mayo de 2025 ha declarado nuevamente como no ajustada a los estándares comunitarios.

Constada la insuficiencia y la complejidad de la vía exclusivamente legal para eliminar o paliar significativamente la brecha de pensiones por razón de género, el artículo concluye con la necesidad de atacar las raíces estructurales del problema de la desigualdad entre mujeres y hombres, apuntando igualmente a la conveniencia de actuar directamente desde los entornos empresariales, para combatir y amortiguar así sus repercusiones negativas en otras etapas de la vida.

Por su parte, el séptimo artículo de los profesores de la DBS (Deusto Business School) **Leire Gartzia y Jon Pizarro**, analiza la relación entre el aumento de la diversidad, en particular por la mejora de los niveles de igualdad de género en las empresas, especialmente en sus estructuras directivas y de gestión, con el incremento de la productividad. Según destacan los autores, frecuentemente se afirma, no solo como apoyo directo o indirecto a determinadas iniciativas o declaraciones, sino también en análisis y trabajos de carácter científico, la existencia de una correlación directa entre una mayor presencia de mujeres en puestos directivos y en los órganos de administración de las empresas y la mejora de los niveles de eficiencia y de sus resultados económicos y financieros. El artículo pone de manifiesto, en primer lugar, que en muchos casos esta correlación o bien no está empíricamente constatada, o bien es débil o incluso inexistente, tal y como se advierte por una parte de la doctrina científica y se refleja en diversos análisis e investigaciones. Se trata, en todo caso, de una interconexión compleja en la que influyen otros muchos factores estructurales y que requiere, entre otras cosas, de la atribución de un poder real y de una presencia efectiva y no meramente simbólica de las mujeres en los niveles de decisión y dirección de las empresas.

A partir de ahí, y asumiendo que con carácter general está admitido que las mujeres tienden a desplegar estilos de liderazgo más colaborativos y participativos, lo que resulta especialmente relevante en organizaciones con tareas socialmente complejas, se pone el acento en que la superación de las desigualdades de género no es solo una cuestión vinculada al rendimiento empresarial, sino un imperativo intrínseco de justicia, que además de favorecer la sostenibilidad económica agrega valor social y refuerza desde esta perspectiva el papel y la posición de las empresas.

Este número monográfico incluye también cuatro colaboraciones breves. La primera de ellas es una exposición crítica de **Jon Bilbao Saralegui** -director de relaciones laborales de la confederación empresarial vasca CONFEBASK durante más de tres décadas- sobre la evolución de la posición empresarial en torno al empleo. Su artículo recoge y resume los hitos principales del posicionamiento institucional de la representación de los empresarios vascos, así como el contexto socio-político y sindical en el que se gestaron sus propuestas a lo largo del tiempo, incluyendo la -olvidada, pero tremendamente perniciosa- influencia negativa del terrorismo. La reflexión no se detiene, sin embargo, en lo meramente descriptivo, porque el autor incide en la escasa relevancia que se ha dado, a su juicio, al relato, primando los datos como elemento nuclear para la construcción de la posición institucional de los empresarios en torno al empleo. Partiendo de la conveniencia de recuperar este relato, lamenta, en particular, la falta de desarrollo de algunas propuestas novedosas, como la profundización en el discurso sobre los “nuevos modelos de empresa” gestada inicialmente en el seno de la patronal guipuzcoana, que podrían contribuir a reforzar la apuesta estratégica por un empleo de calidad dentro de un modelo de relación menos confrontativo y más colaborativo.

La segunda colaboración está firmada por **Jorge Arévalo**, Viceconsejero del Departamento de Educación del Gobierno Vasco durante varias legislaturas y artífice principal del actual modelo de formación profesional en Euskadi. Su artículo parte de los cambios y transformaciones que está experimentando la sociedad, inmersa en una transición hacia lo que denomina quinta revolución industrial con profundas repercusiones en múltiples niveles, desde el económico, empresarial y laboral hasta el social y cultural. Según el autor, estamos asistiendo al despliegue continuo de nuevos espacios de trabajo en los que las personas, los robots, las máquinas autónomas y la inteligencia artificial confluirán e interactuarán para la generación de nuevos productos y servicios. La respuesta a estos desafíos exige tanto una anticipación en los diagnósticos como la articulación de modelos flexibles para garantizar el aprendizaje y la adaptación y formación permanente de las personas, que son el elemento nuclear de cualquier economía sostenible y competitiva. Desde esta perspectiva, el artículo destaca las fortalezas del modelo vasco y su acreditada capacidad de adaptarse de modo flexible a los requerimientos crecientes de empresas y personas trabajadoras.

La tercera colaboración de **Yolanda Zarandona**, actual secretaria general del Consejo Vasco de Relaciones Laborales, resume y contextualiza el proceso de gestación del Acuerdo Interprofesional Vasco sobre la estructura de la negociación colectiva, suscrito en enero de 2017 por los cuatro sindicatos más representativos y la confederación empresarial CONFEBASK. Este Acuerdo se fraguó dentro de un contexto legal adverso, producto de la reforma laboral de 2012, que primaba los convenios de ámbito estatal frente a la negociación autonómica o provincial, pero puso de manifiesto de manera indubitada la apuesta unánime de todos los agentes sociales vascos por un marco propio de negociación colectiva. En la actualidad, y como consecuencia de la última reforma laboral de 2024, se ha eliminado, como se reconoce también en el artículo del profesor Cruz Villalón, cualquier incertidumbre, tanto sobre la preferencia de los convenios autonómicos frente a los estatales, como sobre la validez del Acuerdo Interprofesional para atribuir idéntica prevalencia a los convenios provinciales vascos. El afianzamiento de la negociación colectiva propia, anclada sólidamente en este Acuerdo, constituye, por tanto, una condición necesaria, aunque no suficiente, para consolidar y reforzar un marco de relaciones laborales ajustado a las características y necesidades específicas de Euskadi, y para abordar dentro él la progresiva cualificación del empleo como seña de identidad de una sociedad eficiente, inclusiva y cohesionada.

En último lugar, se incluye un informe meramente descriptivo de **Francisco Javier González López** del Consejo vasco de Relaciones Laborales, sobre la actual estructura de la negociación colectiva en la CAPV, con el objetivo de ayudar al lector a situarse ante el complejo mapa de convenios colectivos que inciden en el seno de nuestra Comunidad Autónoma, tanto desde una perspectiva estática, como dinámica, mostrando la evolución de los diferentes ámbitos negociales a lo largo de los últimos años.

En el apartado de *Otras Colaboraciones* tenemos un artículo de **María Jesús Luengo-Valderrey, José Domingo García-Merino, Julián Pando-García e Iñaki Periañez-Cañadillas** donde se explica que, ante un entorno económico y social cambiante, es necesario redefinir el perfil del economista excelente. La excelencia profesional depende no solo del conocimiento técnico, sino también de competencias transversales. El texto presenta un proyecto de investigación de la EHU y el Colegio Vasco de Economistas destinado a identificar las competencias que valoran los empleadores en un economista excelente. Mediante una metodología mixta, se elaboran perfiles diferenciados por género ya que, aunque las competencias son las mismas, su prioridad varía entre hombres y mujeres.

Lan baldintzak eta kalitatezko enplegua

Working conditions and employment quality

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1511>

Joan den mendearen bigarren erdiaren zati handi batean, mendebaldeko erregimen demokratiko askok beren politika sozial eta ekonomikoaren printzipio gidarien artean sartu zuten enplegu osoa lortzea helburu esplizitu gisa. Horren froga ona 1978ko Konstituzioaren 40. artikulua azken tartekia da, enplegu oso horrek pertsonen aurrerapen ekonomiko eta sozialerako duen garrantzia nabarmentzen baitu (garrantzi berezia azpimarratuz).

Politika publiko horien zati nagusia enpleguaren dimentsio kuantitatiborantz zuzendu zen, baina ez modu eksklusiboan. Eta bere jarduera-eremu materiala ez zen enpleguak zuzenean sortzera bideratu (sektore publikoan beharrezkoa den lanpostu-horniduratik haratago), baizik eta lanpostuak sortzea ahalbidetzeko baldintza mesedegarrienak sustatzera, batez ere sektore pribatuan.

Bestalde, testuinguru demokratiko eta aurrerakoi horretan bertan, enpleguaren dimentsio kualitatiboa, hau da, enpleguaren garapena pertsonentzako eskubide eta betebeharren terminoetan nola garatzen den, bi oinarri nagusitan oinarritutako sistema juridiko-laboralari egozten zitzaion: eskubide ukaezinak bermatzen dituen legeriari eta gutxieneko estandar legalak garatzen eta hobetzen dituen negozioazio kolektiboari.

Modu eskematiko eta, agian, apur bat baldar baina adierazkorrean esanda: bote-re publikoak hazkunde ekonomikorako baldintzak sortzen zituen, sektore pribatuak enpleguak sortzen zituen, eta autonomia kolektiboak enplegu horiek edukiz hornitzen zituen, langileentzako eskubideak pixkanaka hobetzea ahalbidetuz. Nolabait ere, hiru ardatz horiek lursail independente baina osagarri gisa funtzionatu dute, eta XX. mendearen bigarren erdian zehar enpleguaren arloan eredu demokratiko eta sozialki aurreratua funtsezko bektore gisa eratzen joan ziren.

Hala ere, eredu horrek urteetan zehar izan duen bilakaera ez da beti lineala izan. Jakina denez, batez ere XX. mendearen azken laurdenean, proposamen politiko eta ekonomikoak sortu ziren, hazkundera ahalbidetzeko baldintzarik onena eremu

guztietan esku-hartze publikoa funtsean murriztea zela aldarrikatzen zutenak, esparru ekonomikoa barne¹ eta, ildo beretik, eskubideak babesteko legedi batek, gutxieneko legeen eta autonomia kolektiboaren joko konbinatuaren bidez antolatua, enpleguaren sorrera oztopatzen zuela defendatzen zuten, lan-harremanetan zurruntasuna sartuz eta enpresei lehiakortasuna kenduz. Era askotako intentsitatearekin, planteamendu horiek diskurtso politiko, doktrinal eta zientifiko desberdinetan barneratu ziren, eta, batez ere 2008ko atzeraldi handiaren ondorioz, lan-baldintzen debaluazioaren eta langileen eskubideen babesa ahultzearen aldeko legegintza-ekimenak ere ekarri zituzten, enpresa-lehiakortasuna bermatzeko eta enpleguaren suntsiketa saihesteko edo moteltzeko biderik onena delakoan².

Gaur egun, okupazio-zifrek 2008 baino lehenagoko mailak berreskuratu dituztenean, enpleguari buruzko diskurtsoak beste bultzada bat hartu du, baina izaera kualitatiboagoa duten alderdietara bideratuta. Testuinguru berri horretan, ezinbestekoa da aurrera egitea «kalitatezko enpleguaren» kontzeptu operatibo bat erakitzen eta eredia ikuspegi berri horretatik eraikitze edo birpentsatzeko beharrezkoak diren baldintzak identifikatzen.

ENPLEGUAREN KALITATEA. BIRFORMULAZIO-PROZESUAN DAGOEN KONTZEPTU BAT

Enpleguaren kalitatea funtsezko aldagai gisa diskurtso politiko eta akademikotan sartzeari nahiko berria da, baina inola ere ez guztiz berritzailea besteren konturako lanaren esparruan. Enpleguaren kalitatea, hau da, eskubideen eta langileen babes eta segurtasun juridikoaren aldetik egiten den hobekuntza progresiboa, erakunde sindikalen etengabeko errebindikazioa da, eta zuzenbideko estatu sozialen berezko³ konstituzio-antolamenduen helburu orokorren parte ere bada.

Hala ere, gehienbat aldarrikapen horien eduki materiala eta negoziazio kolektiboko prozesuetara eramateko modua lanaren prezioaren zehaztapenean eta oinarritzko bi aldagaietan zentratu dira: hau da, lan-jardunaldia binomioan. Ez dirudi zailantzazkoa, langile baten ikuspegitik, lanaldi txikiagoaren truke gero eta hobeto

1 Politika neoliberalak bereziki XX. mendeko azken bi hamarkadetan bultzatu ziren, batez ere Erresuma Batuko M. Thatcherren eta AEBko Ronald Reaganen agintaldien babespean.

2 XXI. mende hasierako Espainiako lan-legeak, bereziki lan-erreformari buruzko 3/2012 Legea, PPren gobernuak gehiengo osoz onartutakoa, horren adierazle dira. Beste aldaketa garrantzitsu batzuen artean, hala nola bidegabeko kaleratzeagatik kalte-ordainen murrizketa, azken lege-erreforma horrek, soldata-debaluazioa ahalbidetzeko berariazko tresna gisa, enpresa-hitzarmena sektoreko hitzarmenen aurretik jartzea sartu zuen, eta, horrela, erreferentziako sektoreko hitzarmenean finkatutako estandarrak baino txikiagoak diren lan-baldintzak ezartzea ahalbidetu zuen langileentzat. Helburu berarekin, 2012ko legeak malgutu eta erraztu egin zituen eskuratutako lan-eskubideen baja aldatzeko legezko prozedurak.

3 3. artikulua. 1978ko Espainiako Konstituzioaren 35. artikulua «behar besteko ordainsaria» aipatzen du lanerako eskubidearen beharrezko osagarri gisa.

ordaindutako enplegu bat aurrerapausotzat hartzea kalitateari dagokionez. Eta, era berean, ez litzateke harritzekoa izan behar enplegatzaileen ikuspegitik progresio hori enpresa-marjinak murrizteko arrazoi potentzialletako bat dela ikustea, eta, beraz, enpresen lehiakortasunerako mehatxu gisa.

Aurrekoak agerian uzten du kalitatezko enpleguaren dimentsio berriak aztertu behar direla, neurri batean behintzat ikuspegi dialektiko eta erredukzionista bati dagokion konfrontazio-logikari ihes egiteko, enplegua eskaintzen dutenen eta eskatzen dutenen interesak beti kontrajarriak eta bateraezinak direla eta izango direla uste baitu.

Planteamendu horien aurrean, enpleguaren kalitateari buruzko diskurtsoa birkonfiguratzeko proposamenaren funtsean, diskurtso teorikoetan behintzat, uste osoa dago lan-baldintzak eta, ondorioz, pertsonen bizi-baldintzak hobetzea ezin dela bateraezina izan hazkunde ekonomikoarekin eta enpresen iraunkortasunarekin; aitzitik, funtsezko premisatzat hartu beharko litzateke.

Argi dago igarobide horrek esparru kontzeptual berriak sustatzea eskatzen duela, eta esparru horien barruan kalitatezko enpleguari buruzko proposamen integratzaileagoak sortu eta ondu daitezkeela. Horrek guztiak, aldi berean, zerikusia duten eragile politiko, sozial eta ekonomikoen arteko elkarriketa-prozesu zabalak irekitzea eskatzen du, betiere oinarri teoriko eta enpiriko sendo batean oinarritu beharko liratekeenak.

Horrekin bat etorritz, honelako ekimen baten lehen helburua (*Ekonomiaz* aldizkariaren ale monografiko bat kalitatezko enpleguari eta lan-baldintzei eskaintzea adibidez), politika eta proposamen arautzaile, legal eta/edo konbentzionalen diseinuaren aurreko urrats gisa, enpleguaren bektore kualitatiboak (politika kuantitatiboki enplegu osora bideratzeko desideratumaz haratago) gizarte oparo eta sozialki kohesionatu baten baitan ekonomia lehiakor baten elementu ardatzetako bat izan beharko lukeela dioen ideia finkatzen laguntzea, apaltasunez.

KALITATEZKO ENPLEGUA OSATZEN DUTEN ELEMENTUETARA HURBILTzea

Kalitatezko erabilera erreferentzia teorikoa baino zerbait gehiago izan dadin eta kontzeptu operatibo bihurtu dadin, ezinbestekoa da funtsezko ezaugarriak zehazten aurrera egitea.

Adierazitakotik argi eta garbi ondorioztatzen denez, enpleguen kalitatea hantitzeak bi helburu osagarri lortzera bideratuta egon beharko luke: pertsonen ongizate-mailak hobetzea ahalbidetzea eta garapen ekonomikorako eta produkzio-sarea indartzeko palanka gisa jardutea. Beraz, errealtate dinamikoa da, pertsonen eta enpresen behar zehatzekin etengabeko kontrastean dagoena. Horrenbestez, kontzeptu hori eraikitze (berrikusteko eta eguneratzeko) prozesua funtsezko hiru bektorek

osatzen dute: gizarte-solaskideen arteko elkarriketa; politika publikoak, ahal den neurrian kontrastatuak eta baliozkotuak, hiruko gizarte-elkarriketaren esparruan; eta eztabaida eta azterketa zientifikoak, bai eredu teorikoak proposatutako helburretara zenbateraino egokitzen diren, bai unean-unean lortutako emaitzen ebaluazio eta analisi enpirikoa.

Eskematikoa izan behar du, nahitaez, kalitatezko enpleguak, ordainsari nahikoa eta eguneratua bermatzeaz gain, denboran egonkorra, osasungarria eta segurua, bizitza pertsonalarekin eta familiarrekin bateragarria eta langileen gaitasunekin eta enpresen eskakizun eta produkzio-premiekin bat datorrena. Baina, aldi berean, enpleguaren kualifikazio progresiboak langileak enpresa-proiektuetan inplikatzeko ere balio beharko luke, eta, horrela, enpresen bideragarritasunari eta iraunkortasunari laguntzeko.

1. Ondo ordaindutako enplegua

Zalantzarik gabe, ordainsaria da pertsonentzako enplegu egoki baten ideia oinarritzen den ardatzetako bat. Lan-harremanen eredu demokratiko eta moderno batean, ordainsarien nahikotasuna, neurri handi batean, bi maila osagarriren joko konbinatuaren mende dago: legezko bidetik ezartzen den gutxieneko lurzorua eta gutxieneko ordainsari horiek jarduera-sektoreen eta enpresen ezaugarrietara eta bilakaerara etengabe egokitzea ahalbidetuko duen negoziazio kolektiboko esparru sendoa. Ikuspegi horretatik⁴, enpleguaren kalitatea pixkanaka hobetzeko beharrezko premisa gisa ikusten da oinarri kolektiboko negoziazio-eredu bat egotea, arautu nahi dituen errealitateetatik hurbil (gure kasuan, EAEn negoziatutako hitzarmenekin, Euskadiko errealitate propioaren arabera) eta soldatapeko biztanleria osoaren estaldura-tasa zabalekin.

2. Enplegu egonkorra

Ordainsari duin bati beste kalitate-adierazle funtsezko bat gehitzen zaio: lan-jardueren iraupena eta, ondorioz, diru-sarreraren jarraitutasuna, bizitza-proiektu sendo bat eraiki ahal izateko, lan egonkor eta duinki ordainduen oinarrian, eta horrek —bezeziki gazteei— autonomia pertsonal maila asegarri bat eskuratzeko aukera ematea.

Jakina denez, hamarkada askotan zehar behin-behinekotasun tasa oso altuak izan dira gure lan-merkatuan (uneren batean, enplegu guztien ia heren bat), eta horrek okupazio hauskorren (prekarioak) ehuneko handi bat ekarri zuen, ziklo ekonomiko atzerakorrekiko erresistentzia gutxikoa⁵. 2021eko erreformaren ondoren

4 EBko herrialde guztietan gutxieneko soldata bat (lanbide artekoa) finkatzeko estatuko legerik ez dagoen arren, Europako konbergentzia-arauek, hala nola 2022/2041 Zuzentarauak, Europar Batasun osoan langileentzat gutxieneko ordainsari-baldintza bidezkoak eta nahikoak bermatzeko oinarritzko betekizunak ezartzen saiatzen dira.

5 2008ko Atzeraldi Handiko enpleguaren portaera horren adibide ona da. Krisiaren eraginaren ondoren, Espainiako langabezia-tasa izugarri handitu zen, gure inguruko Europako herrialdeetako bikoiztu edo hirukoiztu arte, neurri handi batean gure lan-merkatuaren behin-behinekotasun handiaren ondorioz.

egoera nabarmen aldatzen hasi den arren, egia esan, kontratu mugagabeen hazkunde nominalaz eta aldi baterako kontratuen beherakada korrelatibo eta ukaezinaz haratago (azken hiru urteetan ari gara horretan), benetako erronka langileen txandakatze-tasak (nahi ez direnak) murriztea da. Edo, bestela esanda, iraupen mugagabea legezko arau nagusia ez ezik, gure lan-merkatuan finkatutako errealtatea eta gure lan-kulturaren berezko nortasun-ezaugarria bihurtzea.

3. Enplegu segurua eta osasungarria

Hirugarrenik, gero eta nabarmenagoa da ezinezkoa dela kalitatezko enpleguaz hitz egitea langileen segurtasun- eta osasun-baldintzak bermatzen ez badira, ez bakarrik fisikoak, baita psikikoak eta emozionalak ere. Ikuspegi kontzeptual batetik –baina baita legezkoa ere, lan-arriskuei buruzko legeria duela hiru hamarkada agertu baitzen–, laneko segurtasunak eta osasunak aurrera egin dute, istripu edo gaixotasun profesionalak saihestera bideratutako enpresa-betebeharrak hertsiki betetzetik, pertsonen erabateko ongizatea modu aktiboan bilatzera beren lanaren garapenean. Ildo horretan, segurtasun-zorra deritzonaren eduki klasikoek pixkanaka osatu dira beste enpresa-ekintza eta -politika batzuekin, osasun psikosoziala sustatzetik hasi eta aniztasunaren tratamendura, lan-girora, genero-ekitatera edo adinaren kudeaketara arte.

4. Lana eta bizitza pertsonala uztartzea ahalbidetuko duen enplegua, horrekin genero-desberdintasunik sortu gabe

Zalantzarik gabe, kalitatezko enpleguak aukera ematen du ordaindutako lan profesionala bizitza pertsonalarekin eta familiarrarekin zentzuz bateratzeko, horrekin genero-desberdintasunak edo -arrakalak sortu gabe. Izan ere, lan-bizitza eta lanaz kanpoko beste eskakizun eta behar batzuk bateragarri egitea ahalbidetzen duten uztartze-mekanismoak egotea ezinbesteko baldintzat hartzen da, sarritan, langileentzako arau-esparru gogobetegarriago baterantz aurrera egiteko, baina eztabaida eta ikerketa berriek agerian utzi dute genero-desoreken oinarrian dauden egiturazko kausa askoren arrazoia dela familia-erantzukizunak sexuen artean modu desberdinean banatzea eta horiek emakumeen lanbide-karreretan zuzenean eta zeharka duten eragin negatiboa.

Erantzunkidetasuna, beraz, berdintasun-politiken ezinbesteko elementua bihurtu da, eta lanabes eraginkorrenetako bat, nahiz eta zehaztasun-konplexua izan, soldataren eta pentsioen arrakalak pixkanaka zuzentzeko eta neurri handi batean horiek sortzen dituzten okupazio-segregazioak gainditzeko.

Horrekin, jakina, ez da murrizten lan-eremuan emakumeen eta gizonen arteko berdintasun erreala eta eraginkorrean aurrera egiteko politika publikoak, akordio negoziatuak eta enpresa-erabakiak garatzeko espazioa. Genero-berdintasunaren errespetua faktore erabakigarria izan da azken urteotan enpleguaren kualifikazio-proze-

suan, eta ondorio onuragarriak izan ditu erakundeen barne-ekitatea eta lan-giroa hobetzeko. Horretaz gain, eta zenbait ikerketa enpirikoren arabera, berdintasun-mailen aurrerapenak eragin positiboa du, oro har, enpresen eraginkortasun-mailan, nahiz eta korrelazio ez beti lineala izan.

5. Pertsonen gaitasunetara eta enpresen beharretara egokitutako enplegua, produkzio-prozesuen automatizazio gero eta handiagoaren testuinguruan

Enpresen iraunkortasuna desideratum orokorra baino zerbait gehiago izan dadin, ezinbestekoa da langileen etengabeko prestakuntza bermatzea eta haien gaitasun profesionalak etengabe egokitzea ekonomia digitalizatuaren eskakizunetara eta ekonomia horren barruko enpresen beharrizan berritzaile eta aldakorretara. Baina argi dago erabakiak hartzeko sistema automatizatu berriek eragina dutela (eta are gehiago egingo dute etorkizun hurbilean) ez bakarrik enpresa-erakundeek ekoizpen- eta kudeaketa-alderdietan, baita pertsonen lan-baldintzen tratamenduan eta bilakaeran ere. Errealitate horren aurrean, ezinbestekoa da arauak eta prozedurak ezartzea, bai legezkoak bai itunduak, enpresen eraginkortasuna hobetzeko, pertsonen gaitasunak pixkanaka eta dinamikoki kualifikatuz, baina enplegurako mehatxurik gabe eta langileen lan-ongizatea kaltetu gabe.

6. Enpresa-proiektuetan langileen inplikazioa sustatu eta bultzatuko duen enplegua

Kalitatezko enplegua, orain arte adierazitako baldintzek ezaugarritzen dutena – politika publikoak, elkarriketa soziala eta hausnarketa teorikoak eta ikerketa enpirikoak garatu ahala, logikoki zabalduak, zuzenduak eta/edo ñabartuak –, betiere langileen inplikazioa enpresa-proiektuetan sustatzera eta bultzatzera bideratuta egon beharko litzateke. Azken batean, enpleguaren kualifikaziora bideratutako ekimen guztien oinarritzko helburua, erraz adierazten dena baina gauzatzen zaila dena, honela defini liteke: lan egoki eta kalitatezkoaren eta pertsonengan, gaitasunetan (prestakuntzan) eta jarreretan (inplikazioan) oinarritutako enpresa-kudeaketako dinamika eta praktiken arteko zirkulu birtuoso bat bultzatzeko ahalegina, balio partekatua sortzeko; zirkulu horretan faktore baten hobekuntzak bestearengan eragin beharko luke beti, eta biak elkarren artean etengabe elikatu.

ENPLEGUA KUALIFIKATZEKO EZINBESTEKO BALDINTZAK(BATZUK)

1. Oinarri negoziatuko lan-harremanen eredu propioa

Prozesu horri bermeekin heltzeko, ezinbestekoa da, halaber, enpleguarean hobetze progresibora bideratutako negoziazio-jardunbideetara eta politika publikoetara aurrera egiteko behar diren premisak edo aukera-baldintzak ondo identi-

fikatzea. Jakina, ezin da hemen aipatutako «baldintza» guztien azterketa xehatua egin, baina argi dago horietako lehenengoan lan-harremanen eredu propio bat finkatu behar dela, EAEko negoziazio kolektiboaren egiturari buruzko lanbide arteko akordioan oinarritutako dena (2017ko Egituraren Euskal Akordioa). Akordio hori 2017ko martxoaren 3ko EHAAn argitaratu zen, eta gizarte-eragile adierazgarrienen adostasunez, Euskadin negoziatutako eta sinatutako sektore-hitzarmenak aplikatzeko lehentasuna bermatzen duena. Akordio hau garatuz, eta azken lan-erreformen ondorioz⁶ eztaba daezina den estaldura juridikoarekin, euskal negoziazio kolektiboaren estaldura-tasaren hazkunde progresiboa, Estatu mailako negoziazioaren aurrean, ezinbesteko aurrerapen-ildoetako bat da enpleguaren kalitate-maila hobetzeko eta, era berean, lan-baldintzak gure errealitate sozial eta ekonomikoaren ezaugarri eta behar espezifikoetara egokitzeko.

2. Negoziazio kolektiboa, edukietan aberatsa, prozeduretan arina eta pertsonen eta enpresen behar aldakorretara egokitzeko modukoa

Hortik aurrera, ezinbestekoa da edukietan aurrera egingo duen eta negoziazio-prozedurak hobetu, arindu eta teknifikatuko dituen eredu bat eraikitzea. Aurrez aurre ditugun erroka asko ondo ezagutzen ditugu: horien artean, eta batzuk aipatzearen, okupazio zahar asko desagertzea eta/edo azkar eraldatzea, baita berriak sortzea ere; ekoizpen-prozesuak teknifikatzea eta digitalizatzea, adimen artifiziala sartzeagatik; edo erregulazio kolektiboak lan- eta ekonomia-errealitatearen etengabeko bilakaerara etengabe egokitzea ahalbidetuko duten formulak eta mekanismoak ezartzeko premia larria, enpresen lehiakortasuna pertsonen eskubideak murriztu gabe zaintzeko (eta hobetzeko).

Negoziazio kolektiboa aberastea mantra bat da, duela urte batzuetatik hona behin eta berriz errepikatzen dena, baina, agian, orain inoiz baino gehiago, agerian geratzen ari dena da premiazkoa dela narratiba bat eraikitzea eta negoziazio-dinamikak sortzea, gainditu gabeko errokei aurre egiteko eta konpontzeko oztopotzat hartu gabe, baizik eta gizarte inklusibo eta kohesionatu baten esparruan eredu eraginkor baterantz aurrera egiteko abiapuntu onargarri bakartzat.

Ziur aski, negoziazio kolektiboaren zentraltasun horrek azaltzen du, neurri handi batean, lankidetzeta eta gogoeta teorikoen kopuru monografiko honetan dagoen presentzia garrantzitsua, multzoari joera juridiko argia ematen diotenak, agian ez ohikoa normalean ekonomikoagoa den argitalpen batean.

6 Teknikoki konplexua den eta, neurri batean, kasu zehatz batzuetan aplikatzeko zailtasun praktikoak dituen araua izateaz gain, Langileen Estatutuaren 84.4 eta 5. artikuluen egungo idazketak (2/2024 Errege Lege Dekretuak sartua) ez du inolako zalantza juridikorik uzten EAEn negoziatu eta sinatutako hitzarmen autonomikoak eta probintziakoak aplikatzeko lehentasunari buruz.

3. Lan-harremanen eredu babestu eta iraunkorra, gizarte-eragileen autonomiari kalterik egin gabe, elkarrizketa sozialeko esparru sendo eta iraunkor baten testuinguruan, bai aldebikoa, bai hirukoa

Hemen proposatzen den norabidean enplegua kualifikatzeko, elkarrizketa soziala erraztu eta sostengatuko duten egiturak ere behar dira. Ez bakarrik bi aldeko dimentsioan, negoziazio kolektiboa eta lan-baldintzak arautzen dituzten akordioak bultzatu, bideratu eta ahalbidetzeko, baizik eta hiruko alderdian, eragile publiko, ekonomiko eta sozialen arteko etengabeke topaguneak eta esparruak sortuz.

Lan-harremanen esparruan negoziazio-prozesuak gero eta konplexuagoak direla erakusten duten adibideak ugariak dira. Esan bezala, laneko segurtasuna eta osasuna, pertsonen etengabeke prestakuntza, emakumeen eta gizonen arteko berdintasun eraginkorra, erantzukidetasunaren sustapena... bezalako gaiek askoz ere zeregin garrantzitsuagoa izan beharko lukete lan-hitzarmen eta -itunetan, enpleguaren hobekuntza kualitatiboari dagokionez duten potentzial guztia hedatzeko. Beraz, bi aldeko elkarrizketa sozialak, bere alderdirik klasikoenean eta autonomia kolektiboaren zuzeneko jario gisa, gero eta garrantzi handiagoa duten espazioak jorratu beharko lituzke lan-harremanen esparruan, eta orain arte horiei iskin egin die, nahiz eta ez den zuzenean uzkur agertu. Baina ez negoziazio kolektiborako lege-igorpen etengabeak eta gero eta handiagoak, ez enpresek eta langileek ildo horretan egingako eskaerek, ez eta gizarte-eragileen borondate irmoak ere, ez diruditeberez nahikoak hitzarmenen edukia materialki aberasteko prozesu hori –gainerakoan, saihestezina– berme osoz onartzeko.

Lan-errealitate aldakor eta konplexu bati behar bezala erantzuteko, negoziazio kolektiboak laguntza-egitura iraunkorrak izan behar ditu, ez bakarrik materiala, baita tekniko ere, eta baliabide publikoekin finantzatu eta mantendu behar dira. «Lagundutako edo lagundutako negoziazio kolektiborako» beharrezko trantsizioari buruzko gogoeta teorikoetatik harago, Lan Harremanen Kontseiluek gero eta gehiago esku hartzen dute negoziazio-prozesuen garapen eraginkorrean, eta horrek agerian uzten du posible dela, negoziatzaileen autonomiari kalterik egin gabe, modu eraginkorragoan eta arinagoan erantzutea erregulazio-erronka horiei eta beste batzuei.

Bestalde, elkarrizketa sozialaren esparrua aberastea ere ezinbestekoa da. Gizarte-eragileek ez dute lan-eremua hitzarmen kolektiboen bidez bakarrik arautzen eta antolatzen. Sindikatuen eta enpresaburuen elkarte adierazgarrien zeregina, gobernuen solaskide gisa, haien DNari lotuta dago⁷. Baina, bai publikoaren eta pribatua-

7 Askatasun Sindikalaren Lege Organikoak (SALO) ordezkartza handiena duten sindikatuak esleitzen die, bai estatukoei (6.3 artikulua) Autonomia Erkidego gisa (7.1) Langileen ordezkartza instituzionala administrazio publikoen eta hori aurreikusita duten erakunde eta organismoen aurrean. Bestalde, Langileen Estatutuaren seigarren xedapen gehigarriak antzeko gaitasuna ematen die enpresaburuei, Estatuko eta autonomia-erkidegoko maila bietan ere, ordezkartza handieneko enpresa-erakundeei. Esku-

ren arteko gero eta elkarketa handiagoak, bai eragile sozial, ekonomiko eta politikoen arteko helburu gutxienez generikoek bat egiteak eraginkortasuna areagotzeko eta, aldi berean, pertsonen ongizatea hobetzeak eskatzen du elkarriketa ez izatea noizbehinkakoa edo formala soilik, iraunkorra eta substantiboa baizik.

Horregatik, izaera iraunkorreko hiru aldeko elkarriketa-esparruak sortzea eta sendotzea beste baldintza bat da politikak diseinatzeko eta ezartzeko, jarduteko estrategia eta plan publikoekin batera, botere politikoaren legitimitate demokratikoaren printzipioari uko egin gabe eta Administrazioaren eskumen ukaezinei kalterik egin gabe, administratuen eta haien ordezkaritza-erakundeen benetako premiekin hobeto lerrokatuta daudenak.

MONOGRAFIKO HONETAN JASOTAKO ARTIKULU ETA KOLABORAZIO NAGUSIAK

Proposatutako eskemaren inguruan, eta zenbaki monografiko honetan jasotako hausnarketak testuinguruan kokatzeko esparru orokor gisa, **Mercedes Oleaga, Susana Franco** eta **Iratxe Aristegui** Lehiakortasunerako Euskal Institutuko (Orkestra) irakasleek egindako lehen artikulua erlazio sinbiotikoa aztertzen du. Ikuspegi tradizional batean ainguratuta, enpresa-errentagarritasuna eta enpleguaren kalitatea aurrez aurre jartzen dituzten diskurtso teorikoak gaingidatzeko beharretik abiatuta, azterketak lehiakortasunarekin lotutako aldagai nagusien eta enpleguaren kalitatea neurtzen duten kanpoko eta berezko faktoreen arteko korrelazio-analisia egiten du. Azterketa horrek agerian uzten du, ikuspegi enpiriko batetik, lehiakortasunaren hazkundearen (aldagai horien bidez neurtuta) eta kalitate-adierazleen hobekuntzaren arteko eragin birtuosoa eta elkarrekikoa, kasu batzuetan beste batzuetan baino nabarmenagoa eta zuzenagoa.

Halaber, lurralde-lehiakortasunaren eta kalitatezko enplegu baten arteko lotura nabarmentzen du artikulua, ongizate inklusibo eta iraunkorraren zerbitzura. Azterlanak, era berean, Estatuko autonomia-erkidego guztien azterketa konparatibo bat jasotzen du. Azterketa horretan, EAEk enpleguaren kalitateari dagokionez duen lidergo-posizioa erakusten da, eta, aldi berean, Euskadiren kasuan korrelazio zuzenagoa egiaztatzen da kalitatezko enpleguaren eta aldagai bakoitzerako bereizitako lehiakortasun-mailen artean.

Bigarren artikulua, **Antonio Baylos** Gaztela-Mantxako Unibertsitateko katedradunek egindakoa, negozioazio kolektiboaren esparrua sakontzen du, lan-kultura sendo bat ezartzeko eta kalitatezko enplegua eta lan-baldintza justu eta ekitatiboak bermatzeko baldintza gisa. Artikuluak, lehenik eta behin, salatzen du lan-eskubidea

men horiek garatzeko, kontsulta-kontseilu eta -erakunde ugaritan sartu dira batzuk eta besteak, bai kontseilu orokorretan, bai ekonomia- eta gizarte-kontseiluetan, bai sektore-kontseiluetan, eta gero eta gai gehiagotan gobernuen eta administrazio publikoen solaskide izan dira.

(herritartasun-eskubide gisa Konstituzioan aitortua) politika ekonomikoaren aginduen menpe jartzeko ahaleginak, enpleguaren dimentsio kuantitatiboa lehenetsiz eta lan-baldintzen babes kolektiboa ahulduz, lan-baldintzen devaluazioa lanpostu berriak sortzeko bide nagusi bihurtuz (2012ko lan-erreformaren adibide argia). Ondoren, azken lan-erreformen bidez politika horien norabidea aldatu dela azpimarratzen du, kontratazio-eredu egonkorrago baten aldeko apustua eginez eta enpresa-hitzarmenaren soldaten lehentasuna murriztuz. Hausnarketa nagusia da negozioazio kolektiboak garrantzi berezia duela, ez bakarrik soldata duinak ezartzeko (kalitatezko enplegurako funtsezko baldintza), baizik eta benetako enplegu-politika bilateral eta adostua bultzatzeko tresna egokiena dela, langile eta enpresarien beharretara egokituta eta kalitatezko enpleguaren eskakizunekin koherentzia bermatuz.

Hirugarren artikulua **Jesús Cruz Villalón** Sevillako Unibertsitateko katedradun eta Hitzarmen Kolektiboen Aholku Batzorde Nazionalako (CCNCC) presidentearrena da, teknikoki konplexua eta halabeharrez lehorra den gai bat jorratzen du bere azalpenean, baina berebiziko garrantzia du negozioazio kolektiboko edozein araugintza-sistemaren barruan: negozioazio-egitura definitzen duten arauak, edo, bestela esanda, maila desberdineko hitzarmen kolektiboen arteko lehentasun-irizpideak. Arau horiek zehazten dute legegileak nola erabaki duen gizarte-eragileen artean (sindikatuak eta enpresa-erakundeak) banatzea lan-harremanen sistema demokratiko orotan autonomia kolektiboari esleitzen zaion arautzeko botere zabala.

Artikuluak hitzarmenen egiturari eta konkurrentziari buruzko arauen azken aldiko bilakaeraren azterketa zehatza eta osoa egiten du; azken lau hamarkadetan, nolabaiteko tentsioa izan da nagusi eremu funtzional desberdinetako (sektorekoak edo enpresakoak) eta lurraldeko (estatukoak, autonomikoak eta probintziakoak) hitzarmen kolektiboen baliokidetasunaren artean, eta horien antolamendua aldi baterako lehentasunaren arauari lotuta dago, edo horietako batzuei beste batzuei aplikatzeko lehentasuna ematen zaie legez. Ondorio teknikoetatik haratago, bai egungo ereduaren konplexutasun ukaezinari buruz – hurrenez hurreneko lege-erreformen gainjartze hutsaren bidez eraikia –, bai azkenaldiko arauetakoren bat interpretatzeko eta aplikatzeko zailtasunei buruz, artikuluak adierazten du hitzarmen autonomikoek lehentasuna dutela zalantzarik gabe, Estatukoan aldean, eta hitzarmen probintzial guztietara zabal daitekeela hori adierazten duen Lanbide arteko Akordio autonomiko bat dagoenean, eta hori da, hain zuzen ere, EAEren kasua.

Salvador del Rey ESADE Law school-eko irakasle eta lan-zuzenbideko katedradunaren laugarrena artikuluak gai espezifikoago bat jorratzen du, baina garrantzi handikoa enpleguaren etorkizunari dagokionez, ez hainbeste dimentsio kuantitatiboa, kualitatiboagoan baizik: adimen artifiziala eta prozesuen kudeaketa algoritmikoa enpresetan masiboki sartzeak langileen lan-baldintzetan duen eragina. AENC (Negozioazio Kolektiborako Estatu Akordioa) delakotik abiatzen da azterketa, orientabide orokorreko esparru gisa eta negozioazio kolektiboa garatzeko gomendio

multzo gisa, nahiz eta zuzeneko eraginkortasun arauemailerik ez izan, eta orain arte negoziatutako hitzarmen kolektiboetan gai horri emandako tratamenduaren deskribapen zabala jasotzen du. Azterketa horrek erakusten du IAren erabilerari buruzko aipamenak urriak direla, eta jardunbide horiei buruzko klausula eta aurreikuspen konbentzionalen sakontasun- eta berrikuntza-maila, oro har, nahiko mugatua dela, horiek barne hartzen dituzten hitzarmen gehienak orientabide orokor haiek errepikatzen mugatzen direlako.

Artikuluak, bigarrenik, Europako arauetan adimen artifizialaren kontrolari buruz ezarritako eskakizun orokorrak barneko lege-arauetara eta negozioazio kolektiborara eramateko zailtasuna nabarmentzen du, baita enpresa-jardunbideetara eramateko zailtasuna ere. Bereziki, IAren sistema automatizatuak hartutako erabakiei dagokionez (enpresen barruan gero eta presentzia handiagoa dutenak) giza kontrola bermatzeko konplexutasuna ez ezik, sistemaren bideragarritasun tekniko ere nabarmentzen da. Aldi berean, ordea, artikuluak azpimarratzen eta ondorioztatzen du negozioazio kolektiborako erregulazio-eremu zabala dagoela, bai kontrol horren intentsitate-mailak zehazteari dagokionez, bai kontrol hori gauzatzeko adostutako mekanismoak ezartzeari dagokionez.

Bostgarren artikuluak, Jaengo Unibertsitateko katedradun **Cristobal Molinare**nak, aniztasunaren kudeaketa jorratzen du, batez ere adin aniztasuna, enplegua ikuspegi kualitatibo batetik hobetzeko baldintza berri gisa. Kalitatezko erabilera erabilera orokorreko kontzeptua da, baina izaera dinamikoa du, eta, beraz, eraikuntza-prozesuan dago, eta, gainera, dimentsio anitzekoa da. Ildo horretan, beharrezkoa da ikuspegi murriztailea eta iraganean ainguratua gainditzea, kalitatezko enplegua ia modu eskusiboan segurtasun bikoitzarekin identifikatzen duena: alde batetik, kontratuzkoa (lan-egonkortasuna) eta, bestetik, ekonomikoa (ordainsari nahikoa izateko eskubidea), gaur egun ezinezkoa baita kalitatezko lanaz hitz egitea, ingurune seguru eta osasungarri batean garatzen ez bada. Era berean, zahartze-prozesu bizia duten eta trantsizio demografiko konplexuan murgilduta dauden gizarteetan, EAEn bezala, ezin da ingurune seguru eta osasungarri sortu adina behar bezala kudeatzen ez bada. Adin-kudeaketa hori ezinbestekoa da, ez bakarrik pertsona zaharrenen bizi-kalitatea hobetzeko eta produktibitatea galdu gabe enplegarritasunari eusteko, baizik eta lana gazteen lan-kultura berrira egokitze eta aniztasunetik abiatuta lankidetzaren inguruneak sortzeko ere.

Adineko pertsonen benetako egoerari buruzko azterketa luze baten ondoren, langabeziaren eragin berezia agerian uzten duena, bereziki iraupen luzekoa, 50 urteko gorakoen artean, eta kolektibo horren prestazio-eskasiak, langabezia-sorospen gehienak jasotzen dituen, eta edadismoari lotutako aurreiritzien iraunkortasuna, artikuluak adierazpen-mailaren, aktibazioaren eta zahartze osasuntsuaren aldeko apustua egiten duenaren, eta helburu horiei lotutako politiken irismen mugatua islatzen duen errealitate egiaztatuen arteko kontrastea azpimarratzen du.

Artikuluaren amaieran, kalitatezko enplegua sistemaren iraunkortasun integralarekin lotu behar da, eta nabarmendu du erronka konbergentea eta komuna dela hiru trantsizio handietarako, digitalerako, demografikorako eta ingurumenerako.

Azken bi artikuluek ikuspegi desberdinetatik jorratzen dute emakumeen eta gizonen arteko berdintasun eraginkorra enpleguaren kalitatearen bektore estrategiko gisa, ez soilik egungo ekitaterik ezak eta soldaten eta prestazioen arloko genero-arrakala iraunkorrek gainditzeko justizia zorrotzaren ikuspegitik, baizik eta enpresen emaitzak hobetzeko faktore gisa ere bai, produktibitatearen hazkundean izan dezaketen balizko inpaktuagatik.

Ildo horretan, Deustuko Unibertsitateko Zuzenbide Fakultateko irakasle titularra den **Mariola Serranok** barneko lan-arauen tratamendua eta azken aldiko bilakaera aztertu ditu, gai zehatz bati dagokionez, hau da, emakumeen eta gizonen arteko pentsio-arrakalari dagokionez. Azken horrek oso modu grafikoan ilustratzen ditu lan-harremanen eremuko genero-desberdintasunetik eratorritako askotariko alderdiak. Erakusten du hura negatiboki proiektatzen dela lanaren ondorengo beste bizi-etapa batzuetan ere, eta desberdintasunaren kronifikazio-faktore gisa jokatzeko du, gizarte-kohesioa oztopatuz.

Artikuluaren abiapuntua generoko soldata-arraila da, kotizaziopeko oinarria duen gizarte-segurantzako sistema batean egungo pentsio-arrakalak eragiten dituen faktore gisa. Azterlanak, lehenik eta behin, prestazioen arteko alde horiek partzialki arintzera bideratutako ondoz ondoko lege-erreformen bilakaera aztertzen du, amatasunari lotutako pentsio-osagarri bat sartuz, eta agerian uzten du ez dela nahikoa emakumeen eta gizonen artean dauden aldeak nabarmen murrizteko, eta, horrez gain, legearen arabera ezartzeko erabilitako teknika juridiko akastuna ere aztertzen du. Hasiera batean emakumeentzat bakarrik ezarritako osagarri bat generoagatiko diskriminaziorik ezaren printzipioarekin bateraezina zela adierazi zuen Europako justiziaren ebazpen garrantzitsu batetik abiatuta, hura legez birformulatu zen egoera jakin batzuetan gizonei zabaltzeko, eta barne-araudi konplexu eta, neurri handi batean, nahasi bat sortu zen. 2025eko maiatzaren 15eko EBko Justizia Auzitegiaren (TJUE) azken epaiak berriro ere adierazi du Espainiako pentsio-sistemako genero-soldata arraila murrizteko osagarriaren araudia ez dela bateragarria Europako estandar komunitarioekin.

Genero-arrazoiengatiko pentsio-arraila ezabatzeko edo nabarmen arintzeko legezko bide nahikoa ez dagoela eta konplexua dela ikusita, emakumeen eta gizonen arteko desberdintasunaren arazoaren egitura-sustraiei eraso egin behar zaiela ondorioztatu du artikuluak, eta, era berean, enpresa-inguruneetatik zuzenean jardutea komeni dela adierazi du, bizitzaren beste etapa batzuetan dituen ondorio negatiboak aurre egiteko eta arintzeko.

Bestalde, **Leire Gartzia** eta **Jon Pizarro** DBSko (Deusto Business School) irakasleen zazpigarren artikuluek dibertsitatearen gorakadaren eta produktibitatearen hazkundeen arteko erlazioa aztertzen du, bereziki enpresetan genero-berdintasuna-

ren mailak hobetzeagatik, bereziki zuzendaritza- eta kudeaketa-egituretan. Egileek nabarmendu dutenez, sarritan baieztatzen da, ekimen edo adierazpen jakin batzuei zuzeneko edo zeharkako laguntza emateaz gain, analisi eta lan zientifikoetan ere, zuzeneko korrelazioa dagoela zuzendaritza-postuetan eta enpresetako administrazio-organoetan emakume gehiago egotearen eta eraginkortasun-mailak eta emaitza ekonomiko eta finantzarioak hobetzearen artean. Artikuluak, lehenik eta behin, agerian uzten du kasu askotan korrelazio hori ez dagoela enpirikoki egiaztatuta, edo ahula dela edo, are gehiago, existitzen ez dela, doktrina zientifikoaren zati batek ohartarazi eta hainbat analisi eta ikerketatan islatzen den bezala. Nolanahi ere, beste faktore estruktural askok eragiten duten interkonexio konplexua da, eta, besteak beste, benetako boterea eta enpresen erabaki- eta zuzendaritza-mailetan emakumeen presentzia eraginkorra eta ez soilik sinbolikoa izatea eskatzen du.

Hortik aurrera, eta onartuta dago, oro har, emakumeek lidergo-estilo kolaboratiboagoak eta parte-hartzaileagoak planteatzeko joera dutela, eta bereziki garrantzitsua dela zeregin sozialki konplexuak dituzten erakundeetan; azpimarratu du genero-desberdintasunak gainditzea ez dela soilik enpresa-errendimenduari lotutako kontua, baizik eta berezko justizia-agindua, iraunkortasun ekonomikoa bultzatzeaz gain, balio soziala gehitzen duena eta ikuspegi horretatik enpresen zeregina eta posizioa indartzen dituen.

Zenbaki monografiko honek lau kolaborazio labur ere baditu. Lehenengoa **Jon Bilbao Saralegui** –CONFEBASK euskal enpresarien konfederazioko lan-harremannen zuzendariak hiru hamarkada baino gehiagor– enpresak enpleguaren inguruan duen jarreraren bilakaerari buruz egindako azalpen kritikoa da. Bere artikuluak euskal enpresarien ordezkaritzaaren jarrera instituzionalaren mugarri nagusiak jaso eta laburbiltzen ditu, baita denboran zehar proposamenak sortu ziren testuinguru sozio-politiko eta sindikala ere, terrorismoaren eragin negatiboa barne -ahaztua, baina izugarri kaltegarria-. Hala ere, hausnarketa ez da deskriptibo hutsean gelditzen, egileak azpimarratu egiten baitu, bere ustez, kontakizunari eman zaion garrantzi eskasa, datuak lehenetsiz elementu nuklear gisa enpresaburuek enpleguaren inguruan duten posizio instituzionala eraikitze. Kontakizun hori berreskuratzearen kominagarritasunetik abiatuta, bereziki deitoratu du proposamen berritzaile batzuk garatu ez izana, hala nola hasiera batean Gipuzkoako patronalean sortutako «enpresaredu berriei» buruzko diskurtsoan sakontzea, kalitatezko enplegu baten aldeko apustu estrategikoa indartzen lagun baitezakete, hain konfrontatiboa ez den eta elkarlanekoa ez den harreman-eredu baten barruan.

Bigarren lankidetza **Jorge Arévalo**k sinatu du, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Saileko sailburuordeak hainbat legegintzalditan eta Euskadiko egungo lanbide-heziketaren ereduaren egile nagusiak. Bere artikulua gizartea jasaten ari den aldaketa eta eraldaketetatik abiatzen da. Aldaketa horiek bosgarren industria-iraultzarako trantsizioan murgilduta daude, eta hainbat mailatan eragin sakonak dituzte: ekonomian, enpresan, lanean, gizartean eta kulturean. Egilearen arabera, pertsonak, robo-

tak, makina autonomoak eta adimen artifiziaia produktu eta zerbitzu berriak sortzeko elkarreraginean arituko diren lan-espazio berriak etengabe hedatzen ari dira. Erronka horiei erantzuteko, diagnostikoei aurrea hartu behar zaie, eta eredu malguak antolatu behar dira pertsonen ikaskuntza, egokitzapena eta etengabeko prestakuntza bermatzeko, horiek baitira edozein ekonomia jasangarri eta lehiakorren funtsezko elementuak. Ikuspegi horretatik, artikulua euskal ereduaren indargutia nabarmentzen ditu, bai eta enpresen eta langileen eskakizun gero eta handiagoetara malgutasunez egokitzeko gaitasun egiaztatua ere.

Yolanda Zarandona Lan Harremanen Euskal Kontseiluko idazkari nagusiaren hirugarren lankidetzak laburbiltzen eta testuinguruan jartzen du negoziazio kolektiboaren egiturari buruzko Lanbide arteko Euskal Akordioaren ernatze-prozesua. Akordio hori ordezkaritza handieneko lau sindikatuek eta CONFEBASK enpresa-konfederazioak sinatu zuten 2017ko urtarrilean. Akordio hori lege-testuinguru kaltegarri baten barruan mamitu zen, 2012ko lan-erreformaren ondorioz. Erreforma horrek estatu mailako hitzarmenak lehenesten zituen negoziazio autonomikoaren edo probintzialaren aurretik, baina zalantzarik gabe agerian utzi zuen euskal gizarte-eragile guztiek negoziazio kolektiboko esparru propio baten aldeko apustua egin zutela aho batez. Gaur egun, eta 2024ko azken lan-erreformaren ondorioz, Cruz Villalón irakaslearen artikuluan aitortzen den bezala, edozein zalantza ezabatu da, bai hitzarmen autonomikoek Estatukoan aldean duten lehentasunari buruz, bai Lanbide arteko Akordioak euskal probintzietako hitzarmenei nagusitasun bera emateko duen balioari buruz. Beraz, negoziazio kolektibo propioa finkatzea, Akordio honek sendo finkatuta dagoena, beharrezko baldintza da, baina ez nahikoa, Euskadiren ezaugarri eta behar espezifikoetara egokitutako lan-harremanen esparrua finkatu eta indartzeko, eta, horren barruan, enplegua gizarte eraginkor, inklusibo eta koheSIONatu baten nortasun-ezaugarri gisa pixkanaka kualifikatzeari ekiteko.

Azken lekuan, Lan Harremanen Euskal Kontseiluko **Francisco Javier González Lópezek** EAEko negoziazio kolektiboaren egungo egiturari buruz egindako txosten deskriptibo huts bat dago, irakurleari gure Autonomia Erkidegoan eragina duten hitzarmen kolektiboen mapa konplexuaren aurrean kokatzen laguntzeko, bai ikuspegi estatistikotik, bai dinamikotik, azken urteotan negoziazio-esparruek izan duten bilakaera erakutsiz. *Beste Kolaborazio Batzuen* atalean, **María Jesús Luengo-Valderrrey**, **José Domingo García-Merino**, **Julián Pando-García** eta **Iñaki Periañez-Cañadillasen** artikulua bat dugu. Bertan azaltzen denez, ingurune ekonomiko eta sozial aldakor baten aurrean, beharrezkoa da ekonomista bikainaren profila berriz definitzea. Bikaintasun profesionala ezagutza teknikoaren mende ez ezik, zeharkako gaitasunen mende ere badago. Testuak EHUren eta Ekonomisten Euskal Elkar-goaren ikerketa-proiektu bat aurkeztzen du, enplegatzaileek ekonomialari bikain bategan baloratzen dituzten gaitasunak identifikatzeko. Metodologia misto baten bidez, generoaren arabera bereizitako profilak egiten dira; izan ere, gaitasunak berdinak diren arren, gizonen eta emakumeen lehentasuna aldatu egiten da.

Working conditions and employment quality

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1512>

For much of the latter half of the twentieth century, many Western democratic regimes made full employment one of the guiding principles of their social and economic policy. The Spanish constitution of 1978 is no exception; the final paragraph of Article 40 references the special importance of full employment as a means of individual economic and social progress.

These public policies placed the primary (although not exclusive) stress on the quantitative aspect of employment. Action taken in this area consisted not so much of directly generating employment (aside from the necessary provision of jobs in the public sector), but of fostering the most favourable conditions for its creation, fundamentally in the private sector.

In this progressive democratic context, the qualitative dimension of employment —i.e. the development of individuals' rights and obligations— was entrusted to a legal and labour system with two main pillars: legislation, which guaranteed certain unwaivable rights, and a process of collective bargaining to develop and improve on the minimum legal standards.

To put it in expressive schematic terms (albeit somewhat crudely), the public authorities created conditions for economic growth, the private sector generated jobs, and collective autonomy endowed those jobs with content, enabling a progressive improvement in the rights of working people. In a way, these three strands have operated as independent but complementary packages, and throughout the second half of the twentieth century they gradually emerged as essential vectors of a democratic and socially advanced employment model.

However, the evolution of this model over the years has not always been linear. In the last quarter of the twentieth century (principally), political and economic schools of thought emerged that argued that the best way of enabling growth was to substantially reduce public intervention in all areas, including the economic space.¹

1 In the last two decades of the twentieth century in particular, neoliberal policies were promoted by the governments of Margaret Thatcher in the UK and Ronald Reagan in the US.

Similarly, they posited that rights-protecting legislation, articulated through a combination of legal minimums and collective autonomy, hindered job creation by making labour relations more inflexible and reducing business competitiveness. To varying degrees, this outlook permeated different political, doctrinal and scientific discourses. Moreover —especially in the wake of the great recession of 2008— they were translated into legislative initiatives that opted for a degrading of working conditions and reduced protection of workers' rights as the best way of ensuring business competitiveness and preventing or tempering job destruction.²

Today, when employment figures have returned to their pre-2008 levels, the discourse on employment has taken on a new momentum, but there is now a great emphasis on aspects related to quality. In this new context, it is essential to build further on the operational concept of 'job quality', identifying the conditions required to construct or rethink the model from this new perspective.

QUALITY OF EMPLOYMENT. THE REFRAMING OF A CONCEPT

The inclusion of job quality among the essential variables of political and academic discourse is a relatively recent development, yet it is by no means new in the field of salaried employment. Job quality, defined as a progressive improvement in workers' rights and in their legal protection and security, has been a persistent demand of trade unions. It is also one of the generic goals of constitutional systems in social states governed by the rule of law.³

In material terms, however, the emphasis in these demands and the way they have been translated into collective bargaining processes has been on setting the price of labour and the two basic related variables: salary and working hours. From the employee's perspective, indubitably, an ever better-paid job in exchange for a shorter working day must be considered an advance in terms of quality. Nor should it come as a surprise that employers often view this step as one of the potential causes of a decline in company profits and thus a threat to business competitiveness.

2 A clear example can be seen in the Spanish labour laws of the early twenty-first century, especially the 2012 Labour Reform Act (*Ley 3/2012*), passed by the conservative government of the People's Party which enjoyed an absolute majority. Among other significant changes, such as the reduction in severance pay for unfair dismissal, this latest legal reform also introduced into the collective bargaining system, as a specific instrument to enable wage devaluation, the priority of the company agreement over sectoral agreements, thus enabling the establishment of working conditions for workers that are inferior to the standards set in the reference sectoral agreement. To this end, the 2012 law made the legal procedures for downward modifications of acquired labor rights more flexible and easier.

3 Article 35 of the Spanish Constitution of 1978 refers to 'adequate remuneration' as a necessary complement to the right to work.

It is therefore important to explore new dimensions of quality employment that can at least partially decouple it from the confrontational logic of a reductionist dialectical vision, still wedded to the perception that the interests of those supplying employment and those demanding it will forever be opposed and irreconcilable.

Contrasting with this stance, the proposed reconfiguration of the discourse on job quality is underpinned by a widely shared conviction—in the theoretical discourse at least—that improving people's working conditions, and thus their quality of life, cannot be incompatible with economic growth and business sustainability; rather it should be viewed as one of its essential premises.

It seems clear that this transition will require the development of new conceptual frameworks, within which more inclusive proposals on quality employment can emerge and mature. All this in turn requires the development of broad processes of dialogue between the political, social and economic agents concerned, grounded at all times on a solid theoretical and empirical foundation.

And with this principle in mind, our primary aim in devoting an entire issue of *Ekonomiaz* to quality employment and working conditions is to make our own modest contribution to establishing the idea—as a preliminary step towards the design of regulatory, legal and/or conventional policies and proposals—that beyond the desirability of steering policy towards the quantitative goal of full employment, quality jobs should form a pivotal element of any competitive economy in a prosperous and socially cohesive society.

AN EXPLORATION OF THE CONSTITUENT ELEMENTS OF QUALITY EMPLOYMENT

If quality employment is to be more than just a theoretical benchmark and become a real operational concept, we need to make some headway in establishing its defining characteristics.

As we have already argued, increased job quality should at all times be oriented towards two complementary goals: bringing about an improvement in people's welfare and acting as a lever for economic development and the reinforcement of the productive fabric. It is therefore a dynamic reality and one that is constantly coming up against the specific needs of individuals and companies. The process of building (revising and updating) this concept is therefore nourished by three essential vectors: dialogue between social partners; public policy, discussed and validated as far as possible within the framework of tripartite social dialogue; and scientific debate and study, encompassing both the degree to which the theoretical models match the proposed aims and an assessment and empirical analysis of the results achieved at any time.

In necessarily broad terms, quality employment might be said to be that which not only guarantees adequate and updated remuneration, but is also stable, healthy and safe, compatible with employees' personal and home life and matched to both their own skills and the production requirements of the company. At the same time, however, a progressive increase in job quality should also encourage workers to engage in business projects and thus contribute to company viability and sustainability.

1. A well-paid job

Pay is undoubtedly one of the central pillars of the idea of satisfactory employment. In a modern, democratic model of labour relations, suitable payment depends to a large extent on the combined interplay of two complementary steps: the legal establishment of a minimum floor and a solid framework of collective bargaining enabling these minimum salaries to be adapted constantly to specific features and developments in individual industries and companies.⁴ From this perspective, a necessary premise for a progressive improvement in job quality can be seen to be the existence of a collective bargaining model, affecting a large proportion of the salaried population, that is closely linked to the circumstances it seeks to regulate. In our case, this means that any agreements should for preference be negotiated within the specific ambit of the autonomous community of the Basque Country and should match the specific circumstances of the region.

2. Stable employment

In addition to adequate pay, another fundamental indicator of quality is the maintenance of employment over time and, consequently, of the income that will enable people to build a solid life project based on stable and reasonably-paid jobs in such a way that they can achieve a satisfactory level of personal autonomy. This is especially true in the case of younger people.

For many decades our labour market has been burdened by abnormally high rates of temporary employment (at one point it accounted for almost a third of the total), resulting in a high percentage of fragile (precarious) jobs that were not very resistant to recessionary economic cycles.⁵ Although the situation has begun to change significantly since the 2021 reform, the truth is that, beyond a nominal growth in permanent contracts and the correlative and unde-

4 While not all EU member states have legislation establishing a minimum (interprofessional) wage, European convergence regulations, such as Directive 2022/2041, set out the basic requirements for guaranteeing fair and adequate minimum wage conditions for workers throughout the union.

5 A good example can be seen in the reaction of the job market to the great recession of 2008. Once the full impact of the crisis kicked in, Spain's unemployment rate soared to two or three times that of other European countries, largely due to the extremely high temporary nature of the labour market.

niable decline in the proportion of temporary contracts over the last three years, the real challenge is to reduce (unwanted) churn among workers — in other words, to make open-ended contracts not only the predominant legal rule, but also a well-founded situation in our labour market and a hallmark of our labour culture.

3. Safe and healthy employment

Thirdly, it is becoming increasingly evident that quality employment cannot exist if the conditions of safety and health —not only physical, but also psychological and emotional— in which people work are not guaranteed. Both conceptually and also legally —with the emergence some three decades ago of legislation on workplace hazards— occupational health and safety has progressed from mere compliance with company obligations to prevent workplace accidents or illnesses to an active search for the overall well-being of employees during the course of their work. In this sense, the classic components of the so-called ‘safety debt’ have been progressively supplemented with other actions and corporate policies ranging from the promotion of psychosocial health to issues of diversity, working environment, gender equity and age management.

4. Employment that enables work-life balance without creating gender inequality

Undoubtedly, quality employment must also enable those engaged in it to reasonably reconcile their paid employment with their personal and family lives, without creating inequalities or gender gaps. Indeed, the existence of mechanisms of work-life balance is often perceived as a necessary precondition for the development of a more satisfactory regulatory framework for working people. Nonetheless, recent debates and research have shown that many of the structural causes underlying gender imbalances are due to an unequal distribution of household responsibilities between the sexes and their direct and indirect negative impact on women’s professional careers.

Co-responsibility has therefore become an essential constituent of equality policy and although complex to implement, it is one of the most effective instruments for progressively bridging wage and pension gaps and getting past the occupational segregation that is one of the primary causes of those gaps.

Clearly, this is not the only arena for developing public policies, negotiated deals and business decisions aimed at advancing real and effective equality between women and men in the workplace. In recent years, respect for gender equality has been shown to be a determining factor in the process of improving job quality, with beneficial effects for improving organisations’ internal equality and work environments. Some empirical research also indicates that improvements in

equality levels have a generally positive impact on business efficiency, albeit the correlation is not always linear.

5. Jobs that match the skills of individuals and the needs of companies in a context of ever-greater automation of production processes

For company sustainability to be more than just a vague generic statement of intent, it is essential to ensure continuous training for employees and constant adaptation of their professional skills to the requirements of a digitalised economy and the new and changing needs of companies within it. Nonetheless, it is clear that new automated decision-making systems are affecting not only the production- and management-related side of business organisations, but also the manner in which staff conditions evolve and are dealt with, and they will do so to an even greater extent in the near future. In this situation, there is an inescapable need to arbitrate rules and procedures, through both legislation and agreement, that will enable improvements in business efficiency to be made through the progressive and dynamic upskilling of staff, without threatening employment or undermining employee workplace wellbeing.

6. Employment that fosters employee engagement in business projects

Quality employment, under the conditions we have set out —which will naturally have to be broadened, amended and/or fine-tuned as public policy, social dialogue, theoretical reflections and empirical research develop— should at all times be geared towards fostering employee engagement in business projects. It is easy to call for initiatives aimed at improving job quality, but much more difficult to put in practise. Ultimately, the basic aim of any such initiative might be said to be to encourage a virtuous circle comprising on the one hand satisfactory, high-quality work and on the other, business management dynamics and practices that are grounded on people, their skills (training) and their attitudes (engagement), with a view to generating shared value — i.e. a circle in which improvements on one side should always impact the other, and the two should feed into one another.

(SOME OF) THE ESSENTIAL CONDITIONS FOR EMPLOYMENT QUALIFICATION

1. An employment relations model based on negotiation

To address this process successfully, it is essential to identify the premises or conditions of possibility from which to advance towards negotiation and public policy aimed at a progressive improvement in job quality. Clearly, it would be

impossible to examine all these ‘conditions’ in any detail here. Nonetheless, it seems obvious that the first is to consolidate our own model of labour relations, centring around Interprofessional Agreement regarding the structure of collective bargaining in the Basque Country (Basque Structure Agreement of 2017) published in the BOPV of March 3, 2017, which, with the consensus of all the most representative social agents, guarantees the prioritisation of sectoral agreements negotiated and signed in the Basque Country. In development of this agreement and under its legal aegis —unquestionable in the light of the latest labour reforms⁶— the progressive increase in the coverage of Basque collective bargaining (as opposed to Spain-wide negotiations) constitutes one of the essential paths towards improving rates of job quality and adapting working conditions to the specific characteristics and needs of social and economic circumstances in the region.

2. Collective bargaining that is strong on content, swift in procedure and adaptable to the changing needs of individuals and companies

On this foundation, a model needs to be constructed that expands the content of bargaining procedures and also improves, streamlines and technifies them. Many of the challenges we face are well known. One might mention, *inter alia*, the disappearance and/or rapid transformation of many occupations and the emergence of new ones; the technification and digitalisation of production processes arising from the incorporation of artificial intelligence; and the imperative need to arbitrate formulas and mechanisms that allow collective regulations to be adapted to an evolving labour and economic scenario in order to preserve (and improve) the competitiveness of companies without detracting from individuals’ rights.

For a number of years now, the need to reinforce collective bargaining has been a constant mantra. Perhaps now more than ever, though, it is becoming evident that there is an urgent need to construct a narrative and generate bargaining dynamics that are not viewed as an impediment to addressing and resolving pending challenges, but rather as the only acceptable starting point for advancing towards an efficient model within the framework of an inclusive and cohesive society.

It is this this central role played by collective bargaining that perhaps explains the clearly legal tendency of many of the theoretical contributions and reflections

6 While it is a technically complex regulation and in certain specific cases there are impediments to its practical application, the current wording of Article 84.4 and 5 of the Workers’ Statute (enshrined in law by Royal Decree Law 2/2024) leaves no legal doubt as to the precedence given to regional and provincial agreements negotiated and signed in the Basque Autonomous Community.

in this issue of the journal — an aspect that may seem unusual in a publication that normally has a more economic orientation.

3. A model of employment relations that is supported and sustained within the context of a solid and permanent framework of bilateral and tripartite social dialogue, without diminishing the autonomy of action of the social partners

The improvement in job quality proposed here also requires structures that will facilitate and sustain social dialogue — not only bipartite (promoting, channelling and enabling collective bargaining and agreements that regulate working conditions), but also tripartite (creating frameworks and spaces for ongoing encounters between public, economic and social agents).

Numerous examples illustrate the growing complexity of negotiation processes in the area of labour relations. As mentioned, issues such as occupational health and safety, lifelong learning, effective gender equality and the promotion of co-responsibility, among others, should play a much more central role in labour agreements and pacts if they are to achieve their full potential in improving employment quality. Bipartite social dialogue, in its most classic form as a direct emanation of collective autonomy ought therefore to address areas of growing importance in the field of labour relations that it has previously evaded or even opposed. However, neither the continuous and growing legal references to collective bargaining, nor the demands in this regard from companies and employees, nor even the determined will of the social partners, seem sufficient in themselves to successfully take on this (inescapable) process of reinforcing the material content of collective agreements.

To respond appropriately to a complex and changing labour situation, collective bargaining requires permanent material and technical support structures, financed and sustained with public resources. Beyond any theoretical reflections on the necessary transition towards a model of ‘assisted or supported collective bargaining’, the growing involvement of industrial relations boards in the effective development of bargaining processes is demonstrating that it is possible to respond more efficiently and more swiftly to these and other new regulatory challenges, without diminishing the autonomy of the negotiators.

At the same time, it is also essential to bolster the framework of social dialogue itself. The social partners do not merely regulate and organise the labour space through collective bargaining agreements. The role of the most representative trade unions and business associations as interlocutors with governments is an essential

part of their DNA.⁷ However, the growing intersection of the public and private spheres and the shared objectives (in generic terms at least) of social, economic and political agents to increase efficiency and, at the same time, improve people's well-being, make it necessary for any such interlocation to be not merely episodic or formal, but permanent and substantive.

The creation and consolidation of permanent tripartite frameworks for dialogue is, therefore, a new condition for designing and implementing policies, together with strategies and public action plans, which, without renouncing the principle of the democratic legitimacy of political power and without in any way diminishing the inalienable powers of the public administration, are more and better aligned to the real needs of the administrees and their representative organisations.

ARTICLES AND CONTRIBUTIONS INCLUDED IN THIS MONOGRAPHIC ISSUE

With regard to the proposed arrangement, the first article in this monographic issue, written by the professors of the Basque Institute of Competitiveness (Orkestra) **Mercedes Oleaga, Susana Franco and Iratxe Aristegui**, acts as a general framework, providing some background for the contributions of the other authors by analysing the symbiotic relationship between quality employment and business competitiveness. Starting from the premise that it is necessary to move beyond traditional theoretical discourses that pit business profitability against employment quality, the study makes a correlation analysis between the main variables linked to competitiveness and the extrinsic and intrinsic factors used to measure employment quality. In their analysis, the authors empirically demonstrate the virtuous and reciprocal incidence (more evident and direct in some cases than in others), between increased competitiveness (measured using those variables) and an improvement in quality indicators.

The article also highlights the connection between territorial competitiveness and quality employment in the service of inclusive and sustainable welfare. The study includes a comparative analysis of the different regions (autonomous communities) of Spain, showing that the Basque Country occupies first place in job quality. It also demonstrates a more direct correlation in the Basque case between quality employment and levels of competitiveness, itemised for each variable.

7 The Trade Union Freedom Act (*Ley Orgánica de Libertad Sindical* or LOLS) confers on the most representative trade unions (both at the level of the Spanish state (Section 6.3) and the autonomous communities (Section 7.1)) the power to represent workers before public administrations and any other entities and bodies provided for. Additional Provision 6 of the Workers' Statute confers a similar capacity on the most representative business organisations with respect to employers (also at state and regional level). In the exercise of these powers, both parties have come together in a number of councils and advisory bodies, both general (e.g. the economic and social councils) and industry-specific, assuming the role of interlocutors of the governments and public administrations in an ever-wider range of issues.

The second article, by **Antonio Baylos**, professor at the University of Castilla-La Mancha, delves directly into the framework of collective bargaining (general reflection) as a necessary condition for the establishment of a labor culture—and effective practices consistent with it—oriented toward the consolidation of quality employment and fair and equitable working conditions. The article first analyzes and denounces attempts to subordinate the right to work, constitutionally recognized as a right of citizenship, to the imperatives of economic policy. This has led to prioritizing the purely quantitative dimension of employment and, by undermining the protective effect of collective agreements, enabling the devaluation of material working conditions as the preferred way to generate new jobs (a clear example of which was the 2012 labor reform). After highlighting the reorientation of many of these policies through the latest labor reforms and the commitment to a hiring model that favors stability and reverses the wage primacy of the company agreement, the reflection focuses on the importance of collective bargaining, not only to establish decent wages, which is a key factor and a necessary condition for job qualification, but also as a particularly suitable means to promote a genuine bilateral and agreed-upon employment policy tailored to the needs of workers and employers and consistent with the demands of quality employment.

The third article is by **Jesús Cruz Villalón**, a professor at the University of Seville and chair of the National Consultative Committee on Collective Bargaining Agreements (CCNCC). In it he addresses a technically complex—and inevitably somewhat dry—topic, but one which is of capital importance in any regulatory system of collective bargaining: the rules defining the bargaining structure, i.e. the criteria of precedence between collective bargaining agreements at different levels. These rules determine the way in which the legislator has decided to distribute the broad regulatory power attributed in any democratic system of labour relations to collective autonomy among the social partners (unions and employers' organisations).

The article offers a meticulous and comprehensive analysis of recent changes in the rules governing the structure and concurrence of different employment agreements. The last four decades have been marked by a certain tension with regard to the equivalence of collective bargaining agreements of different scopes—functional (sectoral or company) and territorial (state, regional and provincial). The prevalence of one agreement or another has been determined on the basis of timing or by the attribution of an order of legal precedence. The author reaches a series of (mainly technical) conclusions, regarding both the undeniable complexity of the current model, built through the progressive superimposition of successive legal reforms, and on the difficulties in interpreting and effectively applying some of the recent regulations. In addition, he examines the clear precedence now given to regional agreements over state ones. This situation also extends to pro-

vincial agreements when so stated by a regional Interprofessional Agreement — as is the case in the Autonomous Community of the Basque Country.

The fourth article is by **Salvador del Rey**, professor and lecturer in Labour Law at ESADE Law School, who explores a more specific topic, but one which is highly relevant to the future of employment, particularly job quality, namely the impact on employee working conditions of the mass introduction of AI and algorithmic management of processes in companies. The author begins by examining the Fifth State Agreement for Collective Bargaining (AENC), which is a general orientative framework and set of recommendations on conducting collective bargaining, and is not directly enforceable in law. He goes on to describe in broad terms how the issue has been addressed in the collective agreements negotiated to date. The analysis shows that there are few references to the use of AI. Generally speaking, any clauses and provisions dealing with such practices are quite limited in scope and most agreements that do address the issue simply restate the general guidelines.

The article goes on to highlight the difficulty of transposing general EU regulations on AI oversight to domestic law and the domain of collective bargaining or even to business practices themselves. It stresses the complexity of ensuring human oversight of decisions taken by automated AI systems (which are playing an ever-greater role in companies), even questioning its technical feasibility. The author nonetheless finds that there is a broad regulatory field for collective bargaining, both when it comes to specifying the intensity of this oversight, and the introduction of agreed mechanisms to ensure its effectiveness.

The fifth article, by **Cristóbal Molina**, professor at the University of Jaén, explores the way in which diversity —particularly age diversity— is addressed, as a new condition for improving employment quality. The notion of job quality is widely used, but it is a dynamic, multidimensional concept that is still under construction. We need to escape an outdated reductionist vision that almost exclusively associates quality employment with two forms of security: contractual security (i.e. job stability) and economic security (the right to adequate pay). Today, one cannot conceive of quality employment without the existence of a safe and healthy workplace. In societies undergoing intensive aging that are now involved in a complex demographic transition —as is the case of the Basque Country— it is not feasible to create safe and healthy environments without properly addressing the issue of age. Age management is essential not only for improving the quality of life of older people and maintaining their employability without a diminution in productivity, but also to adapt employment to the new work culture of young people and generate collaborative diversity-based environments.

This article offers an extensive analysis of the real situation faced by older people, highlighting the particular impact of unemployment (especially long-term

unemployment) on the over-50s, the inadequacy of benefits for this cohort (who account for the majority of unemployment benefit recipients) and the persistence of age-related prejudices. It goes on to explore the contrast between public discourse, with its commitment to active and healthy aging, and the reality, in which any policies associated with these goals are limited in scope.

The author concludes by stressing the need to link quality employment to the overall sustainability of the system and arguing that this is a convergent challenge common to the three major transitions of our time —digital, demographic and environmental.

The last two articles address, from different perspectives, the issue of effective equality between women and men as a strategic vector of employment quality, not only from the perspective of simple fairness (to overcome current inequalities and persistent gender gaps in wages and benefits), but also as a factor that can improve company balance sheets because of its potential impact on increased productivity.

Mariola Serrano, tenured lecturer at the University of Deusto law school, analyses the internal labour regulations regarding the pension gap between women and men and the way they have changed in recent years, an issue that clearly illustrates the main outcomes of gender inequality in industrial relations. The author demonstrates that it also has a negative impact on later stages of life following employment, acting as a factor in chronifying inequality and hindering social cohesion.

As her starting point, she explores the gender wage gap as a contributory factor in the current pension gap in a contribution-based social security system. She analyses the evolution of successive legal reforms which sought to partially alleviate these differences in benefits by introducing a maternity-related pension supplement. Not only was the measure inadequate to significantly reduce the differences between women and men, she notes, but it was implemented through defective legislation. Following a key ruling from the European Court that an allowance initially established only for women was incompatible with the principle of non-discrimination, the law was redrafted to extend the allowance to men under certain circumstances. The result was complex and largely confusing domestic legislation, and a new ruling from the European Court is currently being awaited to determine whether or not it conforms to EU standards.

Given the inadequacy and complexity of the exclusively legal route to remove or significantly reduce the gender-based pension gap, the article concludes that it is necessary to tackle the structural roots of gender inequality and notes that the business community would be well advised to act directly in order to combat and cushion against any negative repercussions at later stages of life.

The seventh article is by **Leire Gartzia** and **Jon Pizarro**, both lecturers at Deusto Business School (DBS). They analyse the relationship between increased productivity and greater diversity, particularly with regard to improvements in gender equality in business, especially in management structures. According to the authors, it is frequently argued that there is a direct correlation between a greater presence of women in management posts and company boards and improved levels of efficiency and better economic and financial results. Such claims are made not only in direct or indirect support of certain initiatives or statements, but are also repeated in scientific analyses and studies. However, the article shows that in many cases this correlation has either not been empirically proven, or is weak or even non-existent, as scientific evidence and a range of analyses and research have shown. In any event, the interconnection between the two factors is complex and is influenced by many other structural factors; it requires, *inter alia*, the attribution of real power and an effective and not merely symbolic presence of women at the decision-making and management levels of companies.

On this premise, and assuming that it is generally accepted that women tend to display more collaborative and participative leadership styles —particularly important in organisations with socially complex tasks— the authors argue that the elimination of gender inequalities is linked not only to business performance but also to an intrinsic imperative of justice, which, as well as favouring economic sustainability, adds social value and reinforces companies' role and position from this perspective.

This monographic issue of the journal also contains four short contributions. The first is an essay by **Jon Bilbao Saralegui** —director of labour relations at CONFEBASK, the Basque business confederation, for over 30 years— on the way the business position on employment has evolved. The article summarises key landmarks in the institutional position of the employers' representative and the socio-political and trade union context in which its projects developed over that time, including the tremendously pernicious (but largely forgotten) impact of terrorism. However, the author believes that too much priority has been given to raw data, as a core element in building the business community's institutional position on employment, with not enough stress laid on the background. For this reason, his reflections are not limited to a mere description. In this context, he particularly regrets the lack of any new proposals, for example any further discourse on the 'new business models' initially devised by the employers' association of Gipuzkoa, which might contribute to reinforcing the strategic commitment to quality employment within a less confrontational and more collaborative relationship model.

The second piece is by **Jorge Arévalo**, deputy minister at the Basque education department in several governments and principal architect of the current model of vocational training in the Basque Country. He begins his piece with an examination

of the transformations currently taking place in society, which is transitioning towards the ‘fifth industrial revolution’, with profound repercussions at many different levels in economic, business and labour areas but also social and cultural domains. According to the author, new workspaces are constantly emerging in which humans, robots, autonomous machines and artificial intelligence will come together and interact to generate new products and services. Responding to these challenges requires both predictive diagnostics and the drafting of flexible models that will guarantee continuous training and upskilling of people, who are the core element of any sustainable and competitive economy. The article highlights the strengths of the Basque model in this regard and its proven ability to adapt flexibly to the changing requirements of companies and workers.

The third short essay —by **Yolanda Zarandona**, secretary general of the Basque Labour Relations Council— summarises and contextualises the creation of the Basque Interprofessional Agreement on the structure of collective bargaining, signed in January 2017 by the four most representative trade unions and the business confederation, CONFEBASK. The agreement was forged within an adverse legal context arising out of the 2012 labour reform, which prioritised state-level agreements over regional or provincial bargaining, yet it offered a clear demonstration of the unanimous commitment of all Basque social partners to a collective bargaining framework of their own. Currently, and as a consequence of the latest labour reform of 2024, any uncertainty has been removed — as also recognised in the article by Professor Cruz Villalón on the precedence given to regional agreements over state ones and the validity of the Interprofessional Agreement in assigning identical weight to Basque provincial agreements. The strengthening of collective bargaining, solidly grounded in this agreement, is therefore a necessary, albeit insufficient, condition for consolidating and reinforcing a framework of labour relations that matches the specific characteristics and needs of the Basque Country, and within that framework to address the progressive improvement in job quality as the hallmark of an efficient, inclusive and cohesive society.

Lastly, we include a report by **Francisco Javier González López** of the Basque Labour Relations Council describing the current structure of collective bargaining in the Autonomous Community of the Basque Country. This is intended to help readers navigate the complex map of collective agreements affecting the region, from both a static and a dynamic perspective, showing the way in which different areas of negotiation have evolved over recent years.

Our *Other Collaborations* section includes an article by **María Jesús Luengo-Valderrey, José Domingo García-Merino, Julián Pando-García and Iñaki Periañez-Cañadillas** explaining how, in a changing economic and social environment, it is necessary to redefine the notion of what constitutes an excellent economist. Professional excellence depends not only on technical knowledge, but also on cross-cutting skills. The text presents research conducted by the University of the Basque

Country and the Basque Association of Economists aimed at identifying the skills that employers rate highest in an excellent economist. Using a variety of methods, the authors create gender-differentiated profiles, because although the competencies are the same, they are prioritised to different degrees among male and female economists.

Relación simbiótica entre calidad del empleo y competitividad: evidencias del País Vasco

Symbiotic relationship between employment quality and competitiveness: evidence from the Basque Country

Este artículo analiza cómo la calidad del empleo contribuye a la construcción de territorios competitivos y al bienestar, especialmente, en contextos donde la innovación y la gestión del talento son clave para el éxito empresarial. A partir de una revisión de la literatura, se identifican variables extrínsecas (salario, prestaciones, entorno seguro, situación laboral) e intrínsecas (desarrollo profesional, liderazgo, diálogo social, formación, conciliación, factores psicosociales) que influyen en dicha calidad. La evidencia muestra que empresas con condiciones laborales dignas atraen y retienen talento, fomentan la innovación y logran crecimiento económico. Promover empleos de calidad no solo mejora el bienestar laboral, sino que impulsa la resiliencia y el dinamismo económico. Se concluye que las políticas públicas y estrategias empresariales deben orientarse hacia entornos laborales de calidad.

Artikulu honek aztertzen du enpleguaren kalitateak nola laguntzen duen lurralde lehiakorrek eraikitzen eta ongizatea lortzen, batez ere berrikuntza eta talentuaren kudeaketa enpresa-arrakastarako giltzarri diren testuinguruetan. Literaturaren berrikuspen batetik abiatuta, kalitate horretan eragina duten kanpoko aldagaiak (soldata, prestazioak, ingurune segurua, lan-egoera) eta berezko aldagaiak (garapen profesionala, lidergoa, elkarrizketa soziala, prestakuntza, kontziliazioa, faktore psikosozialak) identifikatzen dira. Ebidentziak erakusten du lan-baldintza duinak dituzten enpresek talentua erakartzen eta atxikitzen dutela, berrikuntza sustatzen dutela eta hazkunde ekonomikoa lortzen dutela. Kalitatezko enpleguak sustatzea, lan-ongizatea hobetzeaz gain, erresilientzia eta dinamismo ekonomikoa bultzatzen ditu. Ondorioztatzen da politika publikoak eta enpresa-estrategiak kalitatezko lan-inguruneetara bideratu behar direla.

This article analyses how job quality contributes to the construction of competitive territories and well-being, especially in contexts where innovation and talent management are key to business success. Based on a review of the literature, it identifies extrinsic variables (salary, benefits, safe environment, work situation) and intrinsic variables (professional development, leadership, social dialogue, training, work-life balance, social and psychological factors) that influence job quality. Evidence shows that companies with decent working conditions attract and retain talent, foster innovation and achieve economic growth. Promoting quality jobs not only improves job well-being but also boosts resilience and economic dynamism. It is concluded that public policies and business strategies should be oriented towards quality working environments.

Mercedes Oleaga

Orkestra-Fundación Deusto

Deusto Business School (Universidad de Deusto)

Susana Franco

Orkestra-Fundación Deusto

Deusto Business School (Universidad de Deusto)

Iratxe Aristegui

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas (Universidad de Deusto)

Índice

1. Introducción
2. Factores de la calidad del empleo
3. Calidad del empleo y competitividad
4. Análisis de relación entre la calidad del empleo y la competitividad territorial
5. Conclusiones

Referencias bibliográficas

Palabras clave: calidad del empleo, competitividad empresarial y territorial, bienestar laboral.

Keywords: job quality, territorial and business competitiveness, labour wellbeing.

Nº de clasificación JEL: J8, O10

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1513>

Fecha de entrada: 02/09/2025

Fecha de aceptación: 10/10/2025

1. INTRODUCCIÓN

La calidad del empleo se ha convertido en una preocupación central en las agendas políticas y empresariales, especialmente, en un contexto marcado por la fragmentación de las trayectorias laborales, el auge de nuevas formas de empleo y la creciente demanda de entornos de trabajo más justos y seguros. Este concepto no solo incide en el bienestar individual, sino que también posee implicaciones estructurales para el funcionamiento de las organizaciones y del sistema económico en su conjunto.

En este escenario, crece el interés por analizar cómo la calidad del empleo se relaciona con la competitividad empresarial. Si bien durante décadas ha predominado una visión que contraponía ambos conceptos —considerando la mejora de las condiciones laborales como un coste—, hoy emergen enfoques que subrayan su potencial

Agradecimientos: Nuestro agradecimiento al Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) por facilitar el acceso a los datos utilizados en esta investigación.

sinérgico: empleos de mayor calidad pueden favorecer una mayor productividad, reducir la rotación de personal, impulsar la innovación y consolidar culturas organizativas más resilientes y comprometidas (Vega, 2009, Mathieu & Boethius, 2021).

Esta idea se enmarca en una literatura más amplia que vincula el bienestar con la calidad del empleo. Así, el marco de competitividad territorial para el bienestar (Orkestra, 2021), subraya la importancia de considerar no solo el desempeño económico, sino también el bienestar. El marco distingue entre los resultados económicos y empresariales y las dimensiones de bienestar, lo que indica que la competitividad debe, en última instancia, satisfacer las necesidades de las personas y las comunidades. La calidad del empleo es una de las dimensiones del bienestar que se incluyen en el marco, ya que tiene valor en sí misma, pero también contribuye a mejorar otras dimensiones, como la vida material (a través de mayores salarios), o la satisfacción con la vida. Esto, a su vez, puede mejorar la competitividad general del territorio y todo ello pone de relieve la necesidad de políticas que no solo creen empleos, sino que también mejoren la calidad de estos.

En sus palancas, el marco subraya la importancia del capital humano, que se incrementa a través de la educación, uno de los elementos para lograr una mayor calidad del empleo. Al invertir en la educación y el desarrollo de habilidades, el territorio puede mejorar la empleabilidad de su fuerza laboral, lo que se traduce en mejores oportunidades laborales y un empleo de mayor calidad. Esto se alinea con el objetivo general del marco de fomentar un entorno competitivo que priorice el bienestar.

Este artículo se propone explorar de forma crítica la relación entre calidad del empleo y competitividad empresarial. A través de una revisión de la literatura se construye un marco conceptual que desgana los factores de la calidad del empleo (en la sección 2) y su relación con la competitividad (en la sección 3). A continuación, en la sección 4, se lleva a cabo una aproximación empírica a esa relación, poniendo el foco, en particular, en la situación del País Vasco, utilizando variables calculadas por Serrano *et al.* (2023) para evaluar la calidad del empleo y datos recopilados de Eurostat para medir la competitividad territorial. Esto permite concluir, en la sección 5, que contar con calidad del empleo no es solo una exigencia ética o social, sino una estrategia viable y, en muchos casos, necesaria para fortalecer la competitividad empresarial a medio y largo plazo.

2. FACTORES DE LA CALIDAD DEL EMPLEO

La calidad del empleo se puede entender a través de dos tipos de factores o dimensiones: extrínsecos e intrínsecos (Figura nº 1). Los factores extrínsecos provienen del entorno externo a la tarea que la persona desarrolla y describen tanto las condiciones en las que el trabajo se lleva a cabo (como el clima y entorno seguro) como las consecuencias del mismo (por ejemplo, los salarios y la situación económica). Los factores intrínsecos, por otro lado, se refieren a elementos que son inheren-

tes al trabajo en sí y que influyen en la experiencia laboral y en la satisfacción del individuo a través de la realización del trabajo en sí mismo. (Avendaño Castro, 2021; Cascales Mira, 2021; Houten & Russo, 2019; Olsen, 2010). Entender estas dimensiones es crucial para comprender la calidad de la vida laboral, y comprender estos factores puede ayudar a las organizaciones a crear un entorno de trabajo más satisfactorio y, en última instancia, a mejorar el bienestar y el rendimiento de las personas empleadas.

Si bien los factores extrínsecos suelen priorizarse en las políticas de empleo, las dimensiones intrínsecas desempeñan un papel crucial a la hora de fomentar la satisfacción laboral y la retención de los empleados a largo plazo. Equilibrar ambas dimensiones es esencial para lograr una calidad laboral integral.

Figura nº 1. FACTORES DE LA CALIDAD DEL EMPLEO



Fuente: Elaboración propia basado en Avendaño Castro, 2021, Eurofound, 2020 y Olsen, 2010.

2.1. Factores extrínsecos de la calidad del empleo

En cuanto a los factores extrínsecos de la calidad del empleo, encontramos primero la dimensión económica, que suele incluir elementos como la retribución monetaria, o las prestaciones. Estos elementos son clave, ya que afectan directamente a la estabilidad financiera y la motivación de la persona empleada. Diversos estudios coinciden en que una remuneración justa es un elemento clave para la calidad del trabajo. Los ingresos provenientes de un empleo son el motivo principal por el cual las personas trabajan, dado que posibilitan a las personas trabajadoras sostener un nivel de vida y cubrir sus necesidades (Alpert *et al.*, 2019) y la evidencia muestra que las personas trabajadoras que reciben un salario equitativo y adecuado suelen mostrar un mayor grado de satisfacción en el trabajo (Mohammadi & Shahrabi, 2013; Balaji *et al.*, 2018). Asimismo, un estudio sobre personas jóvenes licenciadas en Italia destaca la dimensión económica como un componente crítico de la calidad del empleo, que influye en su motivación para permanecer o abandonar un puesto de

trabajo (Boccuzzo y Gianecchini, 2015). Igualmente, las investigaciones realizadas en Estados Unidos han demostrado que la compensación monetaria influye significativamente en el bienestar subjetivo (Horowitz, 2016).

Además, las prestaciones económicas juegan un papel particularmente relevante para las mujeres empleadas, quienes frecuentemente se encuentran con más demandas laborales y obligaciones domésticas, por lo que el acceso a las prestaciones económicas es aún más determinante para ellas (Balaji *et al.*, 2018). Por otra parte, los shocks económicos, como las recesiones, también pueden impactar de manera distinta en la calidad de los puestos de trabajo para hombres y mujeres. Por ejemplo, durante la recesión en Irlanda, las tasas de empleo de hombres disminuyeron de manera significativa más que las de mujeres, resultando en un equilibrio en términos de empleo, pero no necesariamente en términos de calidad de trabajo (Russell *et al.*, 2014).

En este contexto, la segregación ocupacional, tanto vertical (diferentes puestos) como horizontal (diferentes sectores), contribuye a las desigualdades de género en la calidad del empleo. Las mujeres suelen concentrarse en empleos peor pagados y de menor categoría (Kelley & Streeter, 1992; Santero-Sánchez *et al.*, 2014). Consecuentemente, tanto las desigualdades sistémicas en términos salariales, como la persistente disparidad salarial entre sexos incluso en puestos equivalentes, resaltan la necesidad de intervenciones políticas para garantizar salarios justos y oportunidades equitativas (Křížková & Pospíšilová, 2023).

En segundo lugar, se destaca la importancia del clima laboral y de un entorno seguro como componentes esenciales para la calidad del empleo. Un ambiente de trabajo seguro y saludable no solo favorece el desempeño, sino que constituye un pilar fundamental para el bienestar físico y psicológico de las personas trabajadoras. La literatura identifica diversos aspectos que inciden en esta dimensión. Por una parte, se ha comprobado que la exposición a entornos laborales peligrosos o inseguros se asocia con niveles más bajos de satisfacción laboral y un deterioro del bienestar general (Devi & Ganapathi, 2014). Por otra parte, condiciones físicas adecuadas —como una correcta ergonomía y un nivel de ruido controlado— contribuyen significativamente al confort y la satisfacción de las personas empleadas (Handoko *et al.*, 2024).

Para concluir, la dimensión relativa a la situación laboral constituye un componente clave de la calidad del empleo, ya que refleja las condiciones contractuales y la estabilidad asociada a los distintos puestos de trabajo. En este sentido, la estabilidad laboral se reconoce como un elemento central: las personas empleadas con contratos estables tienden a presentar niveles más altos de satisfacción y bienestar general (Gevaert *et al.*, 2023). Los mismos autores indican que la evidencia empírica muestra que los contratos laborales atípicos —como los de duración determinada o el

subempleo involuntario— se asocian con una menor calidad del empleo en comparación con los contratos permanentes.

2.2. Factores intrínsecos de la calidad del empleo

Abordando ahora los factores intrínsecos de la calidad de empleo, planteamos primero el desarrollo profesional. Las oportunidades para la adquisición de habilidades y el crecimiento profesional son fundamentales para la calidad del trabajo. Las personas empleadas que tienen acceso a programas de formación y desarrollo tienden a tener niveles más altos de satisfacción y compromiso laboral (Mohammadi & Shahrabi, 2013; Balaji *et al.*, 2018). En un entorno socioeconómico en rápida transformación, la capacidad de adquirir nuevas habilidades y adaptarse a los avances tecnológicos es esencial para mantener una alta calidad laboral.

Cunningham *et al.* (2020) destacan la importancia del apoyo de las personas supervisoras en el trabajo de asistencia, que ayuda a las personas trabajadoras a sentirse valoradas y a afrontar los retos de sus funciones; este apoyo puede mitigar los efectos negativos de los factores de estrés laboral. Las personas empleadas que tienen control sobre su trabajo, incluida la capacidad de tomar decisiones y gestionar su tiempo, tienden a manifestar una mayor satisfacción laboral (Charlesworth *et al.*, 2014). Los estereotipos de género influyen en las opciones y oportunidades profesionales, ya que las mujeres suelen orientarse hacia funciones percibidas como más enriquecedoras, mientras que se espera que los hombres busquen puestos de liderazgo.

El diálogo social se aborda desde la visión de la importancia de que las personas trabajadoras pueden unirse a organizaciones de su propia elección y, de manera colectiva, entablar un diálogo social tanto con las empresas, como con las personas empleadoras y el gobierno, es un aspecto importante de la calidad del empleo; ya que facilita la mejora de las condiciones de empleo cubiertas por las otras dimensiones del modelo. Así el diálogo social incluye todo tipo de negociación, consulta o simplemente intercambio de información entre personas representantes de gobiernos, personas empleadoras y trabajadoras sobre temas de interés común relacionados con la política económica y social (UNECE, 2015).

La formación y la motivación son también dimensiones de interés. Por un lado, esta dimensión se centra en el ajuste entre las habilidades de las personas trabajadoras y las demandas de empleo, así como en la existencia de oportunidades de desarrollar aún más esas capacidades. Ambos aspectos son fundamentales para garantizar trayectorias laborales satisfactorias, ya que las personas trabajadoras con un nivel de cualificación inferior tienen problemas cada vez mayores para encontrar oportunidades de empleo y, al mismo tiempo, tienen que hacer concesiones con respecto a su salario, seguridad laboral y condiciones de trabajo.

La investigación empírica muestra una fuerte correlación entre empleabilidad y bienestar; sin embargo, el bajo el nivel de cualificaciones no es el único factor relacionado con una menor calidad del empleo: si la persona trabajadora no puede usar las habilidades adquiridas en su trabajo -como en los casos de sobrecualificación-, esto podría llevar a una reducción del bienestar y la satisfacción. Por otro lado, la motivación laboral es importante por varias razones. Desde el punto de vista de la persona trabajadora y de forma individual, no solo afecta directamente la salud y el bienestar, sino que también es un factor clave para lograr altos niveles de sostenibilidad del trabajo. Las personas trabajadoras que no están sujetas a una intensidad de trabajo excesiva y que tienen un puesto adecuado a sus capacidades, mostrarán niveles más altos de motivación y compromiso y tendrán menos probabilidades de abandonar su puesto de trabajo (UNECE 2015). Otro elemento que incide en la motivación es el empleo encajado, es decir, alineado con el contenido de los estudios cursados. Gorjón *et al* (2022) evidencian el elevado grado de empleo desencajado en España, especialmente entre aquellas personas con estudios universitarios en los ámbitos de artes, humanidades y ciencias sociales, mientras que las tituladas en ciencias de la salud, arquitectura e ingeniería presentan un mayor grado de empleo encajado. Esto puede repercutir en la calidad percibida y puede contrastar con otros elementos de carácter extrínseco que se abordan en ese mismo estudio.

Las prácticas organizacionales y de liderazgo que promueven el capital psicológico, como la esperanza, el optimismo y la resiliencia, mejoran significativamente la calidad del trabajo, y también mejoran significativamente la calidad del trabajo y el bienestar de las personas empleadas (Aubouin-Bonnaventure *et al.*, 2023). El estilo de liderazgo y las prácticas de gestión dentro de una organización juegan un papel crucial en la determinación de la calidad del trabajo; por ejemplo, el liderazgo transformacional y la delegación de autoridad pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de las personas empleadas (Mohammadi & Shahrabi, 2013; Bakker & Demerouti, 2008). El trabajo en equipo y los entornos de trabajo colaborativo son fundamentales para la calidad del empleo; las investigaciones muestran que el compromiso y la dinámica a nivel de equipo influyen significativamente en el rendimiento individual y del equipo (Costa *et al.*, 2014). Además, una cultura laboral positiva que promueva la colaboración, la confianza y el respeto es esencial para la calidad del empleo, ya que las organizaciones con una cultura laboral sólida tienden a tener tasas más altas de satisfacción y retención de las personas empleadas (Handoko *et al.*, 2024).

La capacidad de conciliar la vida laboral y personal es un aspecto importante de la calidad del empleo ya que mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal es fundamental. El desequilibrio entre la vida laboral y personal puede aumentar los niveles de estrés y los conflictos dentro de las organizaciones, especialmente, para las mujeres trabajadoras que asumen importantes responsabilidades en el hogar (Balaji *et al.*, 2018). Las personas empleadas que tienen acceso a modalidades de tra-

bajo flexibles y a disposiciones relativas a la conciliación de la vida laboral y personal tienden a tener una mejor calidad del empleo (Charlesworth *et al.*, 2014). Además, el tiempo de trabajo puede tener una serie de implicaciones en la calidad del empleo. Las jornadas laborales excesivamente largas y los modelos atípicos de tiempo de trabajo suelen afectar negativamente al bienestar físico y mental de la persona empleada, y es que el tiempo dedicado al trabajo deja de estar disponible para actividades no laborales, como el ocio y las responsabilidades familiares. Una distribución desequilibrada del tiempo entre la vida laboral y la no laboral puede repercutir negativamente en el bienestar (UNECE, 2019).

Para concluir con las dimensiones intrínsecas, se incluyen los factores sociales y psicológicos, ya que la cohesión e integración social en el lugar de trabajo son importantes para la calidad del empleo. Las personas empleadas que tienen un sentido de pertenencia y conexión con sus colegas tienden a tener una mayor satisfacción laboral y bienestar (Mohammadi & Shahrabi, 2013; Aubouin-Bonnaventure *et al.*, 2023). Según estos últimos autores, la calidad del empleo está estrechamente relacionada con el bienestar psicológico, que incluye factores como la satisfacción laboral, la prosperidad laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Las prácticas organizativas virtuosas y el capital psicológico desempeñan un papel mediador en la mejora de estos resultados, ya que los altos niveles de estrés y agotamiento pueden disminuir significativamente la calidad del trabajo. Las organizaciones que promueven la gestión del estrés y las prácticas de bienestar tienden a tener una mayor calidad laboral y satisfacción de las personas empleadas (Balaji *et al.*, 2018).

3. CALIDAD DEL EMPLEO Y COMPETITIVIDAD

3.1. Calidad del empleo y competitividad empresarial

La calidad del empleo influye significativamente en la competitividad empresarial al colocar a las personas en el centro del éxito organizacional. El empleo de alta calidad fomenta una fuerza laboral motivada, capacitada y comprometida, lo cual es crucial para mejorar la productividad y la innovación. Esto, a su vez, refuerza la posición competitiva de una empresa en el mercado. El enfoque en el desarrollo y la satisfacción individuales no solo aumenta el rendimiento de las personas empleadas, sino que también contribuye a la competitividad general de la empresa (Grande *et al.*, 2020).

Esto debe traducirse en que las empresas que cuentan con estrategias de contratación eficaces son esenciales para atraer candidatos cualificados, lo que repercute directamente en la competitividad organizacional (Musaba *et al.*, 2024). De igual manera se debe hacer hincapié en que avanzar en la participación de las personas empleadas en los procesos de toma de decisiones puede mejorar la calidad de la producción y la eficiencia operativa (Cole *et al.*, 1993). Los estudios demuestran que las prácticas laborales de alta implicación y las iniciativas de bienestar de las personas

empleadas suelen conducir a mejores resultados organizativos. En concreto, se ha observado que el bienestar del personal operativo tiene una relación positiva moderada con la competitividad, aunque la dirección puede subestimar esta conexión (Conci, 2012; Molina Germán *et al.*, 2018).

Eurofound y Cedefop (2020) destacan que las prácticas exitosas en el lugar de trabajo pueden conducir a una situación en la que toda la plantilla salga ganando, ya que tanto las personas empleadoras como las personas empleadas se benefician. Esto implica crear un entorno que fomente la participación de las personas empleadas y la utilización de sus habilidades, lo que puede mejorar significativamente el rendimiento general en el lugar de trabajo.

Para generar esa calidad de empleo, las empresas deberán centrarse en la formación y el desarrollo de las personas empleadas (Danvila del Valle & Sastre Castillo, 2007); impulsar iniciativas de calidad de vida laboral (Acosta-Mellado *et al.*, 2023) y promover procesos participativos e implicación de las personas empleadas (Vallejo Ramírez & Calderón Becerra, 2023), además de crear un clima organizacional positivo. La gestión estratégica de los recursos humanos emerge como un factor crucial en la creación de ventajas competitivas para la empresa a través de calidad del empleo. La literatura destaca la importancia de trabajar la innovación y adaptabilidad en las prácticas de recursos humanos, integrar la gestión del talento humano con la planificación estratégica (Ramírez-Torres, 2023), además de desarrollar el capital humano como fuente de ventaja competitiva sostenible (Danvila del Valle & Sastre Castillo, 2007).

3.2. Calidad del empleo y competitividad territorial al servicio del bienestar inclusivo y sostenible

Por competitividad territorial al servicio del bienestar inclusivo y sostenible entendemos “el resultado de un proceso sistémico y dinámico por el que todas las personas que conforman una sociedad tienen cubiertas de forma integral sus necesidades humanas y pueden desarrollar plenamente su potencial como personas, construyendo colaborativamente entre todos los actores de su comunidad el futuro que desean para su territorio, de manera sostenible en el tiempo y solidaria con el resto de los habitantes del planeta” (Aranguren & Canto, 2021, pp.8).

Por tanto, la calidad del empleo y la competitividad territorial al servicio del bienestar inclusivo y sostenible están relacionadas de forma bidireccional, ya que una alta calidad del empleo puede mejorar la competitividad territorial, mientras que un territorio competitivo puede, a su vez, fomentar una mejor calidad del empleo. En este escenario, la calidad del empleo es un factor crítico para determinar la competitividad de un territorio. Los territorios con empleos de mayor calidad tienden a atraer a personas trabajadoras cualificadas, fomentar la innovación y promo-

ver el crecimiento económico, todo lo cual contribuye a la competitividad territorial.

La alta calidad del empleo, caracterizada por personas trabajadoras cualificadas y un empleo estable, impulsa la innovación y la productividad, y viceversa. Así, Bondonno *et al.* (2022) destacan que el apoyo público a la innovación en las pymes conduce a una mejor calidad del empleo, lo que a su vez mejora la competitividad territorial. Del mismo modo, Mathieu & Boethius (2021) hacen hincapié en la relación recursiva entre la calidad del empleo y la innovación, según la cual, una mejor calidad del empleo conduce a una mayor innovación, lo que mejora aún más la calidad del empleo y la competitividad territorial.

De igual manera, los territorios con empleos de alta calidad atraen a personas trabajadoras cualificadas, creando un círculo virtuoso de crecimiento e innovación. La literatura muestra que la calidad del empleo se correlaciona positivamente con el crecimiento del empleo y los activos intelectuales, que son motores clave de la competitividad territorial (Moroc & Bărnăuțiu, 2019).

Así, la calidad del empleo está estrechamente vinculada al crecimiento económico, que es un determinante clave de la competitividad territorial.

Sin embargo, Porras (2022) demuestra que el crecimiento económico por sí solo no es suficiente para mejorar la calidad del empleo; los marcos institucionales que respalden la calidad del empleo también son esenciales. Los territorios competitivos suelen contar con los recursos y la infraestructura para respaldar una mejor calidad del empleo, lo que crea un ciclo de retroalimentación positiva.

Para ser un territorio competitivo con un empleo de calidad hay que realizar una inversión en capital humano, especialmente en educación y formación, lo que mejora la calidad del empleo. Simoes *et al.* (2015) destacan la importancia de la educación y la situación laboral para determinar la calidad del empleo.

De forma complementaria se deberá de contar con marcos institucionales sólidos, como las leyes laborales y los mecanismos de negociación colectiva, que son cruciales para mantener una alta calidad del empleo. Piasna (2023) y Porras (2022) destacan la importancia de la dinámica institucional para configurar la calidad del empleo y la competitividad territorial.

4. ANÁLISIS DE RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DEL EMPLEO Y LA COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

Para poder avanzar en establecer la relación entre la calidad del empleo y la competitividad territorial, hemos realizado un análisis de correlación entre datos disponibles para España para 2022 relacionados con los factores extrínsecos e intrínsecos de la calidad del empleo y cuatro variables económicas relacionadas con la competitividad como son: la renta disponible per cápita de los hogares, que mide el

ingreso que efectivamente tienen las personas después de impuestos y otras deducciones; el PIB per cápita, que refleja la capacidad productiva del territorio; la productividad por hora trabajada, que mide la eficiencia en el uso de los recursos; y el Coste Laboral Unitario (CLU), que mide el coste de la mano de obra necesaria para producir cada unidad de un bien o servicio y que es frecuentemente utilizado como uno de los indicadores de competitividad del territorio, ya que, aunque depende de la composición sectorial de la economía, un mayor CLU indica que el coste laboral de producir cada unidad de producto es mayor que en otros territorios.

Tabla nº 1. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE FACTORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS DE LA CALIDAD DEL EMPLEO Y VARIABLES DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

a) Factores extrínsecos

	Dimensión económica			Clima y Entorno seguro	Situación laboral				
	Remuneración	Salarios bajos	Brecha salarial		Parcial indeseada	Temporalidad	Precariedad	Antigüedad	ETT
Renta disponible	0,901**	0,881**	-0,470	-0,008	0,334	0,612**	0,533*	0,555*	-0,556*
PIB per capita	0,866**	0,867**	-0,449	0,034	0,441	0,570*	0,547*	0,343	-0,589*
Productividad	0,870**	0,928**	-0,339	-0,150	0,300	0,510*	0,448	0,549*	-0,550*
CLU	0,213	-0,262	-0,276	0,706**	-0,261	0,062	0,081	-0,437	0,224

b) Factores intrínsecos

	Formación y motivación				Conciliación				
	Automatización	Cualificación	Sobrecualificación	Búsqueda	Horario	Horas extraordinarias	Jornadas largas	Horarios poco habituales	Turnicidad
Renta disponible	0,776**	0,852**	0,452	0,142	-0,276	-0,548*	0,403	0,451	0,185
PIB per capita	0,697**	0,845**	0,478	0,072	-0,214	-0,518*	0,452	0,542*	0,337
Productividad	0,696**	0,763**	0,359	0,148	-0,327	-0,389	0,496*	0,495*	0,140
CLU	0,346	0,415	0,283	-0,511*	0,182	-0,219	0,024	-0,159	0,196

Nota: **, *, coeficientes significativos al 1% y 5% respectivamente.

Fuente: Datos de variables de calidad del Empleo cedidos por el IVIE a partir de la publicación Serrano et al. (2023), donde se especifica la fuente de cada indicador. Datos económicos: Observatorio de Competitividad de Orkestra, con información elaborada a partir de datos de Eurostat.

Las variables de calidad de empleo provienen del estudio llevado a cabo por Serrano *et al.* (2023) para medir la calidad del empleo en las comunidades autónomas. En dicho estudio calculan un índice compuesto de calidad de empleo utilizando 18 variables¹ que aquí hemos reorganizado según el marco conceptual presentado en la sección 2. Se cubren todas las dimensiones extrínsecas de la calidad del empleo, pero solo dos dimensiones intrínsecas, quedando fuera las dimensiones de desarrollo profesional, diálogo social y prácticas organizacionales y de liderazgo, que son más difícilmente medibles con indicadores a nivel territorial.

Lo primero a señalar es que en la Tabla 1 se identifican dos niveles de correlación significativa, por un lado, en el nivel 0,01, que significa que la relación entre dos variables es muy fuerte (verde oscuro**) y no se debe al azar, con una probabilidad muy baja (1%) de que sea un resultado aleatorio. Por otro lado, la correlación es significativa en el nivel 0,05 que refleja una relación igualmente fuerte (verde claro* y rojo*-cuando dicha correlación es negativa- para las variables de renta disponible, PIB per cápita y productividad), pero con una probabilidad un poco más alta (5%) de que sea un hallazgo aleatorio. En el caso de la variable CLU, el signo de la correlación es a la inversa, la existencia de una correlación negativa es algo positivo.

Al observar en dicha tabla, dentro de los factores extrínsecos, la dimensión económica del empleo se confirma que una mayor renta y un mayor PIB per cápita se asocian con mejores niveles de remuneración, menor proporción de personas trabajadoras con salarios bajos y una reducción de la brecha salarial. Los resultados muestran que el crecimiento económico no solo incrementa la cantidad de riqueza, sino que también puede contribuir a una mejor distribución de los ingresos laborales.

Asimismo, en cuanto a la situación laboral en el empleo, los datos presentan una situación más ambigua. Si bien se observa una correlación positiva entre renta disponible, PIB per cápita y productividad, por un lado, y, por otro, indicadores como la temporalidad, la precariedad y la antigüedad, estas relaciones no siempre alcanzan niveles de significatividad muy fuerte. Al mismo tiempo, se observa una correlación negativa entre el uso de Empresas de Trabajo Temporal (ETT) y variables como la renta disponible o el PIB per cápita, lo que indica que a medida que las economías se fortalecen, disminuye la dependencia de este tipo de empleo más precario.

1 La definición de cada variable y las fuentes están disponibles en Serrano *et al.* (2023). Aunque la mayoría de los indicadores tienen una interpretación negativa (siniestralidad, parcialidad no deseada, precariedad) todos se homogeneizaron, invirtiéndolos en los casos de interpretación negativa de manera que las variables resultantes se interpretan de manera positiva, es decir, un mayor valor de la variable indica mejor calidad del empleo, y se normalizaron tomando como referencia el valor de España en cada variable en el año 2007.

Entre los factores intrínsecos, las variables vinculadas a la formación y motivación laboral revelan relaciones particularmente interesantes. La cualificación y la automatización están positivamente correlacionadas con el desarrollo económico, lo cual refleja que las economías más avanzadas tienden a invertir en capital humano y en tecnología.

Finalmente, en la dimensión de conciliación, los datos revelan que en contextos de mayor desarrollo económico aumenta la incidencia de horas extraordinarias. Las correlaciones negativas entre esta variable y la renta disponible o el PIB per cápita sugieren que el aumento de la riqueza podría estar relacionado con una mayor dedicación horaria de las personas trabajadoras, con consecuencias negativas para la conciliación, y no de una redistribución del trabajo entre más personas. Por otro lado, el indicador de horarios poco habituales muestra una correlación positiva, aunque más débil con el PIB per cápita, lo que indica que una menor presencia de horarios poco habituales, que sí favorecerían la conciliación, es compatible con mayores niveles de desarrollo. Asimismo, tanto la menor presencia de horarios poco habituales como de jornadas largas están también relacionados positivamente, aunque de manera débil, con mayores niveles de productividad.

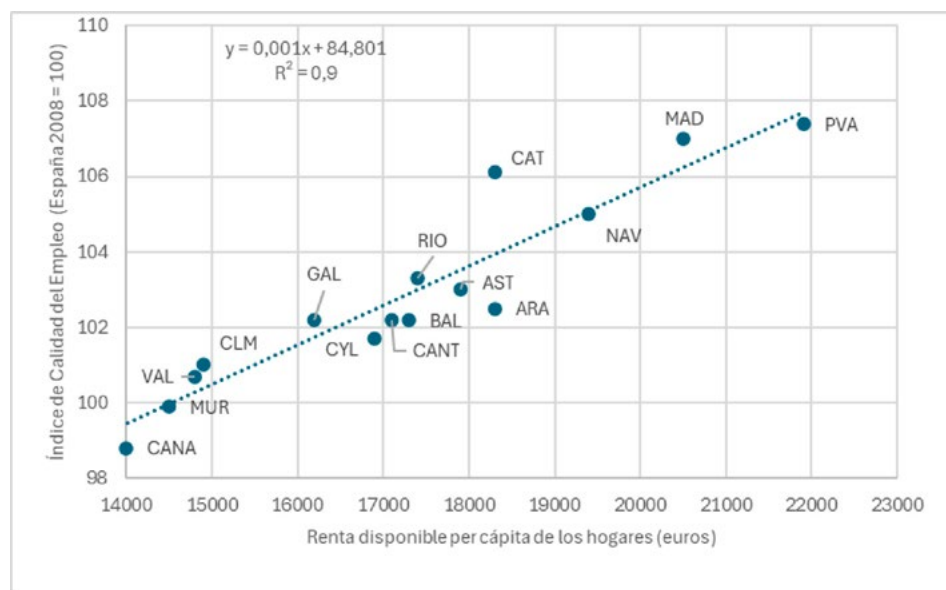
Cabe destacar el caso del CLU, ya que, a diferencia de los otros tres indicadores, el coste laboral unitario muestra un patrón de correlación mucho más débil y disperso. Sus relaciones con las principales variables de la calidad del empleo son más limitadas en magnitud e impacto, siendo solo significativa en el caso de la siniestralidad y la búsqueda de empleo.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que existe una relación consistente entre desarrollo económico y, por extensión, con la competitividad y la calidad del empleo, especialmente, en lo relativo a la remuneración, la formación y la reducción de desigualdades salariales. Sin embargo, también se identifican algunas tensiones: en ciertos casos, el crecimiento económico puede coexistir con formas de empleo inestable o precario, lo que evidencia que el desarrollo por sí solo no garantiza una mejora integral del empleo si no va acompañado de políticas laborales específicas.

Para completar este análisis hemos analizado por CC.AA. la correlación existente entre el Índice de Calidad de Empleo y las variables económicas. Los resultados se muestran en los gráficos que se presentan a continuación. Los datos representados en el Gráfico 1 concernientes al Índice de Calidad de Empleo y la renta disponible de los hogares, reflejan una fuerte asociación positiva entre ambas variables. El País Vasco (PVA) se ubica en una posición destacada dentro del gráfico, presentando los valores más altos en ambas dimensiones. En el eje de abscisas, correspondiente a la renta disponible, esta comunidad autónoma encabeza el conjunto nacional, lo que sugiere un elevado nivel de ingreso medio disponible para los hogares vascos. De

forma paralela, también lidera el eje de ordenadas, reflejando el mayor índice de calidad del empleo entre todas las comunidades consideradas.

Gráfico nº 1. **ÍNDICE DE CALIDAD DE EMPLEO Y RENTA DISPONIBLE POR CC.AA. ESPAÑOLAS, 2022**



Fuente: Datos de variables de calidad del Empleo cedidos por el IVIE a partir de la publicación Serrano *et al.* (2023), donde se especifica la fuente de cada indicador. Datos económicos: Observatorio de Competitividad de Orkestra, con información elaborada a partir de datos de Eurostat.

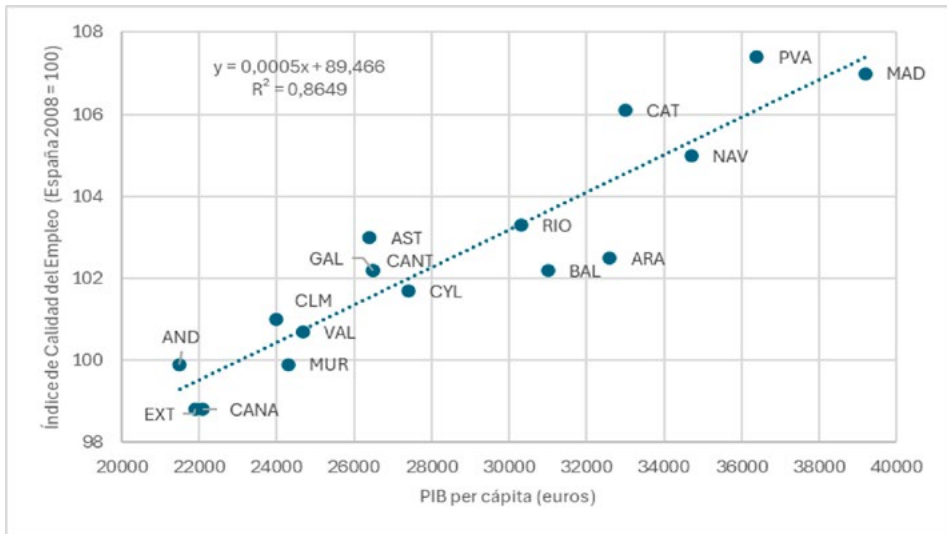
Un aspecto especialmente relevante es que el punto correspondiente al País Vasco se sitúa por encima de la línea de regresión, lo cual indica que su calidad del empleo es superior a la esperada en función de su renta disponible. En términos estadísticos, esto sugiere un rendimiento positivo por encima del comportamiento medio nacional. Este fenómeno puede estar relacionado con diversos factores estructurales, como un modelo productivo orientado a sectores industriales y tecnológicos de alto valor añadido, políticas públicas eficaces en el ámbito laboral, o un tejido empresarial con buenas condiciones de contratación y estabilidad.

Desde una perspectiva comparativa, el País Vasco destaca no solo por liderar ambas métricas, sino también por representar un caso ejemplar de equilibrio entre ingresos y calidad laboral. La consistencia de estos resultados plantea un escenario óptimo para el análisis de buenas prácticas que podrían ser replicadas en otras regiones del país.

El Gráfico 2 recoge la relación entre el índice de empleo y el PIB per cápita para el conjunto de CC.AA. españolas, donde, de nuevo, el País Vasco se posicio-

na como un caso destacable, solo superado por la C.A. de Madrid. El País Vasco, situado en el cuadrante superior derecho del gráfico, presenta uno de los niveles más altos de PIB per cápita y, simultáneamente, el índice de calidad del empleo más elevado entre todas las comunidades autónomas españolas. Más aún, su punto se encuentra por encima de la recta de regresión, lo que sugiere que la calidad del empleo en el País Vasco supera lo que cabría esperar según su nivel de PIB per cápita.

Gráfico nº 2. **ÍNDICE DE CALIDAD DE EMPLEO Y PIB PER CÁPITA POR CC.AA. ESPAÑOLAS, 2022**



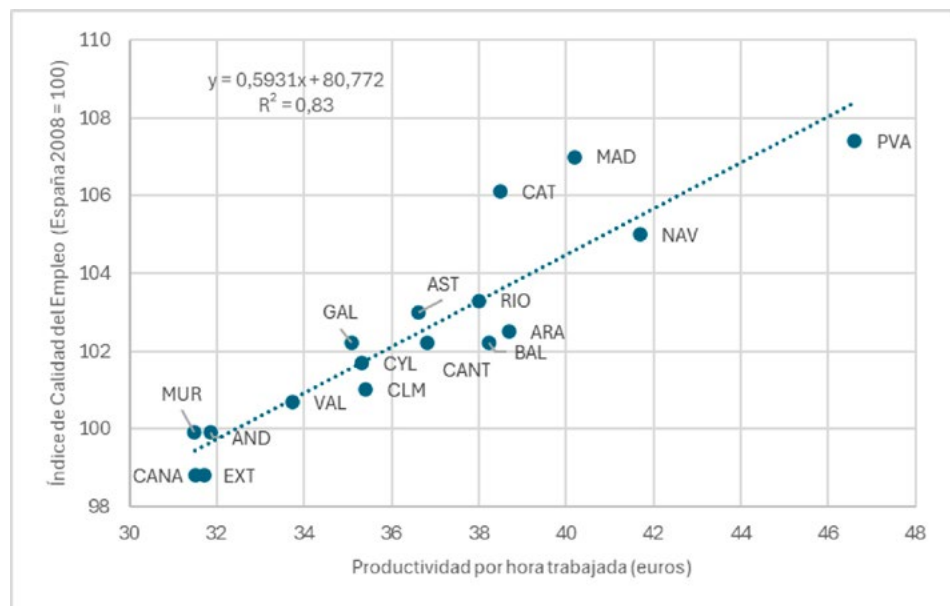
Fuente: Datos de variables de calidad del Empleo cedidos por el IVIE a partir de la publicación Serrano et al. (2023), donde se especifica la fuente de cada indicador. Datos económicos: Observatorio de Competitividad de Orkestra, con información elaborada a partir de datos de Eurostat.

Este desempeño no debe considerarse casual. Por el contrario, puede interpretarse como el resultado de un entorno institucional eficiente, un tejido empresarial consolidado, y políticas públicas que favorecen tanto la competitividad económica como la protección del empleo de calidad. La capacidad del País Vasco para convertir su crecimiento económico en mejores condiciones laborales lo sitúa como un referente de eficiencia socioeconómica en el contexto español.

Por otro lado, el Gráfico 3 recoge la correlación entre el Índice de Calidad de Empleo y la productividad para el conjunto de CC.AA. españolas, donde el País Vasco vuelve a situarse en el cuadrante superior derecho del gráfico, y presenta tanto la mayor productividad regional como el índice de calidad del empleo más elevado entre las comunidades autónomas. Además, se sitúa por debajo de la línea de

tendencia, lo cual indica que la calidad del empleo en esta comunidad es inferior a la esperada en función de su productividad.

Gráfico nº 3. **ÍNDICE DE CALIDAD DE EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD POR CC.AA. ESPAÑOLAS, 2022**



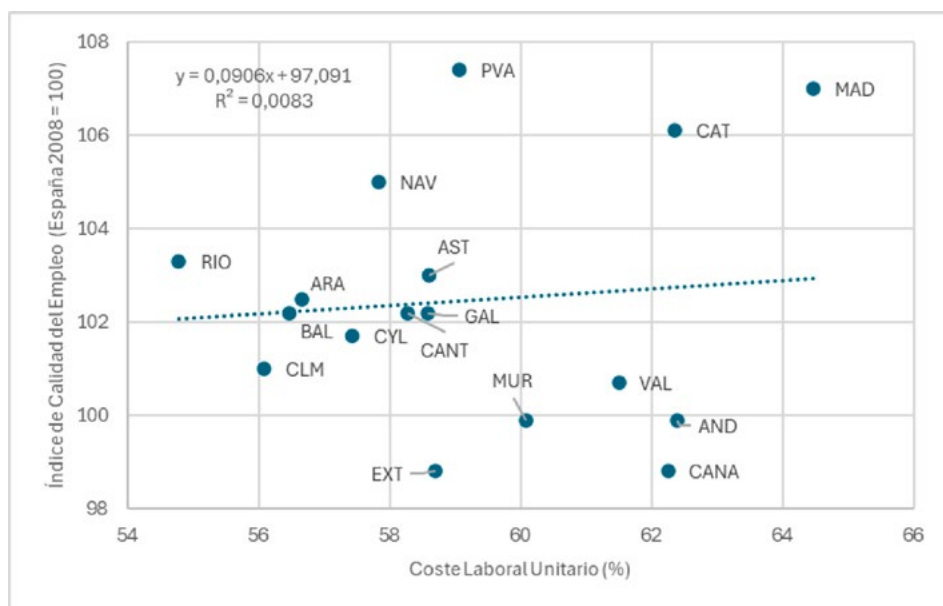
Fuente: Datos de variables de calidad del Empleo cedidos por el IVIE a partir de la publicación Serrano *et al.* (2023), donde se especifica la fuente de cada indicador. Datos económicos: Observatorio de Competitividad de Orkestra, con información elaborada a partir de datos de Eurostat.

Esto implica que el País Vasco ha logrado una economía regional eficiente en términos de generación de valor, y también ha desarrollado mecanismos efectivos para traducir dicha eficiencia en empleos de calidad. Los posibles factores explicativos incluyen la orientación hacia sectores de alto valor añadido, como la industria avanzada, o la energía, y una estructura empresarial que trabaja el empleo estable y de calidad, y un marco institucional que favorece el equilibrio entre productividad y equidad laboral. Así, en el caso del País Vasco se puede considerar que la productividad no se persigue en detrimento de las condiciones laborales, sino en coherencia con ellas.

Para concluir el análisis, en el caso del coste laboral unitario, y en consonancia con el análisis de las variables individuales de calidad del empleo, el Gráfico 4 muestra que no hay una relación significativa con el índice compuesto, lo que corrobora el mensaje de que se puede mejorar la calidad del empleo sin incurrir en mayores costes por unidad producida y, por tanto, manteniendo la competitividad del territorio. Eso es lo que ocurre en el País Vasco, que, gracias a los altos niveles de pro-

ductividad, se sitúa en una posición intermedia en cuanto a CLU y muy por encima de la línea de tendencia.

Gráfico nº 4. **ÍNDICE DE CALIDAD DEL EMPLEO Y COSTE LABORAL UNITARIO POR CC.AA. ESPAÑOLAS, 2022**



Fuente: Datos de variables de calidad del Empleo cedidos por el IVIE a partir de la publicación Serrano *et al.* (2023), donde se especifica la fuente de cada indicador. Datos económicos: Observatorio de Competitividad de Orkestra, con información elaborada a partir de datos de Eurostat.

5. CONCLUSIONES

Existe un consenso creciente de que los empleos de mayor calidad no son un coste, sino que pueden generar sinergias positivas. Estos empleos pueden impulsar la productividad, reducir la rotación del personal, fomentar la innovación y fortalecer la resiliencia y el compromiso de las culturas organizativas.

La calidad del empleo influye significativamente en la competitividad empresarial al fomentar una fuerza laboral motivada, capacitada y comprometida, lo que es esencial para mejorar la productividad y la innovación. Estrategias como la participación de las personas empleadas en la toma de decisiones y las iniciativas de bienestar conducen a mejores resultados organizativos. Asimismo, la calidad del empleo es un factor crítico para la competitividad de un territorio. Los territorios con empleos de mayor calidad tienden a atraer talento cualificado, fomentar la innovación y promover el crecimiento económico. La inversión en capital humano, especialmente en educación y formación, es clave para mejorar la calidad del empleo y, por ende, la competitividad territorial.

Los análisis realizados muestran una relación significativa y consistente entre los factores extrínsecos y las variables de desarrollo económico que miden la competitividad. Una mayor renta y PIB per cápita están asociadas con mejores salarios, y menor proporción de empleos mal remunerados. Estos resultados refuerzan la idea de que el crecimiento económico puede tener un efecto redistributivo positivo, si bien no automático. No obstante, también se identifican tensiones: aunque el fortalecimiento económico tiende a reducir la dependencia de empleos precarios como los gestionados por ETT, otras variables como la temporalidad o la antigüedad laboral muestran correlaciones menos sólidas, lo que revela que el crecimiento, por sí solo, no garantiza condiciones laborales estables.

En cuanto a los factores intrínsecos, las correlaciones detectadas evidencian que la inversión en capital humano es clave en entornos económicos avanzados. La cualificación y la automatización se asocian positivamente con el desarrollo económico, reflejando una mayor apuesta por la tecnología y el talento. Sin embargo, aunque hay menor presencia de horarios poco habituales, en contextos de mayor renta y PIB per cápita aumenta la incidencia de horas extraordinarias, lo que sugiere que la relación entre el bienestar económico y una mejor conciliación y un uso más saludable del tiempo de trabajo no es tan evidente. En conjunto, los factores intrínsecos revelan que el desarrollo del empleo de calidad no solo depende del entorno, sino también del fortalecimiento individual, la motivación y la formación continua. Esto pone en valor el papel activo de las personas trabajadoras —especialmente de las mujeres— y la necesidad de políticas que acompañen esa mejora desde dentro, apostando por la autonomía, el aprendizaje y el equilibrio.

Observamos también que el País Vasco presenta una relación estructural positiva entre el desarrollo económico y la calidad del empleo, al tiempo que demuestra que la política y la gestión regional pueden mejorar los resultados laborales. Estos hallazgos abren la puerta a investigaciones futuras sobre los mecanismos institucionales y normativos que permiten a ciertas regiones destacarse en ambas dimensiones simultáneamente, y en las que siempre hay que avanzar e innovar.

Y es que la calidad del empleo debe pasar de ser una preocupación secundaria a un elemento central en las agendas políticas y empresariales. No es suficiente con considerarlo solo como un factor de bienestar individual, sino como un componente estructural que impacta directamente en el funcionamiento de las organizaciones y del sistema económico en general.

Para avanzar hacia un modelo de desarrollo más equitativo y sostenible, es fundamental que las políticas integren el bienestar de las personas trabajadoras como un componente central. Esto requiere dejar atrás la visión que enfrenta la rentabilidad empresarial con la calidad del empleo, y adoptar un enfoque que reconozca que ambos pueden reforzarse mutuamente.

En ese sentido, se deben diseñar políticas laborales integrales que equilibren los factores extrínsecos e intrínsecos del empleo. A nivel extrínseco, es indispensable garantizar salarios dignos, estabilidad contractual y condiciones laborales seguras. A nivel intrínseco, es necesario fomentar entornos laborales que favorezcan el desarrollo profesional, la conciliación entre la vida personal y laboral, y la participación activa de las personas trabajadoras en la toma de decisiones.

Uno de los pilares clave para mejorar la calidad del empleo es la inversión en educación y formación. Las políticas deben facilitar el acceso a la capacitación continua y a la recualificación profesional, permitiendo a la población trabajadora adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas demandas del mercado. Esto no solo mejora la empleabilidad individual, sino que también fortalece la competitividad de los territorios.

Reducir la precariedad laboral es otro desafío urgente. Se deben implementar reformas institucionales que regulen el uso abusivo de contratos temporales y promuevan empleos estables. Del mismo modo, es necesario desincentivar la excesiva dependencia de empresas de trabajo temporal, cuya presencia se asocia con menores niveles de calidad laboral.

Las políticas también deben promover entornos laborales saludables y motivadores. Fomentar modelos de liderazgo participativo, estilos de gestión colaborativa y culturas organizacionales positivas puede tener un impacto directo en el bienestar de las personas trabajadoras y en el rendimiento de las empresas.

Asimismo, resulta esencial impulsar políticas de conciliación que regulen el tiempo de trabajo. La adopción de horarios flexibles, la reducción de jornadas laborales excesivas y el control de las horas extraordinarias contribuyen al equilibrio vida-trabajo, reducen el estrés y mejoran la productividad.

La igualdad de género debe estar en el centro de cualquier estrategia de calidad del empleo. Las políticas deben combatir la brecha salarial, la segregación ocupacional y las barreras al liderazgo femenino mediante incentivos, auditorías salariales y el fomento de la corresponsabilidad en las tareas del hogar.

Para que estas transformaciones sean efectivas, es necesario integrar indicadores de calidad del empleo en la planificación territorial. Instrumentos como un Índice de Calidad del Empleo permiten monitorear el impacto de las políticas y asegurar que el crecimiento económico se traduzca en empleos más dignos.

Finalmente, todo esto debe sustentarse en marcos institucionales sólidos. Las leyes laborales deben ser modernas, efectivas y contar con mecanismos de fiscalización que garanticen derechos y fomenten prácticas laborales responsables. Para ello, es clave articular alianzas público-privadas que reúnan a gobiernos, empresas, sindicatos y sociedad civil en torno a un objetivo común: promover empleos de calidad como base de una competitividad sostenible e inclusiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA-MELLADO, E.I.; RUÍFA- PÉREZ, R.; LÓPEZ-LIRA- ARJONA, A.; CHAPARRO-DÍA, C.G. (2023): "Propuesta de medición sobre incidencia de la calidad de vida laboral en la competitividad empresarial: método de panel de expertos", *Journal- General Economics*, Vol.7 No. 13 16-25, <https://doi.org/10.35429/JGE.2023.13.7.16.25>.
- ALPERT, D.; FERRY, J.; HOCKETT, R.C.; KHALEGHIAN, A. (2019): "The US private sector job quality index", *Cornell Legal Studies Research Paper*.
- ARANGUREN, M.J.; CANTO-FARACHALA, P. (2021): "Competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible", *Cuadernos Orkestra* 01/2024, ISSN 2340-7638.
- AUBOUIN-BONNAVENTURE, J.; FOUQUEREAU, E.; COILLOT, H.; LAHIANI, F. J.; CHEVALIER, S. (2023): "A new gain spiral at work: relationships between virtuous organizational practices, psychological capital, and well-being of workers", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 18-23. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031823>.
- AVENDAÑO CASTRO, W. R.; LUNA PEREIRA, H. O.; RUEDA VERA, G. (2021): "Job satisfaction of basic and secondary education teachers: An analysis from extrinsic and intrinsic factors", *Revista Venezolana de Gerencia*, 26, 190-201.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. (2008): "Towards a model of work engagement", *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>.
- BALAJI, P.; BEHERA, S.; KUMAR, A. (2018): "Dimensionality and antecedents of quality of work life", *Sumedha Journal of Management*, 7(3), 22-28.
- BOCCUZZO, G.; GIANECCHINI, M. (2015): "Measuring young graduates' job quality through a composite indicator", *Social Indicators Research*, 122, 453-478. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0695-6>.
- BONDONIO, D.; FARINHA, T.; MAMEDE, R. P. (2022): "The impact on job-quality of firm-level support to innovation: Evidence from natural experiment conditions and linked employer-employee data in Portugal", *Evaluation Review*, 46(5) <https://doi.org/10.1177/0193841x221074765>.
- CASCALES MIRA, M. (2021): "New Model for Measuring Job Quality: Developing an European Intrinsic Job Quality Index (EIJQI)", *Social Indicators Research*, 155, 625-645. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02615-9>.
- CAZES, S.; HIJZEN, A.; SAINT-MARTIN, A. (2015): "Measuring and assessing job quality: the OECD job quality framework", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 174. <https://dx.doi.org/10.1787/5jrp02k-jw1mr-en>.
- CHARLESWORTH, S.; WELSH, J.; STRAZDINS, L.; BAIRD, M.; CAMPBELL, I. (2014): "Measuring poor job quality amongst employees: the VicWAL job quality index", *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 24(2), 103-123. <https://doi.org/10.1080/10301763.2014.915787>.
- COLE, R. E.; BACDAYAN, P.; WHITE, B. J. (1993): "Quality, participation, and competitiveness", *California Management Review*, 35(3), 68-81.
- CONCI, G. (2012): "Resultados percibidos obtenidos por las empresas asociados al uso de las prácticas de alta implicación (HIWP)". *Working Papers on Operations Management*, 3(1), 1-15.
- COSTA, P. L.; PASSOS, A. M.; BAKKER, A. B. (2014): "Team work engagement: A model of emergence", *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(2), 414-436. <https://doi.org/10.1111/joop.12057>.
- CUNNINGHAM, I.; LINDSAY, C.; ROY, C. (2020): "Diaries from the front line—Formal supervision and job quality among social care workers during austerity", *Human Resource Management Journal*, 31(1), <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12289>.
- DANVILA DEL VALLE, I.; SASTRE CASTILLO, M. Á. (2007): "Capital humano y ventaja competitiva sostenible: un análisis de la relación entre la formación y los resultados empresariales", *Esic market*, 38(128), 145-187.
- DEVI, M. R. S.; GANAPATHI, R. (2014): "Impact of work related factors on quality of work life of employees in small scale industries in Kanyakumari district", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(12), 51-55. e-ISSN: 2278-487X.
- EUROFOUND & CEDEFOP (2020): European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential, European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union: Luxembourg.

- GEVAERT, J.; DE MOORTELE, D.; EIFFE, F. F.; VAN ROELEN, C. (2023): "Does employment status matter for job quality? A cross-national perspective", *Work*, 75(2), 521-539. <https://doi.org/10.3233/WOR-210916>.
- GORJÓN, L.; OSÉS, A.; DE LA RICA, S. (2022): "*El futuro del colectivo universitario: calidad del empleo y competencias*". Informe ISEAK nº 2022/1.
- GRANDE, R.; MUÑOZ DE BUSTILLO R.; FERNÁNDEZ-MACÍAS E.; ANTÓN J. (2020): "Innovation and job quality. A firm-level exploration", *Structural Change and Economic Dynamics*, 54: 130-142. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.04.002>.
- HANDOKO, N.; SETIADI, P. B.; RAHAYU, S. (2024): "The influence of work culture, work ethics and work environment on job satisfaction of pt. Internusa Mandiri Surabaya", *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 8(3).
- HOROWITZ, J. (2016): "Dimensions of job quality, mechanisms, and subjective well-being in the United States", *Sociological Forum*, Vol. 31, No. 2, 419-440. <https://doi.org/10.1111/sof.12251>.
- HOUTEN, G. V.; RUSSO, G. (2020): "European Company Survey 2019: workplace practices unlocking employee potential", European Company Survey 2019 series, Publications Office of the European Union: Luxembourg.
- ILO (1999): "Report of the Director General. Decent Work", *International Labour Conference*, 87th session. Geneva.
- KELLEY, K.; STREETER, D. (1992): "The roles of gender in organizations", *Advances in psychology*, Vol. 82, 285-337. [https://doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62606-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62606-0).
- KRIZKOVA, A.; POSPISILOVA, K. (2023): "Equal Wage for Equal Work? Gender Wage Equality in Diverse Labour Market Contexts", *Sociologicky Casopis-czech Sociological Review*, 59 (1), 31-63. <https://doi.org/10.13060/csr.2022.036>.
- LIRA, I. S. (2005): "Local economic development and territorial competitiveness in Latin America", *Cepal Review*, 2005(85), 79-98.
- MATHIEU, C.; BOETHIUS, S. (2021): "The generative relationship between job quality, innovation, and employment", *European Journal of Workplace Innovation*, 6(2), 163-186.
- MOHAMMADI, H.; SHAHRABI, M. (2013): "A study on relationship between quality of work life and job satisfaction", *Management science letters*, 3(10), 2675-2680. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.08.034>.
- MOLINA GERMÁN, J. O.; PÉREZ MELO, A. Y.; LIZÁRRAGA SALAZAR, G.; LARRAÑAGA NÚÑEZ, A. M. (2018): "Análisis de calidad de vida laboral y competitividad en empresas de servicios turísticos". *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 7(2), 44-67. <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070234.44-67/>.
- MOROC, A.; BĂRNUȚIU, O. (2019): "Job Quality, Innovation and Employment—a Structural Equation Modelling on Regional Level", *International Journal of Innovation and Economic Development*, 5(1), 54-65. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.51.2005>.
- MUSABA, M.; MAWARDI, A.; IHSAN, S.; LAKSONO, A.; SUPRATIKA, H. (2024): "A Review of The Effectiveness of Recruitment Approaches: Enhancing Employee Quality and Organizational Competitiveness", *Indonesian Development of Economics and Administration Journal*, 2(3), 341-350.
- OLSEN, K.M.; NESHEIM, T. (2010): "Perceived job quality in the United States, Great Britain, Norway and West Germany, 1989-2005", *European Journal of Industrial Relations*, 16(3), 221-240.
- ORKESTRA (2021): "Informe de Competitividad del País Vasco 2021: construir la competitividad al servicio del bienestar", *Orkestra*, ISBN: 978-84-1325-134-9.
- PIASNA, A. (2023): "Job quality in turbulent times: An update of the European Job Quality Index", *Working Paper*. No. 2023.05, European Trade Union Institute (ETUI), Brussels. <https://doi.org/10419/299863>.
- PORRAS, M. S. (2022): "A relationship between job quality and economic growth over the long run and the role of labour institutions: the case of Uruguay, 1991-2018", *CEPAL Review*, 2022(138), 109-129.
- RAMÍREZ-TORRES, W. E. R. (2023): "Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica", *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.
- RUSSELL, H.; MCGINNITY, F.; KINGSTON, G. (2014): "Gender and the quality of work: From boom to recession". *Equality Research*

- Series. The Equality Authority*. ISBN: 978-1-908275-66-0.
- SANTERO-SÁNCHEZ, R.; SEGOVIA-PÉREZ, M.; CASTRO-NÚÑEZ, B.; FIGUEROA-DOMEQ, C.; TALÓN-BALLESTERO, P. (2014): "Composite quality labour indicator (CQLI) for the evaluation of gender discrimination in the tourism", *Socio-Economic Review*, 9, 447-475.
- SERRANO, L.; SOLER, Á.; PASCUAL F. (2023): "La calidad del empleo en España y sus comunidades autónomas". *Fundación Ramón Areces*, Madrid.
- SIMARD, G.; CHENEVERT, D.; TREMBLAY, M. (2000): «Les déterminants organisationnels et individuels de l'emploi atypique: le cas du cumul d'emplois et du travail autonome», *Série Scientifique* No. 2000s-25. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, CIRANO, Montreal.
- SIMÕES, N.; CRESPO, N.; PINTO, J. C. (2015): "Determinants of job quality—Evidence for European country groups", *Acta Oeconomica*, 65(2), 299-323. <https://doi.org/10.1556/032.65.2015.2.6>.
- UNECE (2015): "Handbook on measuring quality of employment: a statistical framework", *Expert Group on Measuring Quality of Employment*, UN, New York and Geneva.
- UNECE (2019): "Handbook on Measuring Quality of Employment – A Statistical Framework-Addendum 1", *Meeting of the UNECE Steering Group on Measuring Quality of Employment*, January, Geneva.
- VALLEJO RAMÍREZ, J. B.; CALDERÓN BECERRA, A. A. (2023): "El recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y la competitividad de las empresas lojanas", *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 294.: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.901>.
- VEGA, M. L. (2009): "The global economic and social crisis and its impact on labour inspection systems". *ILO, Geneva*.

La negociación colectiva laboral y el empleo de calidad

Collective bargaining and quality employment

Hay una conexión ineludible entre la declaración constitucional del derecho al trabajo y las políticas de empleo, que en muchas ocasiones ha difuminado la importancia que ocupa la negociación colectiva como espacio fundamental de regulación del trabajo en la consecución de un empleo decente y de calidad. El artículo desarrolla esta conexión entre regulación colectiva del trabajo y políticas públicas de empleo, destacando la importancia del incremento de la tasa de cobertura de los convenios y la relevancia de su función de dignificación de los salarios y del resto de condiciones laborales como condición de posibilidad de un empleo de calidad e instrumento especialmente adecuado para el diseño de una política de empleo bilateral y pactada.

Lotura saihestezina dago lanerako eskubidearen adierazpen konstituzionalaren eta enplegu-politiken artean, askotan lausotu egin baitu negoziazio kolektiboak duen garrantzia, lana erregulatzeke funtsezko gune gisa, enplegu txukun eta kalitatezkoa lortzeko bidean. Artikuluak lanaren erregulazio kolektiboaren eta enplegu-politika publikoen arteko lotura hori garatzen du, eta nabarmentzekoa da hitzarmenen estaldura-tasaren hazkundearen garrantzia, bai eta soldatak eta gainerako lan-baldintzak duintzeko eginkizunaren garrantzia ere, kalitatezko enplegu bat izateko baldintza gisa eta alde biko enplegu-politika hitzartu bat diseinatzeko tresna bereziki egoki gisa.

There is an inescapable connection between the constitutional declaration of the right to work and employment policies, which has often blurred the importance of collective bargaining as a fundamental space for regulating labor in the achievement of decent, quality employment. This article develops this connection between collective labor regulation and public employment policies, highlighting the importance of increasing the coverage rate of collective bargaining agreements and the relevance of their role in dignifying wages and other working conditions as a condition for quality employment and a particularly suitable instrument for the design of a bilateral and agreed-upon employment policy.

Índice

1. Derecho al trabajo, políticas de empleo y empleo de calidad
2. La importancia de la negociación colectiva como condición para un empleo de calidad
3. La capacidad de diseñar políticas de empleo por la negociación colectiva en el sector y en la empresa
4. A modo de breve recapitulación

Referencias bibliográficas

Palabras clave: derecho al trabajo, negociación colectiva, flexibilización, políticas de empleo.

Keywords: right to work, collective bargaining, flexibility, employment policies

Nº de clasificación JEL: J50, J20, J30

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1514>

Fecha de entrada: 06/10/2025

Fecha de aceptación: 10/10/2025

1. DERECHO AL TRABAJO, POLÍTICAS DE EMPLEO Y EMPLEO DE CALIDAD

El art. 35 de la Constitución establece que “todos los españoles” tienen el deber de trabajar y el derecho al trabajo. Una declaración que tiene que ponerse en relación con un principio de soberanía estatal definida en torno al Estado-Nación, anclada al espacio territorial que este ocupa, en donde se determinan marcos institucionales nacional-estatales de los derechos laborales individuales y colectivos y de los derechos sociales como proyección de la cláusula de Estado Social. Estos marcos regulativos coinciden con un modelo productivo que tiene como referencia fundamental la unidad de mercado que se superpone al Estado Nación, y este perímetro condiciona la acción política derivada de la Constitución y constituye a su vez la clave de los puntos de fuga de esta.

La referencia al Estado implica una nueva determinación de este concepto a causa de la distribución de competencias entre sus diferentes entes y niveles territoriales. Por lo que se refiere a la regulación del trabajo y la política de empleo, estas competencias se bifurcan entre la atribución exclusiva de poderes al estado y competencias compartidas con las comunidades autónomas.

Si esa cierta recomposición de la soberanía en el interior del territorio de un Estado como el español es importante, también lo es la tendencia a desbordar el

propio marco estatal de referencia. En efecto, si la dimensión política estatal que se define como soberanía nacional agrupa en sí una dimensión social y una dimensión económica y de mercado, es notorio que esta última comenzará posteriormente a emanciparse respecto de su consideración prioritariamente nacional, liberándose por así decirlo del marco definido por la soberanía estatal, encuadrándose en un espacio multiescalar que afecta a lo supranacional, en el ámbito europeo, y lo global, a través de la mundialización de los mercados. La nueva situación que surge a partir del renacer del proteccionismo de signo imperialista en las políticas del presidente Trump en USA no afecta directamente a la consideración globalista de los mercados, solo reorienta de forma coactiva el intercambio de bienes y servicios, con alguna repercusión específica sobre los intentos de restricción de los flujos migratorios hacia las grandes zonas de desarrollo económico en el occidente del mundo.

Pero más allá de la pura descripción de la relación entre desarrollo económico y trabajo productivo, con su encuadramiento en un ordenamiento jurídico anclado en la noción de soberanía estatal, conviene detenerse brevemente en la vertiente puramente constitucional de este asunto.

El reconocimiento constitucional del derecho al trabajo significa que el trabajo, en cuanto base de la reproducción material e inicio de la vida social para la mayoría de las personas, mujeres y hombres, trasciende su consideración puramente económica y mercantil y se propulsa hacia una dimensión compleja, social y política. El trabajo, así, no es un hecho privado, sino un fenómeno social y político, básico para la vida en sociedad (Baylos, 2013). Este es el valor político que se expresa en el reconocimiento de su dimensión constitucional, destacando su papel como elemento esencial para la cohesión social, pero manteniendo el orden económico de la libre empresa, para evitar la recusación política, social y económica del sistema capitalista y de la democracia liberal. De alguna manera, en el esquema de una democracia social se realiza un intercambio entre el reconocimiento de derechos individuales y colectivos derivados del trabajo, para favorecer la instauración de una ciudadanía social que aspira a una gradual consecución de la igualdad sustancial, y la aceptación del sistema de libre empresa en una economía de mercado.

El trabajo se presenta en la Constitución como un derecho y es reconocido como tal. En ello radica su propia ambigüedad, porque tiene que concordar con una organización del sistema económico que sin embargo es incapaz de asegurarlo –por el contrario, debe ser plenamente libre en el mercado, sin anclajes institucionales que obstaculicen el libre cambio- y es incompatible, por tanto, con la estructura tradicional de los derechos, en el sentido de que no puede gozar de la garantía plena de otros derechos laborales individuales o colectivos. Una situación paradójica, porque si bien el derecho al trabajo no puede verse garantizado en un sistema de libre empresa en una economía de mercado, la realización material de un trabajo es la condición previa para el ejercicio de todos los derechos laborales. Por eso el texto cons-

titucional acompaña a esa importante consideración del trabajo como derecho la prescripción contenida en el art. 40, que incluye de manera destacada entre las políticas públicas que el Estado debe desarrollar para el progreso social y económico en el marco del compromiso central recogido en el art. 9.2 CE, una política orientada al pleno empleo.

Por consiguiente, el derecho al trabajo se debe interpretar en el marco de una economía de mercado presidida por el principio de libertad de empresa. Resulta muy ilustrativo poner en relación los preceptos que reconocen ambas realidades. El art. 38 CE sitúa a la empresa como sujeto fundamental de la economía de mercado y recoge el apoyo de los poderes públicos a la defensa de la productividad, y a la posibilidad incluso de elaborar medidas de planificación cuyo alcance no aparece delimitado en el texto constitucional. En el art. 35 CE se reconoce el derecho al trabajo de todos los ciudadanos y la necesidad de una retribución suficiente para cubrir las necesidades de la persona trabajadora y las de su familia, pero la intervención de los poderes públicos en el desarrollo de este derecho se produce a través de las políticas de empleo y de la protección frente al desempleo a las que se refieren los arts. 40 y 41 CE.

De esta manera, junto al trabajo como derecho, aparece el empleo como política de los poderes públicos. La política de empleo es una función del Estado social que, como tal obligación pública, debe ser medida y valorada en atención a sus finalidades y efectos y en relación con la orientación constitucionalmente prescrita “al pleno empleo”, lo que viene a coincidir con la expresión del art. 3.3 TUE sobre la “tendencia al pleno empleo y al progreso social” de una economía social de mercado.

La imposibilidad de conceptuar el trabajo como derecho dotado de plena exigibilidad jurídica no impide afirmar la existencia de un derecho al trabajo con garantías, no solo respecto de la extinción del contrato, de acuerdo con la jurisprudencia constitucional en relación con la causalidad del despido y la revisión jurisdiccional del acto extintivo del empleador, sino en una dimensión más amplia. En tanto derecho de contenido complejo (Sastre Ibarreche, 1996), se proyecta sobre tres ámbitos diferentes, la libre elección de trabajo, la estabilidad en el empleo y unas condiciones de trabajo equitativas y saludables (Rodrigo Silva, 2021), y en este sentido coincide con el concepto de trabajo decente que tiene establecido la OIT como un estándar universal de protección, así como con una larga serie de convenios sobre los derechos derivados de la relación laboral, la terminación del contrato de trabajo y las políticas de empleo y colocación.

Pero también este reconocimiento constitucional incide sobre las políticas públicas que tienen que favorecer o promocionar el contenido esencial del derecho al trabajo en el marco de un principio de seguridad y estabilidad en el empleo. Este es el sentido de la conexión que establece la jurisprudencia constitucio-

nal en la muy conocida STC 22/1981 entre su faceta individual y colectiva, haciendo coincidir esta última con las políticas de empleo comprometidas en el art. 40 CE (Baylos Grau, 1985).

Este engarce ha sido cuestionado durante demasiado tiempo, invirtiendo la comprensión correcta de la relación entre los dos preceptos constitucionales, dotando de contenido al derecho al trabajo desde la política de empleo y determinando su alcance real a partir de una “política de estabilidad económica”. Se trataba de un enfoque común a todos los ordenamientos europeos de la era de la flexibilización, coherente, por lo demás, con la “orientación al empleo” del derecho del trabajo (Jeammaud, 2007). De acuerdo con ella, la propia configuración teórica del marco institucional de derechos laborales debía estar directamente condicionada por el empleo generado en el mercado de trabajo. La política de empleo se situaba en un espacio de mercado en el que se subraya el carácter mercantil del trabajo como coste de producción y en donde la dinámica “entrada” y “salida” de ese mercado se analiza en términos del coste salarial global.

De hecho, se llegó a teorizar el tránsito de un derecho del trabajo a un derecho del empleo como un efecto de las normas laborales “de última generación”, elaboradas para cumplir una función promotora del empleo antes que para cumplir “la tradicional función protectora del derecho laboral”. Se contraponían de este modo las categorías de empleo y de trabajo, subrayando que la primera no estaba contaminada por la necesaria referencia a los derechos individuales y colectivos que acompañaba a la segunda. En el mismo sentido, se hablaba de un “derecho del mercado de trabajo” –opuesto a un “mercado de la tutela de los derechos”, que se definía como hipertrofiado y en crisis (Ichino, 1996)– en el que lo fundamental era la relación entre solicitantes y oferentes de empleo y cuyo valor central es la obtención de un puesto de trabajo (Ghirotti, 2011). Todo ello en el marco de un proceso crecientemente individualizado y “contractualizado” entre el organismo público que gestiona la prestación por desempleo y la persona trabajadora que busca empleo a través del compromiso de actividad (Espín Sáez, 2004), y en el que la calidad del empleo deja de ser un factor en sí mismo relevante.

Iniciada en la década de los 80 del pasado siglo como manifestación del naciente neoliberalismo en materia laboral, en los diez años posteriores esta construcción teórica cobró fuerza y devino hegemónica, en el contexto de la consolidación de un mercado global. Uno de sus elementos centrales era la reivindicación, sobre la base de los instrumentos derivados del análisis económico del derecho, de la eliminación de los obstáculos derivados del marco institucional regulador de los derechos laborales; todo ello en la búsqueda de mayor flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo como condición de máxima eficacia del mercado laboral. Flexibilidad y flexibilización en la regulación del mercado de trabajo que fue sustitui-

da, ya en la entrada del nuevo siglo, por la nueva noción de “flexiseguridad” como un resumen de esta perspectiva regulatoria del empleo que se desvinculaba de los derechos atribuidos al trabajo¹.

Desde la perspectiva constitucional, sin embargo, no es posible desvincular el derecho al trabajo de la orientación de las políticas públicas desarrolladas “en el marco de la estabilidad económica”. En efecto, no cabe plantear de modo plenamente diferenciado el contenido que debe tener el trabajo configurado como derecho ciudadano y el empleo como objeto de la política pública que tienda a la reducción plena de la desocupación, puesto que ambos conceptos rectamente entendidos –el art. 35 y el art. 40 CE– están sólidamente asentados y directamente conectados en el texto constitucional.

En toda la serie histórica española, esta conexión ha sido frecuentemente malinterpretada, al intentar comprenderla desde una perspectiva muy lastrada por el enfoque de la libertad de empresa como elemento dominante, desvalorizando el alto contenido político y democrático del trabajo, que en ningún caso puede reducirse a “un artículo de comercio” como señaló la OIT ya desde 1919 (Supiot, 2019). Especialmente con ocasión de los estallidos cíclicos de las crisis, la política de empleo se ha entendido como un instrumento directamente encaminado a la recomposición de la economía mediante la reducción de costes para la empresa, entre los cuales figuraban los derechos individuales y colectivos derivados del trabajo.

De forma más evidente esta visión se percibe en la reforma legislativa del 2012, caracterizada por el establecimiento de “políticas de austeridad” que perseguían una recuperación económica en la que empleo y trabajo debían funcionar al unísono y en una sola dirección, la degradación del contenido del derecho al trabajo como fórmula de generación de empleo sin atender a la calidad de este, provocando así un cierto “extrañamiento” del empleo respecto del campo normativo que disciplinaba el trabajo, siempre de acuerdo con las exigencias de “eficiencia” marcadas por la política económica (Casas Baamonde, 2014, 92 ss). En la justificación que las SSTC 114/2014 y 8/2015 dieron a esta orientación de las decisiones del legislador, el peso de la libertad de empresa resultó determinante como elemento que guiaba y daba sentido a la inversión de la relación entre el art. 35 y el art. 40 CE, porque, en palabras del Tribunal, “antes del derecho a la estabilidad en el empleo figura el derecho de acceso al mismo; este se integra en el contenido esencial del derecho al trabajo que, en su dimensión individual, reconoce el art. 35.1 CE”, por lo que acceder a un empleo puede condicionar y li-

1 Un comentario crítico y colectivo a esta noción y sus implicaciones en el volumen coordinado por Landa Zapirain, 2009.

mitar el principio de estabilidad que forma parte del contenido esencial del derecho al trabajo².

Es conocido, sin embargo, que a partir de la irrupción de la pandemia del COVID-19 y de la crisis económica subsiguiente, esta forma de abordar la relación entre derecho al trabajo y política de empleo ha sido sustituida por un razonamiento opuesto que buscó garantizar el mantenimiento del empleo durante todo el largo período del estado de alarma y sus secuelas (Ferrando García, 2021). Esta misma orientación habría de perfilarse más tarde como un principio de estabilidad en el empleo a partir de la reforma de la contratación temporal llevada a cabo por el RDL 32/2021 (Pastor Martínez, 2022), al punto que se llegó a hablar de un cambio de paradigma en esta materia. El tema se retomará más adelante.

La recomposición de la relación entre el trabajo como derecho y el empleo como política pública ha requerido a su vez la remodelación de los instrumentos que activan las políticas de empleo, en un contexto de sobrecarga de los servicios de empleo ante la tensión sufrida con las crisis encadenadas desde el 2020, lo que se ha llevado a cabo con la importante Ley 3/2023 de Empleo. De esta manera, la política de empleo gana también una corporeidad jurídica que se aleja de la consideración puramente subordinada a la intervención pública en la economía y en el mercado, al entender que el centro de su actividad venía igualmente determinado por las decisiones adoptadas “en el marco de la estabilidad económica” y que el resto de sus funciones se limitaban a la mera “gestión administrativa” de los flujos de entrada y salida en el mercado de trabajo (Aparicio, Baylos y Cabeza, 2022).

2. LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA COMO CONDICIÓN PARA UN EMPLEO DE CALIDAD

Superada la “exterioridad” del empleo respecto del Derecho del Trabajo en la legislación del 2012 (Casas Baamonde, 2014, 93) las “políticas de empleo” se han reconducido al campo del servicio público del que se predica ante todo su eficiencia. Se enfatiza ahora la posición de quienes acceden al mismo construida como un derecho individual al diseño de la carrera profesional propia y a mejorar su relación personal con el empleo, y se abren espacios a la iniciativa privada de forma

2 La cita completa de la que se ha extraído la que figura en el texto es muy indicativa de la relevancia que en el razonamiento del TC se da a la libertad de empresa como fuente de la limitación del derecho al trabajo y a la vez como guía y fundamento de las políticas de empleo: “El derecho al trabajo puede entrar en conflicto con el reconocimiento en el art. 38 CE de la libertad de empresa y el mandato a los poderes públicos de garantizar y proteger su ejercicio y la defensa de la productividad. Sin perjuicio de los límites necesarios, tales exigencias derivadas del art. 38 CE pueden legitimar el reconocimiento legal en favor del empresario de determinadas facultades de extinción del contrato de trabajo integradas en sus poderes de gestión de la empresa. (...) teniendo en cuenta que antes del derecho a la estabilidad en el empleo figura el derecho de acceso al mismo; este se integra en el contenido esencial del derecho al trabajo que, en su dimensión individual, reconoce el art. 35.1 CE”.

complementaria y no competitiva, sincronizada con el servicio público (Aparicio, Baylos y Cabeza, 2022, 29). Pero la consideración predominante de esta vertiente pública de cómo se organiza y administra esta compleja red de prestaciones y de actividades para la realización del objetivo prometido en el art. 40 CE, ha impedido en demasiadas ocasiones entender la conexión directa entre las nociones de empleo y de trabajo, y por consiguiente entre los instrumentos centrales en la regulación de las condiciones de trabajo y de empleo de las que dispone el ordenamiento jurídico.

Es bien conocido que el elemento clave para la realización de los derechos derivados de la relación de trabajo es la negociación colectiva. Constitucionalmente reconocido como un derecho autónomo y diferenciado del de libertad sindical -aunque este último lo incluye entre las facultades de acción de la organización sindical- el precepto impone que la ley que lo desarrolle garantice la fuerza vinculante del mismo, lo que en nuestro sistema legal ha generado el convenio colectivo de eficacia normativa como forma típica de la regulación de las condiciones laborales en las ramas de producción y en las empresas y centros de trabajo.

La utilización sesgada del derecho constitucional a la negociación colectiva que hizo la propia jurisprudencia constitucional de la época – las SSTC 119/2014 y 8/2015 – reducía este a una función puramente dependiente de las políticas económicas, degradándolo prácticamente a mero principio rector de la política social y económica (Rodríguez Piñero y Bravo Ferrer, 2021, 112), y ponía en cuestión el reconocimiento de la autonomía sindical y la fuerza vinculante del acuerdo colectivo generado a través de la misma³. Pero lo que es evidente es que el sistema español de relaciones laborales se asienta en la negociación colectiva, estrechamente ligada a la acción sindical y a la protección de su función reguladora a través del reconocimiento fuerte en términos jurídicos de la autonomía colectiva. En esta dirección, tanto los textos internacionales –comenzando por el Convenio 98 (1949) de la OIT– como la jurisprudencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos insisten en esta centralidad, fuertemente ligada al reconocimiento de la libertad sindical como eje del sistema laboral democrático.

3 Para la STC 8/2015, el derecho de negociación colectiva es «un derecho esencialmente de configuración legal», y el legislador “goza de un amplio margen de libertad para delimitar, como derecho necesario, aspectos de la estructura, contenido, alcance y límites de la negociación colectiva”. Una conclusión coherente con la afirmación, extraída según esta decisión de la observación histórica, de que cada reforma de la negociación colectiva “representa una opción legislativa diferente como un instrumento al servicio de una concreta política económica y social del Gobierno y Parlamento de cada momento”. De esta manera, configuración legal y consideración del derecho como un mero instrumento de política económica son conceptos que describen “un inexistente contenido esencial del derecho de libertad de estipulación y de contratación colectiva”, un derecho “sin contenido ni rango constitucional” desgajado de la libertad sindical y alineado por el contrario con la noción preconstitucional que del instrumento de la negociación colectiva tenía el desarrollismo franquista y el DLRT de 1977. (Aparicio, Baylos, 2023).

Si, por consiguiente, el hecho del trabajo es objeto de regulación prioritaria a través de la negociación colectiva dentro de un marco institucional de carácter imperativo, la relación que se establece entre las nociones de trabajo y empleo tiene necesariamente que implicar al convenio colectivo y a otras manifestaciones de la autonomía colectiva. Hay que tener en cuenta que cuando se habla de autonomía colectiva no solo nos estamos refiriendo al tipo legal del convenio colectivo del Título III ET, que es en efecto el tipo legal predominante en la dinámica de las relaciones laborales españolas, sino también a la multitud de pactos y acuerdos previstos en otras normas del propio ET, en sus Títulos I y II – en especial los acuerdos de empresa- y en general a todos los acuerdos frutos del ejercicio de la actividad sindical y la autonomía colectiva, sin olvidar el muy importante aspecto del diálogo social y los acuerdos de concertación con el poder público (Rodríguez Piñero y Bravo Ferrer, 2021, 116).

Es posible esbozar una primera aproximación a los aspectos en los que la negociación colectiva interactúa con el sistema de empleo, resaltando aquellos que no suelen considerarse más cercanos. En efecto, la negociación colectiva –y el convenio colectivo– tiene legalmente encomendado, en el ejercicio de su función normativa (art. 85 ET) la regulación de materias “de índole económica, laboral, sindical y, en general, cuantas otras afecten a las condiciones de empleo y al ámbito de relaciones de los trabajadores y sus organizaciones representativas con el empresario y las asociaciones empresariales”, junto con los planes de igualdad, y procedimientos de información y seguimiento de los despidos objetivos. Pero esta amplia atribución de materias no explica suficientemente la intervención colectiva sobre el empleo. Forma parte de su contenido, en sentido amplio, tanto la capacidad de los acuerdos de empresa o de centro de trabajo de los arts. 39, 40, 41 y 51 ET para reformular en lo concreto las “condiciones de empleo” como las cláusulas contenidas en los diferentes convenios colectivos de sector o de empresa que disciplinan aspectos directamente relacionados con la ocupación o la pérdida de ella a nivel individual o colectivo. Así se constata en las referencias a la contratación y sus modalidades –respecto a la cuales la propia norma estatal efectúa importantes remisiones a la negociación colectiva, como luego se recordará–, a la extinción de la relación en sus diferentes variantes colectivas o individuales por la propia morfología de la empresa y sus metamorfosis o por la segregación de segmentos productivos a través de la descentralización productiva, el cambio en la titularidad de la empresa y de su propio organigrama, o la reformulación de las estructuras de gobierno y del conjunto de bienes y servicios ofertados. Todos estos aspectos requerirían un desarrollo específico a partir del examen del marco institucional en el que se inscribe el mecanismo de regulación colectiva en relación con supuestos de hecho o figuras normativas que repercuten necesariamente en el empleo.

Pero, más allá de todas estas manifestaciones, de carácter y alcance diverso, es conveniente señalar la relevancia que adquiere la negociación de las condiciones básicas del intercambio salarial –posiblemente el elemento más antiguo y fundante del

propio acuerdo colectivo– en relación con un sistema de empleo suficiente e inclusivo, que fomenta la calidad de la ocupación adquirida o en trance de adquisición. Este tema ha acaparado la atención de la opinión pública informada con ocasión de la promulgación de la Directiva UE 2022/2041 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de octubre de 2022 sobre unos salarios mínimos adecuados en la Unión Europea, que constituye sin duda el resultado más considerable y significativo del Pilar Social Europeo con el fortalecimiento consiguiente de la vertiente social de la Unión Europea.

Son muchos los documentos europeos que inciden en este punto. La decisión UE 2020/1512 del Consejo compele a los Estados miembros y a los interlocutores sociales a “velar por que todos los trabajadores reciban un salario justo y adecuado y se beneficien de convenios colectivos o de un salario mínimo legal adecuado, habida cuenta de su impacto en la competitividad, la creación de empleo y la pobreza de los ocupados, respetando al mismo tiempo las prácticas nacionales”, y la Comunicación de la Comisión, de 17 de diciembre de 2019, titulada «Estrategia anual de crecimiento sostenible 2020» recuerda que, en un contexto de crecientes diferencias sociales, es importante garantizar que cada trabajador perciba un salario justo.

Esta insistencia en salarios justos y vida digna que debe llevarse a cabo en los convenios colectivos tiene que ver con un marco económico general positivo, porque “la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, también mediante unos salarios mínimos adecuados, beneficia a los trabajadores y a las empresas de la Unión, así como a la sociedad y la economía en general, y es un requisito previo para alcanzar un crecimiento justo, inclusivo y sostenible”. La explicación la da la propia Directiva 2022/2041: “Si se abordan las grandes diferencias en la cobertura y adecuación de la protección de los salarios mínimos, se contribuye a mejorar la equidad del mercado laboral de la Unión, a prevenir y reducir las desigualdades salariales y sociales, y a promover el progreso social y económico, así como una convergencia al alza. La competencia en el mercado interior debe basarse en unos estándares sociales elevados, que incluyan un alto nivel de protección de los trabajadores y la creación de empleos de calidad, así como en la innovación y en mejoras de la productividad, mientras garantiza al mismo tiempo unas condiciones de competencia equitativas”.

Por tanto, una negociación colectiva dinámica, que genere “estándares sociales elevados” y que no se concentre solo en una serie de personas y de sectores, olvidando a quienes trabajan en condiciones de precariedad o de vulnerabilidad, es una condición necesaria para un sistema de empleo que asegure estabilidad y profesionalidad adecuada a las y los trabajadores concernidos.

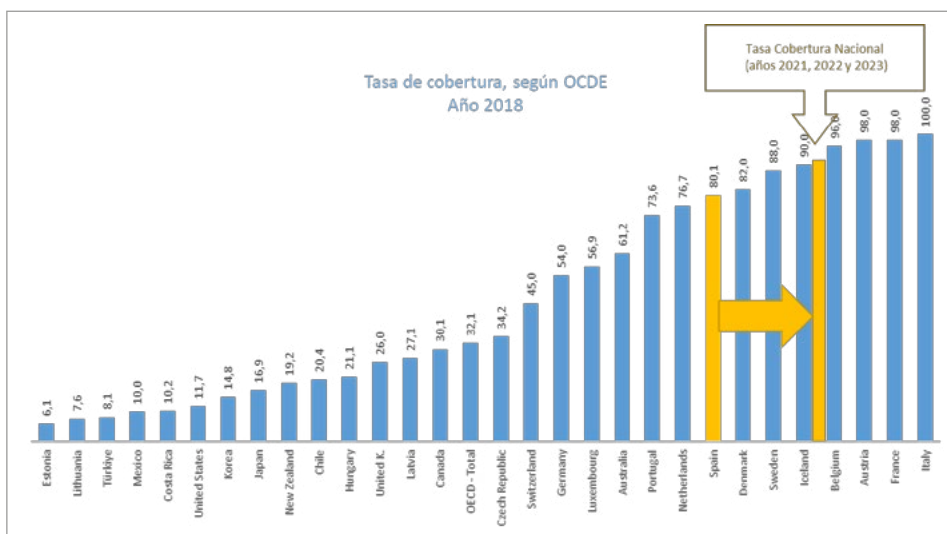
Sobre estas bases, la Directiva establece la obligación de los Estados miembros de aumentar la cobertura de la negociación colectiva y facilitar la incidencia real del derecho de negociación colectiva sobre la fijación del salario, lo que se concreta en que “todo Estado miembro en el que la tasa de cobertura de la negociación colectiva

sea inferior a un umbral del 80%, establecerá un marco de condiciones que favorezcan la negociación colectiva, bien por ley, previa consulta con los interlocutores sociales, bien mediante acuerdo con ellos”, además de fijar un plan de acción con un calendario claro y medidas concretas “para aumentar progresivamente la tasa de cobertura de la negociación colectiva, con respeto pleno de la autonomía de los interlocutores sociales” (art. 4.2 Directiva 2022/2041).

La clave entonces es la tasa de cobertura de la negociación colectiva. La insuficiencia de las tasas de incidencia real de los convenios sobre la población trabajadora es un aspecto que preocupa a la UE puesto que, como se ha señalado (Merino Segovia, 2022), en la década marcada por las políticas de austeridad y el tratado de estabilidad, coordinación y gobernanza, se pasó de un 72 a un 66 por 100, y el impacto de esta caída se tradujo en pérdidas salariales significativas y en un descenso de la recaudación de impuestos y cotizaciones sociales. Sin embargo, en España, pese a la desarticulación que sufrió el sistema con los cambios introducidos en la reforma del 2010 y la erosión de la fuerza vinculante del mismo (Merino Segovia, 2022), esta tasa se ha ido progresivamente ampliándose a partir del 2019, a la vez que el incremento constante de la población trabajadora y la afiliación a la Seguridad Social.

En el siguiente cuadro, basado en los datos de la OCDE, se pueden observar las variaciones importantes según los diversos países, de la tasa de cobertura de la negociación colectiva, y la tendencia al crecimiento que ha experimentado el estado español.

Tabla nº 1. TASA DE COBERTURA COMPARADA ENTRE PAÍSES AÑO 2018 SEGÚN LA OCDE



Fuente: OCDE (2019/2021). Collective bargaining coverage (adjusted coverage rate), 2018. OECD Data / Collective bargaining and social dialogue. La evolución posterior de la tasa de cobertura en España es obra de la reformulación del esquema en un documento del SEPE.

Tabla nº 2. TASA DE COBERTURA Y RELACIONES LABORALES POR COMUNIDAD AUTÓNOMA

CCT-4.2

Datos a 31 de diciembre de 2024

TASA DE COBERTURA Y RELACIONES LABORALES POR COMUNIDAD AUTÓNOMA.

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	TASA DE COBERTURA (%)			TOTAL CONVENIOS			CONVENIOS DE EMPRESA				CONVENIOS DE ÁMBITO SUPERIOR A LA EMPRESA			
	Total	Hombre	Mujer	Relaciones laborales cubiertas por convenio			Relaciones laborales cubiertas por convenio				Relaciones laborales cubiertas por convenio			
				Total	Hombre	Mujer	% sobre total convenios	Total	Hombre	Mujer	% sobre total convenios	Total	Hombre	Mujer
TOTAL	92,09	95,04	88,83	14.486.975	7.851.524	6.635.443	11,17	1.618.786	917.309	701.475	88,83	12.868.189	6.934.215	5.933.968
ANDALUCÍA	92,06	94,53	89,09	2.264.010	1.270.711	993.298	9,71	219.761	129.120	90.641	90,29	2.044.249	1.141.591	902.657
ARAGÓN	93,20	96,33	89,57	423.132	234.922	188.210	13,67	57.847	33.255	24.592	86,33	365.285	201.667	163.618
ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	91,59	94,98	88,02	253.232	134.746	118.486	13,32	33.729	19.860	13.869	86,68	219.503	114.886	104.617
BALEARS (ILLES)	89,13	91,90	85,99	298.449	163.337	135.112	9,15	27.302	14.134	13.168	90,85	271.147	149.203	121.944
CANARIAS	91,20	92,38	89,93	644.176	339.297	304.877	13,64	87.897	48.037	39.859	86,36	556.279	291.260	265.018
CANTABRIA	89,32	93,14	85,20	145.842	79.032	66.810	14,90	21.727	14.033	7.894	85,10	124.115	64.999	59.116
CASTILLA-LA MANCHA	91,70	95,30	87,13	509.742	296.062	213.680	10,04	51.203	26.553	24.650	89,96	458.539	269.509	189.030
CASTILLA Y LEÓN	93,32	95,68	90,78	639.024	339.307	299.717	14,68	93.806	53.170	40.636	85,32	545.218	286.137	259.081
CATALUÑA	94,15	96,40	91,77	2.751.238	1.449.093	1.302.143	9,37	257.825	145.383	112.442	90,63	2.493.413	1.303.710	1.189.701
COMUNITAT VALENCIANA	93,62	95,94	90,95	1.472.712	806.797	665.914	8,52	125.482	72.242	53.239	91,48	1.347.230	734.555	612.675
EXTREMADURA	87,91	91,94	83,10	224.906	128.016	96.890	14,91	33.537	15.231	18.306	85,09	191.369	112.785	78.584
GALICIA	90,00	93,12	86,78	678.417	356.934	321.482	11,95	81.057	46.033	35.024	88,05	597.360	310.901	286.458
MADRID (COMUNIDAD DE)	92,24	96,03	88,37	2.769.359	1.457.469	1.311.889	11,77	325.851	175.829	150.022	88,23	2.443.508	1.281.640	1.161.867
MURCIA (REGIÓN DE)	95,72	98,13	92,43	464.371	274.869	189.502	6,99	32.444	18.878	13.566	93,01	431.927	255.991	175.936
NAVARRA (C. FORAL DE)	83,50	89,97	76,52	202.916	113.555	89.361	19,13	38.808	23.961	14.847	80,87	164.108	89.594	74.514
PAIS VASCO	86,17	91,03	80,92	627.626	344.344	283.282	18,50	116.099	73.737	42.362	81,50	511.527	270.607	240.920
RIOJA (LA)	91,94	95,92	87,82	91.325	48.444	42.881	11,00	10.050	5.434	4.616	89,00	81.275	43.010	38.265
CEUTA Y MELILLA	79,87	87,87	71,85	26.498	14.589	11.909	16,46	4.361	2.419	1.942	83,54	22.137	12.170	9.967

Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social (2025). Estadística de convenios colectivos de trabajo. Avance mensual. Datos a 31 de diciembre de 2024. Madrid: MITEs. Disponible en: https://www.mites.gob.es/es/estadisticas/condiciones_trabajo_relac_laborales/CCT4welcom.htm

Los datos de que se dispone, a 31 de diciembre de 2024, del Ministerio de Trabajo y Economía Social, por sectores de actividad, dan cuenta de este importante avance en la cobertura de la negociación colectiva en la Tabla 2:

Esta ampliación de las personas con sus relaciones de trabajo cubiertas por un convenio colectivo coincide con un contexto de crecimiento económico y de empleo muy significativo, incluso en términos comparativos con otros países de la Unión Europea. Se resalta en este último período 2022-2024 un crecimiento económico sostenido con una fuerte recuperación tras la pandemia y una tendencia incluso más elevada que la media de la zona euro, mientras la afiliación a la Seguridad Social se acerca a los veintidós millones de personas –21,7 millones– a lo que se une el descenso acusado del paro registrado y el incremento de la tasa de protección hasta un 82,5%. Todo ello, además, en un contexto de aumento de la estabilidad contractual en torno a la contratación por tiempo indefinido, que está generando más empleo estable y de mayor cualidad y mejores salarios. Este dato tiene mucho que ver con la reforma laboral fruto del diálogo social tripartito que recogió el RDL 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. La nueva norma redujo los tipos contractuales temporales mediante la eliminación del contrato para obra o servicio, reinventó en la práctica la función del fijo de carácter discontinuo, restringió la capacidad de utilizar el contrato eventual y reforzó un principio de estabilidad en el empleo, con efectos inmediatos en la composición del llamado mercado de trabajo.

Esta evolución positiva resulta favorecida también por un marco legal en el que el convenio colectivo regulado en el Título III del Estatuto de los Trabajadores reúne las características fundamentales de eficacia normativa y general, y se aplica, por tanto, a todas las empresas y a las personas trabajadoras incluidas en su ámbito funcional y territorial, con independencia de la adhesión individual de empresas o trabajadores a sus organizaciones representativas. A ello se une la mayor relevancia de las unidades de negociación de sector o rama de actividad sobre las empresariales, lo que a su vez implica la preponderancia de las federaciones sindicales de sector y las asociaciones empresariales correspondientes como sujetos negociadores. El sistema sindical español se asienta en la noción de la mayor y simple representatividad (Baylos y Pérez Rey, 2024), no solo en el nivel sectorial sino también en la negociación en la empresa, bien directamente a través de las secciones sindicales, bien indirectamente a través de la participación de éstas en los órganos de representación electiva – y unitaria – de las personas trabajadoras en los centros de trabajo, a los que se reconoce igualmente el derecho de negociar convenios conforme al Título III del estatuto de los Trabajadores.

A partir de los datos sobre la parte de la población asalariada que está cubierta por la negociación colectiva, y aunque el número de personas trabajadoras ha ido incrementándose anualmente y la tasa de cobertura ha crecido cada año, se puede calcular que hoy en día hay más de 1,4 millones de personas en nuestro país cuyas relaciones de trabajo no se encuentran reguladas por un convenio colectivo, siendo-

les directamente aplicable el SMI (Baylos, Trillo y García-Muñoz, 2025). Estos datos se resumen en la tabla 3 a continuación:

Tabla nº 3. TASA DE COBERTURA TOTAL Y NÚMERO DE TRABAJADORES CUBIERTOS POR CONVENIOS COLECTIVOS

Tasa cobertura 2021	Tasa cobertura 2022	Tasa cobertura 2023	Tasa cobertura 2024
91,18%	91,46%	91,80%	92,09%
Número trabajadores cubiertos NC 2021	Número trabajadores cubiertos NC 2022	Número trabajadores cubiertos NC 2023	Número trabajadores cubiertos NC 2024
13.241.209	13.631.315	14.069.031	14.486.975

Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social. 2025. Estadística de convenios colectivos. Avance mensual. Datos a 31 de diciembre 2024, MTES.

Hay que tener que, dejando de lado esa aun importante cantidad de personas que trabajan sin un convenio colectivo de referencia y que por tanto se mueven entre los mínimos legales de condiciones de trabajo que establece el SMI y la jornada máxima junto con otras normas imperativas, el mero hecho de estar incluido en el ámbito de aplicación de un convenio colectivo es, ya de por sí, un elemento de protección del empleo. Lo recalca también la Directiva 2022/2041, que señala que los salarios que se establecen en los convenios colectivos “protegen la renta de los trabajadores, en particular de los trabajadores desfavorecidos, y contribuyen a garantizar una vida digna” y, por lo tanto, “cumplen un umbral de dignidad y pueden contribuir a reducir la pobreza a escala nacional y a sostener la demanda interna y el poder adquisitivo, a reforzar los incentivos al trabajo y a reducir las desigualdades salariales, la brecha salarial de género y la pobreza de los ocupados, así como a limitar la caída de los ingresos durante recesiones económicas”.

Es indudable, por tanto, que una negociación colectiva fuerte y con implantación en todos los sectores y empresas es un elemento decisivo para poder hablar de un empleo de calidad, en el que la cuestión salarial es un indicativo de especial relevancia. Este es el sentido profundo de la norma europea que se está comentando, aunque en su regulación conjunta de fomento de la negociación colectiva e imposición de un salario mínimo legal haya sido impugnada por exceder las competencias que le reconoce el art. 153 párrafo 5º TFUE, que excluye “las retribuciones” de la competencia de la Unión, por lo que nos encontramos a la espera de la decisión definitiva del TJUE⁴.

4 Impugnada la Directiva 2022/2041 por Dinamarca, con el apoyo de Suecia, sobre la base del art. 263 TFUE, ha emitido informe sobre el asunto a principios de 2025 el abogado general Emiliou, que recomienda su anulación por haber sido adoptada *ultra vires*. Si esta interpretación fuera asumida por el Tribunal, no solo se pondría fin a la dinámica muy positiva que la Directiva ha entablado entre poder político y la negociación colectiva en relación con la tasa de cobertura de la negociación colectiva, sino que el diferencial de salarios entre los países que componen la Unión Europea sería un elemento funcional al orden social de ésta y que por tanto se rechazarían medidas importantes que

3. LA CAPACIDAD DE DISEÑAR POLÍTICAS DE EMPLEO POR LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL SECTOR Y EN LA EMPRESA

La negociación colectiva es por tanto la condición previa para poder acceder a un empleo de calidad. Pero, además, por la propia capacidad genérica que ostenta derivada de su función normativa, diseña y establece obligaciones empresariales que se deben asumir en el marco de la relación de trabajo y que se fijan en el convenio colectivo.

En este terreno hay ya muchos ejemplos sobre cláusulas concretas que la negociación colectiva ha producido en materia de empleo y a las que ya se ha hecho referencia sucinta con anterioridad. Especial atención debe prestarse a la posibilidad de integrar en el campo del intercambio de intereses propio del convenio compromisos sobre la previsión de contratación temporal de la empresa, o la más específica sobre las vacantes existentes por tiempo indefinido. Así mismo, se deberían desarrollar en el convenio los diferentes aspectos del art. 15. 8 ET relativos a los planes de reducción de la temporalidad, mediante la fijación de los criterios generales relativos “a la adecuada relación entre el volumen de la contratación de carácter temporal y la plantilla total de la empresa”, los “criterios objetivos de conversión de los contratos de duración determinada o temporales en indefinidos” o la fijación de “porcentajes máximos de temporalidad y las consecuencias derivadas de su incumplimiento”. Es evidente que en este texto legal se contempla de forma sintética la posibilidad de que a través de los convenios colectivos las representaciones sindicales y empresariales puedan configurar una verdadera política de empleo de carácter bilateral y pactada, lo que requiere por parte de los sujetos colectivos la capacidad de mediar entre el proyecto general de fomento de la estabilidad en el empleo con su especificación en un sector o, lo que parece más factible, en una empresa determinada.

Para ello, los representantes de los trabajadores -y en primer lugar los sindicatos representativos que negocian el convenio- tienen que diseñar un proyecto concreto y general sobre la política de contratación en relación con la situación de la empresa, sin esperar a proponer o negociar este plan de empleo únicamente de manera defensiva o pasiva, como normalmente sucede. Defensiva, en cuanto que el diseño del plan de empleo suele llevarse a cabo en momentos de reestructuración de la empresa y, de manera más dramática, cuando se encuentran en peligro los puestos de trabajo ante la amenaza de extinción de una parte de estos en el marco de un ERE. Pasiva, en la medida en que la representación colectiva se limita a recibir la información de la empresa sobre “las previsiones del empresario de celebración de nuevos contratos, con indicación del número de estos y de las mo-

tienden a la mejora de los niveles salariales en cada país y en consecuencia caminan en la dirección de evitar la competencia desleal basada en salarios bajos (Baylos, Trillo y García-Muñoz, 2025). Una crítica más amplia a las conclusiones del AG en *Countouris*, 2025.

dalidades y tipos que serán utilizados, incluidos los contratos a tiempo parcial” (art. 64.2 c) ET).

También en materia de contratación, el art. 15.8 ET establece que cabe fijar colectivamente “criterios de preferencia entre las personas con contratos de duración determinada o temporales, incluidas las personas puestas a disposición” y, añade, de manera más prescriptiva, que “los convenios colectivos establecerán medidas para facilitar el acceso efectivo de estas personas trabajadoras -es decir, las que están asumidas por un contrato temporal- a las acciones incluidas en el sistema de formación profesional para el empleo, a fin de mejorar su cualificación y favorecer su progresión y movilidad profesionales”. Este último precepto abre a su vez un nuevo campo por desarrollar, también en relación con los contratos formativos, y es el de proponer reglas pactadas sobre competencias y capacidades de trabajadores estables en la formación permanente y básica para la adaptación que exige la llamada revolución tecnológica digital, las redes de I+D y la innovación y el conocimiento (Casas Baamonde, 2014, 99).

Son otros muchos los supuestos en los que se exige una intervención del convenio colectivo para el establecimiento de reglas relativas a la contratación y al empleo, y, por su evidente trascendencia en este sentido, hay que traer a colación las prescripciones del art. 16 ET sobre los fijos-discontinuos que se confía al convenio de sector, tanto sobre los períodos de inactividad como muy especialmente sobre la posibilidad de establecer una bolsa sectorial de empleo (art. 16.5 ET)⁵.

En definitiva, se trata de trasladar al plano colectivo la posibilidad de modelar una política de empleo que busque la estabilidad y la calidad del mismo a través del acuerdo en materia de contratación y de estabilización de las personas ya contratadas, a la vez que se explora la capacidad de negociar bilateralmente trayectorias profesionales y formativas de las personas trabajadoras y su encuadramiento en los grupos o categorías a partir de reglas y procesos acordados entre los sindicatos representativos y las empresas o asociaciones empresariales.

La negociación colectiva no tiene por qué ser segregada del espacio regulativo en el que se despliegan los derechos correspondientes a las condiciones de empleo, no tiene necesariamente que ocupar una posición subsidiaria de la norma estatal o de acompañamiento a las decisiones unilaterales adoptadas por el empresario. Por el contrario, es condición previa e inexcusable que se erija como el instrumento de regulación por excelencia de las relaciones de trabajo y que cumpla su función primaria normativa, para reequilibrar las posiciones de poder entre las partes negociadoras y elevar los estándares de protección de las personas trabaja-

5 Un desarrollo amplio del “trascendente papel” de la negociación colectiva en la regulación de la contratación fijo-discontinua, en Lousada Arochena y Rodríguez Rodríguez, 2025, 101 ss.

doras. De esta manera el reforzamiento –jurídico y social– de la negociación colectiva condiciona positivamente el desarrollo de un empleo de calidad.

4. A MODO DE BREVE RECAPITULACIÓN

A pesar de la configuración constitucional del derecho al trabajo como verdadero derecho de ciudadanía, la garantía individual de acceso y mantenimiento de un empleo no se ajusta estrictamente a la estructura de los derechos subjetivos en términos de plena exigibilidad jurídica. A pesar de ello, es evidente que la realización material de un trabajo constituye una condición previa e inexcusable para el ejercicio y disfrute de los derechos inherentes al empleo remunerado en un estado social de derecho. Desde esta perspectiva, el derecho individual al trabajo (art. 35 CE) debe entenderse en conexión con el mandato dirigido a los poderes públicos para el desarrollo de una política orientada al pleno empleo (art. 40). Es, precisamente, a través de la vinculación entre ambos preceptos constitucionales como se trataría de facilitar en el seno de una democracia social la consecución progresiva de la igualdad de las personas mediante un trabajo digno y con derechos, sin cuestionar por otro lado la economía de mercado y la libertad de empresa.

En las últimas décadas hemos asistido a una cierta inversión de la correcta relación entre estas dos prescripciones constitucionales, con propuestas y políticas dirigidas a subordinar el contenido del derecho al trabajo a los imperativos de una política de empleo caracterizada por la estabilidad económica y el interés de la empresa. La política de empleo vendría a situarse así en el centro, acentuando el carácter mercantil del trabajo como coste de producción, bajo una concepción de las dinámicas laborales de “entrada” y “salida” del mercado basada en el coste salarial como factor preponderante de competitividad. A partir de estos presupuestos, se llegó a teorizar incluso sobre la necesidad de un tránsito desde un derecho del trabajo hacia un derecho del empleo, primando claramente a este frente a aquel y descargándolo del peso de la garantía de los derechos individuales y colectivos propios del trabajo como categoría jurídica. Frente a estas tendencias, resulta preciso destacar, sin embargo, que ambos conceptos están sólidamente asentados y estrechamente vinculados en el texto constitucional por lo que, rectamente entendidos, garantizan tanto el derecho ciudadano al trabajo, con contenidos y garantías, como una política pública de empleo orientada a la reducción plena de la desocupación.

De forma evidente, aquellos planteamientos reduccionistas se proyectaron sobre la reforma legislativa del 2012, dando lugar a la puesta en marcha de “políticas de austeridad” que perseguían una recuperación económica en la que empleo y trabajo debían funcionar al unísono y en una sola dirección: la degradación del contenido del derecho al trabajo como fórmula de generación de empleo sin atender a la calidad intrínseca de este. Es a partir de la irrupción de la pandemia del COVID-19 y de la crisis económica subsiguiente, cuando esta forma de abordar la relación entre derecho al trabajo y política de empleo fue sustituida por un razonamiento opuesto

que buscó garantizar el mantenimiento de las ocupaciones laborales durante el estado de alarma. La recomposición de la relación entre el trabajo como derecho y el empleo como política pública está también en el origen de la reforma laboral de 2021 que prima la estabilidad y reduce las modalidades temporales de contratación, así como en la remodelación de los instrumentos que activan las políticas de empleo, a través de la Ley 3/2023 de Empleo.

La reconexión sobre estas nuevas bases de las nociones de (políticas de) empleo y (derecho al) trabajo permite recuperar también la centralidad de la negociación colectiva como elemento clave para la regulación de las condiciones laborales, una vez superada la utilización sesgada que la jurisprudencia constitucional recaída en torno a la reforma laboral de 2012 hizo del derecho a la negociación de base colectiva como un mero instrumento subordinado a las políticas económicas.

Las normas comunitarias más recientes enfatizan la necesidad de basar la competencia en unos estándares sociales elevados y en la creación de empleos de calidad como el mejor medio para reducir la pobreza, sostener la demanda interna y el poder adquisitivo, reforzar los incentivos al trabajo y reducir las desigualdades salariales. Y más allá de las normas legales de fijación del salario mínimo, allá donde estas existen, advierten de que la generalización de un nivel salarial realmente ajustado a exigencias de calidad pasa por el incremento progresivo de la tasa de cobertura real de los convenios (Directiva 2022/2041).

El sistema español de negociación colectiva se asienta básicamente sobre el convenio colectivo estatutario (ajustado a las prescripciones del Título III del ET) de aplicación obligatoria y directa a la totalidad de las personas trabajadoras y empleadoras (físicas y jurídicas) incluidas en su ámbito funcional y territorial, pero se nutre también de numerosos pactos no estatutarios y otros acuerdos de empresa, previstos en el Título II del ET. Desde esta perspectiva amplia, una negociación colectiva fuerte y con implantación en todos los sectores y empresas es un elemento decisivo para la consolidación de un empleo de calidad; a su vez, en el marco de esta negociación, el establecimiento de retribuciones suficientes y dignas para todas las personas trabajadoras constituye una de las condiciones esenciales de posibilidad de este proceso de cualificación.

Dentro del conjunto de los países de la UE, el Estado español presenta altos niveles de cobertura negocial situándose en la actualidad en el entorno del 90%. Aunque el mero hecho de contar con la cobertura de un convenio colectivo es ya un factor de protección del empleo, existen todavía capas relevantes de la población trabajadora que no disponen de un convenio estatutario, ni de otros pactos de regulación convencional de sus condiciones laborales.

El papel de los convenios colectivos, derivado de su naturaleza normativa y su eficacia general y directa, desborda, en cualquier caso, el establecimiento de salarios mínimos sectoriales y/o empresariales y abarca, junto a otras disposiciones genera-

les en relación con las condiciones de trabajo, aspectos directamente relacionados con la contratación y el empleo. Se abre así la posibilidad real de que a través de los convenios colectivos las representaciones sindicales y empresariales puedan configurar una verdadera política de empleo de carácter bilateral y pactada, que incluya las trayectorias profesionales y formativas de las personas trabajadoras y su encuadramiento en los diferentes grupos profesionales. La negociación colectiva, lejos de ocupar una posición de subsidiaridad con respecto a las leyes estatales, está llamada a asumir un protagonismo claro en el proceso de reequilibrio de poder entre las partes negociadoras para posibilitar la elevación efectiva y progresiva de los estándares de protección de las personas trabajadoras. En este sentido su reforzamiento –jurídico y social– resulta clave para el desarrollo de un empleo de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APARICIO, J.; BAYLOS, A.; CABEZA, J. (2022): “Estado social, derecho al trabajo y política de empleo”, *Revista de Derecho Social* nº 100, pp. 15-36.
- APARICIO, J.; BAYLOS, A., (2023): “Limitación de derechos en la crisis económica y negociación colectiva. (voto particular a la STC 8/2015)”, *Revista Crítica de Derecho del Trabajo. Laborum* nº 3 Especial homenaje a Fernando Valdés Dal-Re, pp. 407-412.
- BAYLOS GRAU, A. (1985): «Derecho al trabajo, política de empleo y jubilación forzosa», *Relaciones Laborales* Tomo II, pp. 479 ss.
- BAYLOS GRAU, A. (2013): “La desconstitucionalización del trabajo en la reforma laboral del 2012”, *Revista de Derecho Social* nº 61, pp. 19-42.
- BAYLOS GRAU, A.; PÉREZ REY, J. (2024): «Aproximación a un enfoque integral sobre la libertad sindical». *Revista Crítica de Relaciones del Trabajo, Laborum*. nº extraordinario 2), pp. 129-145.
- BAYLOS, A.; TRILLO, F.; GARCÍA-MUÑOZ, A. (2025): “Algunas anotaciones sobre salario mínimo y negociación colectiva”, *Revista de Derecho Social* nº 109, pp. 15-42.
- CASAS BAAMONDE, M^a E. (2014): “La eficacia y la eficiencia del Derecho del Trabajo: reflexiones sobre un Derecho cuestionado por la economía y el desempleo”, en González Posada, E. y Molero Marañón, M^a L. (Dirs), Dueñas Herrero, L. y Murcia Clavería, A. (Coords), *Derecho del Trabajo, Constitución y Crisis económica. Estudios en homenaje al profesor Fernando Valdés Dal-Re*, Universidad de Valladolid, pp. 68-99.
- COUNTOURIS, N. (2025): “Evitar otro momento Viking y Laval. Un análisis crítico de las conclusiones del abogado general respecto de la Directiva sobre el salario mínimo adecuado en el proceso C-19/23”.
- ESPIN SÁEZ, M. (2004): “El compromiso de actividad o el control de la voluntad: Un cambio de modelo”, en VV.AA., *Desempleo: XIV Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Oviedo, 23 y 24 de mayo de 2003, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.
- FERRANDO GARCÍA, F. (2021): “Los expedientes de suspensión de contratos y reducción de jornada derivados del COVID-19. Estudio de las medidas de ajuste temporal orientadas al objetivo prioritario de mantenimiento del empleo”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Economía Social* nº 149 , pp. 71-98.
- GHIROTTI, M. (2011): *Il diritto al lavoro possibile. La riforma del sistema di gestione*. Milán.
- ICHINO, P. (1996): *Il lavoro e il mercato. Idee per un Diritto del lavoro maggiorenne*, Milán, 1996. Disponible hoy en <https://www.pietroichino.it/wp-content/uploads/2008/10/sommario.pdf>.

- JEAMMAUD, A. (2007): “Mercado de trabajo y Derecho del trabajo”, *Revista de Derecho Social* nº 39, pp. 9-20.
- LANDA ZAPIRAIN, J.P. (Coord) (2009): *Estudios sobre la estrategia europea de la flexiseguridad: una aproximación crítica.*, Bomarzo, Albacete.
- LOUSADA AROCHENA, J.F.; RODRIGUEZ RODRIGUEZ, E. (2025): *El contrato fijo discontinuo: aspectos laborales y de Seguridad Social*, Bomarzo, Albacete.
- MERINO SEGOVIA, A. (2022): “Desarticulación y desactivación del sistema de negociación colectiva. El declive de la fuerza vinculante del convenio colectivo antes de la reforma laboral de 2021”, *Cuadernos de Relaciones Laborales* Vol. 40 nº 1, pp. 77-93.
- PASTOR MARTÍNEZ, A. (2022): “La reforma de los contratos de duración determinada (art. 15 TRLET) por el RD-L 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Economía Social* nº 152, pp. 21-44.
- RODRIGO SILVA, C. (2021): *El derecho al trabajo en el ordenamiento jurídico chileno: una mirada desde la precariedad laboral*, Tesis Doctoral inédita, Universidad de Chile / Universidad de Salamanca.
- RODRIGUEZ PIÑERO Y BRAVO FERRER, M. (2021): “El derecho a la negociación colectiva en el voto disidente a la STC 8/2015”, en Cruz, J., González-Posada, E., Molero, M^a L. (Dirs) Lahera, J. y Murcia, A. (Coords), *La negociación colectiva como institución central del sistema de relaciones laborales. Estudios en homenaje al profesor Fernando Valdés Dal-Re*, Bomarzo, Albacete, pp. 109-116.
- SASTRE IBARRECHE, R. (1996): *El derecho al trabajo*, Trotta, Madrid.
- SUPIOT, A. (2019): *Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXI^e siècle*, coll. «Leçons de clôture», Éditions du Collège de France, Paris.

El impacto sobre la calidad del empleo de la estructura y contenidos de la negociación colectiva

The impact on the quality of employment of the structure and content of Collective Bargaining

Establecer el convenio colectivo aplicable cuando concurren varios de ellos constituye un tema de gran relevancia práctica y complejidad jurídica. Las normas que establecen la preferencia entre convenios no solo afectan al equilibrio de poder entre sindicatos y organizaciones empresariales, sino que también inciden en la capacidad de definir criterios comunes en la negociación colectiva. Estas reglas resultan esenciales para articular políticas salariales coherentes y orientar los procesos negociadores mediante instrumentos como los Acuerdos para el Empleo y la Negociación Colectiva. Asimismo, tienen efectos sobre la competencia entre empresas en función de su ámbito territorial. Las sucesivas reformas legales que han modificado este marco han provocado tensiones significativas, especialmente cuando se han impulsado sin un consenso amplio. En este contexto, el estudio analiza el marco normativo de la negociación colectiva y la concurrencia entre convenios, adoptando una perspectiva evolutiva que evidencia la persistente influencia de las reformas previas en la realidad actual.

Hitzarmen kolektibo bat baino gehiago daudenean aplikatu beharreko hitzarmena zehaztea garrantzi praktiko eta konplexutasun juridiko handiko gaia da. Hitzarmenen arteko lehentasuna ezartzen duten arauak sindikatuen eta enpresa-erakundeen arteko botere-orekari eragiteaz gain, negoziazio kolektiboan irizpide komunak definitzeko gaitasunean ere eragiten dute. Arau horiek funtsezkoak dira soldata-politika koherenteak artikulatzeko eta negoziazio-prozesuak bideratzeko, Enplegurako eta Negoziatio Kolektiborako Akordioak bezalako tresnen bidez. Era berean, eragina dute enpresen arteko lehian, beren lurralde-eremuaren arabera. Esparru hori aldatu duten lege-erreformek tentsio esanguratsuak eragin dituzte, batez ere adostasun zabalik gabe bultzatu direnean. Testuinguru horretan, azterlanak negoziatio kolektiboaren arau-esparrua eta hitzarmenen arteko konkurrentzia aztertzen ditu, aurreko erreformek gaur egungo errealitatean duten eragin iraunkorra agerian uzten duen eboluzio-ikuspegia hartuz.

The determination of the applicable collective bargaining agreement when multiple agreements coexist is a matter of great practical relevance and legal complexity. The rules that establish preference among agreements not only affect the balance of power between trade unions and employer organizations, but also influence the ability to define common criteria in collective bargaining. These rules are essential for articulating coherent wage policies and guiding negotiation processes through instruments such as the Agreements for Employment and Collective Bargaining. They also have an impact on competition between companies depending on their territorial scope. The successive legal reforms that have modified this framework have caused significant tensions, especially when they have been promoted without broad consensus. In this context, the study analyzes the regulatory framework of collective bargaining and the coexistence of agreements, adopting an evolutionary perspective that highlights the persistent influence of previous reforms on the current reality.

Índice

1. Los orígenes de la negociación colectiva: el *tarifvertrag*
2. Las bases de trabajo como embrión de la estructura negocial
3. La estructura negocial durante el franquismo
4. Los criterios evolutivos en el Estatuto de los Trabajadores
5. La preferencia aplicativa de los convenios autonómicos y provinciales
6. Recapitulación conclusiva

Referencias bibliográficas

Palabras clave: negociación colectiva, calidad del empleo, sindicatos y organizaciones empresariales.

Keywords: collective bargaining, quality of employment, trade unions and business organizations.

Nº de clasificación JEL: J50, J80, L20

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1515>

Fecha de entrada: 10/09/2025

Fecha de aceptación: 16/09/2025

1. LOS ORÍGENES DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA: EL TARIFVERTRAG

Para conocer la realidad de las funciones que despliega actualmente la negociación colectiva, tanto por lo que refiere a sus contenidos como a su estructura, merece la pena efectuar un breve recordatorio de sus orígenes y de su evolución histórica más reciente. A tal efecto, el punto de arranque no puede ser otro que los efectos de la emergencia del conflicto social a partir de la revolución industrial y, con él, de la llamada cuestión social, que provocaron el surgimiento de los sindicatos, los movimientos huelguísticos y partir de ellos expresiones varias de pactos entre el empresario y los trabajadores, que fueron el germen de los actuales convenios colectivos. Estos pactos, tanto en el ámbito general de los países europeos donde se originó la revolución industrial como en el ámbito particular de las relaciones laborales en España, eran muy simples, tanto por lo que refiere a sus contenidos como al ámbito de aplicación al que se dirigían.

En cuanto a su contenido, su objeto era directamente dar respuesta a las reclamaciones que constituían el origen de las huelgas, expresión del descontento de los obreros derivado de la explotación industrial del momento, caracterizada por jornadas de trabajo extenuantes y salarios casi de miseria. En consecuencia, los pactos co-

lectivos que resolvían estos conflictos se centraban esencialmente en la fijación de jornadas máximas de trabajo y en los incrementos retributivos de los trabajadores. De ahí que su denominación original, que se mantiene en gran medida, en Alemania fuese la de *tarifvertrag*, es decir, contratos de tarifa, cuya finalidad era fijar el valor del trabajo en salario/día. Ese contenido en torno a salario y jornada de los pactos colectivos ha constituido una constante histórica de la institución de los convenios colectivos, y pervive hoy plenamente en la negociación colectiva actual. Más allá de que en algunos ordenamientos nacionales la legislación estatal haya establecido ciertas condiciones de trabajo fijando el salario mínimo para todas las profesiones y sectores, o estableciendo límites máximos a la jornada de trabajo, lo cierto es que la negociación colectiva no ha dejado de desplegar un papel central en la fijación concreta en la empresa o en todo un sector de actividad del régimen retributivo y el tiempo de trabajo. Es llamativo el hecho de que, a pesar de que la norma estatal no llega en ningún momento a establecer como contenido obligatorio de los convenios colectivos la regulación de salario y el tiempo de trabajo, en la práctica no hay convenio colectivo que se precie de tal que no incluya estas dos materias como centrales. Dicho en sentido contrario, siendo la regulación de la retribución y la jornada materias clave a tratar en las mesas de negociación, resulta innecesario que desde la ley se impongan como contenido mínimo. Lo que existe comúnmente en los ordenamientos laborales es una regulación legal incompleta en estas dos materias, con remisiones a su implementación por parte de la negociación colectiva, en algunos casos explícitas y en otros bajo la presunción implícita de que ambas materias se abordarán con toda seguridad en el conjunto de los convenios colectivos.

En todo caso, desde la perspectiva que pretendemos resaltar en este trabajo, centrado en la negociación colectiva como instrumento de garantía de calidad en el empleo, su orientación ha sido tradicionalmente, y en gran medida lo sigue siendo en la actualidad, la de mejorar las condiciones de trabajo respecto de las establecidas legalmente, en una relación tradicional de subordinación entre norma estatal y convenio colectivo. Esa lógica de mínimo de derecho necesario de la norma estatal respecto de lo pactado en convenio colectivo es plena en materia salarial, mientras que la intervención legal es mayor y más matizada en relación con el régimen del tiempo de trabajo, donde la lógica clásica de tutela del trabajador ha tenido que compatibilizarse en etapas históricas más recientes con los requerimientos de flexibilidad empresarial en un escenario económico más cambiante y volátil.

En todo caso, más allá de los necesarios matices, la valoración general es que los convenios colectivos, al asumir estos dos contenidos típicos, han jugado esencialmente un rol de garantía de la calidad del empleo para las relaciones laborales incluidas dentro de su ámbito de aplicación.

Por lo que se refiere a la estructura de la negociación colectiva, en los momentos embrionarios del surgimiento del convenio colectivo como *tarifvertrag*, al ser éste el resultado de cierre de conflictos laborales concretos en el marco de la cuestión social

propia de la revolución industrial, los mismos tenían un ámbito territorial, sectorial o empresarial limitado, que ordinariamente se correspondía con el de aquellos conflictos huelguísticos. Dejando de lado procesos revolucionarios de mayor alcance, que pretendían alterar el poder político establecido, en la más de las ocasiones se trataba de huelgas que se centraban en reivindicaciones retributivas y de jornada en ámbitos muy concretos, en muchas ocasiones estrictamente empresarial o, a lo más, referidos a una actividad industrial desarrollada en un territorio limitado. En estos términos, el ámbito de cada conflicto determinaba el del correspondiente pacto que daba fin a la huelga que se cerraba con el mismo. De este modo, más allá de tratarse de pactos colectivos con un ámbito de aplicación limitado, propios, por tanto, y dentro de una tipología conforme a las categorías que utilizaríamos hoy en día, de lo que podríamos calificar como un modelo descentralizado, lo cierto es que aquellos pactos difícilmente podían desembocar en una estructura negocial consolidada. En efecto, el pacto no comportaba que ese ámbito negocial se consolidase, pues el siguiente conflicto laboral podía no ser coincidente con el precedente, y por tanto el pacto que lo resolvía era también de un ámbito distinto al anterior.

Por lo que refiere al caso español, siendo la negociación colectiva un fenómeno estrechamente vinculado al desarrollo industrial en concretos núcleos urbanos, los convenios colectivos tienen su origen en focos territoriales muy identificados, especialmente Cataluña y el País Vasco, si acaso con experiencias adicionales puntuales en otros territorios de industrialización emergente, como Madrid, o en zonas mineras, como la cuenca asturiana, o bien en ciertos conflictos del campo, como en Andalucía. Esta realidad acentuó ese carácter disperso de la negociación colectiva emergente que, con el paso del tiempo, influyó en la estructura de la negociación colectiva propia de nuestro sistema de relaciones laborales.

2. LAS BASES DE TRABAJO COMO EMBRIÓN DE LA ESTRUCTURA NEGOCIAL

Es poco conocido que los primeros esbozos de la institucionalización de la negociación colectiva entre nosotros se remontan a las bases de trabajo, primero de la dictadura de Primo de Rivera en torno a 1926 y sucesivamente de la segunda república en torno a 1931 (M. González Rothvoss, 1934). Y de esos esbozos deriva la conformación de ámbitos de negociación que se van asentando con tal naturalidad que puede afirmarse que marcan en gran medida el diseño actual del mapa de la negociación colectiva. Estas bases, en su origen dentro de una lógica nacional corporativa, se aprobaban por comités paritarios, inicialmente constituidos por cinco representantes de los trabajadores y otros tantos de los empresarios, presididos por un representante de la Administración. Si bien las bases se agrupaban inicialmente en torno a cada oficio o profesión, lo cierto es que acabaron tomando como referencia el ámbito provincial, local y en ocasiones las grandes empresas, en términos que mantienen en general la lógica de la dispersión de los pactos colectivos de la etapa

precedente, a la que nos hemos referido en el apartado anterior. Estos dos elementos son los que acaban permeando en la cultura laboral y constituyen el primer embrión de la estructura de la negociación colectiva. Se trataba de una estructura que no contemplaba niveles negociales ni superiores ni inferiores a los marcados por las bases, bajo la lógica de la aplicación unitaria de un solo convenio colectivo, nunca concurrente con otro, por lo que no existía ninguna regla de concurrencia convencional.

Desde el punto de vista de su contenido, estos convenios actúan como un instrumento de fijación de condiciones de trabajo de obligado respeto para los contratos incluidos en el ámbito de la negociación, asumiendo así la función típica y originaria de la negociación colectiva. Sin embargo, de forma progresiva y sin abandonar la centralidad de la retribución y de la jornada, la regulación comienza a extenderse a otras condiciones de trabajo, entre las que destaca la clasificación profesional como una forma de garantía mínima respecto del trabajo exigible en cada caso a los trabajadores.

3. LA ESTRUCTURA NEGOCIAL DURANTE EL FRANQUISMO

La primera fase del franquismo supone un enorme paréntesis en la negociación colectiva, dada la imposibilidad de celebrar convenios colectivos por la prohibición expresa de toda actividad sindical. En esa primera fase, la fijación de las condiciones de trabajo en los diferentes sectores y empresas se establecía directamente por el Ministerio de Trabajo a través de las Reglamentaciones y Ordenanzas laborales, cuyo ámbito de aplicación influirá posteriormente en el diseño del mapa de la negociación colectiva. Este paréntesis se cierra con la Ley de Convenios Colectivos de 1958¹, que desde la perspectiva de lo que aquí nos interesa, establece lo que se denominarán unidades apropiadas de negociación. En la práctica se consolidarán dos niveles básicos de negociación, que van a tener notable influencia en el diseño del mapa de la negociación colectiva, incluso hasta la actualidad: el convenio colectivo de ámbito provincial para los sectores a los que se aplicaba una determinada Reglamentación laboral y los convenios colectivos para grandes empresas especialmente de carácter público. El modelo era tan sencillo que, funcionando sobre el principio de unidad convencional, no preveía la hipótesis de la concurrencia entre dos (o más) convenios colectivos y, por ello, no establecía ningún tipo de reglas de preferencias entre los mismos.

Las primeras reglas de concurrencia se establecen en la norma posterior, la Ley de Convenios Colectivos de 1973², en la que se recogían dos sencillas reglas: 1) en caso de concurrencia se aplicaba el convenio que, en conjunto y en cómputo anual,

1 Ley de 24 de abril de 1958 (BOE 25 de abril de 1958), de Convenios Colectivos Sindicales.

2 Ley 38/1973, de 19 de diciembre (BOE 3 de enero de 1974), de Convenios Colectivos Sindicales de Trabajo.

resultase más favorable para los trabajadores; 2) los convenios de empresa se aplicarían con exclusión de cualquier otro, salvo pacto en contrario.

4. LOS CRITERIOS EVOLUTIVOS EN EL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES

El Estatuto de los Trabajadores de 1980 supone un punto de inflexión cualitativo respecto de la realidad histórica precedente. Sobre la base del pleno reconocimiento de la libertad sindical y la legitimidad para negociar convenios colectivos empresariales por parte de los comités de empresa y delegados de personal, se eliminan legalmente las unidades predeterminadas de negociación, pasando a ser los negociadores quienes determinan libremente el ámbito de aplicación del convenio colectivo. Al mismo tiempo se eliminaba también el principio general de unidad negocial y se permitía la negociación articulada entre diversos convenios según materias³.

En materia de concurrencia entre convenios, el principio general era la atribución a las organizaciones sindicales y empresariales más representativas, tanto de ámbito estatal como autonómicas, de capacidad jurídica plena para determinar la estructura de la negociación colectiva y, como consecuencia de ello, para establecer las reglas que deben resolver los conflictos de concurrencia.

En defecto de pacto expreso, la regla general, que se ha mantenido intacta en las reformas legales posteriores, pasaba a ser la prohibición de afectación del convenio colectivo durante su vigencia, lo que se traducía en la prioridad del convenio precedente respecto del posterior en el tiempo. La finalidad de esta regla es evitar que en el ámbito de aplicación ya cubierto por un convenio estatutario se introduzca una nueva regulación negocial que coincida en todo o en parte con dicho ámbito⁴, al menos mientras el primer convenio esté vigente. Con el paso del tiempo, la jurisprudencia ha declarado que esta regla de no afectación sólo opera durante el período de vigencia ordinaria del convenio colectivo, pero no cuando este se denuncia y entra en fase de ultraactividad aplicativa⁵. Sigue rigiendo, sin embargo, para los convenios colectivos no denunciados que se prorrogan legalmente a partir de su finalización ordinaria⁶.

En paralelo, en el supuesto de concurrencia de normas, tanto estatales como pactadas, se mantenía formalmente en vigor la regla legal de aplicación de lo más favorable para los trabajadores, apreciado en su conjunto y en cómputo anual. Sin

3 Ley 8/1980, de 10 de marzo (BOE de 14 de marzo), del Estatuto de los Trabajadores.

4 STS 28 de octubre de 1999, rec. 3441/1998, ECLI:ES:TS:1999:6769.

5 SSTs 8 de enero de 2020, rec. 129/2018, ECLI:ES:TS:2020:41; 5 de octubre de 2021, rec. 4815/2018, ECLI:ES:TS:2021:3749; 23 de abril de 2025, rec. 103/2023, ECLI:ES:TS:2025:1797.

6 STS 27 de enero de 2022, rec. 33/2020, ECLI:ES:TS:2022:300.

embargo, se ha venido entendiendo de forma pacífica por los tribunales y la doctrina que la concurrencia entre convenios colectivos quedaba sometida en todo caso a las reglas anteriormente mencionadas, dado su carácter de norma especial frente a la general. Ello suponía que en la práctica no se aplicaba el principio de norma más favorable y que se abandonaba de hecho el principio de favorabilidad para los supuestos de concurrencia convencional, salvo para los casos singulares en los que este fuera recuperado por los acuerdos interprofesionales suscritos entre las organizaciones sindicales y empresariales más representativas.

Este modelo funcionó casi durante tres décadas, si bien a partir de 1994, sin alterar formalmente las reglas precedentes, se comienzan a adicionar otras reglas complementarias, con una técnica de inclusión progresiva de sedimentos aluvionales que se superponen unos a otros, introduciendo una notable complejidad en las reglas de concurrencia actualmente vigentes. Las reformas esenciales a estos efectos son las que se producen en 1994, 2011, 2012, 2021 y 2024. Ninguna de ellas suprime las precedentes, sino que se limitan a superponer nuevas reglas que, como tales, van restando espacio de actuación a las iniciales.

A partir de estas reformas, la determinación de qué convenio colectivo resulta aplicable cuando se produce una situación de concurrencia o solapamiento entre varios de ellos constituye un asunto de enorme trascendencia práctica. Las reglas sobre preferencia aplicativa de unos convenios respecto de otros determinan el mayor o menor protagonismo de quienes negocian y marcan la mayor o menor influencia de unos u otros sindicatos y de unas u otras organizaciones empresariales. Al propio tiempo, estas reglas tienen un impacto decisivo en la capacidad para establecer criterios comunes para el conjunto de las comisiones negociadoras; en particular, para diseñar una política de gestión de los salarios convergente para la totalidad de las empresas y trabajadores y la orientación general de la negociación colectiva, a través de los Acuerdos para el Empleo y la Negociación Colectiva. En última instancia, llegan a influir también sobre la propia competencia empresarial según territorios. Precisamente por ello, cualquier reforma sobre las preferencias aplicativas en materia de concurrencia de convenios ha provocado enormes tensiones cuando se ha introducido sin la suficiente dosis de consenso.

La primera de las reformas, la correspondiente a 1994⁷, se sustancia en una doble intervención directa, junto a una tercera más indirecta. En primer lugar, se establece una regla de preferencia de los convenios colectivos sectoriales de ámbito inferior respecto a los de ámbito superior. Se trataba de una preferencia parcial por cuanto quedaban excluidas de la misma una serie de materias para las que se mantenía la preferencia del convenio de ámbito superior: el período de prueba, las modali-

7 Ley 11/1994, de 19 de mayo (BOE 23 de mayo), por la que se modifican determinados artículos del Estatuto de los Trabajadores, y del texto articulado de la Ley de Procedimiento Laboral y de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

dades de contratación, excepto en los aspectos de adaptación al ámbito de la empresa, los grupos profesionales, el régimen disciplinario y las normas mínimas en materia de seguridad e higiene en el trabajo y movilidad geográfica. El precepto contiene una redacción fuerte, que ha permanecido inalterada hasta la actualidad, a pesar de las múltiples reformas posteriores, ya que según la norma las materias descritas no son “*negociables en ámbitos inferiores*”. A pesar de ello, y de acuerdo con una lectura sistemática del texto -al tratarse de un precepto relativo a la concurrencia entre convenios- y teniendo en cuenta además la libertad genérica de negociación (incluso constitucionalmente reconocida) se ha interpretado de manera unánime que no se trata propiamente de la introducción de una prohibición legal de negociar en ámbitos inferiores, sino simplemente de la preferencia aplicativa del convenio estatal en tales materias. Se admite, en consecuencia, la licitud de negociar estas materias por parte del convenio colectivo de ámbito inferior, bien cuando no exista convenio estatal, bien cuando éste último no las regule.

En la mente del legislador estaba abrir paso con esta reforma a la conformación como preferentes de los marcos autonómicos de negociación colectiva, aunque esto no se formulaba de manera explícita. El resultado práctico es que esta norma funcionó sobre todo como una fórmula de reforzamiento de los convenios provinciales respecto de los de ámbito estatal.

En segundo lugar, por vez primera se incorporan al título primero del Estatuto de los Trabajadores una serie de remisiones a la negociación colectiva, especificando el ámbito del convenio (estatal, infraestatal, de empresa...) a favor del cual se realiza cada concreta remisión, excluyendo a los de ámbito diferente o declarándolos supletorios.

La intervención indirecta consistió, a su vez, en la puesta en marcha de un procedimiento de derogación definitiva de las Ordenanzas laborales franquistas, que en la mayoría de las ocasiones se canalizó a través de una negociación colectiva de ámbito estatal y sectorial coincidente con el de normas administrativas laborales a las que se sustituía. Por vía indirecta ello supuso la conformación de un nivel centralizado de negociación colectiva, en unos casos como ámbito casi exclusivo de negociación en el sector, y en otros mediante una fórmula de negociación articulada, complementada con lo que se pactaba a nivel provincial, manteniéndose de esta forma un cierto nivel de descentralización.

La reforma de 2011 introdujo, a su vez, dos importantes novedades⁸. La primera de ellas supone el otorgamiento de preferencia aplicativa a los convenios colectivos de Comunidad Autónoma, ahora con una mención explícita -y exclusiva- a este ámbito negocial, evitando la referencia previa, mucho más imprecisa, a (cualquier) convenio sectorial de ámbito inferior al estatal. Se trata, en cualquier caso, de una

8 Real Decreto-ley 7/2011, de 10 de junio (BOE 11 de junio), de medidas urgentes para la reforma de la negociación colectiva.

preferencia con dos matices importantes: de un lado, se establece como regla subsidiaria, en el sentido de que se recupera la capacidad general de diseño de la estructura negocial y, con ella, de las reglas de concurrencia entre convenios colectivos, a favor de los acuerdos interprofesionales; de otro lado, porque subsiste también la relación de materias atribuidas con carácter preferente al ámbito estatal, aunque ahora como regla supletoria pues se permite a los convenios estatales renunciar a tal preferencia. Se introducen, además, ciertas correcciones en las materias de preferencia estatal: se añade como materia preferente de carácter estatal la jornada máxima anual de trabajo, se refuerza la preferencia respecto de las modalidades de contratación, se sustituye la referencia a los grupos profesionales por la clasificación profesional, y también la alusión a la seguridad y salud en el trabajo por la de prevención de riesgos laborales. En particular, la preferencia en materia de jornada resulta algo confusa, porque la norma legal no habla simplemente de jornada, sino de la “máxima”, lo que abre el debate sobre la posibilidad de que los convenios autonómicos puedan negociar otras jornadas a tiempo completo inferiores a la “máxima” estatal.

Conviene destacar que la atribución de la capacidad de fijación de la estructura de la negociación y de establecimiento de reglas convencionales de concurrencia se hace en favor tanto de los acuerdos interprofesionales de ámbito estatal como de los autonómicos.

En ese contexto se produjo una importante discrepancia a resultas de la celebración de dos acuerdos de esta naturaleza, uno en el ámbito estatal y otro en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco, que contenían reglas de estructura y de concurrencia diferentes. Como quiera que legalmente no existen normas específicas para resolver la concurrencia entre estos dos ámbitos, el Tribunal Supremo declaró que cuando aquellas reglas se introducen simultáneamente en acuerdos estatales y en acuerdos autonómicos se aplica el principio de prioridad temporal, de modo tal que el acuerdo vigente más antiguo no puede verse afectado por el más moderno; en aplicación de esta regla se reconoció, en este caso concreto, la preferencia aplicativa del acuerdo estatal respecto del autonómico, precisamente por ser el primero en el tiempo⁹. Este resultado provocó un malestar en el ámbito autonómico, que en gran medida influyó en la última de las reformas legislativas que vamos a comentar en el apartado siguiente.

La segunda novedad de la reforma de 2011 es el germen de la preferencia aplicativa parcial de los convenios de empresa respecto de los convenios sectoriales en determinadas materias. Esto abre paso a una posible descentralización empresarial de la negociación colectiva en aspectos relevantes: a) la cuantía del salario base y de los complementos salariales, incluidos los vinculados a la situación y resultados de la empresa; b) el abono o la compensación de las horas extraordinarias y la retribución específica del trabajo a turnos; c) el horario y la distribución del tiempo de trabajo, el régimen de trabajo a turnos y la planificación anual de las vacaciones; d) la adap-

9 STS 25 de abril de 2019, rec. 40/2018, ECLI:ES:TS:2019:1609.

tación al ámbito de la empresa del sistema de clasificación profesional de los trabajadores; e) la adaptación de los aspectos de las modalidades de contratación que se atribuyen por la presente Ley a los convenios de empresa; f) las medidas para favorecer la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal.

De acuerdo con la jurisprudencia recaída en relación con esta regla de preferencia, no gozan en ningún caso de prioridad aplicativa a favor del convenio de empresa las reglas sobre compensación y absorción de salarios, la duración y conceptos computables en la retribución de las vacaciones, ni es posible, al amparo de la misma, suprimir el pago de conceptos salariales regulados en el convenio sectorial, o afectar a la estructura del salario¹⁰; tampoco rige en materia de subrogación contractual¹¹.

Esta preferencia aplicativa se atribuye también a los convenios colectivos para un grupo de empresas o para una pluralidad de empresas vinculadas por razones organizativas o productivas y nominativamente identificadas (art. 84.2 ET). Por el contrario, la prioridad aplicativa no se atribuye a los convenios colectivos de ámbito inferior a la empresa¹², de modo que para los casos de concurrencia entre un convenio de centro de trabajo y un convenio de empresa rige el criterio general de preferencia aplicativa del convenio anterior en el tiempo¹³.

En la reforma de 2011 esta preferencia relativa del convenio de empresa se introdujo con ciertas cautelas, pues los acuerdos interprofesionales podían reducirla o, incluso, suprimirla.

Frente a ello, la reforma de 2012 se caracterizó sobre todo por el reforzamiento de la preferencia de la negociación empresarial¹⁴, que se convierte ahora en una norma de derecho necesario absoluto. En consecuencia, se suprime la capacidad de los acuerdos interprofesionales estatales o autonómicos para eliminarla o reducirla, y únicamente se admite la ampliación de las materias enumeradas en el Estatuto de los Trabajadores¹⁵.

De otra parte, en la reforma de 2012 se omiten por completo las remisiones a la negociación colectiva, tratando de evitar así que determinados convenios colectivos pudiesen descafeinar o rebajar las medidas de flexibilización contractual que se introdujeron en la misma.

10 STS 2 de diciembre de 2020, rec. 86/2019, ECLI:TS:2020:4107.

11 STS 2 de diciembre de 2020, rec. 86/2019, ECLI:TS:2020:4107.

12 SSTs 10 de abril de 2025, rec. 51/2023, ECLI:ES:TS:2025:1717; 22 de septiembre de 2016, rec. 248/2015; 9 de mayo de 2017, rec. 115/2016.

13 SSTs 9 de mayo de 2017, rec. 115/2016, ECLI:ES:TS:2017:2098; 27 de enero de 2022, rec. 33/2020, ECLI:ES:TS:2022:300.

14 Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero (BOE 11 de febrero), de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, sustituido por la Ley 3/2012, de 6 de julio (BOE 7 de julio), de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

15 STC 119/2014, de 16 de julio (BOE 15 agosto).

A su vez, la reforma de 2021 se caracteriza, sobre todo, por una importante corrección de la preferencia del convenio empresarial, suprimiéndose la misma respecto de la cuantía salarial¹⁶. Algunos, con una lectura más voluntarista que jurídicamente rigurosa, entendieron que la supresión de la preferencia del convenio de empresa suponía, de contrario, la declaración implícita de la preferencia del sectorial en materia retributiva, pero esto no se deduce en ningún caso del texto legal. Por el contrario, la supresión de la preferencia empresarial supone únicamente la recuperación de la regla general de no afectación del convenio negociado en primer lugar, mientras esté vigente. Será, por tanto, de aplicación preferente el convenio, sectorial o empresarial, anterior en el tiempo; naturalmente, salvo que se haya establecido una regla diferente en un acuerdo interprofesional.

Junto a ello, la reforma de 2021 recupera con intensidad el protagonismo de la negociación colectiva, con remisiones recurrentes a intervenciones complementarias o de refuerzo de las tutelas legales en materia de contratación laboral. Para los aspectos que se consideran más sensibles o delicados, estas remisiones no se efectúan de manera genérica a la negociación colectiva, sino a ámbitos negociales singulares, en concreto al sectorial, reduciendo con ello sobre todo el espacio de aplicación preferente del convenio empresarial.

Además, la reforma de 2021 ha establecido reglas, no poco complejas, para la determinación del convenio colectivo aplicable en el caso específico de las contrata de obras y servicios (art. 42.6 ET)¹⁷. Como regla general, resulta de aplicación el convenio sectorial de la actividad desarrollada en la contrata, de modo que ni se aplica el convenio de la empresa principal, como pretendían las organizaciones sindicales, ni el convenio unitario de la empresa contratista, como pretendían las organizaciones empresariales, sino al correspondiente al objeto de cada contrata¹⁸. Esto implica que no se aplicará un solo convenio colectivo a todos los trabajadores de la empresa contratista, sino uno específico para cada contrata, en función de cuál sea su objeto, lo que resulta de especial trascendencia para las que se denominan empresas “multiservicios”, que desarrollan como empresas contratistas actividades de muy diversa naturaleza al servicio de las empresas principales. No obstante, la insatisfacción sindical con el resultado final de esta reforma ha llevado a introducir en algunos convenios sectoriales cláusulas de extensión de sus retribuciones a los trabajadores de sus contrata. Se trata de un mecanismo indirecto, de carácter convencional, para que los trabajadores de las empresas contratistas perciban los mismos salarios que los de la empresa principal. La jurisprudencia ha estimado que

16 Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre (BOE 30 de diciembre), de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo.

17 Este precepto no se aplica para la actividad desarrollada en la contrata para los supuestos de contrata y subcontratas suscritas con centros especiales de empleo (Disp. adic. 27 del Estatuto de los Trabajadores. Se trata de un supuesto para el que existe un convenio colectivo sectorial propio, de modo que se convierte en un caso expreso de exclusión para propiciar la aplicación de este convenio propio, si bien con las preferencias aplicativas generales (arts. 83 y 84 ET). Aplicando el convenio colectivo sectorial propio de los centros especiales de empleo, STS 15 de diciembre de 2022, rec. 1871/2019, ECLI:ES:TS:2022:4814.

18 STS 6 de octubre de 2022, rec. 35/2021, ECLI:ES:TS:2022:3649.

se trata de cláusulas legales y respetuosas con el principio de correspondencia, ya que esta obligación se impone de manera directa a la empresa principal¹⁹.

En virtud de estas cláusulas la empresa principal debería exigir a sus empresas contratistas que abonen aquellos salarios a sus trabajadores, lo que pasaría por la fijación previa en el contrato mercantil de un precio que garantice el pago de tales salarios, de tal modo que no se produzca lesividad para las empresas contratistas²⁰. Se trata de un mecanismo complejo, en la medida en que el convenio colectivo se adentra en el territorio de los contratos mercantiles, lo que podría desbordar el ámbito propio de la negociación colectiva. Este problema se salvaría, a mi juicio, interpretándolas como una cláusula civil en favor de tercero.

En segundo lugar, la regla anterior no rige en el caso de que pudiera ser de aplicación otro convenio sectorial conforme a las reglas generales de concurrencia entre convenios colectivos. En tercer lugar, en caso de que la empresa contratista tenga un convenio propio, este convenio resulta de aplicación preferente al sectorial, siempre que se refiera a las materias para las que el art. 84.2 establece la preferencia aplicativa del convenio empresarial; si bien es importante destacar que entre esas materias de aplicación preferente del convenio empresarial no se encuentra lo referente a la cuantía y estructural del salario, ni a la jornada de trabajo, que a la postre son los contenidos más importantes en la práctica (art. 84.2 ET).²¹

5. LA PREFERENCIA APLICATIVA DE LOS CONVENIOS AUTONÓMICOS Y PROVINCIALES

La descripción del proceso evolutivo de establecimiento de las sucesivas reglas de concurrencia era necesaria a los efectos de poder comprender en todo su contexto la última de las reformas llevada a cabo en esta materia. En concreto, el último de los hitos legislativos en esta materia se produce con la reforma de 2024, que se centra en los convenios colectivos autonómicos y provinciales²².

19 STS 13 de julio de 2022, rec. 161/2020, ECLI:ES:TS:2022:2881.

20 STS 13 de septiembre de 2022, rec. 10/2021, ECLI:ES:TS:2022:3348.

21 STS 29 de enero de 2025, rec. 202/2024, ECLI:ES:TS:2025:407.

22 Real Decreto-ley 2/2024 de 21 de mayo (BOE 23 de mayo), por el que se adoptan medidas urgentes para la simplificación y mejora del nivel asistencial de la protección por desempleo, y para completar la transposición de la Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo. Reforma precedida por el Real Decreto-ley 7/2023, de 19 de diciembre (BOE 20 de diciembre), por el que se adoptan medidas urgentes, para completar la transposición de la Directiva (UE) 2019/1158, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE del Consejo, y para la simplificación y mejora del nivel asistencial de la protección por desempleo, norma que decayó por no ser convalidada por el Congreso de los Diputados.

Para comprender su significado conviene tener presente que se trata de un segundo intento de materializar el compromiso de inversión asumido por la actual coalición de gobierno con el PNV en relación con la preferencia aplicativa de los convenios autonómicos frente a los estatales. La reforma no se ha discutido en el marco del diálogo social, quizá al entender que respondía a un acuerdo político sustraído al escrutinio de los interlocutores sociales. Sin embargo, su canalización por la vía concertación debería ser algo imprescindible, dado que afecta a uno de los pilares básicos del funcionamiento de nuestra negociación colectiva. Por ello, ha recibido críticas, cuando menos desde la perspectiva de su procedimiento de elaboración, por parte tanto de las organizaciones sindicales como de las asociaciones empresariales más representativas a nivel estatal.

Las nuevas normas sólo se entienden teniendo en cuenta que se trata de una reforma efectuada desde la perspectiva muy particular del País Vasco, si bien, por su alcance, aquellas impactan sobre la totalidad de la estructura de la negociación colectiva en todos los territorios. Lo más significativo es que el efecto previsible y controlable de la reforma en el ámbito concreto del País Vasco provoca, sin embargo, otras consecuencias apenas tomadas en consideración para el resto de España. Asimismo, la nueva regulación introduce una mayor complejidad de las reglas de preferencia aplicativa y, en particular, presenta una notable dificultad en la interpretación de cómo deben aplicarse.

La novedad principal reside en el establecimiento de una preferencia plena de los convenios autonómicos respecto de los estatales, a través de una regla legal imperativa que no es posible alterar mediante los acuerdos interprofesionales celebrados por los interlocutores sociales. Como se ha visto, la regulación precedente ya reconocía una cierta preferencia de los convenios autonómicos, pero siempre condicionada a que los acuerdos interprofesionales no establecieran un criterio diferente. Ahora, sin embargo, deja de ser una norma de concurrencia subsidiaria, para convertirse en imperativa a todos los efectos.

Es importante tener en cuenta también que el número de convenios de ámbito autonómico en el País Vasco es muy reducido, ya que el peso principal de la negociación colectiva en esa Comunidad se desarrolla a través de convenios provinciales y empresariales. Por contraste, esa preferencia puede tener un impacto muy notable en Cataluña, donde en torno a 720.000 trabajadores se rigen por convenios autonómicos.

Por tal razón, y para que la reforma tenga un impacto real en el País Vasco, la segunda gran novedad de la misma es el establecimiento de una preferencia de los convenios provinciales, de nuevo frente a los estatales, condicionada a la existencia de un acuerdo interprofesional autonómico en el que tal preferencia se declare de forma expresa. Por lo demás, esta preferencia de los provinciales respecto de los estatales se produce bajo el mismo régimen jurídico y con idénticas condiciones que

las establecidas para los autónomos: preferencia parcial por la exclusión de determinadas materias para las que rige la preferencia estatal y condicionada a que su contenido sea más favorable para los trabajadores.

A partir de aquí, surge, sin embargo, todo un cúmulo de dudas interpretativas, que enumeramos en términos telegráficos, para destacar la cantidad de dificultades aplicativas que va a presentar, a nuestro juicio, la aplicación de esta reforma.

- a) En primer lugar, manteniendo un criterio que ya existía con anterioridad, en los dos casos, convenios autónomos y provinciales amparados por un acuerdo interprofesional, la preferencia aplicativa no rige respecto de una serie de materias, para las que de manera eufemística se establece la preferencia aplicativa de los convenios estatales: periodo de prueba, modalidades de contratación, clasificación profesional, jornada máxima anual de trabajo, régimen disciplinario, normas mínimas en materia de prevención de riesgos laborales y movilidad geográfica. A pesar de que se trata de una lista de materias muy precisa, la primera dificultad se producirá por la falta de criterios plenamente seguros para identificar con precisión las regulaciones convencionales y cláusulas concretas de un convenio concretas afectadas por esa preferencia del convenio estatal.
- b) En segundo lugar, lo que resulta mucho más complejo todavía, la preferencia aplicativa de los convenios autónomos y provinciales se condiciona a que su contenido resulte más favorable para los trabajadores comparado con lo que se establece en el convenio estatal. Tras un largo período, que arranca con la primera versión del Estatuto de los Trabajadores donde desaparece, como ya se expuso en un apartado anterior de este artículo, toda comparación entre convenios según el criterio de “norma más favorable para los trabajadores”, con esta reforma se recupera esta regla. De modo tal que el convenio autónómico sólo puede ser de aplicación preferente siempre que sea más favorable que el estatal desde el punto de vista de los intereses de los trabajadores. Se trata de una comparación de conjunto, en ningún caso materia por materia, lo que sin duda complica la aplicación de esta regla de favorabilidad a los casos concretos.

La norma no establece expresamente que la comparación deba realizarse en su conjunto, pero esto es deducible de su texto al precisar en singular que “*su regulación*” debe ser más favorable. O si se prefiere, en sentido contrario, no dice que tendrá preferencia aplicativa “lo” más favorable de su regulación, lo que permitiría una técnica de “espigueo” (materia por materia).

Esa comparación global de mayor favorabilidad es sencilla cuando se trata de materias cuantificables y comparables entre sí, pero se vuelve una tarea casi irrealizable cuando afecta a aspectos cualitativos, incluso a los cuantitativos de diferente materia. En el pasado, cuando los convenios se limitaban a fijar la cuantía del salario y la duración de la jornada, era fácil establecer qué convenio era el más favorable; pero, ante la enorme cantidad de materias tratadas hoy en

día en cualquier convenio, esa facilidad desaparece por completo. Además, la comparación presentará notables problemas cuando una materia sólo esté regulada en uno de los dos convenios a comparar y no en el otro. La solución parcial al problema se podría encontrar en la aplicación analógica de la regla general en materia de concurrencia entre diversas normas, tanto estatales como pactadas, en el sentido de aplicar lo más favorable “apreciado en su conjunto, y en cómputo anual, respecto de los conceptos cuantificables” (art. 3.3 ET).

A lo ya señalado, habría que añadir que para la comparación entre convenios deberíamos apartar las materias que, conforme a la regla anterior, corresponden al convenio estatal. Se vuelve a poner aquí de manifiesto nuevamente la dificultad de aplicación de esta limitación de materias, porque la redacción del precepto plantea dudas, en los términos ya apuntados, respecto a la determinación de los “mínimos” en materia de prevención y de la jornada “máxima” anual, pero ahora con mayor complejidad, si cabe, al tener que emitir un juicio de conjunto sobre la favorabilidad de uno u otro convenio. Una lectura integrada de los dos requisitos podría consistir en interpretar que cabe pactar a nivel autonómico jornadas inferiores a la máxima anual fijada a nivel estatal y, después, teniendo en cuenta dicha jornada, proceder a comprobar si en su conjunto los conceptos cuantificables resultan más favorable en el convenio autonómico.

Por lo demás, ha de entenderse que esta mayor favorabilidad opera respecto del conjunto de la plantilla, aplicándose un cierto principio de unidad de empresa, sin que quepa interpretar que la mayor favorabilidad procede respecto de cada trabajador al que se aplica el convenio. Esto último conduciría al resultado absurdo de que para algunos trabajadores el convenio más favorable podría ser el de un ámbito, en tanto que para otros lo sería otro de ámbito diferente. En otros términos, el cómputo total debe llevar a un cálculo de conjunto de la masa salarial de la empresa para el total de su plantilla, computada en términos salario hora, para tomar en consideración también la jornada pactada en cada convenio.

- c) En tercer lugar, los problemas señalados se agudizan cuando se produzca una concurrencia triple; por ejemplo, estatal, autonómica y empresarial; o bien estatal, autonómica y provincial; o bien estatal, provincial y empresarial. En estos casos, para las materias para las que no rige la preferencia empresarial, la concurrencia sectorial versus empresa se resuelve atendiendo a cuál de ellos es más antiguo en el tiempo y con independencia de cuál sea el más favorable para los trabajadores, lo que puede provocar problemas de contradicción casi irresolubles con la preferencia entre sectoriales. Por ilustrarlo con un ejemplo concreto: convenio sectorial estatal sucedido por uno de empresa y a su vez por un convenio autonómico más favorable que el estatal; en la concurrencia inicial dual no habría problema en mantener la preferencia del sectorial estatal, si lo referimos a las materias salariales y de jornada donde no hay preferencia empresarial, por ser anterior en el tiempo; pero a resultas de la aprobación del autonómico, éste re-

clamaría su preferencia aplicativa respecto del estatal, si bien en tal caso el empresarial reclamaría su preferencia por ser anterior al autonómico y, a su vez, el sectorial estatal su preferencia temporal respecto del empresarial. En definitiva, en los supuestos de concurrencia triangular en los que se solapan varias reglas de concurrencia, las mismas podrían entrar en conflicto generando un resultado de pescadilla que se come la cola, sin solución aparente posible.

- d) En cuarto lugar, al existir reglas diferenciadas para la preferencia de los convenios provinciales y para los autonómicos, surge la duda de qué sucede respecto de las siete comunidades autónomas que son uniprovinciales. A nuestro juicio, por razones históricas y por una lectura constitucional más favorable a la gestión por los interlocutores sociales de la estructura negocial, en estos casos debe primar su carácter de convenios provinciales. Ello significa que los convenios provinciales de estas siete comunidades autónomas no gozarían de la preferencia automática frente al estatal; de lo contrario, llegaríamos al absurdo de que un convenio de La Rioja gozaría de automática preferencia aplicativa, que no tendría un convenio de la provincia de Barcelona. Pero también resulta absurdo pensar que al convenio provincial se le atribuya la condición simultánea de acuerdo interprofesional autonómico, en términos tales que goce de la capacidad de auto atribuirse la preferencia aplicativa frente al estatal.
- e) En quinto lugar, al no haberse establecido una regla específica de concurrencia entre el convenio provincial y el autonómico, debería regir de nuevo el criterio del más antiguo en el tiempo, con lo que se plantearía el mismo problema de contradicción irresoluble que indicamos cuando se presenta la concurrencia triple con los convenios empresariales.

A la vista de un panorama tan confuso, parece claro que experimentaremos un período inicial de notable inseguridad jurídica, lo que exigirá estar a la espera de la interpretación, sin duda compleja, que se produzca por parte de los Tribunales y del impacto práctico que esta reforma vaya a tener sobre la estructura de la negociación colectiva. En todo caso, y en nuestra opinión, tarde o temprano habrá que reconsiderar en su conjunto todas las reglas actuales sobre concurrencia entre convenios, porque el modelo vigente, consecuencia del solapamiento de sucesivas reformas, es confuso y extraordinariamente complejo, por lo que resulta manifiestamente mejorable.

Como advertencia final de cierre, conviene advertir que todas las reglas sobre estructura y concurrencia analizadas a lo largo de todo este estudio se refieren a supuestos de coincidencia aplicativa de dos convenios colectivos estatutarios y, por tanto, no son aplicables en el caso de convenios extraestatutarios. Respecto de esta última hipótesis, la regla de partida es la preferencia aplicativa del convenio estatutario frente al extraestatutario, de acuerdo con la jurisprudencia que declara aplicable en estos casos el principio de jerarquía, conforme al cual los convenios estatuta-

rios son de superior rango a los extraestatutarios, puesto que aquellos gozan de eficacia normativa en tanto que estos únicamente tienen eficacia contractual. Por tal razón, sólo procede la aplicación del convenio extraestatutario cuando contenga condiciones más favorables para los trabajadores (art. 3.1.c ET)²³.

6. RECAPITULACIÓN CONCLUSIVA

La estructura de la negociación colectiva constituye una pieza clave del sistema de relaciones laborales en el que los convenios colectivos ocupan una posición central, tanto por el alcance del protagonismo atribuido a las organizaciones sindicales y empresariales en los diversos ámbitos territorial, sectorial y empresarial, como por su poder para la determinación en lo concreto de las condiciones de trabajo de las personas trabajadoras y empleadoras incluidas en sus respectivos ámbitos de aplicación, elemento clave, a su vez, para la calidad del empleo. En esta materia, y más allá de la libertad de los interlocutores sociales para determinar tanto el mapa de la negociación colectiva y la interinfluencia de los diversos ámbitos negociales como los contenidos de sus acuerdos, el marco legal de la negociación colectiva resulta decisivo, lo que justifica arrancar el análisis del modelo normativo de negociación con el estudio del régimen jurídico establecido desde la norma estatal. A estos efectos, resulta de enorme utilidad efectuar un recorrido de la evolución histórica regulativa de las reglas sobre estructura y concurrencia, en la medida en que nuestro sistema de relaciones laborales en esta materia se ha ido construyendo de manera progresiva, en términos de sedimentos aluvionales, al extremo de que el pleno conocimiento de la situación actual, tanto jurídica como sociológica, sólo es posible a partir del estudio detallado de las diferentes etapas por las que ha ido pasando nuestra realidad laboral en lo colectivo y en lo individual.

A lo largo de las diferentes regulaciones se han ido conjugando dos factores básicos que se han retroalimentado. De un lado, la opción entre la mayor centralización o descentralización de la negociación colectiva en la determinación del espacio para cada uno de los tres ámbitos principales en los que progresivamente desemboca nuestra estructura de la negociación colectiva: estatal, autonómico o provincial y empresarial; alternativa en la que influyen decisivamente las voluntades de protagonismo mayor o menor de los interlocutores sindicales y empresariales en cada uno de los respectivos ámbitos. De otro lado, el decisivo rol que asume la negociación colectiva para la adaptación de las condiciones de trabajo a las circunstancias particulares de cada ámbito negocial, junto a su papel indiscutible de reforzar la calidad del empleo a partir de los mínimos garantizados legalmente. A la postre, las reglas sobre estructura negocial y, en especial, las reglas sobre concurrencia entre conve-

23 SSTs 18 de febrero de 2003, rec. 1/2002, ECLI:ES:TS:2003:1055; 2 de marzo de 2007, rec. 181/2005, ECLI:ES:TS:2007:1753; 11 de septiembre de 2003, rec. 144/2002, ECLI:ES:TS:2003:5446; 16 de julio de 2014, rec. 110/2013, ECLI:ES:TS:2014:3520; 27 de octubre de 2021, rec. 4312, ECLI:ES:TS:2021:4094.

nios colectivos pretenden de manera directa o indirecta favorecer que el convenio colectivo que resulte de aplicación en la práctica sea aquel que garantice una superior calidad en el empleo y, por ende, unas mejores condiciones de trabajo para quienes se incluyen en su ámbito.

A tal efecto, resultan claves los cambios efectuados en la reforma laboral de 2021 respecto de la supresión de la preferencia aplicativa de los convenios empresariales en materia salarial y la determinación del convenio colectivo en el ámbito de las contratas y subcontratas de obras y servicios, así como la última reforma laboral de 2024 sobre la preferencia aplicativa de los convenios colectivos autonómicos y provinciales respecto de los convenios estatales. Sin embargo, la especial dificultad en clave de traslación a la práctica de estas reformas exige detenerse más en su toma en consideración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CABERO MORÁN, E. (2024): “La propuesta de prioridad aplicativa de los convenios colectivos y acuerdos interprofesionales de comunidad autónoma”, en *Trabajo y Derecho*, nº 110, febrero 2024.
- CAIRÓS BARRETO, S.M. (2012): *La articulación y concurrencia de convenios colectivos*, Bomarzo, Albacete.
- CRUZ VILLALÓN, J. (2007): “Estructura y concurrencia entre convenios colectivos”, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº 68.
- CRUZ VILLALÓN, J. (2015): “Estructura y concurrencia de niveles negociales dentro de un nuevo marco normativo”, en AA. VV., *Estructura de la negociación colectiva. XXVII Jornadas de Estudio sobre Negociación Colectiva*, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, Madrid.
- GONZÁLEZ ROTHVOSS, M. (1934): *Anuario Español de Política Social 1934-1935*, Madrid.
- GORDO GONZÁLEZ L. (2025): “Concurrencia de convenios colectivos y preferencia aplicativa: dificultades prácticas en la determinación de la norma laboral aplicable”, *Temas Laborales*, nº 178 (2025).
- GORELLI HERNÁNDEZ, J. (2024): “Concurrencia de convenios colectivos en situación de ultraactividad”, *Revista Española de Derecho del Trabajo*, nº 271.
- MARÍN ALONSO, I. (2024): “La prioridad aplicativa del convenio colectivo autonómico sobre el estatal y su impacto en la estructura negociadora”, *Temas Laborales*, nº 171, 2024.
- MELIÁN CHINEA, L. (2020): *El sistema de negociación colectiva y sus reglas de articulación. La estructura negocial en los diversos escenarios de la producción*. Cizur Menor, Aranzadi.
- MERCADER UGUINA, J. (1994): *Estructura de la negociación colectiva y relaciones entre convenios*. Madrid, Ediciones Universidad Autónoma de Madrid.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M^a.L. (2000): *La estructura de la negociación colectiva*, Valladolid.

El impacto de los sistemas de inteligencia artificial en la negociación colectiva, y los nuevos derechos y obligaciones digitales

The impact of artificial intelligence systems on collective bargaining

El V AENC representa un importante marco regulatorio para la aplicación de la Inteligencia Artificial (IA) en las relaciones laborales, marco mediante el cual los convenios colectivos pueden desempeñar un papel central en la regulación de esta tecnología disruptiva. Sin embargo, este estudio muestra que este papel aún es muy limitado, especialmente considerando que los nuevos derechos y deberes digitales relacionados con la IA y la gestión algorítmica, como los de supervisión, explicación, revisión y rectificación, principalmente en lo que respecta a las decisiones automatizadas, aún son en gran medida inéditos en nuestros convenios colectivos. Además, una de las premisas contenidas en dicho V AENC, relativa al desarrollo de un necesario «control humano» de la IA, presenta evidentes dificultades técnicas, especialmente en lo que respecta a los sistemas más avanzados de esta tecnología, dificultades que deberán abordarse de forma más específica en la futura negociación colectiva.

Adimen Artifiziala (IA) lan-harremanetan aplikatzeko AENC V arau-esparru garrantzitsua da. Esparru horren bidez, hitzarmen kolektiboek funtsezko zeregina bete dezakete teknologia disruptibo horren erregulazioan. Hala ere, azterlan honek erakusten du zeregin hori oraindik oso mugatua dela, bereziki kontuan hartuta IArekin eta kudeaketa algoritmikoarekin lotutako eskubide eta betebeharrak digital berriak, hala nola gainbegiratze, azalpen, berrikuspen eta zuzenketakoak, batez ere erabaki automatizatuei dagokienez, neurri handi batean gure hitzarmen kolektiboetan oraindik ez direla argitaratu. Gainera, IHren beharrezko «giza kontrola» garatzeari buruzko V. AENC horretan jasotako premisetako batek zailtasun tekniko nabarmenak ditu, batez ere teknologia horren sistema aurreratuenei dagokienez, eta zailtasun horiei modu espezifikoagoan heldu beharko zaie etorkizuneko negoziazio kolektiboan.

The V AENC represents an important regulatory framework for the application of AI in labor relations, in which collective agreements can play a central role in regulating this disruptive technology. However, this study shows that this role is still very limited, especially considering that the new digital rights and duties related to AI and algorithmic management, such as those of supervision, explanation, review, and rectification, mainly with respect to automated decisions, are still and to a large extent unpublished in our collective agreements. In addition, one of the premises contained in that V AENC regarding the development of a necessary «human control» of AI has evident technical difficulties, especially with respect to the most advanced systems of this technology, difficulties that will have to be addressed more specifically by future collective bargaining.

Índice

1. Introducción
2. La regulación de la IA en la negociación colectiva reciente: rasgos más destacados
3. Sobre la viabilidad y dificultades del “control humano” de los sistemas de IA predicado en la negociación colectiva
4. Sobre la adopción (y ejecución) de decisiones automatizadas basadas en sistemas de IA
5. Un trascendental reto regulatorio para la negociación colectiva: Los nuevos deberes/derechos digitales empresariales de supervisión, revisión y rectificación respecto a los sistemas automatizados de toma de decisiones
6. A modo de conclusión

Referencias bibliográficas

Palabras clave: Directiva de Plataformas-Inteligencia artificial, Negociación colectiva, Nuevos derechos y obligaciones digitales, Sistemas automatizados de adopción de decisiones.

Keywords: Platforms Directive, Artificial Intelligence, Collective bargaining, New digital rights and obligations, Automated decision-making systems.

Nº de clasificación JEL: J52, O33, J80

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1516>

Fecha de entrada: 18/08/2025

Fecha de aceptación: 15/09/2025

1. INTRODUCCIÓN

Si examinamos las estadísticas que provienen de organismos como la OCDE en relación con los parámetros esenciales de la negociación colectiva en esos países (OCDE 2025), parámetros tales como número de convenios, trabajadores incluidos en su ámbito de cobertura, intensidad regulatoria y trascendencia de las materias ordenadas, podremos deducir que, en términos generales, la negociación colectiva sigue ocupando un lugar central en la “gobernanza” de las relaciones laborales en múltiples países. Es, por tanto, y en la actualidad, el principal vehículo de ordenación de las condiciones de trabajo en la mayoría de los países desarrollados y ostenta un papel relevante en muchas economías emergentes.

Lo anterior ha de ser rápidamente matizado, en el sentido de que esa centralidad ha sido claramente limitada en una serie de países, principalmente debido a fac-

tores tales como la crisis económica, la globalización o la falta de apoyo institucional. (Visser, J., Hayter S. y Gammarano, R. 2017).

Sin embargo, visto desde la perspectiva histórica, desde los inicios del siglo XX hasta la segunda década del siglo XXI, lo cierto es que la gran mayoría de los sistemas de relaciones laborales occidentales –tal vez la mayor excepción es USA- no han desarrollado alternativas regulatorias importantes a través de la norma estatal o el contrato de trabajo que hayan relegado a la marginalidad al sistema laboral de negociación colectiva (Eurofound, 2022).

Los factores que han limitado el protagonismo de la negociación colectiva seguramente volverán bien cuando se den en ciclos determinados –caso de la crisis económica o pandémica- o bien con toda probabilidad van a seguir estando presentes –caso de la globalización y sus recientes evoluciones contrarias.

Por tanto, y desde la perspectiva del debate actual, a la negociación colectiva se le sigue reconociendo un papel central o tendencialmente central en múltiples sistemas de relaciones laborales. Materias como la estructura y cuantía salariales, el tiempo de trabajo, la clasificación profesional y la mayor polivalencia funcional o la formación permanente en el puesto de trabajo solo pueden desarrollar el protagonismo que se les requiere en el ámbito de las relaciones laborales mediante la negociación colectiva.

Sin embargo, el verdadero desafío que actualmente debe afrontar la negociación colectiva es la disrupción sistémica y global que representan y representarán las nuevas tecnologías, y muy especialmente, entre ellas, la que se considera como la tecnología central, que es la IA¹, y el riesgo de ser desplazada de una forma general hacia una relativa marginalidad reguladora por las alteraciones radicales que la IA introduce en la organización del trabajo, en especial, y en la empresa, en general (OIT 2025).

Así, tecnologías como la IA y las relacionadas con ella, tales como la IoT (internet de las cosas) o la robótica, pueden provocar un cambio acentuado en las funciones a desarrollar por las personas trabajadoras, tanto en su interacción con las mismas, como en las condiciones materiales en que se desarrolla su prestación.

1 A nuestros efectos, vamos a considerar como sistema de IA aquel definido en el art. 3.1 del Reglamento 2024/1698 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (RIA, en adelante) que prácticamente se reproduce en la otra norma fundamental en materia de IA, la del Council of Europe Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights, Democracy and Rule of Law, de 5 de septiembre de 2024 (Convenio Marco, en adelante), en su art. 2, esto es “un sistema basado en una máquina que está diseñado para funcionar con distintos niveles de autonomía y que puede mostrar capacidad de adaptación tras el despliegue, y que, para objetivos explícitos o implícitos, infiere de la información de entrada que recibe la manera de generar resultados de salida, como predicciones, contenidos, recomendaciones o decisiones, que pueden influir en entornos físicos o virtuales”.

Como ya hemos señalado en otro lugar (Del Rey Guanter, S. 2017), la “gran convergencia” de las tecnologías disruptivas, retroalimentadas entre sí para escalar en sus efectos innovadores – IA respecto a robótica o IoT, o estas dos últimas entre sí - implica una aceleración exponencial en los cambios, al mismo tiempo que acenúa una clara imprevisibilidad respecto a su impacto en el mercado de trabajo, en las relaciones laborales o en la propia negociación colectiva como sistema (Doellgast, V. *et al.* 2025), (OIT 2025).

Se trata, además, de un impacto sistémico sobre todos los pilares subjetivos y objetivos sobre los que se basa el sistema de relaciones laborales, en tanto que las innovaciones provocadas por la IA: a) afectan a todas las personas trabajadoras, con independencia de género o edad; b) impactan en todas las ocupaciones profesionales, desde las menos hasta las más cualificadas, con especial incidencia en las de carácter intermedio; c) inciden en todos los países, sea cual sea su nivel de desarrollo, haciendo que en gran medida puedan pasar -o “saltar”- en cuestión de pocos años a estadios de “madurez” industrial o de servicios que en otros países han necesitado muchas décadas de evolución económica y social; d) alteran todos los sectores económicos: agricultura, construcción, industria y servicios, con consecuencias asimétricas, pero disruptivas en todos ellos; y, en fin, e) repercuten en todo tipo de empresas, con independencia de su tamaño, desde las más micro (incluyendo autónomos) hasta las multinacionales de mayor tamaño y con alto grado de globalización en su organización.

Obviamente lo anterior no se traduce en procesos simétricos y regulares, sino que, dependiendo de cómo se adopten y apliquen los sistemas de IA y sus “agentes” (“AI agents”), y de las características diferenciales que tengan los sectores económicos, empresariales, ocupacionales, organizativos, productivos y técnicos, tendrá efectos diversos en tiempo, intensidad, espacio, etc. Pero, en cualquier caso, tanto en el presente como, especialmente, en un futuro inmediato asistiremos, de forma gradual o más repentina, a un cambio sustancial en la forma de producir o prestar el servicio.

Todo ello incidirá en la organización del trabajo, en el mercado laboral, en la gestión de las personas trabajadoras y, desde luego, en el marco regulatorio laboral, en general, y en la negociación colectiva en especial (OIT 2025), (Eurofound, 2024), (Banco Santander, 2025). Por lo que se refiere a esta última, esas tecnologías van a afectar no sólo a la relación de la negociación colectiva con las otras fuentes regulatorias como la norma estatal, el contrato de trabajo o las facultades empresariales unilaterales de ordenación (Del Rey Guanter, S; Ginès A., (Dir.) 2023), sino a los propios elementos definitorios del sistema negocial (ámbito subjetivo, ámbito funcional, tipos de acuerdos colectivos, proceso de negociación, materias a negociar, niveles de negociación...) (OIT 2025).

De lo anterior son conscientes nuestros interlocutores sociales, como demuestra la incorporación al Capítulo XVI del V AENC de unos apartados dedicados a las

nuevas tecnologías, en general, y a la IA en particular, y en los que se llama a los convenios y acuerdos colectivos a asumir un especial protagonismo.

Nuestro objetivo en este estudio es analizar cómo la negociación colectiva más reciente está afrontando ese reto del V AENC sobre la regulación de la IA, especialmente en dos aspectos esenciales, como son el desarrollo del “control humano” y el establecimiento de nuevos deberes y derechos para asegurar dicho control.

Aunque podemos ya avanzar la insuficiencia de esa regulación convencional, examinaremos qué nuevos contenidos pueden desarrollar los convenios colectivos respecto a ese “control humano”, siguiendo básicamente para ello las líneas de deberes y derechos que establece el articulado de la Directiva (UE) 2024/2831, de 23 de octubre de 2024, relativa a la mejora de las condiciones laborales en el trabajo en plataformas (Directiva de plataformas, en adelante). Dicho articulado se considera como base para una regulación más general de la IA en el lugar de trabajo, como ha concluido el CESE² y se contiene en una importante iniciativa de propuesta de Directiva del Parlamento Europeo actualmente en tramitación³.

Son estas regulaciones de la UE, en vigor o en tramitación, las que establecen las bases para la ordenación por la negociación colectiva del impacto de la IA en las condiciones de trabajo, de forma que debemos analizar si aquellas dejan espacio para que los convenios y acuerdos colectivos desarrollen todo su potencial al respecto.

2. LA REGULACIÓN DE LA IA EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA RECIENTE: RASGOS MÁS DESTACADOS

2.1. Principios esenciales en el V AENC sobre IA

El marco en el que tenemos que analizar la regulación contenida en la negociación colectiva más reciente es el contemplado en el V AENC de 2023⁴. De ahí que debamos considerar previamente sus líneas generales para determinar el nivel de se-

2 Comité Económico y Social Europeo, Opinión de 22 de enero de 2025, en especial sus conclusiones.

3 Borrador del “Informe legislativo de iniciativa propia del Parlamento Europeo” de 12 de junio de 2025 con “Recomendaciones a la Comisión sobre la Digitalización, la IA y la Gestión Algorítmica en el Lugar de Trabajo”, en cuyo Anexo se contiene una propuesta de Directiva “Sobre Gestión Algorítmica en el Lugar de Trabajo”. Nos referiremos a este documento en adelante como propuesta de Directiva.

4 El V Acuerdo para el Empleo y la Negociación Colectiva 2023 (AENC), en su capítulo XVI dedicado a la “Transición Tecnológica, Digital y Ecológica” contempla dos apartados trascendentes a nuestros efectos. El primero, dedicado a la “Transición tecnológica y digital”, para el incremento de su productividad y competitividad. El otro apartado, más relevante aún a efectos de este estudio, es el 3: “Inteligencia Artificial (IA) y garantía del principio de control humano y derecho a la información sobre los algoritmos”.

guimiento en la negociación colectiva reciente de tales líneas y su nivel de innovación al respecto. Dado el carácter del Acuerdo, obligacional y no normativo, su aplicación no es estrictamente obligatoria, aunque las partes muestren su interés y voluntad de trasladarlo a los convenios colectivos.

El Acuerdo se basa en tres principios: Primero, la importancia de dar información “transparente y entendible” sobre algoritmos e IA, tanto a los representantes como a las personas trabajadoras. Segundo, evitar sesgos discriminatorios en el uso y resultados de la IA en la gestión laboral de tales personas. Tercero -y a este principio le vamos a prestar especial atención-, la obligación de garantizar el control humano sobre la IA y la gestión algorítmica. Como veremos, la principal incógnita sobre este último principio es si su implementación resulta técnicamente posible.

2.2. La IA en los convenios colectivos recientes

A continuación, vamos a reseñar las cláusulas más relevantes sobre IA en diversos convenios colectivos recientes – principalmente en el periodo de vigencia de lo establecido en el V AENC sobre el tema- tanto el ámbito estatal como el autonómico, provincial y de empresa⁵.

Un primer grupo de convenios son aquellos que se limitan a una llamada genérica para una adecuada utilización de la IA bajo los principios de transparencia, razonabilidad y ética⁶.

Un segundo grupo de convenios colectivos se relaciona con el deber de información empresarial establecido en el art. 64.4 d) ET⁷. No obstante, esta obligación

5 En los convenios colectivos referidos a continuación se ha utilizado el archivo al respecto del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en Recursos Humano, recopilado por su Office Manager, Sandra Peris Sampredo.

6 III Convenio colectivo de ámbito estatal de la industria de producción audiovisual (técnicos), (BOE de 6 de abril de 2024): “Disposición adicional cuarta. Las partes firmantes del presente convenio se comprometen a realizar un uso transparente, razonado y ético de la inteligencia artificial, conforme a los criterios y reglas que se establezcan en la normativa de aplicación”.

7 Convenio colectivo del sector de las industrias siderometalúrgicas de la provincia de Sevilla (2024-2026) (BOPSE, 6 de noviembre 2024): “art. 22. Representación Colectiva; Convenio colectivo de trabajo de establecimientos sanitarios de hospitalización, asistencia, consulta y laboratorios de análisis clínicos de Cataluña (2023-2025) (DOGC de 23 de septiembre 2024), art. 55 h); Convenio Colectivo Estatal de Comercio de Distribuidores de Especialidades y Productos Farmacéuticos (BOE de 23 de Septiembre de 2022) art. 31; XXII Convenio colectivo de ámbito estatal para las industrias extractivas, industrias del vidrio, industrias cerámicas y para las del comercio exclusivista de los mismos materiales (BOE de 24 de junio de 2022) art. 94. También VIII Convenio Colectivo de SafetyKleen España, SA, 2024-2026. BOE de 26 de julio de 2025 (art. 66). Convenio Colectivo de Refresco Iberia, SAU, para los centros de trabajo de Oliva (Valencia) y Alcolea (Córdoba) (BOE de 5 de marzo de 2025) (art. 50); X Convenio Colectivo de Danone, SA, 2022-2024 (BOE de 25 de noviembre de 2023) (art. 57); Convenio Colectivo del Grupo Allianz, 2022-2026 (BOE 154/2023, de 29 de junio de 2023) (art. 38).

de información conoce distintas variantes. A veces, el precepto estatutario se amplía para referirse a una denominada “transición digital” que evidentemente incluye la gestión algorítmica y la IA⁸. También se sigue esta línea de concreción informativa de una forma más centrada en la IA en el reciente convenio colectivo para la Industria Química⁹. Ello contrasta con los convenios que se limitan a establecen un deber genérico de informar por parte de la empresa a la RLT en caso de que se vaya a implantar la gestión algorítmica en cualquier ámbito de la relación laboral¹⁰.

En ocasiones, esta referencia al art. 64.4 d) ET se acompaña de ciertas precisiones, advirtiendo que esta información es especialmente relevante cuando se refiere a la gestión algorítmica o al uso de la IA para la toma de decisiones automatizadas que “*se basen exclusivamente en modelos digitales sin intervención humana*”. Se añade también que la información ha de ser inteligible, aunque al mismo tiempo estableciendo importantes limitaciones, como la referida al código fuente¹¹. Otras veces, el derecho de información se intensifica al referirse a un “intento de descifrar las claves” de los algoritmos utilizados¹². En algunos convenios, este derecho de información está especialmente centrado en las modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo que pueda provocar la introducción de nuevas tecnologías¹³. Hay convenios que centran este control en la fase de ingreso, sea en general o respecto a un determinado colectivo¹⁴. En el otro extremo de la vida laboral, hay convenios que se

8 Convenio Colectivo del sector de comercio de alimentación de la provincia de A Coruña (2022-2025) (BOPC, 31 de octubre 2022): art. 47. Transición digital.

9 XXI Convenio Colectivo general de la industria química (BOE de 17 de febrero de 2025): art. 10.

10 Convenio Colectivo de Air Nostrum Engineering and Maintenance Operations, SLU, 2023-2025 (BOE de 14 de mayo de 2024): art. 10. Uso de algoritmos en las relaciones laborales.

11 Convenio Colectivo de Acciona Mobility, SA., (BOE de 21 de febrero de 2023): art. 42. Derechos digitales; Convenio Colectivo de Takeaway Express Spain SL (JUST EAT) (BOE de 17 de diciembre de 2021): art. 68. Derechos digitales.

12 Convenio Colectivo de Intervento 2, SL, 2024-2027 (BOE de 5 de febrero de 2025): ANEXO II. Protocolo de uso de dispositivos y medios, reglas de uso de los dispositivos tecnológicos.

13 XXX Convenio Colectivo de «El Norte de Castilla, S.A.», (BOCYL, 5 de marzo de 2025): art. 12. Modificaciones laborales.

14 Acuerdo de la Comisión Negociadora del Convenio Colectivo de Empresas de Hospitalización, Internamiento, Consultas, Asistencia y Laboratorios de Análisis Clínicos de la Provincia de Sevilla y provincia, aprobando las medidas para la igualdad y la no discriminación de las personas LGTBI+. (BOPS de 1 de julio de 2025) (Vigencia desde 26 de mayo de 2025): art. 1 Medidas de acceso al empleo. También en relación con este colectivo, Convenio Colectivo de Mayoristas y Exportadores de Pescados de la Comunidad de Madrid, 2025-2027. BOCM de 1 de marzo de 2025 : Anexo II. Medidas planificadas para la igualdad y no discriminación de las personas LGTBI en las empresas. Acceso al empleo. Más en general, pero también respecto a esta fase de ingreso, Convenio Colectivo de Comercio de Óptica al Detalle y Talleres Anejos de la Comunidad de Madrid, 2023-2026 (BOCM de 26 de abril de 2025): art. 10. Ingresos, período de prueba y ceses; Convenio Colectivo de Airbus Defence and Space, SAU; Airbus Operations, SL, y Airbus Helicopters España, SA, 2024-2027. (BOE de 17 de mayo de 2025) (Disposición adicional 7ª).

centran, en cuanto a las consecuencias de la implantación de la IA, en la fase de jubilación¹⁵.

Un nivel superior es cuando el convenio colectivo aborda directamente la posibilidad o no de adopción de decisiones automatizadas afectantes a condiciones de trabajo o a sus limitaciones¹⁶, incluso a veces estableciendo una matizada prohibición¹⁷.

En ocasiones, la regulación convencional de la IA se centra en los efectos que su implantación puede tener sobre las características esenciales que tiene la prestación de servicios para la persona humana¹⁸.

Hay convenios en los que se crea un órgano de seguimiento, cuando la IA puede adoptar decisiones automatizadas sin “intervención humana”¹⁹.

En otras ocasiones, se hace un llamamiento general a la aplicación de la normativa europea una vez sea traspuesta a nuestra normativa interna, tal vez ignorando que hay normas europeas, como el RIA, que no necesitan trasposición por ser de aplicación directa²⁰.

15 XXVI Convenio Colectivo de Nokia Spain, SA, (BOE de 30 de agosto de 2024): art. 54. *Jubilación forzosa*. También III Convenio colectivo de Telefónica de España, SAU; Telefónica Móviles España, SAU y Telefónica Soluciones de Informática y Comunicaciones, SAU, (BOE de 28 de febrero de 2024): art. 12 bis. Jubilación forzosa. En el mismo sentido, Convenio colectivo de Deutsche Telekom Business Solutions Iberia, SLU., (BOE de 11 de agosto de 2023) (art. 60).

16 Convenio Colectivo de empresas de mediación de seguros privados, (BOE de 15 de noviembre de 2023): art. 15. También, en este sentido, Convenio colectivo general de ámbito estatal para el sector de entidades de seguros, reaseguros y mutuas colaboradoras con la Seguridad Social (BOE de 27 de diciembre de 2021) art. 14.

17 Convenio Colectivo de Gestoras de la Información y Documentación de la Provincia de Gipuzkoa. (BOG de 21 de mayo de 2024): art. 50. Digitalización. ...la empresa no podrá tomar “decisiones basadas únicamente” en los datos recogidos por los algoritmos de la empresa, siendo necesaria una intervención humana significativa...” También el XXV Convenio colectivo del sector de la banca, BOE de 1 de enero de 2025: art. 80.5 ...las personas trabajadoras tienen derecho a no ser objeto de “decisiones basadas única y exclusivamente en variables automatizadas”. En sentido similar, Convenio colectivo para los establecimientos financieros de crédito, (BOE de 17 de julio de 2024): art. 35.5 Derechos ante la inteligencia artificial...las personas trabajadoras tienen derecho a no ser objeto de “decisiones basadas única y exclusivamente en variables automatizadas, salvo en aquellos supuestos previstos por la Ley...

18 V Convenio Colectivo estatal del sector de radiodifusión comercial sonora, BOE nº 294, de 6 de diciembre de 2024: Disposición adicional cuarta. ...En cualquier caso, se respetará el derecho a la propiedad intelectual de las personas trabajadoras, de forma que el uso de la voz solo podrá utilizarse exclusivamente para la producción acordada contractualmente.

19 Generali Seguros y Reaseguros, SAU (BOE de 11 de septiembre de 2024): art. 9.- Organización del trabajo, desconexión y transformación digital.... 5. Las partes firmantes se comprometen a constituir un comité de seguimiento y transformación digital de carácter paritario...

20 Convenio Colectivo del Grupo SIS, 2024-2027 (BOE de 25 de noviembre de 2024): art. 10.

2.3. Rasgos generales de la regulación de la IA por los convenios colectivos recientes

De estas regulaciones es posible destacar algunos rasgos:

- No existe un nivel de innovación relevante respecto a lo establecido en el V AENC. La mayoría de los convenios colectivos se limitan a reproducir en todo o en parte lo allí regulado.
- La mayoría de los convenios se centran en el derecho de información, a veces reproduciendo lo establecido en el ET o en el V AENC y en otras ocasiones ampliando ese derecho o focalizándolo en determinadas fases o materias de la relación laboral.
- Un aspecto importante, pero apenas desarrollado en los casos en que se contempla, es el que se refiere a la posibilidad de aplicar o no decisiones automatizadas a través de los sistemas de AI o, más en general, por gestión algorítmica en el ámbito de las condiciones de trabajo, encontrándose ejemplos en ambos sentidos.
- La llamada a un uso ético de la IA se hace sin más precisión respecto a qué ha de entenderse por tal. (Del Rey Guanter, S. 2025).
- Muchos de los convenios señalados se refieren indistintamente a la gestión algorítmica –o a los algoritmos, sin más– y a la IA, cuando se trata de sistemas diferentes desde la perspectiva técnica y jurídica. Toda aplicación de sistemas de IA implica gestión algorítmica, mientras que lo contrario no es así, ya que puede darse esta gestión sin IA.
- Una obligación destacable que aparece en el V AENC y también en diversos convenios, es la necesidad de que la IA se aplique bajo “control humano”, siendo esta una obligación empresarial de compleja y difícil ejecución, como examinaremos en el siguiente apartado.
- Los derechos y obligaciones que aparecen específicamente relacionados en la Directiva de plataformas que, como hemos señalado, tienden a expandirse a todo uso de sistema de IA en las relaciones laborales -como demuestra la propuesta de Directiva-, no se han trasladado aún a los convenios colectivos. A ello nos referiremos en el último apartado de este estudio.

3. SOBRE LA VIABILIDAD Y DIFICULTADES DEL “CONTROL HUMANO” DE LOS SISTEMAS DE IA PREDICADO EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Analizamos en este apartado si, como se predica en diversos convenios colectivos al amparo de lo dispuesto en la Sección XVI del V AENC, es posible, en cuanto obligación jurídica a cumplir por la empresa como empleadora y al mismo tiempo

como “responsable del despliegue” de sistemas de IA, el desarrollo de un “control humano” sobre los mismos. Hemos de indicar que, a efectos de este estudio, cuando hablamos de control “humano” nos estamos refiriendo esencialmente al control jurídico, es decir, al cumplimiento de la legalidad.

Para responder a esta pregunta, es preciso acudir a la definición del RIA sobre los sistemas de IA. Más concretamente, a su art. 3.1 que recoge las peculiaridades que hacen de esta máquina que alberga el sistema algo único, y ciertamente diferente de las máquinas o maquinarias que hasta ahora ha tenido en cuenta el ordenamiento jurídico laboral.

En primer lugar, se trata de una máquina-sistema que puede funcionar “con distintos niveles de autonomía”, desde niveles mínimos con predominante intervención humana hasta niveles máximos de autonomía, con un alto grado de independencia respecto del ser humano. Estamos, por tanto, ante un sistema que permite operar con un nivel importante de “auto-gestión”, lo que plantea ya de entrada la cuestión de cómo se ejerce el “control humano” sobre un sistema susceptible de “autogestionarse”, o, por para ser más exacto, de un sistema “automatizado”, en la terminología preferida por la Directiva de plataformas.

Otra de las características estructurales de esta máquina-sistema tan peculiar es que “puede mostrar capacidad de adaptación tras el despliegue”. En el contexto de este art. 3.1, esa capacidad de adaptación no se refiere sólo a la intervención proveniente de humanos –especialmente proveedores o responsables del despliegue-, sino también a la originada por “autoadaptación”, entendida en un sentido amplio, es decir, no sólo la previamente programada, sino también la que la máquina determine por sí en base a su propia autonomía.

Estas dos características estructurales, las de autonomía y autoadaptación, tienen a su vez dos consecuencias muy importantes desde la perspectiva jurídico-laboral. Por un lado, de la autonomía se puede deducir que la máquina tiene los resortes técnicos necesarios para desarrollar un “autoaprendizaje”. Por otro lado, y en base a su capacidad de autoadaptación, la máquina es cada vez más “inteligente”, pudiendo superar, al menos en determinados ámbitos, las capacidades de aprendizaje y adaptación del ser humano a lo largo de su vida. Estamos, pues, ante una máquina-sistema cuya inteligencia va progresando y cuyos resultados y no son meramente repetitivos²¹, sino cada vez más perfectos e innovadores.

21 Al respecto, hay que tener en cuenta que, junto a sistemas de IA especializados en tareas concretas –agentes de IA o “AI agents”-, a los que se aplica ese progresivo perfeccionamiento, el propio RIA ya prevé una regulación expresa para lo que denomina en el art. 3. 63 como “modelo de IA de uso general”, definiendo tal modelo como aquel que “entrenado con un gran volumen de datos utilizando autosupervisión a gran escala ... presenta un grado considerable de generalidad y es capaz de realizar de manera competente una gran variedad de tareas distintas”, destacándose al respecto como rasgo distintivo su multifuncionalidad. Uno de los temas esenciales que plantean estas características estructurales definitorias de la IA en el ámbito laboral, sea en su vertiente

Por otra parte, de acuerdo con el mismo art. 3.1 RIA, los “objetivos” pueden ser tanto “explícitos como implícitos”. Entre las múltiples definiciones de este art. 3 RIA no se incluye lo que ha de considerarse por tales “objetivos”, aunque es posible relacionarlos, aunque sea parcialmente, con el concepto de “finalidad prevista” a la que se refiere su apartado 12: “el uso para el que un proveedor concibe un sistema de IA”.

Hablamos de una identificación parcial porque los objetivos pueden ser dinámicos y porque a la finalidad inicial configurada por el proveedor habría que añadir otros objetivos establecidos por el responsable del despliegue, cuando este tenga la posibilidad de introducir alteraciones en la programación previa. Incluso la negociación colectiva podría intervenir en la fijación de “objetivos” respecto a la aplicación laboral de los sistemas de IA. A ello se une, finalmente, la propia adaptación autónoma del sistema durante su despliegue²².

Junto a estas características estructurales, el siguiente componente de la definición que recoge el art. 3.1 RIA se refiere al proceso, de carácter trifásico, por el cual funciona el sistema: 1) la información de entrada (input) genera 2) mediante un proceso de “inferencia” 3) resultados de salida (output). Se vuelve a plantear con ello una las cuestiones centrales de este análisis: hasta qué punto el “control humano” que predica la negociación colectiva siguiendo el V AENC puede ser realmente ejercitado en ese sistema trifásico.

En la fase inicial (input), los datos pueden ser suministrados por “humanos”, pero también por la propia máquina, incluyendo resultados “inferidos”, a su vez, por otros sistemas de IA. En efecto, en los sistemas de IA más complejos la nutrición de datos es masiva -cifrada en millones cuando no en billones y trillones- lo cual, como después señalaremos, acentúa el protagonismo de la búsqueda automatizada frente a la protagonizada por humanos. Por tanto, el control de legalidad (humano) se complica enormemente en el caso de búsqueda, selección e in-

multifuncional de IA de uso general, sea en su vertiente de aplicaciones concretas de tales sistemas -agentes-, es cómo altera la prestación de la persona trabajadora el co-trabajar (“co-working”) regularmente con una máquina que es cada vez más inteligente, que puede desarrollar progresivamente mejor las tareas específicas de su puesto de trabajo e incluso realizar otras que se van adicionando a las anteriores. Más aún, puede llegarse a la situación en la que sea la máquina, y no otra persona trabajadora, la que instruya en las funciones a desarrollar por el ser humano y establezca los estándares de rendimiento y productividad, siendo la máquina-sistema el punto de comparación a todos los efectos a la hora de evaluar la situación y progreso profesional de la persona trabajadora. El ordenamiento laboral, y muy especialmente la negociación colectiva, tendría que determinar si esta evaluación comparativa puede permitirse y, especialmente, en qué condiciones.

22 Por cierto, estos objetivos no solo puedan ser dinámicos, sino también “implícitos”, con toda la ambigüedad que ello conlleva desde la perspectiva jurídica -piénsese por ejemplo en su trascendencia a efectos del derecho de información y de transparencia-. Lo anterior es, desde luego, manifestación clara de la indeterminación que rodea la definición tanto del proceso como de la finalidad en la relación máquina vs. humano.

roducción automatizada de cantidades masivas de datos realizadas por el propio sistema.

La segunda fase del sistema es el proceso de inferencia, esto es, el tratamiento de los datos de entrada para generar, mediante múltiples interrelaciones e integraciones, determinados resultados de salida. Tal proceso no siempre es humanamente controlable en todos los sistemas, especialmente en los neuronales más complejos, al menos en la actualidad. Aunque se están realizando esfuerzos para poder reducir el carácter de “caja negra” que se le adjudica en gran medida a esta fase en los sistemas más complejos –incluso aplicando a su vez sistemas de IA–, lo cierto es que en la actualidad tal comprensión y control no son plenos. Se pueden conocer y programar determinados componentes del proceso de inferencia –y a ello se refiere en distintos preceptos el RIA–, pero no es posible predicar un control completo del funcionamiento interno de la máquina durante el mismo.

En la tercera fase del sistema, los denominados “resultados de salida”, se pueden generar, según nos dice el art. 3.1 RIA, “predicciones, contenidos, recomendaciones o decisiones” que pueden influir, a su vez, “en entornos físicos o virtuales”.

Analizando individualmente cada uno de estos resultados posibles, seguramente el más neutro desde la perspectiva legal es el que se refiere a los contenidos. A diferencia de los otros tres resultados, en el “contenido” predomina el elemento esencialmente descriptivo e informativo, sin una valoración sobre el sentido que deba adoptar la decisión posterior de un ser humano, más allá de lo que este pueda deducir de tal información.

Por su parte, la “recomendación” incluye una valoración que sirve como apoyo o “respaldo” –por utilizar el término de la Directiva de plataformas– a una decisión humana. La valoración se diferencia, a su vez, de la “decisión” en que, en los sistemas automatizados esta se aplica directamente por el propio sistema, con conocimiento o supervisión humana, pero sin intermediación de una persona²³. El art. 3.1 RIA diferencia igualmente entre una decisión imperfecta o parcial, que puede ser ejecutada por la máquina pero que debe ser previamente validada por un humano, aunque este no la ejecute, y una decisión automatizada plena que no sólo se adopta

23 No obstante, esta posibilidad de que la máquina “recomiende” una determinada decisión o actuación al ser humano no es jurídicamente irrelevante, como pone de manifiesto que el art. 14. 4. b) RIA haga referencia explícita al denominado “sesgo de automatización”, conceptuado como “tendencia a confiar automáticamente o en exceso en los resultados producidos por un sistema de IA de alto riesgo”. Es esta una tendencia que, como señala la OIT implica un mayor riesgo de confianza excesiva en la máquina y que aumentará decididamente en un futuro inmediato con el perfeccionamiento cada vez mayor de los sistemas de IA. Ello no dejará de tener consecuencias desde la perspectiva jurídico-laboral, más allá del aumento de los riesgos laborales, como puede ser el nivel de negligencia o culpabilidad de la persona trabajadora, a efectos disciplinarios, o la inclinación cada vez mayor de la persona trabajadora –incluyendo personal directivos– a validar una recomendación dada por la máquina que se muestra ilegal o, más sencillamente, errónea desde la perspectiva organizacional o productiva.

por el sistema, sino que también es ejecutada directamente por la máquina, sin validación humana.

A efectos de evaluar desde una perspectiva jurídica estos posibles resultados, y especialmente la “decisión”, hay que tener en cuenta que, según el art. 6 de la RIA, la aplicación de la IA a las relaciones laborales es, en principio, de “alto riesgo”, aunque puede dejar de tener esa consideración cuando exista una acentuada intervención humana²⁴. Como ya se ha visto, y como expresión de la preocupación por el “control humano” de la IA, son precisamente los sistemas automatizados de toma de decisiones, sin intermediación humana, los que centran la atención de los convenios colectivos, aunque no tanto para prohibirlos como para establecer límites.

La predicción es, seguramente, el elemento más complejo e innovador de estos resultados de salida. No es tanto una recomendación de cara a una decisión posterior, sino una probabilidad –“previsibilidad” es el término jurídico más cercano que utilizan las normas de la UE²⁵ y de nuestro ordenamiento laboral²⁶- de que se dé un determinado hecho, acontecimiento, comportamiento o actitud de futuro que puede influir en la adopción de una decisión en el presente.

En cualquier caso, es en estos resultados, especialmente en las recomendaciones, decisiones y predicciones, donde reside el factor diferencial de esta máquina (IA) respecto a otras. Evidentemente todas las máquinas usadas en una empresa con fines productivos son instrumentos de trabajo de la entidad empleadora. Pero las diferencias entre la IA como máquina-sistema y el resto de las máquinas estriban, primero, en que aquella no sólo puede hacer recomendaciones -hecho ya de por sí relevante -, sino que puede emitir e incluso ejecutar directamente decisiones –más relevante aún-, y, segundo, lo cual es una absoluta novedad, que tales recomendaciones y decisiones puedan estar basadas en predicciones de la propia máquina.

24 Dichos supuestos, recogidos según el art. 6.3 RIA, se refieren a que “el sistema de IA esté destinado a mejorar el resultado de una actividad humana previamente realizada” o que el sistema de IA “esté destinado a detectar patrones de toma de decisiones o desviaciones con respecto a patrones de toma de decisiones anteriores y no esté destinado a sustituir la valoración humana previamente realizada sin una revisión humana adecuada, ni a influir en ella”.

25 Este es el caso de la Directiva 2019/1152, relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles en la Unión Europea, especialmente en lo indicado en los arts. 4.2.m) y 10 respecto a la “previsibilidad mínima del trabajo” o de que “el patrón de trabajo sea total o mayoritariamente imprevisible”. El propio RIA va a utilizar este término de previsibilidad cuando se refiere al concepto de “uso indebido razonablemente previsible” (art. 3.13), en cuanto utilización de un sistema de IA para una finalidad distinta a la programada, sea por un comportamiento humano o por una interacción con otros sistemas de IA.

26 Así, lo indicado en el art. 48.2 ET (reformado por la Ley 2/2025 en materia de extinción del contrato de trabajo por incapacidad permanente de las personas trabajadoras) respecto a “cuándo, a juicio del órgano de cualificación, la situación de incapacidad del trabajador vaya a ser previsiblemente objeto de revisión...”.

Desde la óptica laboral, posiblemente una de las cuestiones más relevantes es si en un futuro relativamente próximo la negociación colectiva incluirá la posibilidad de que una promoción profesional, una contratación, una movilidad funcional, una modificación de condiciones o un despido se haga en base a una proyección realizada por IA, y, más relevante aún, si ello puede servir como justificación legal suficiente para las decisiones empresariales basadas en causas económicas, productivas, técnicas y organizativas en los supuestos previstos en los arts. 40, 41, 47, 51 o 52 ET²⁷.

En conclusión, en la definición de la máquina-sistema (IA) del art. 3.1 RIA concurren características estructurales que complican enormemente el proceso de “control humano”, tales como la autonomía (que puede llegar a ser máxima), la adaptabilidad en función de la evolución y cambios en las circunstancias circundantes y la determinación de objetivos que no sólo pueden ser variables, sino incluso implícitos, con la ambigüedad que esto último implica desde la perspectiva jurídica. Igualmente, en el proceso trifásico del sistema que define el art. 3.1 RIA, el “control humano” es, en la actualidad al menos, relativo y limitado, especialmente en los sistemas más complejos, y tenderá a desplazarse a la fase final de aplicación y ejecución de los resultados generados por la IA. Lo anterior va a tener, como veremos a continuación, importantes consecuencias para el rol regulador de la negociación colectiva respecto a la Inteligencia Artificial.

4. SOBRE LA ADOPCIÓN (Y EJECUCIÓN) DE DECISIONES AUTOMATIZADAS BASADAS EN SISTEMAS DE IA

La Directiva de plataformas, que por cierto no hace alusión alguna al RIA, define la gestión algorítmica, con o sin IA, como un “sistema automatizado” de “seguimiento” o “toma de decisiones”. A su vez, como ya hemos señalado, puede darse una intermediación por un ser humano para la ejecución de la decisión o ser esta adoptada de manera directa por el sistema.

En lo que se refiere a las decisiones “automatizadas”, la Directiva únicamente excluye las que afecten a las materias descritas en el art. 10.5 (básicamente supuestos en los que la decisión pueda originar un “perjuicio” para la persona trabajadora “equivalente” a la suspensión o terminación de la relación laboral). A sensu contrario, cuando no se trate de estas materias y, sobre todo, cuando no se origine un perjuicio equivalente a tales medidas suspensivas o extintivas para la persona trabajadora, se estaría admitiendo la ejecución directa de decisiones

²⁷ Hay que tener en cuenta al respecto que la doctrina de nuestros tribunales laborales respecto a tales causas empresariales es que las mismas deben ser “actuales”, y no “futuras”, lo cual puede dificultar el que tales causas se fundamenten en predicciones de situaciones o circunstancias empresariales que puedan darse a medio o largo plazo.

adoptadas por la máquina, lo que, sin duda, tiene una gran relevancia jurídico-laboral²⁸.

Estamos, por tanto, ante una cuestión trascendental y un ámbito apropiado para ser regulado y acotado por la negociación colectiva respecto a la adopción de decisiones automatizadas por sistemas de IA y sus posibles limitaciones.

Ahora bien, si se admite la ejecución directa de decisiones automatizadas sobre las condiciones del trabajo en plataforma, tiene toda la lógica que la propia Directiva de plataformas establezca también los instrumentos, especialmente mediante la concreción de nuevos derechos y obligaciones digitales, dirigidos a limitar los efectos negativos de aquellas. Como veremos después, esto abre para la negociación colectiva otro relevante campo regulatorio en relación con estos nuevos

28 A la cuestión de decisiones automatizadas también se refiere el ya citado borrador de “Informe legislativo de iniciativa propia del Parlamento Europeo” de 12 de junio de 2025 con “Recomendaciones a la Comisión sobre la Digitalización, la IA y la Gestión Algorítmica en el Lugar de Trabajo”, con Anexo con propuesta de Directiva “Sobre Gestión Algorítmica en el Lugar de Trabajo” en cuyo artículo 6 se conmina a los Estados miembros a “asegurarse que las decisiones respecto a la iniciación o terminación de una relación laboral .. su renovación o no renovación o cualquier cambio en la remuneración no están adoptadas solamente sobre la base de la gestión algorítmica”, de forma que tales decisiones deben estar adicionalmente sujetas a la revisión y determinación final de un supervisor humano”. Como se ve, es una redacción más limitada que la que contiene la Directiva de plataformas, especialmente por excluir esa referencia genérica e indeterminada a “perjuicio equivalente”. Por su parte, el borrador de Convenio Internacional de la OIT sobre Trabajo Decente en la Economía de Plataformas, aprobado el 13 de junio de 2025, dispone al respecto, en una regulación con referencia también a derechos/deberes que analizamos en estos apartados 4 y 5 de nuestro estudio:” X. Impacto del uso de sistemas automatizados

Art. 15. Todo Miembro exigirá a las plataformas digitales de trabajo que informen a los trabaja plataformas digitales, antes de su empleo o contratación, y a sus representantes o a las organizaciones representativas de trabajadores y, cuando existan, a las organizaciones que representen a los trabajadores de plataformas digitales, sobre:

- a. el uso de sistemas automatizados, basados en algoritmos o en métodos similares, de seguimiento o evaluación del trabajo o de generación de decisiones relativas al trabajo;
- b. la medida en que el uso de tales sistemas automatizados tiene un impacto en las condiciones de trabajo de los trabajadores de plataformas digitales o en el acceso al trabajo.

Art. 16. Todo Miembro exigirá a las plataformas digitales de trabajo que el uso que hagan de los automatizados mencionados en el art. 15 no vulnere los principios y derechos fundamentales en el trabajo. En particular, dicho uso no deberá:

- a. dar lugar a ninguna discriminación directa o indirecta contra los trabajadores de plataformas digitales, incluido en lo que respecta a la remuneración o al acceso al trabajo;
- b. tener efectos nocivos para la seguridad y salud de los trabajadores de plataformas incluidos los derivados del incremento de los riesgos de accidentes del trabajo psicosociales.

Art. 17. Todo Miembro velará por que, cuando las decisiones sean generadas por un sistema automático, los trabajadores de plataformas digitales tengan acceso, sin demora indebida, a:

- a. una explicación por escrito de toda decisión que afecte a sus condiciones de trabajo o al trabajo;
- b. una revisión por humanos de toda decisión que tenga como consecuencia la denegación de pago, o la suspensión o desactivación de sus cuentas, o la terminación de su contratación con una plataforma digital de trabajo.

derechos y deberes, que están en gran medida inéditos todavía en nuestros convenios colectivos.

En todo caso, es trascendental destacar a nuestros efectos que los sistemas de IA pueden adoptar y ejecutar directamente decisiones que afectan a la gestión de personas y, con ello, a sus condiciones laborales, lo cual representa un cambio cualitativo en el ámbito de las relaciones laborales. La determinación y concreción de estas decisiones debería ser objeto de ordenación por convenios y acuerdos colectivos.

Se trata además de una innovación con consecuencias todavía más intensas si se repara en que esas decisiones pueden estar basadas a su vez en predicciones, es decir, en situaciones de futuro que, sin embargo, tienen un impacto real-“físico o virtual”- en el presente.

Según lo expuesto hasta aquí, las dificultades sobre el “control humano” de las decisiones adoptadas por sistema de IA se presentan, con diferente intensidad, en las tres grandes fases del proceso. En la primera, en la entrada de datos, porque puede darse un proceso autónomo de búsqueda e integración de datos por parte de la máquina. En la segunda, el proceso de inferencia o tratamiento de tales datos, por sus dificultades intrínsecas, especialmente en los sistemas neuronales complejos. Y en la tercera, en los resultados de salida, porque en determinados sistemas altamente complejos de IA tales resultados son configurados esencialmente por el sistema en sí, lo cual cobra especial importancia cuando las decisiones se han ejecutado directamente por la máquina. La cuestión básica a resolver es, por tanto, cómo adecuar el sistema trifásico de la máquina, y especialmente sus resultados de salida, al ordenamiento jurídico y cómo articular obligaciones y garantías suficientes para: “...*promover la adopción de una inteligencia artificial (IA) centrada en el ser humano y fiable, garantizando al mismo tiempo un elevado nivel de protección de la salud, la seguridad y los derechos fundamentales consagrados en la Carta, incluidos la democracia, el Estado de Derecho...frente a los efectos perjudiciales de los sistemas de IA*”. (RIA art. 1.1).

Como ya hemos señalado, es la Directiva de plataformas la que, en principio y de forma pionera, contiene las líneas generales sobre estos derechos y obligaciones de nuevo cuño. Pues bien, la configuración de estas nuevas obligaciones/derechos digitales será especialmente relevante cuando se trate de decisiones ejecutadas directamente por la máquina, permitidas como sabemos (aunque con limitaciones) tanto en el ámbito de la Directiva de plataformas –art. 10.4– como, más ampliamente, en el art. 6 del borrador de Propuesta de Directiva sobre gestión algorítmica en el lugar de trabajo.

Examinemos brevemente estos derechos/deberes a fin de determinar el papel regulador que puede desempeñar la negociación colectiva en este campo, prácticamente inédito en los convenios colectivos actuales.

5. UN TRASCENDENTAL RETO REGULATORIO PARA LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA: LOS NUEVOS DEBERES/DERECHOS DIGITALES EMPRESARIALES DE SUPERVISIÓN, REVISIÓN Y RECTIFICACIÓN RESPECTO A LOS SISTEMAS AUTOMATIZADOS DE TOMA DE DECISIONES

Aunque los nuevos deberes empresariales respecto a los sistemas de IA se contienen básicamente en la Directiva de plataformas, es evidente que poseen una tendencia expansiva, en cuanto sirven de referencia para todo sistema de IA aplicado al trabajo del personal laboral –e incluso autónomo–.

A modo de aclaración previa debe advertirse que, aunque tanto la Directiva de plataformas como la propuesta de Directiva hacen referencia a la transparencia, en la medida en que este derecho está ya contemplado en el art. 64.4 d ET y es el que con más frecuencia recogen los convenios colectivos que hemos analizado, nos vamos a centrar en los derechos y deberes contemplados en los arts. 10 y 1 de la Directiva de plataformas.

5.1. Los deberes de supervisión y evaluación por humanos de los sistemas automatizados de seguimiento y toma de decisiones

Uno de los elementos esenciales del control jurídico que puede desarrollarse sobre sistemas de IA es la supervisión para detectar posibles funcionamientos y resultados irregulares de tales sistemas.

El art.10 de la Directiva de plataformas establece las pautas de esta obligación de supervisión, la cual a su vez se divide en dos componentes. Por un lado, la obligación de supervisión propiamente dicha, que ha de entenderse como aquella por la cual la plataforma empleadora ha de hacer un seguimiento en todo momento del funcionamiento del sistema de IA para identificar lo más rápidamente posible cualquier tipo de anomalía o irregularidad.

Por otro lado, y conectado con la obligación anterior, el deber de evaluación a realizar periódicamente por la plataforma –se establece un plazo máximo para ello de dos años– con la “participación” de los representantes de los trabajadores. Este deber, según dicho precepto, consiste esencialmente en la realización de una “evaluación de las repercusiones de cada una de las decisiones adoptadas o respaldadas” por tales sistemas en materia, por lo que a nosotros nos interesa, de “condiciones laborales e igualdad de trato en el trabajo”.

Esta supervisión, sigue añadiendo este precepto, ha de contar con los recursos humanos suficientes y competentes, y de detectarse seguimientos o decisiones vulneradoras de derechos fundamentales, particularmente las de carácter discriminatorio, han de tomarse las medidas que sean necesarias; en particular, la modificación del sistema a fin de evitar tales situaciones en el futuro. Parece evidente que la nego-

ciación colectiva dispone aquí de un amplio espacio para determinar de una manera más específica los componentes esenciales de este deber de supervisión, tales como su periodicidad, el procedimiento a aplicar en caso de detectarse irregularidades o la forma de desarrollar la evaluación de las decisiones adoptadas o respaldadas por el sistema.

A subrayar también que la Directiva obliga a adoptar medidas especiales de protección contra todo trato desfavorable, y en especial contra decisiones disciplinarias incluyendo el despido, a las personas encargadas de la supervisión, teniendo en cuenta que entre sus facultades está incluso la de “anular las decisiones automatizadas”. No indica nada la Directiva de las características de este personal, si ha de ser externo a la plataforma o personal de la misma, aunque el hecho de que se le proteja contra medidas disciplinarias u otros tratos desfavorables en el ejercicio de sus funciones hace pensar más en este segundo supuesto. En cualquier caso, es claro que este personal ha de tener un acentuado nivel de autonomía, y que será la normativa nacional de transposición y la negociación colectiva quienes tendrán que determinar más concretamente cuestiones como el procedimiento a seguir para esta anulación, posibilidades de recurso frente a la misma etc.

El apartado 3 del art. 10 está dedicado a las medidas que proceden cuando, a partir de la supervisión o evaluación, se detecte “riesgo elevado de discriminación en el trabajo” o que en “las decisiones individuales adoptadas o respaldadas” se han vulnerado “los derechos de una persona que realice el trabajo en plataformas”. Nótese que en este último inciso no se exige que estemos ante la vulneración de un derecho “fundamental”, sino de cualquier derecho.

En estos supuestos, la plataforma ha de adoptar las “medidas necesarias”, que podrán ser identificadas y detalladas por la negociación colectiva. En particular y si es procedente, deberá modificarse el sistema automatizado de seguimiento o toma de decisiones o incluso suspender su utilización para evitar que tales decisiones discriminatorias o perjudiciales pueden ser adoptadas en un futuro.

El apartado 4 de este art. 10 establece la obligación de la plataforma de trasladar a los representantes de los trabajadores los resultados de la evaluación a la que se hayan sometido los sistemas automatizados de seguimiento y de toma de decisiones. Este deber de información se amplía, aunque en estos supuestos a diferencia del primero siempre que exista “previa petición”, tanto a las personas que trabajen en las plataformas como a las autoridades nacionales competentes²⁹.

29 En la propuesta de Directiva, este deber de supervisión o “human oversight” se formula en términos más genéricos, en tanto que su art. 6.1 nos indica que las entidades empleadoras han de mantener “una supervisión humana efectiva permanente (“at all times”) sobre los sistemas de gestión algorítmica desplegados en el lugar de trabajo y, en su apartado 2 de ese mismo precepto, que las personas trabajadoras y sus representantes han de ser informados de cuál es la entidad u órgano responsable de realizar esa labor de supervisión (“monitoring”).

En suma, se comprueba que la negociación colectiva tiene en este deber/derecho de supervisión un amplio margen para su concreción respecto a lo establecido tanto en la Directiva de plataforma, como, con mayor intensidad aún, en la propuesta de Directiva actualmente en proceso de tramitación.

5.2. Los deberes de explicación y revisión por humanos en el uso de sistemas automatizados de seguimiento y toma de decisiones

También existe un amplio campo para la regulación por negociación colectiva de las obligaciones/derechos que la Directiva de plataformas contempla en su art. 11. Este precepto se refiere a las explicaciones que ha de dar la entidad empleadora sobre decisiones automatizadas, así como a su eventual revisión.

En efecto, en el art. 11 de la Directiva, bajo un único y escueto título de “revisión humana”, se incluyen dos deberes empresariales perfectamente distinguibles, ambos muy condicionantes de los poderes directivos de la persona empleadora: un deber de “explicación” y, conectado con el mismo, un deber de “revisión”. Nótese que, a diferencia del deber de evaluación y seguimiento, estos deberes de explicación y revisión sólo se imponen respecto a los sistemas automatizados de toma de decisiones, no respecto a los sistemas automatizados de seguimiento.

En el deber de explicación, es posible distinguir, a su vez, dos niveles: un deber de explicación genérico y un deber de explicación específico, distinción un tanto compleja en la que la negociación colectiva debe indudablemente jugar un papel muy relevante.

La “explicación” genérica se debe llevar a cabo por la persona de contacto designada por la plataforma, y se dirige a las personas afectadas por “cualquier decisión” -nótese la amplitud de la expresión- adoptada o respaldada por un sistema automatizado. No es necesario por tanto un perjuicio acreditado, sino la mera afectación, aunque tampoco esta afectación se exige explícitamente.

Tal explicación, que puede ser tanto oral como escrita, se tiene que producir “sin demora indebida”, y darse de “manera transparente e inteligible, sirviéndose de un lenguaje claro y sencillo”.

Al igual que en el caso de los deberes de supervisión y evaluación, la persona de contacto debe acreditar la competencia, formación y autoridad necesarias para ejercer esa función “explicativa”. Repárese, no obstante, en que no tiene atribuida expresamente la facultad de anular las decisiones automatizadas, aunque nada parece impedir que la misma persona ejerza también las funciones de evaluación y seguimiento del art. 10. Incluso parecería conveniente que sea así, dada su mayor cualificación práctica para dar las explicaciones a las que se refiere este art. 11.

Este deber de explicación genérico presenta una especificación relevante cuando las decisiones automatizadas afecten a las condiciones de empleo y trabajo de las

personas. En tal caso, la plataforma ha de proporcionar una “declaración escrita” –aquí ya no se admite la explicación oral-, especificando los “motivos” de aquellas decisiones que supongan “restricción, suspensión o cancelación” de la relación de prestación de servicios o denegación de la remuneración debida por un trabajo ya realizado. Igualmente procede la explicación escrita respecto de cualquier otra decisión que afecte a aspectos esenciales del empleo de quienes trabajan a través de plataformas. Se entiende que este derecho pertenece a la persona afectada por la decisión. Lo que no queda claro, sin embargo, es que la decisión haya de ser perjudicial o negativa para la persona que demanda la explicación, bastando con la mera afectación. Por otra parte, el deber de explicación específico se establece con gran amplitud: procede cuando la decisión afecte a “aspectos esenciales del empleo” –lo que no parece que se limite al proceso de contratación, sino que abarca también a las condiciones de trabajo o a la “situación contractual” del prestador de servicios-, y es exigible también respecto de decisiones con “efectos similares”.

Por otra parte, esta explicación específica ha de realizarse sin demora indebida y a más tardar en la fecha en que “surta efecto” la decisión.

Estamos, pues, ante un deber de explicación, en ambos niveles, de enorme amplitud, que incide de forma notable, además, en las facultades empresariales, y cuya finalidad es dar a conocer los “motivos” –véase que este término se utiliza en los dos niveles, el genérico y el específico-, de cualquier decisión que haya sido “adoptada” o “respaldada” por un sistema automatizado de IA. Esa amplitud lo convierte en un ámbito propicio para la intervención de la negociación colectiva, dada la cantidad de conceptos indeterminados que contiene la Directiva³⁰.

Por su parte, el art. 11.2 se ocupa propiamente del derecho de “revisión por humanos”, establecido a favor de las personas que realizan trabajo en plataformas y de sus representantes, y que se concreta en la posibilidad de solicitar a la plataforma digital que revise las decisiones a las que se refiere el apartado 1 de este mismo precepto.

Debe advertirse que no existe una dependencia funcional entre el derecho de explicación y el derecho de revisión. No es necesario, por tanto, para ejercer este último haber ejercido previamente el de explicación, aunque parece lógico que el primero (explicación) preceda y fundamente el segundo (revisión). Recuérdese tam-

30 Lo cual nos lleva a una importante cuestión, y es hasta qué punto las decisiones automatizadas de un sistema de IA pueden explicar los “motivos” de esas decisiones. En el caso de que la decisión tomada por el sistema sea en realidad una recomendación que sirva de respaldo a la decisión adoptada por un ser humano, la explicación de los motivos debe corresponder a este último, aunque la decisión venga respaldada por el sistema. No parece que sea motivo suficiente que la decisión se ha adoptado sencillamente porque lo ha recomendado/decidido el sistema. Más complejo es cuando la decisión se ha ejecutado directamente al haber sido “adoptada” por el sistema, por no entrar dentro los ámbitos materiales a los que se refiere el art. 10.5 de la Directiva, como hemos ya señalado, en los que se necesita una decisión humana.

bién que los representantes pueden ejercitar el derecho de revisión del art. 11.2, pero no el de explicación del art. 11.1.

Frente a la solicitud de revisión, la empresa deberá dar una “respuesta suficientemente precisa y adecuadamente motivada, en forma de documento escrito, admitiéndose el formato electrónico; todo ello sin demora indebida, y en todo caso en el plazo de dos semanas a partir de la recepción de la solicitud”. Es en ese documento escrito donde deberán constar tanto la negación o aceptación de la revisión, como los motivos que fundamentan una u otra, y que lógicamente serán similares a las “explicaciones” previas, si también se ha hecho una solicitud en tal sentido.

En última instancia, el derecho de revisión se completa en el art. 11.3, con el derecho de “rectificación”. En efecto, la decisión vulneradora habrá de ser rectificada “sin demora y, en cualquier caso, en el plazo de dos semanas a partir de la adopción de la decisión”. Dado el alto grado de inconcreción de la Directiva, los elementos definitorios de este derecho de rectificación tendrán que ser abordados por las normas nacionales de transposición, incluyendo la negociación colectiva³¹.

En todo caso, declarada y rectificada la decisión automatizada vulneradora, la empresa tiene la obligación de modificar el sistema automatizado para impedir que se reproduzca la misma situación o, si ello no es posible, suspender su funcionamiento. Al respecto, el propio art. 11.3 prevé que, si no es posible esa rectificación por parte de la plataforma, esta habrá de ofrecer a la persona afectada una “indemnización adecuada por los daños sufridos”, lo que no excluye la modificación del sistema automatizado de toma de decisiones o la suspensión del sistema, si ello no es posible³².

Finalmente, ha de señalarse que el art. 11.4, de notable extensión y relevantes consecuencias, es también de interpretación muy compleja. De acuerdo con este precepto, lo dispuesto en este art. 11 respecto a la revisión por humanos “no afecta a los procedimientos disciplinarios y de despido establecidos en el Derecho, los convenios colectivos y las prácticas nacionales”.

31 Así, no se indica quién ha de establecer si ha existido vulneración o no: ¿la misma persona a quien compete el derecho de explicación u otra persona interna de la empresa? ¿Una autoridad judicial, administrativa o arbitral? ¿Cabe la posibilidad de recurrir y ante quien la decisión de esa persona la vulneración o no por el sistema automatizado de los derechos de la persona afectada? ¿Es realmente realista un plazo tan sumamente corto, como es el de dos semanas, para poder establecer si ha existido o no vulneración del derecho de la persona y, además, dentro de ese mismo plazo, rectificar la decisión?

32 Al derecho de revisión (“review”) se refiere la propuesta de Directiva en su art. 6.4, en términos más genéricos, como el derecho que tienen los representantes de los trabajadores a pedir la revisión de los sistemas algorítmicos cuando exista una justificada preocupación de que presenta sesgos sistemáticos o representa un riesgo para la salud o bienestar mental o físico de aquellos. Se trata de un importante derecho sin duda a concretar por la negociación colectiva.

Aunque no podemos detenernos ahora en ello, es importante la determinación del ámbito material de esta “no afectación” a los “procedimientos disciplinarios y de despido”³³. En ambos supuestos, la Directiva se remite a las distintas fuentes que puedan regularlos, incluyendo a la negociación colectiva, aunque su protagonismo es diferente en cada caso. Así, por ejemplo, en el caso del procedimiento disciplinario, y en virtud de lo dispuesto en el art. 58 ET, la fuente regulatoria esencial serán los convenios colectivos. Pero no será así en el caso de los despidos por causas empresariales, sean de carácter colectivo –art. 51 ET– sean objetivos individuales o plurales –art. 52 c) ET–, en los que el protagonismo corresponde básicamente a la normativa estatal.

Aunque no podemos desarrollar con detalle este tema, la dificultad mayor de este art. 11.4, estriba en lo que hay que entender por “no afectación” de las materias disciplinarias (incluyendo el despido) en relación con los derechos de explicación y revisión. De nuevo, se trata de un concepto indeterminado que podría (y debería) ser detallado por la negociación colectiva.

6. A MODO DE CONCLUSIÓN

El presente análisis pone manifiesto de manera incuestionable que la negociación colectiva, como elemento central para la regulación de las relaciones de trabajo subordinado y verdadera condición de posibilidad de un empleo de calidad, deberá abordar de una forma específica la ordenación de los nuevos derechos y obligaciones conectados con la progresiva implantación de los sistemas de Inteligencia Artificial en el espacio de las relaciones laborales. Se trata de derechos específicos y de carácter novedoso establecidos como garantía de las personas trabajadoras en la normativa europea, a través de una Directiva de alcance general (en fase de elaboración), que complementará a la actualmente existente en materia de trabajo en plataformas. A pesar de las recomendaciones del V AENC, y como se ha podido comprobar a lo largo de las páginas precedentes, los convenios colectivos han asumido hasta ahora, tanto en el espacio sectorial como en el de empresa, un papel muy limitado respecto al inevitable y sin

33 Respecto a lo que haya de entenderse por despido, como es sabido dentro de lo que se considera como tipos de extinciones del contrato de trabajo, el de despido es el que supone la terminación contractual por decisión unilateral del empresario, a diferencia, por ejemplo, de la extinción por mutuo acuerdo o por decisión unilateral del propio trabajador. Nuestro art. 49.1 ET acoge esta distinción y tiene un apartado específico, el k), en el que incluye como modalidad de extinción del contrato de trabajo, al “despido del trabajador”, aunque también acoge este término en el ámbito del apartado i) para las extinciones debidas a “despido colectivo fundado en causas económicas, técnicas, organizativas y de producción”. No obstante, es también sabido que hay extinciones del contrato por voluntad del trabajador que doctrinalmente se conoce como “despido indirecto”, como las debidas a modificaciones sustanciales del contrato de trabajo (art. 41 ET) o al “incumplimiento contractual del empresario” (art. 49.1 j) ET en relación con este art. 50 ET) que tendrá que determinarse si, a efectos de este precepto, podría asimilarse a los despidos. Respecto al procedimiento disciplinario, ciertamente este acoge tanto las distintas fases formales que puedan existir en su desarrollo previsto especialmente a nivel de convenio colectivo como la terminación del mismo procedimiento que puede desembocar en la imposición de una sanción.

duda progresivo impacto de la Inteligencia Artificial en las relaciones laborales. Al respecto es muy relevante abordar el análisis detallado de la reciente evolución tecnológica de la IA, en la medida en que, junto a los sistemas de uso general a los que se refiere el art. 3 RIA, se están desarrollando de manera creciente sistemas específicos, los denominados “agentes”, que asumen funciones concretas en las actividades empresariales en general y, de manera especial, en la gestión de las personas y en el desenvolvimiento dinámico de las relaciones laborales dentro de las empresas. En este contexto, la negociación colectiva emerge como la vía de regulación más idónea para consensuar la repercusión en las condiciones de trabajo de estas aplicaciones concretas de agentes de IA, asegurando que los derechos y obligaciones de información, transparencia, supervisión, explicación-revisión y rectificación se ajusten de manera más adecuada a las necesidades y características organizativas y productivas de cada sector y de cada empresa. Con tal regulación convencional podrán paliarse además algunas de las muchas dificultades que, según se ha señalado, se plantean en la actualidad para someter de manera efectiva los sistemas de IA a un “control humano”, proporcionando así a las personas trabajadoras y a las empresas un mayor nivel de seguridad en la aplicación de la legalidad vigente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAVV, (2024): *Collective bargaining practices on AI and algorithmic management in European services sectors*, UNI Europa and the FES Competence Centre on the Future of Work.
- ÁLVAREZ CUESTA H., (2024): “Experiencias convencionales de regulación del impacto laboral de la inteligencia artificial y su uso con fines de control”, *Revista Trabajo y Derecho* nº 19.
- BINI, S. (2021): *La dimensión colectiva de la digitalización*, Bomarzo.
- BANCO SANTANDER (2025): *Habilidades del Futuro*, Banco Santander.
- BELTRÁN DE HEREDIA RUIZ, I. (2023): *Inteligencia Artificial y Neuroderechos*, Aranzadi.
- BILBAO SARALEGUI, J. (2020): “Nuevas tecnologías y negociación colectiva: un papel necesario pero aún por definir”, en Del Rey Guanter (Dir. Proyecto Technos II), *Documentos sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la gestión de las personas y en las relaciones laborales*, W. Kluwer.
- CASAS BAAMONDE, M.E. (2025): “Tecnologías, Ciencia, Economía y Derecho”, en M. E. Casas Baamonde (Dir.), *Derecho y Tecnologías*, Fundación Ramón Areces.
- CREMADAS CHUECA O. (2023): “Un análisis cuantitativo y cualitativo sobre la negociación colectiva laboral en materia de algoritmos y sistemas de inteligencia artificial: funciones, ámbitos, tendencias, limitaciones, sesgos y futuribles”, en García González G. y Moreno Solana, A., *La negociación colectiva ante los nuevos retos jurídico-laborales*, Dykinson, págs. 243 ss.
- CRUZ, J.; RODRÍGUEZ P. (Dir.) (2025): *La negociación colectiva como instrumento de gestión del cambio social, tecnológico, ecológico y empresarial*, Aranzadi.
- DEL REY GUANTER, S. (2017): “Sobre el futuro del trabajo: modalidades de prestaciones de servicios y cambios tecnológicos”, en MESS, *El Futuro del Trabajo que queremos* (Conferencia Nacional Tripartita), Madrid: MESS, págs. 359 ss.
- DEL REY GUANTER, S. (Dir. Proyecto Technos) (2018): *Inteligencia artificial y su impacto en los recursos humanos y en el marco regulatorio de las relaciones laborales*, W. Kluwer.
- DEL REY GUANTER, S. (Dir. Proyecto Technos) (2019): *Informe general. El impacto de las tecnologías disruptivas en la gestión de los Recursos Humanos y en el marco regulatorio de las Relaciones Laborales*, W. Kluwer.
- DEL REY GUANTER, S. (2020): “El Estatuto de los Trabajadores ante las nuevas formas de organización del trabajo y organización empresarial”, en AEDTSS, *El Estatuto de los Trabajadores 40 años después*, AEDTSS (XXX Congreso Anual).

- DEL REY GUANTER, S. (2021): “Inteligencia artificial y relaciones laborales: algunas implicaciones jurídicas”, en Sáez Lara, C., Navarro Nieto, F. y Gómez Caballero, P. (coords.), *Los Desafíos del Derecho del Trabajo ante el Cambio Social y Económico*, IUSTEL.
- DEL REY GUANTER, S. (2023): “Inteligencia artificial, algoritmos y big data en el ámbito laboral. Consideraciones en torno a su marco jurídico”, en Ginès A., (Dira) *Algoritmos, inteligencia artificial y relaciones laborales*, Aranzadi.
- DEL REY GUANTER, S. (2024): “El nuevo deber empresarial de “alfabetización tecnológica” de las personas trabajadoras sobre los sistemas de inteligencia artificial y la necesaria “alfabetización humanística” de estos sistemas”, *Briefs AEDTSS*, n° 74.
- DEL REY GUANTER, S. (2025): “El difícil control jurídico de los sistemas avanzados de inteligencia artificial: Un gran desafío para la Unión Europea y para las relaciones laborales”, *Briefs AEDTSS*, n° 68.
- DOELLGAST, V. ET AL. (2025): *Global case studies of social dialogue on AI and algorithmic management*, Ginebra: OIT Working Paper 144.
- EUROFOUND (2022): *Moving with the times: Emerging practices and provisions in collective bargaining*, Publications Office of the European Union, Luxemburgo.
- EUROFOUND (2024): *Anticipating and managing the impact of changeHuman-robot interaction: What changes in the workplace*, Publications Office of the European Union, Luxemburgo.
- GUAGLIANONE, L. (2024): «Collective bargaining and AI in Italy », en AA.VV., *Artificial Intelligence, Labour and Society*, ETUI.Me.
- MERCADER UGUINA, J.(2022): *Algoritmos e Inteligencia Artificial en el derecho digital del trabajo*, Tirant lo Blanch.
- OCDE (2025): “Comparing Collective Bargaining Systems”, (<http://www.oecd.org/employment/ictwss-database.htm>).
- OIT (2025): *La IA generativa y los empleos: un índice global refinado de exposición ocupacional*, Ginebra: OIT.
- PASTOR MARTÍNEZ, A. (2023): «Los derechos colectivos de información consulta y negociación del uso de algoritmos y sistemas de inteligencia artificial», en Gines, A. (Dira.), *Algoritmos, Inteligencia artificial y relación laboral*, Aranzadi.
- RIVAS VALLEJO, P. (2020): *La Aplicación de la Inteligencia Artificial al Trabajo y su Impacto Discriminatorio*, Aranzadi.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ M.L.; BASTANTE VELÁZQUEZ, C.C., (2025): “Los derechos digitales y la inteligencia artificial en la negociación colectiva”, *Temas Laborales* n.º 176, págs. 239 ss.
- RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M. (2017): “El papel de la negociación colectiva. Contenidos a afrontar. Aparición de nuevas actividades y nuevas formas de trabajo”, en «*El Futuro del trabajo. Retos para la Negociación Colectiva*», XXX Jornadas de Estudio sobre Negociación Colectiva, CC-NCC.
- RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M. (2024): “Derecho del Trabajo, inteligencia artificial y tutela de las personas”, *Teoría y Derecho*, n° 37.
- SANGUINETI W, (2024): “Los dilemas de los derechos colectivos en la era de la inteligencia artificial”, en *Trabajo y Derecho*, n° 115.
- SEPÚLVEDA GÓMEZ, M. (2021): “El acuerdo marco europeo sobre digitalización. El necesario protagonismo de la norma pactada”, *Temas Laborales* 158, págs. 213 ss.
- TODOLÍ SIGNES, A. (2023): *Algoritmos Productivos y Extractivos*, Aranzadi.
- TODOLÍ SIGNES, A. (2024): “El principio de transparencia algorítmica en su dimensión individual y colectiva: especial referencia a la Directiva de Plataformas Digitales y al Reglamento de IA”, en *Trabajo y Derecho*, n° 19.
- TODOLÍ SIGNES, A.; BELTRÁN DE HEREDIA RUIZ, I. (Directs.) (2025): *La Regulación de la Inteligencia Artificial y el Derecho del trabajo*, Aranzadi.
- VALVERDE ASENCIO, A.J. (2020): *Implantación de sistemas de inteligencia artificial y trabajo*, Bo-marzo.
- VALVERDE ASENCIO, A.J. (2025): *Implantación de nuevos sistemas tecnológicos y derechos digitales. Guía de recomendaciones y buenas prácticas para la negociación colectiva andaluza*, CARL.
- VALLE MUÑOZ, F.A. (2021): *Los derechos colectivos en las nuevas formas de trabajo tecnológico*, Bo-marzo.
- VISSER, J., HAYTER S. Y GAMMARANO, R. (2017): *Trends in Collective Bargaining Coverage: Stability, Erosion or Decline?*, Ginebra : OIT.

Una nueva condición de calidad del empleo: la gestión de la diversidad etaria en clave de sostenibilidad integral

A new condition for quality employment: managing age diversity with a focus on comprehensive sustainability

La “calidad del empleo” carece de definición legal, pero conoce múltiples dimensiones. Siempre se identificó con el contrato indefinido y retribución justa. Hoy no es suficiente y debe afrontar nuevos retos, como la transición demográfica. La OCDE recomienda mejorar el empleo seniors, para sostener el crecimiento económico y las pensiones, ante la reducción de mano de obra joven y el aumento de las personas mayores. Pero nuestro mercado mantiene un alto paro senior y las empresas orillan la gestión de la salud en clave de diversidad generacional. Pero sin cuidar el bienestar de las personas según su ciclo de vida su activación a más edad será un mito, por lo que se impone políticas dirigidas hacia una sostenibilidad integral, incluida la ambiental.

“Enpleguaren kalitateak” ez du legezko definiziorik, baina hainbat dimentsio ezagutzen ditu. Kontratu mugagabearekin eta ordainsari justuarekin identifikatu zen beti. Gaur egun ez da nahikoa, eta erronka berriei aurre egin behar die, hala nola trantsizio demografikoari. ELGAK senior enplegua hobetzea gomendatzen du, hazkunde ekonomikoari eta pentsioei eusteko, eskulan gaztearen murrizketaren eta adinekoen hazkundearen aurrean. Baina gure merkatuak langabezia senior handia mantentzen du eta enpresek osasunaren kudeaketa belaunaldi-aniztasunean oinarritzen dute. Baina pertsonen ongizatea beren bizi-zikloaren arabera zaindu gabe, adinez nagusiago aktibatzea mitoa izango da, eta, beraz, iraunkortasun integrala lortze-ra bideratutako politikak ezartzen dira, ingurumenekoa barne.

The objective of “job quality” is a multidimensional concept that lacks a legal definition. It was identified with permanent contracts and fair compensation. But this understanding is not enough today; new challenges must be addressed, such as the demographic transition. The OECD recommends improving employment for older adults to sustain economic growth and pensions, given the decline in the young workforce and the increase in the number of older adults. However, our labor market maintains high unemployment among older adults, and companies ignore occupational health management based on generational diversity. But if policies and companies do not care for people’s well-being throughout their life cycle, the employment activation of older adults will be a myth. Therefore, a vision of job quality as comprehensive sustainability, including environmental sustainability, is essential.

“Que cada cual hable de sí mismo lo mejor que pueda, con esta advertencia a su prójimo: si por casualidad entiende usted algo de lo que digo, puede usted asegurar que yo lo entiendo de otro modo”

Sentencias y Donaires

Antonio Machado en palabras de su heterónimo Juan de Mairena

Índice

1. Introducción: La calidad del empleo, un concepto multidimensional y evolutivo pendiente de definir y medir
2. La garantía de inclusividad como condición de calidad del empleo y entornos de bienestar integral
3. Empleo de calidad y activación de las personas mayores: paradojas, mitos y realidades del auspiciado paradigma del “envejecimiento activo y saludable”
4. Calidad del empleo y talento (“capital humano”) joven. Nuevas culturas del trabajo y gestión de diversidad etaria
5. De la calidad del empleo a su sostenibilidad integral: ¿un reto convergente de las tres transiciones en clave de trabajo justo?
6. Reflexión final: palabras para no concluir, sí alentar

Referencias bibliográficas

Palabras clave: calidad del empleo, trabajo sostenible, ecología, pensiones, bienestar en el trabajo.

Keywords: job quality, sustainable work, ecology, pensions, well-being at work.

Nº de clasificación JEL: D63, E24, H55

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1517>

Fecha de entrada: 18/08/2025

Fecha de aceptación: 06/10/2025

1. INTRODUCCIÓN: LA CALIDAD DEL EMPLEO, UN CONCEPTO MULTIDIMENSIONAL Y EVOLUTIVO PENDIENTE DE DEFINIR Y MEDIR

Desde hace varias décadas, buena parte de la dinámica de las relaciones laborales viene presidida por el uso intensivo y extensivo de conceptos sociológicos tan usuales y vulgarizados como difusos. Piénsese en la noción de “precariedad laboral”, durante mucho tiempo identificada con condiciones de atipicidad (concepto jurídi-

co que prefiere la OIT, porque facilita el consenso con la patronal) en el contrato de trabajo moderno (si por tipicidad se entiende el contrato indefinido y a tiempo completo, dotado de una protección social derivada suficiente), en especial la temporalidad (más tarde también con la parcialidad). Sin embargo, en coherencia jurídico-social, puede haber contratos temporales que no son precarios e indefinidos que sí puedan tenerse como precarios (bajo salario y alta rotación).

Precisamente, volveremos sobre ello, tras la reforma laboral se está desplegando una corriente crítica con la pretendida mejora de la calidad del empleo por la reducción de la temporalidad en el sector privado. Estudios económicos muy mediáticos (Conde Ruiz, J. I., García, M., Puch, L. y Ruiz, J., 2023), así como de algunos sindicatos minoritarios, consideran que el éxito en corregir el vicio de temporalidad excesiva (del 27% al 12,5% en el sector privado, el desastre del sector público continúa), no suprime la precariedad, solo la trasvasaría al indefinido.

En efecto, hay consenso en aceptar que los 2,5 millones de empleos más desde la reforma laboral sólo ha producido un leve incremento global de la jornada de trabajo, del orden de 60.000 horas/año más, aumento residual. Pero ¿por qué?

Unos estudios lo explican por el referido trasvase de la precariedad laboral desde el contrato temporal al contrato indefinido, ahora en términos de crecimiento mayor del indefinido a tiempo parcial y del fijo discontinuo (Conde Ruiz, J. I., García, M., Puch, L. y Ruiz, J., 2023). Otros, en cambio, lo justificarían básicamente teniendo tanto (1) al elevado incremento de la tasa de ausencia al trabajo por enfermedad, que se ha elevado casi el 20% (absentismo laboral) como (2) a un incremento de la productividad (Cruz Villalón, J., 2025).

En realidad, es la propia noción de “calidad en el empleo” la que participa igualmente de esta caracterización de concepto vago y difuso, además de evolutivo y cambiante. Pese a la llamada tan profusa que hace la actual (no así en sus precedentes) Ley de Empleo (Ley 3/2023, de 28 de febrero -LE-) al “derecho al empleo de calidad”, como objetivo cualitativo (el cuantitativo es lograr el pleno empleo, o reducir a la mínima expresión el desempleo) de las políticas activas de empleo o de mercado de trabajo (arts. 2.2, 4.b LE), no lo define en ningún momento (no aparece en el art. 3 LE, dedicado a las definiciones).

Sin perjuicio de lo que también se expondrá con algún detalle más *ut infra*, pareciera que la ley asocia siempre la “calidad del empleo” con la “estabilidad” y lo diferenciaría del “trabajo decente”, aunque sin mucha convicción política ni precisión técnico-jurídica. Cuando el art. 2.2 LE define las medidas que integran las políticas activas de empleo y sus objetivos sitúa de forma diferencial el “pleno desarrollo del derecho al empleo digno, estable y de calidad” y la “generación de trabajo decente”, como programa normativo e institucional de cumplimiento de los arts. 35 y 40 CE (recuérdese que es doctrina constitucional consolidada la integración de una dimensión colectiva en la garantía del derecho individual al trabajo

-derecho al empleo y garantías de políticas, no solo activas, también garantía de rentas sociales- de empleo-), insiste en la asociación de la estabilidad y la calidad del derecho al empleo el art. 4. b) LE, que sitúa como un objetivo de la política de empleo.

“b) El impulso a la creación de empleos de calidad y estables que faciliten la transición hacia un mercado de trabajo más eficiente que a su vez garantice niveles adecuados de bienestar económico para las personas trabajadoras, de acuerdo con sus circunstancias individuales y familiares”.

En esta primera lectura, observamos una concepción estatal más restringida del “derecho individual a un empleo de calidad” respecto del “derecho a un trabajo decente”. El primero se identificará con dos aspectos de seguridad, la contractual (duración del vínculo -estabilidad-) y la económica (garantiza un adecuado nivel de bienestar económico para la persona trabajadora y sus familiares). El segundo, sin embargo, se identifica, mucho más ampliamente, según un paradigma internacional asumido por la OIT y expresado en los ODS y la Agenda 2030, como el derecho a acceder y mantener (disfrutar) un empleo con derechos y sin discriminación, en condiciones de un entorno saludable, con remuneración suficiente y protección social adecuada. No obstante, confirmando lo incierto del concepto normativo estatal de calidad en el empleo, que ni se define ni se considera como un principio rector de la política de empleo, solo como objetivo genérico, es obligado, por honestidad científica, traer a colación que la LE también vincula el derecho al empleo de calidad con el trabajo digno (art. 2.2 LE), que es, en última instancia, lo que significa el estándar internacional de trabajo decente.

Sea como fuere, también volveremos sobre ello más abajo, parece claro que no puede haber “calidad de empleo” sin la garantía de un “entorno seguro y saludable” (desde el año 2022 el quinto derecho fundamental de la OIT). Como no sería concebible el derecho a la protección del ambiente en general sin atender a las condiciones de “calidad de vida” de las personas en él (art. 45.2 CE -STC 142/2024, de, 20 de noviembre-). Ahora bien, en nuestro tiempo -en realidad ya desde el origen mismo del marco normativo de prevención de riesgos laborales, que ha cumplido 30 años (1995-2025)- ese mandato normativo de provisión de un empleo de calidad en un entorno seguro y saludable de trabajo no puede entenderse en abstracto, uniformemente, sino adecuado a un enfoque ergonómico, esto es, de adaptación de las condiciones de trabajo y su organización a la persona y sus varias y cambiantes circunstancias, conforme a un diligente enfoque de gestión de diversidad.

Esta exigencia está aceptada en la dimensión de sexo-género (también de identidad de género: ej. Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI). Sin em-

bargo, queda más silenciada o relegada en relación con otras condiciones personales y variables sociodemográficas, como la multiculturalidad o, por lo que aquí más interesa, la edad. Pero la norma es inequívoca al respeto, al generalizar la necesidad de una gestión de los entornos de trabajo en clave de calidad, seguridad y salud adaptada a cada persona, con inclusión de la edad (arts. 15, 25 y 27 de la LPRL). El propio paradigma comunitario de gestión del “envejecimiento activo y saludable” así lo reafirmaría (Comisión, 2021).

En suma, por imperativos normativos y por exigencias empíricas o de experiencia (las organizaciones y empresas cada vez se verán obligadas a gestionar plantillas con mayor diversidad, no solo, pero también etaria -personas becarias, jóvenes personas empleadas, personas trabajadoras maduras, personas empleadas de edad jubilar, con la mayor compatibilidad de pensión y trabajo, incluso asalariado) el cumplimiento de la garantía de “calidad del y en el empleo” vinculada al derecho a un entorno saludable no se puede disociar de una gestión inclusiva de la diversidad sociodemográfica múltiple concurrente en la población activa, con un relevante impacto en la sociedad y la economía. Este imperativo se acepta bien, aunque no se practica tanto, en relación con el sexo-género, pero no tanto respecto de condiciones como discapacidad el origen cultural, racial, cultural o étnico y, por supuesto, la edad (la gestión de diversidad etaria).

Sin embargo, junto a la “transición digital” y la “transición ecológica”, que tienden a centrar el mayor interés de políticas públicas y de inversión empresarial (la gran mayoría de los fondos *Next Generation* se reparten entre el fomento de la digitalización de los entornos de trabajo y su mutación en ambientalmente sostenibles en un escenario de radicalización de la emergencia climática), las sociedades y economías más desarrolladas atraviesan por una gran tercera transición: la demográfica. Nadie duda de su gran transcendencia, en sí misma considerada y en las intersecciones múltiples que tiene con las dos primeras, pero la transición demográfica, esto es, sin tapujos, el “envejecimiento” de las poblaciones, naturalmente, también de las activas y ocupadas, tiende a atraer menor atención institucional y económica. Está siempre en el primer plano de la actualidad, miremos donde miremos, pero con miradas muy diversas, evidenciando su ambivalencia.

Por ejemplo, la OCDE recomienda a España la activación de las personas mayores (y personas migrantes) para poder conservar o sostener nuestra dinámica de crecimiento. En este informe (OCDE, 2025) estima que un aumento de la inclusión laboral de estos colectivos (con su incorporación mayor al mercado de trabajo y la reducción real de las jubilaciones anticipadas) podría incrementar en torno a un 0,26 punto el PIB, contrarrestando el impacto, en términos de caída del empleo, provocado por el envejecimiento poblacional. Proceso del que presenta, en realidad, una imagen negativa, hasta el punto de no hablar de “transición demográfica” sino de “crisis demográfica”.

Una visión “negativa” que está muy extendida en el análisis económico. En una reciente entrevista a un conocido representante de la economía neoliberal, catedrático de Fundamentos del Análisis Económico en la Universidad Complutense de Madrid y subdirector de la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA), afirma que el “proceso de envejecimiento que viene es tan intenso como un tsunami” (Conde Ruiz, 2025). Coincidiendo con la OCDE, considera que este problema no solo aumenta el gasto público en pensiones, insostenible a largo plazo -dicen-, sino que, además, en un país como España, que presenta ratios de dependencia crecientes, se estarían creando todas las condiciones para un modelo de crecimiento económico-laboral que sacrifica en gran medida el futuro de las personas trabajadoras jóvenes, creando una crisis de insolidaridad intergeneracional, a favor de las personas de más edad y en detrimento de las de menos.

“En una economía, cuando el porcentaje de población en edad de trabajar aumenta, es muy fácil crecer en términos per cápita, porque los que entran a trabajar aportan...más. Ahora...es justo la situación contraria: se jubilan los babyboomers y los que entran...son menos y, por lo tanto, para poder producir más en términos per cápita necesitaríamos que aumentara mucho la productividad y sabemos que la productividad es la gran asignatura pendiente: lo era antes y lo es ahora. Y además de la economía, tampoco tienen como aliada a la política...”.

No compartimos esta visión negativa. La visión oficial comunitaria sería, como se recordó, la contraria, destacando lo positivo del envejecimiento, si es activo y saludable. La cuestión social demográfica no se plantea en los países de menos desarrollo, sino en los de mayor progreso, por lo que refleja más bien un avance notable. Con todo, y esto sí es cierto, no parece generar, aún, los cambios regulatorios, legales y convencionales, y de modelos de gestión inherentes a esta transformación demográfica de las plantillas de las organizaciones y empresas, en coherencia con las de las pirámides de población, también por las diferentes culturas del trabajo que conllevan.

Además, las señales que lanzan las reformas legislativas, las políticas públicas y las decisiones de gestión de las empresas son muy dispares y tanto promueven esta lógica de gestión del trabajo conforme a la integración de la diversidad etaria como la contraria. Este estudio pretende realizar un análisis de situación, dar cuenta de las mejores prácticas en la materia y contribuir a promover, en lo posible, un paradigma de gestión de la transición demográfica en el mundo del trabajo que optimice las oportunidades de salud y participación de las personas de más edad, para mejorar su calidad de vida a medida que envejecen sin perjudicar su productividad. Pero también de las más jóvenes, a fin de que no solo resulten más ajustadas a su diferente cultura laboral, sino que garanticen una mayor capacidad de las empresas de atraer y mantener talento, independientemente de su edad.

2. LA GARANTÍA DE INCLUSIVIDAD COMO CONDICIÓN DE CALIDAD DEL EMPLEO Y ENTORNOS DE BIENESTAR INTEGRAL

2.1. La clásica asociación de la calidad del empleo con la seguridad (ocupacional y retributiva) y su relativización en tiempos de diversidad

Hemos recordado que no existe un concepto normativo de calidad en el empleo, pese a que sí se reconocería legalmente y se garantizaría, aunque débilmente, el “derecho a un empleo de calidad”. Por lo que se plantea un notable problema de indefinición de su contenido en términos de garantías de efectividad, dado que no hay un perímetro claro al respecto, al faltar un catálogo preciso de indicadores objetivados a tal fin. No obstante, la tradición legislativa y de políticas (activas) de mercado de trabajo (también del tópico de las reformas laborales, incluida la de 2021) tendía a identificarlo estrictamente con el más clásico concepto de seguridad contractual en el trabajo. Un trabajo de calidad sería aquel que ofrece:

- a) seguridad ocupacional, a través de la garantía jurídico-contractual de estabilidad en el empleo, que se concretaba en la conclusión de contratos indefinidos (regla de presunción a su favor y políticas de fomento de estas modalidades desde 1997, con más o menos fortuna) en detrimento de la contratación temporal, que fue, sin embargo, la que se fue imponiendo en el mercado de trabajo desde 1984.
- b) seguridad económica, a través de la garantía -legislativa y convencional, sobre todo-, de un salario suficiente para atender las necesidades para una vida digna, sea de la persona trabajadora individualmente considerada o atendiendo también sus responsabilidades familiares.

Las leyes de empleo no mencionaban expresamente la garantía de seguridad en las condiciones materiales de trabajo, pero es evidente que una lectura seria de la noción de calidad en el empleo no puede prescindir de esta tercera dimensión de la seguridad, la relativa a proteger eficazmente a la persona trabajadora de los riesgos laborales que le son propios en su ejercicio profesional y que es obligación de las empresas evitar o, cuando menos, reducir a su mínima expresión los daños derivados de los riesgos que no se puedan evitar (evaluar). Una garantía que, lógicamente, corresponderá al marco normativo y al sistema de seguridad y salud en los lugares de trabajo (Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales -LPRL-).

Por tanto, la noción normativa -y sociológica- de “calidad del empleo” presenta una dimensión multidimensional a cuya realización no sólo concurriría el Derecho del Empleo y las políticas activas de empleo, sino en general el entero Derecho del Trabajo, y las políticas sociolaborales, así como el propio Derecho de la Seguridad social y las políticas de garantías de rentas sociales suficientes y adecuadas (como sustitutivas de la pérdida de rentas del trabajo durante el ciclo de

vida activa laboral y al final de la misma, con el retiro, mediante una pensión de jubilación suficiente). Con ello, se corregía la dimensión de las políticas de empleo puramente cuantitativa, como sucedió desde 1984 a 1997, de modo que la evaluación del éxito de aquellas se cifraría únicamente por el número de puestos de trabajo que se creaban y la reducción de las cifras de desempleo o paro que conllevaba. Frente a aquel proverbio atribuido a un expresidente, dicho tras un viaje a China y en el contexto de una huelga general por las reformas laborales que iban en la dirección de crear empleo a toda costa, al margen de su calidad, según el cual “da igual que el gato sea blanco (empleo de calidad) o sea negro (temporal), lo importante es que cace ratones (que cree empleos)”, se impone una concepción de búsqueda de un equilibrio óptimo entre los empleos creados y su calidad (seguridad).

Con todo, en el imaginario colectivo, la calidad del empleo se identificaba esencialmente con esa doble garantía de seguridad contractual, la estabilidad en el empleo frente a su opuesto, la temporalidad, y la seguridad económica, como garantía de lo que, en la visión clásica, sería el derecho más preciado de la persona trabajadora, un salario o una retribución suficiente ex art. 35 CE. el opuesto a la calidad del empleo seguiría siendo la noción de precariedad laboral y esta se identifica esencialmente con la temporalidad y bajos salarios.

Sin embargo, en tiempos más recientes, asistiríamos a cambios significativos, que relativizan notablemente esta identificación, debilitándola y complicándola al tiempo. En efecto:

- 1) Una primera tendencia relativizadora y evolutiva del clásico concepto de calidad del empleo sería la quiebra de la asociación entre precariedad y temporalidad del contrato, por cuanto ahora la precariedad se desplazaría también a los contratos de trabajo indefinidos, de manera que la garantía de indefinición y la propia de la estabilidad (seguridad) en el empleo ya no serían nociones equivalentes.

Como ya hemos apuntado, la reforma laboral de 2021, reflejando la tradición que asocia la calidad del empleo a la indefinición o fijeza de los contratos ha apostado netamente por la reconversión completa contractual del mercado de trabajo español y, en gran medida, lo ha logrado. La insoportable cifra de temporalidad excesiva que lo caracterizaba, creando una anomalía muy profunda respecto del resto de la Unión Europea, se ha reducido tan intensamente que hoy hemos pasado de estar casi en el doble de la media europea a situarnos en la media o incluso un poquito por debajo, siempre en el sector privado. Ahora bien, como evidencian determinados estudios, ya comentados, también del Banco de España, esa proliferación de los contratos indefinidos no habría supuesto ni más duración de los contratos laborales indefinidos respecto de la situación precedente a la reforma, más bien esta se

ha reducido, ni una menor rotación, ni una mayor intensidad en el empleo. Por lo tanto, y al margen de la guerra de cifras, científica e ideológico-política, aquí no relevante, lo cierto es que, tras la reforma laboral de 2021 no se debe identificar empleo de calidad y trabajo indefinido sin más, sino que habría que analizar la duración efectiva de la relación.

- 2) Para un número creciente de personas trabajadoras de nuestro tiempo - y siempre que se garantice un nivel de retribución económica básico o suficiente-, la mayor satisfacción con su trabajo no sería el incremento retributivo, sino el disfrute de beneficios de orden social, como una organización flexible del trabajo que le permita cumplir retos personales, así como conciliar mejor la vida personal y familiar con la laboral.

Así lo evidencia la Fundación económica sin ánimo de lucro ISEAK. Siguiendo el ejemplo de iniciativas como el *Economic and Social Research Institute (ESRI)* de Irlanda, el *Behavioural Insights Team (BiT)* de Reino Unido o el *Vienna Institute of Demography (ViD)*, ha realizado un estudio (ISEAK, 2025) en el que estima que la calidad del empleo se condiciona cada vez más al nivel de bienestar que proporciona que al nivel salarial. El que llama “buen empleo” primaría el nivel de humanización social sobre el retributivo.

El concepto de “buen empleo” se identifica con el de empleo de calidad y sigue, en lo esencial, los criterios más extensos y pluridimensionales atribuidos en los estudios de este tipo en el plano comunitario¹, que incluso fija índices numéricos de calidad del empleo, por sectores de actividad, ocupaciones y sostenibilidad ambiental (tópico trabajo de calidad).

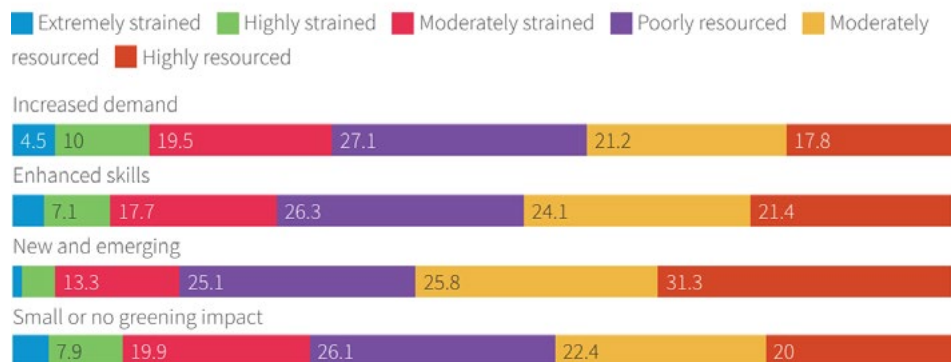
Para este estudio, la calidad del empleo se articularía en torno a:

- Los que llama ‘atributos instrumentales’, serían los que mejorarían la vida de las personas trabajadoras fuera de su horario laboral (ej. el salario, la seguridad en el empleo, la salud y los riesgos laborales, conciliación de la vida laboral, personal y familiar, oportunidades de crecimiento, la cercanía del empleo, etc.).
- Los ‘atributos intrínsecos’, esto es, los que permiten enriquecer la experiencia laboral durante la jornada de trabajo (ej. posibilidades para la participación o voz en la toma de decisiones, el sentido del trabajo realizado, el disfrute en el desempeño laboral, etc.).

1 Precisamente, la Encuesta de Empleo Europeo 2024 de Eurofound persigue evaluar la dinámica evolutiva del empleo en función de su calidad, entendida como capacidad de garantizar y promover una vida sociolaboral plena, describiendo los cambios a lo largo del tiempo. La encuesta también mide las diferencias en la calidad del empleo según las situaciones laborales (digitalización, diferencias personales).

Tabla nº 1. **JOB QUALITY INDEX, BY GREENING OCCUPATIONAL GROUP, EU27 (%)**

Job quality index, by greening occupational group, EU27 (%)



Source: EWCTS 2021



Fuente: Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/job-quality#infographic>

Los resultados muestran -lo que es clave para el objeto de nuestro estudio- diferencias significativas en las preferencias laborales según sexo y edad. Las mujeres están dispuestas a sacrificar una mayor proporción de salario por atributos no monetarios que los hombres (más del 40% frente al 26%), la flexibilidad horaria, menor esfuerzo físico y un ambiente colaborativo. En contraste, los hombres dan más importancia a atributos vinculados a la progresión laboral y la capacidad de influencia.

En cuanto a la edad, las personas jóvenes (18-35 años) priorizan la progresión laboral y la autonomía en tareas. Las de mediana edad (36-49 años) valoran más la flexibilidad horaria, la cercanía al puesto, el teletrabajo y los ambientes colaborativos, mientras que las de más de 50 años destacan por su mayor valoración de la contribución social de las empresas. Estas tendencias reflejan diferencias en prioridades y necesidades a lo largo de las distintas etapas de la vida laboral.

- 3) La garantía de calidad del empleo en términos de nivel de protección frente a los riesgos laborales transita desde la prevalencia de la seguridad física hacia el favor por la garantía y promoción de los estados de salud, en términos de bienestar, no ya solo como evitación de daños (accidentes de trabajo y enfermedades laborales).

Esta nueva dimensión de la calidad del empleo refleja el valor prioritario en las sociedades postindustriales y economías de servicios de la salud laboral como estado de equilibrio psicofísico y social, no solo de ausencia de daños (OMS), antes infravaloradas, cuando no invisibilizadas. Los estudios de Eu-

rofound miden la calidad del empleo en función del nivel del puesto, pero teniendo en cuenta criterios objetivados en función de la satisfacción de las necesidades de las personas a partir de su trabajo, primando una relación causal con la salud y el bienestar. Estos indicadores reflejan los recursos laborales (aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizativos), las demandas de empleo, o los procesos que influyen en ellos, así como, ahora, su nivel de sostenibilidad ambiental.

2.2. De la seguridad (contractual y económica) a la gestión activa y saludable de la diversidad como nueva condición de calidad “del” y “en” el empleo

En suma, hemos visto cómo, sin dejar de lado la dimensión de seguridad contractual típica sociolaboral (estabilidad en el empleo y retribución digna), la concepción relativa a la “calidad del empleo”, que sigue sin ser normativamente definida, ha ido adquiriendo una notable evolución. Y ello en un triple sentido. De un lado, se relativizan, de forma desigual según determinadas variables institucionales (cambio de paradigma contractual, desde la temporalidad a la indefinición contractual, pero sin garantizar la estabilidad real) y personales (sexo, edad), esos rasgos típicos de seguridad en el trabajo. De otro, se pone más énfasis en la calidad de vida, como garantía del bienestar, que en la garantía de seguridad física. Finalmente, la satisfacción individual con el trabajo realizado comienza a ocupar un mayor papel para valorar la calidad del empleo (enfoque ergonómico de la calidad del y en el empleo). En suma, la calidad “del” empleo presupone cada vez más la “calidad de vida en” el empleo.

Pero con esta evolución no solo se hace más complejo y dinámico su contenido, también se difuminan más sus fronteras con el paradigma internacional el trabajo decente. Un empleo de calidad no puede ser solo el que se desarrollada en condiciones de trabajo seguro (contractual, económica y materialmente) y saludable en su entorno o ambiente, sino que debe ser también igualitario, no solo no discriminatorio, y favorecer la inclusión de todas las personas y colectivos en términos de igualdad efectiva, sin perder de vista, más bien valorando de forma específica, sus diferencias.

Aunque no está tan explicitada en la actual LPRL esta conexión o interacción estrecha entre la gestión del trabajo basado en el bienestar integral y la gestión de igualdad efectiva en la diversidad, tampoco está ausente. Así lo evidencia claramente el principio ergonómico que preside toda la dinámica de gestión del entero entramado de prevención de riesgos laborales, conforme al art. 15. d LPRL (ya recogido en el art. 36 ET):

“d) Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particu-

lar, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir (sus)...efectos...en la salud”.

Genéricamente proclamado, pero poquísimamente practicado, la LPRL no se contentó con esa formulación solemne, sino que la concretó en diferentes grupos o colectivos especialmente vulnerables a los riesgos laborales, atendiendo a sus diferencias, como el estado biológico o las circunstancias personales, en general (art. 25 LPRL: personas especialmente sensibles), y en particular para las mujeres (art. 26 LPRL -protección de las mujeres en su condición de madres-), incluyendo la edad (art. 26 LPRL -protección de las personas trabajadoras menores de edad-). Así como, por supuesto, las condiciones contractuales de trabajo (factores distales de riesgo laboral), especialmente las tenidas en la tradición como de mayor riesgo, porque implican inestabilidad-precariedad (art. 28 LPRL -protección de las personas con contrato temporal-).

En consecuencia, esta dimensión o enfoque ergonómico de la gestión de la calidad-bienestar del y en el empleo es asumida por el sistema normativo preventivo de riesgos laborales, pero ni está bien adaptado a la complejidad creciente de esa diversidad ni, sobre todo, ha tenido una proyección práctica significativa.

A pesar de ello, las nuevas leyes, de diferente contenido, no solo sociolaborales, son, o parecen mostrarse, más adherentes a esta exigencia de gestión del trabajo saludable en una perspectiva de valoración diferencia de la diversidad personal (y sociodemográfica), no para privilegiar, sino para, justamente, garantizar un tratamiento igualitario efectivo. Inequívoca al respecto es la Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación. En ella no solo se conecta estrechamente la protección del estado o condición de salud en cada ciclo de vida de las personas -también en la fase de vida activa, lógicamente-, con la protección de igualdad efectiva, sino que se exige integrar en todas las políticas públicas, por tanto, también en las de mercado de trabajo, la perspectiva de diversidad (arts. 3, 4, 7, entre otros). En consecuencia, se deriva de ella el derecho de todas las personas a que el trabajo sea adaptado razonablemente a sus circunstancias personales, incluyendo su condición o estado de salud en el ciclo de vida y aspectos como las capacidades y la edad, por lo que aquí más interesa.

De este modo, se sigue, ampliándola a otras circunstancias, como la edad, el origen étnico, la identidad de género, la discapacidad², etc., la estela de lo que en su día fue la perspectiva de género³. Precisamente, esta interacción entre género y edad la hallamos en el reciente Real Decreto 402/2025, de 27 de mayo, por el que se regula

2 En este caso esta obligación adaptativa se ha reforzado con la reforma del art. 49.1, letras e) y n) ET, por la Ley 2/2025, de 29 de abril (Molina Navarrete, C. y Marcos González, J.I., 2025).

3 Aunque en la práctica siga en espera de un estatuto más adecuado en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, como ahora se negocia en la Mesa de Diálogo Social para la reforma de la LPRL, ya extremadamente dilatada en el tiempo, que hace temer que fracasará -aunque su obligación sea un dato normativo, al margen del éxito que tenga esta reforma-.

el procedimiento previo para determinar los supuestos en los que procede permitir anticipar la edad de jubilación en el sistema de la Seguridad Social mediante la aplicación de coeficientes reductores (modalidad prevista en el art. 206 LRJS).

Ahora bien, como es sabido, esta protección social basada en la salida anticipada del mercado de trabajo por el plus de penosidad en las condiciones -materiales- de trabajo, es subsidiaria de la protección preventiva de riesgos laborales. Sin perjuicio de algún comentario más detallado posterior, esta regulación recuerda lo importantes que son, a efectos de una gestión de empleo de calidad, en todas las edades del ciclo de vida sociolaboral, las medidas preventivas de riesgos. Así se desprende de la reciente STJUE 13 de noviembre de 2025, C-678/23.

Emerge así una nueva faceta de la calidad “del” y “en” el empleo: la sostenibilidad. La sostenibilidad social, sí, pero también la económico-financiera. De un lado, como señala el último informe de la OCDE sobre perspectivas de empleo, la política de mantener durante el mayor tiempo posible a las personas en el mercado de trabajo contribuye al incremento de la economía, en un contexto en el que se avecina escasez de mano de obra (por el envejecimiento de la población). De otro, se despliega también una contribución notable a la sostenibilidad financiera del sistema de pensiones, porque a mejores condiciones de seguridad, salud y bienestar más se retrasará el acceso de las personas trabajadoras a la pensión de jubilación, sea en la modalidad adelantada, sea incluso en la ordinaria, favoreciéndose así la demorada, en línea con las políticas de retraso de la jubilación puestas en marcha en los últimos años.

En definitiva, todas ellas son razones que convergen en la configuración de los mercados de trabajo europeos, desde luego el español en general, y el vasco en particular, con unas poblaciones activas de más edad conviviendo, al tiempo, con creciente escasez de mano de obra, en particular cualificada. Por tanto, deviene clave impulsar modelos de gestión basados en la diversidad de edades (etaria) para garantizar y promover la calidad “del” y “en” el empleo en entornos seguros, saludables y también sostenibles (de trabajo y de protección social).

3. EMPLEO DE CALIDAD Y ACTIVACIÓN DE PERSONAS MAYORES: PARADOJAS, MITOS Y REALIDADES DEL AUSPICIADO PARADIGMA DE “ENVEJECIMIENTO ACTIVO Y SALUDABLE”

3.1. Paradojas de las políticas de empleo para seniors: mayor compromiso con la estabilidad y competitividad, peor calidad de su desempleo

3.1.1. El discurso comunitario de favor hacia la retención del talento senior para afrontar la transición-crisis demográfica: ¿más prédica que convicción?

Hemos razonado hasta aquí que no solo la calidad del empleo, sino también su sostenibilidad, se vinculan de forma cada vez más intensa a las diferentes con-

diciones de calidad de vida, dentro y fuera de los entornos de trabajo, adaptadas al ciclo de vida de las personas. Un imperativo que es especialmente necesario en sociedades sometidas, como las europeas, a procesos intensivos y acelerados de envejecimiento de su pirámide poblacional⁴. Para conservar la prosperidad y el bienestar, colectivo e individual (psicosocial), es crucial afrontar los retos de la transición demográfica con un sistema coherente y eficaz de políticas que conserven en “activo y saludables” a las personas durante sus diversos ciclos de vida, prolongando la vida activa el mayor tiempo posible (reduciendo “empleos de reposición”), atendidas las decisiones de cada persona. La continuidad no debe depender de la necesidad (ej. por falta de periodos de carencia exigidos, cada vez más elevados; porque la pensión sea reducida y no garantice un nivel de vida digno, etc.), sino de la libre decisión real de retiro y bajo las condiciones que mejor se adecúen a cada persona.

El horizonte augurado de disminución de la población en edad de trabajar demanda sostener en activo el talento disponible. Para ello poderes públicos y empresas deberán invertir no solo en la mejora de las competencias para el desempeño productivo en todas las generaciones (Agudo, 2024), atendiendo a su diversidad (de capacidades, actitudes y aptitudes -capital humano-), sino también en la mejora de las condiciones de bienestar psicosocial (salud emocional).

En el primer plano, la Decisión (UE) 2023/936 del Parlamento Europeo y el Consejo relativa al Año Europeo de las Competencias (desde el 9 de mayo de 2023 al 8 de mayo de 2024) asumía que, en toda la UE, no solo en España, las empresas hallarían muy serias dificultades para cubrir sus vacantes con las capacidades productivas y adaptativas que se necesitarían en el actual mercado, muy competitivo y cambiante, por tanto, incierto, remitiéndose al informe de la Autoridad Laboral Europea al respecto (*«Report on labour shortages and surpluses»* -Informe sobre la escasez y el excedente de mano de obra-). En lo que aquí concierne, ofrecía tres razones que podrían explicar esa fractura:

- Los déficits de capacitación profesional adaptada a las nuevas demandas (tanto por la transición digital como por la ecológica).
- La proliferación de empleos poco atractivos por malas condiciones de trabajo.
- El envejecimiento demográfico acelerado a medida que las cohortes del «baby boom» se vayan jubilando.

De ahí que, como solución, y enfatizando la configuración preeminente mercantil de las personas como “recursos humanos productivos” (pese a la prohibición

4 Se estima que Europa perderá 35 millones de personas trabajadoras, lógicamente, *ceteris paribus*, a 2050. El porcentaje de personas mayores de 65 años se situará en torno al 30%, frente al 20% actual.

normativa de considerar el trabajo como mercancía), se aliente, como hace la OCDE, a

“...aprovechar todo el potencial de los adultos en edad laboral, independientemente de su origen, mediante inversiones continuas en sus competencias. Asimismo, es necesario que más personas participen en el mercado laboral, en particular las mujeres y los jóvenes, especialmente los que ni trabajan, ni estudian, ni reciben formación, que se enfrentan a retos específicos que dificultan su participación en el mercado laboral.”.

Esta propuesta está encuadrada en un enfoque estratégico más amplio de políticas de empleo “de calidad” para el buen funcionamiento del mercado laboral. Funcionamiento óptimo a través de políticas de calidad de empleo que, a su vez, permitirá tanto retener (conservar o sostener) todas las capacidades humanas productivas actuales como asegurar o garantizar, más bien promover, “una transición (digital y ecológica) socialmente justa”.

Con todo, honestamente, esta decisión es un claro ejemplo de lo dicho anteriormente, cuando evidenciábamos que de las tres transiciones de las que siempre se habla (digital, ecológica y demográfica), la tercera, la demográfica, sigue siendo la “cenicienta”. Nunca falta su presencia y nominación, pero, hasta el momento, nunca es el centro de atención. En este sentido, tampoco la Comunicación de la Comisión Europea sobre los mecanismos para el aprovechamiento del talento en las regiones de Europa [[COM\(2023\)0032](#)], a fin de afrontar el problema de la notable disminución de su población en edad de trabajar, se centra básicamente en la promoción del empleo de las personas de más edad. Simplemente se alienta a ello dentro de un conjunto más amplio de acciones y para distintos colectivos, en especial para jóvenes e infancia y para el fomento de la conciliación de la vida familiar y laboral, etc.

Sin embargo, es evidente que el contexto más relevante de esta activación de mecanismos europeos para la retención-activación de todo el talento en Europa es el cambio demográfico y a ello se vienen dedicando multitud de iniciativas, eso sí, siempre en el marco del “Soft Law” (instrumentos jurídicamente no vinculantes). Sería el caso, en enero de 2021, de la publicación por la Comisión Europea del *Libro Verde sobre el Envejecimiento*, con el que pretendía responder anticipadamente a los retos y oportunidades que trae consigo este proceso, siempre con la expectativa de mantener un estándar de alta calidad de vida de la población de edad avanzada durante el mayor tiempo posible para facilitar una transición suave desde “una sociedad envejecida a una sociedad longeva”.

En la misma línea se sitúa el Informe de la Comisión sobre los efectos del cambio demográfico (17 de enero de 2023) y su Comunicación “*Cambio demográfico en Europa: un conjunto de instrumentos para actuar*” (11 de octubre de 2023). En respuesta a la petición del Consejo, incluye un conjunto de instrumentos (técnicos, fi-

nancieros, buenas prácticas, etc.) para que los Estados potencien sus políticas de gestión del cambio demográfico y sus repercusiones sociales, económicas y de empleo. El enfoque es global, se basa en cuatro pilares, el tercero de los cuáles se dirige a la población mayor (los otros son potenciar la natalidad facilitando la conciliación, la promoción del empleo joven y talentoso, y una política migratoria laboral favorable para cubrir la escasez de mano de obra europea),

Concretamente, se promueve la necesidad de diseñar y poner en práctica instrumentos y medidas que permitan:

“empoderar a las generaciones de más edad y mantener su bienestar, mediante reformas combinadas con políticas adecuadas del mercado laboral y el lugar de trabajo”.

Además de los instrumentos de regulación y los marcos estratégicos, se dispone también de varios instrumentos de financiación a escala de la UE para asistir a los Estados miembros, tales como el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia y el Fondo Social Europeo Plus (FSE+).

Con todo, la conclusión sigue siendo la misma, la UE no piensa tanto en sostener más tiempo la vida activa de las personas trabajadoras, mejorando sus condiciones, como apostar por cubrir esas vacantes con otras fórmulas (movilidad de personas jóvenes, la atracción del talento de terceros países, etc.). Por su parte, la escasa eficacia de las medidas necesarias para hacer partícipes a las personas de más edad de este objetivo de facilitar la resiliencia económica y social en una Europa que envejece es manifiesta en España.

3.1.2. Déficits de la práctica: la falta de oportunidades seniors y edadismo como asignaturas pendientes para las políticas de calidad del empleo

Varios datos así lo evidenciarían. En este apartado nos centraremos en dos aspectos, para luego tratar sucintamente un tercero en el siguiente.

- a) De un lado, entre los países de la UE, España tiene el dudoso honor de ocupar el primer puesto en el podio del “desempleo senior”.

Le corresponde la mayor tasa de paro entre los 50 y los 65 años, en torno al 10%, muy superior a la media europea, siendo, además, el país de la Unión Europea (UE) en el que más ha crecido ese porcentaje en las últimas dos décadas. Al mismo tiempo, constituyen más de la mitad (55% frente al 38% general) del colectivo de personas en situación de desempleo de larga duración (2 años en búsqueda de empleo -quien supera un año apenas tiene un 7% de posibilidad de colocarse, según los servicios públicos-).

Por tal razón, el colectivo de personas mayores de 50 años está sobrerrepresentado en los subsidios por desempleo batiendo un récord histórico este verano, con

545.686, un 3,4% más que en 2024 y un 9% más que en 2020. La gran mayoría, 455.806 (un 83,5% del total) cobran el subsidio para mayores de 52 años, manteniéndose en él (9 de cada 10) hasta la jubilación (respondiendo a su “apodo” de subsidio de prejubilación).

Consciente de esta situación, la reforma comprometió un plan especial para fomentar el empleo de este colectivo (vid. DA 1ª RDL 2/2024). Pero, como se preveía, ni el plan se puso en marcha ni la situación de empleabilidad de las personas sénior ha mejorado, realmente parece estar sucediendo todo lo contrario. En realidad, la reforma buscaba ampliar la cobertura del desempleo asistencial, no la empleabilidad, como sí pretendía el Ministerio de Economía, con un complemento, fallido, de activación para el empleo.

En cuanto a los datos de ocupación, en 2005, había 3,7 millones de personas ocupadas seniors (19,7% del total). En 2025, esa cifra ha ascendido hasta los 7,9 millones del total de personas trabajando. En cambio, el empleo de menores de 25 años ha pasado de 2 a 1,3 millones, mientras que el de la franja de 25 a 50 ha caído ligeramente, de 13,3 a 12,9 millones.

Por otro lado, el 70,6% de las personas que perciben subsidio por desempleo supera los 50 años. En 2020 el 55,8%. Un porcentaje que se dispara en CCAA como el País Vasco (80,4%), La Rioja (78,8%) o Madrid (78,6%), reflejando patrones sectoriales⁵. Esta peor calidad protectora senior, en términos de empleabilidad (políticas activas) y de protección social (mal llamadas “pasivas”) reflejan más que el efecto, evidente, del envejecimiento (que no parece tan activo como sugiere el discurso), las persistentes barreras para mantener el empleo, pese a un contexto de crecimiento económico. Una vez más la práctica va por el lado opuesto al discurso institucional, con múltiples mitos, paradojas y contradicciones.

Esta menor tasa de empleabilidad se traduce también, como se ha visto, en peor calidad protectora para las personas trabajadoras seniors (menos calidad prestacional durante un mayor tiempo de beneficio)⁶.

Con todo, conviene también traer a colación otros datos algo más positivos, en la medida en que el último año ha crecido el número de personas sénior (mayores de 50 años) que encuentran empleo, suponiendo un revulsivo importante al incre-

5 Supone alcanzar casi su techo natural, superando 10 puntos la media estatal. En el País Vasco y La Rioja son usuales plantillas veteranas en el sector automoción, metal y químico. Cuando llegan reestructuraciones o ERE, los afectados suelen superar los 50 años y su recolocación es lenta (Adecco, 2025).

6 La reforma del desempleo asistencial no ha corregido el lastre de su menor empleabilidad, perdiendo eficacia las políticas activas de empleo, como confirma el Gobierno en su último análisis de la LE. Lo que nació como incentivo a la empleabilidad sigue mostrándose, por lo tanto, como un lastre, al menos no acierta a corregir el problema para las personas de más edad. La “sobrecotización” tampoco estimularía el retorno al empleo, facilitando caer en la economía irregular (Adecco, 2025).

mento de la población activa, que había decaído por la menor aportación de la población joven (RRHH digital, 2025)⁷.

Más allá de ello, todos los datos convergen en evidenciar tanto el diagnóstico, se acelera el envejecimiento de la población activa, ocupada y en desempleo, cuanto la vía de solución, la imperiosa necesidad de políticas que sostengan, o reintegren, a este grupo o colectivo de población a la dinámica del empleo de forma eficaz, sin condenarlo a una mala calidad prestacional social (primero en el desempleo asistencial y luego en la mermada pensión de jubilación).

En síntesis, este aumento de las personas beneficiarias seniors de subsidios refleja un marcado estancamiento del desempleo de larga duración, incrementando al tiempo una triple “factura”. A saber:

- En términos presupuestarios, por el mayor coste de la protección por desempleo, y la falta de aprovechamiento de este “capital humano” para mejorar la productividad.
 - En términos de sufrimiento humanos, por el coste emocional o de pérdida de salud psicosocial que deriva de estas situaciones. Está acreditado que el desempleo de larga duración es una fuente de estrés mayor que la precariedad (el 65% de las personas sénior desempleadas pierden identidad y autoestima, y el 55% sienten que su falta de trabajo les priva de voz y visibilidad (Adecco, 2025).
 - En términos de costes de oportunidad, por la pérdida de patrimonio profesional y “capital humano” que representa, agravado con el incentivo que parece existir para mantenerse o debutar en la economía irregular⁸.
- b) Por otro lado, y junto al elevado desempleo y la precariedad prestacional, el talento senior sigue subestimado como reflejo de la persistencia del vicio de edadismo sociolaboral, que no creo que sea un mito que esté llegando a su fin.

Según advierten diversos estudios, como el de la patronal de Agencias de Empleo y Empresas de Trabajo Temporal (ASEMPLEO), no solo la relatada falta de oportunidades adaptadas, también el prejuicio o sesgo sociocultural y económico-laboral del “edadismo” penaliza la experiencia laboral de las personas seniors, dificultando desproporcionadamente su “recolocación laboral”. Una situación que parece incoherente con su acreditada capacidad de aportar no solo competitividad, sino “estabilidad y compromiso en las plantillas” (RRHH digital, 2025).

7 La población activa de menos de 25 años cae un 27,3% y la franja de 25 a 50 años ha disminuido un 2,2%.

8 Según la encuesta #TuEdadEsUnTesoro, un 55,2% de las personas sénior en desempleo se plantea trabajar en la economía sumergida, ante la necesidad de ingresos económicos. Una opción totalmente insostenible.

Es cierto que no todos los análisis y datos parecen apuntar en la misma dirección. Hay quienes han puesto de relieve, a partir de la constatación de una significativa reducción del número de personas prejubiladas⁹ una quiebra del “mito del edadismo”¹⁰. Ese dato, junto con el de la elevación tanto de la edad real de jubilación a los 65,1 años (en todo caso por debajo de la legal ordinaria -66,8 meses si no se tienen 38 años y 3 meses cotizados), frente a los 64,4 años de 2019, así como el incremento de la llamada jubilación demorada (un 11% de las nuevas altas¹¹), permitiría pensar que está llegando a su fin la “cultura de la jubilación adelantada” (El Economista, 2025).

Sin infravalorar este dato positivo, el estado normativo y de experiencia práctica no permiten subestimar la persistencia de este prejuicio, que se mantiene. Como vamos a ver de inmediato, la “cultura de la jubilación anticipada” lejos de remitir se mantiene e incluso crece, a través de diversas vías, como las del art. 205 y 206 bis TRLGSS.

A ello hay que añadir que la protección jurídica frente a la discriminación por razón de edad es la que más debilidad y ambigüedades presenta en el ámbito del potente Derecho Antidiscriminatorio de la Unión Europea. En efecto, el marco normativo (arts. 21 CDFUE, arts. 10 y 19 TFUE, Directiva 2000/78/CE; art. 14 CE, Ley 15/2022, 12 de julio, etc.) no impide, más bien su interpretación jurisprudencial facilita (ej. STJUE 2 de junio 2022, C-587/20¹²), la difusión de esta modalidad discriminatoria basada en estereotipos (ej. las personas mayores no se adaptan a los cambios tecnológicos) y prejuicios muy extendidos (a mayor edad menor productividad y más riesgos de bajas laborales por los achaques propios de ir cumpliendo años, etc.). En plantillas con diversidad etaria, esto puede contaminar también la actitud de las personas jóvenes, perpetuando así ciclos de prejuicios que actúan como una fuente de alimentación

9 Según los datos de la última EPA, el número de personas inactivas por abandonar el mercado de trabajo menores de 65 años, pero que se declaran prejubiladas, se sitúa en 435.500, la menor cifra para ese periodo en toda la serie histórica y muy por debajo de los 800.000 que llegaron a anotarse antes de la Gran Recesión.

10 La idea difundida en el imaginario colectivo del edadismo que ahora se erosionaría o quebraría se expresa así: ¿para qué contratar a un senior si solo piensa en anticipar su retiro? Mejor hacerlos “carne de cañón” de un procedimiento de regulación de empleo (ERE), ámbito donde más ha anidado o enraizado esa “cultura de la prejubilación”, también porque, de este modo, se abriría una puerta de acceso de los jóvenes al empleo.

11 Esta tendencia de cambio obedecería, como se sabe, al impacto de los incentivos a la demora, vigentes desde 2022, así como a la reconfiguración penalizadora del marco normativo de la jubilación anticipada (Ley 21/2021).

12 Legítima el sacrificio del empleo senior a favor de un pretendido empleo junior, pese a que la realidad muestra que no suele darse esa correlación de “juego suma-cero”, la STJUE 6 de noviembre 2012, C-286/12, Comisión Europea c. Hungría o la STJUE 3 de junio 2021, C-914, 19, *Ministero della Giustizia*, entre otras. En España, la STS 337/2023, de 24 de enero acepta la legitimación de una menor cuantía de indemnización por despido colectivo para las personas trabajadoras de 60 años en adelante.

de conflictos intergeneracionales que, justamente, son los que deben evitarse con una política de gestión basada en la integración de la diversidad etaria.

En el plano más empírico o experimental, un ejemplo de políticas empresariales de discriminación sociolaboral por edad (edadismo¹³) es el establecido en la STSJ Madrid 606/2022, 20 de octubre que consideró nulo el despido de varias personas con más edad por responder a una política de empresa (en el caso Huawei). Ciertamente, este ejemplo ilustraría que el Derecho tiene herramientas para corregir estos ejemplos de edadismo, incluso para incentivar-prevenir que se produzcan. Así parece suceder igualmente en diferentes procedimientos de regulación de empleo (ej. El Corte Inglés, CaixaBank, etc.) que, reorientando una política opuesta previa, ahora primarían la continuidad de personas de más edad para evitar el sobre coste de seguridad social (“cláusula telefónica” ex DA 16ª Ley 27/2011: coste de prestaciones por desempleo).

3.2. Un notorio ejemplo de discriminación múltiple (interseccional): la brecha sociolaboral de género asociada al envejecimiento de la población

Pero la crítica por las persistentes muestras de edadismo sociolaboral conoce otra faceta negativa que, por su transcendencia y sistematicidad, merece la pena analizar, aun brevemente, con cierta autonomía. En efecto, son las mujeres mayores de 50 años las que sufrirían más estos estereotipos sociolaborales, enfrentándolas de nuevo a dobles y triples discriminaciones (edad, sexo, discapacidad, en algunos casos). Se constata así una doble dinámica de edadismo y feminización del envejecimiento (lo que cabe denominar, según el art. 6.3 de la 15/2022, como vicio de discriminación interseccional o múltiple), con el consiguiente perjuicio no solo sociolaboral sino para futuras pensiones (nueva fuente de brechas de género), y la sostenibilidad (integral) del sistema.

Por ilustrar este fenómeno con números: el 56,54% de las personas paradas de a partir de 50 años son mujeres (447.100), frente al 43,46% de hombres (343.600). Esa desproporción se acentuaría, según la EPA, a partir de los dos años o más en busca de empleo. De las 309.200 personas desempleadas sénior en esta situación, el 59,18% serían mujeres, con 183.000, y el 40,82% son hombres, 126.200.

Los datos son inequívocos: el envejecimiento inactivo (e insalubre) penaliza aún más cuando a la edad sumas el sexo. La segregación sexista de la sociedad y de la economía del trabajo en general se proyecta, pues, también en el ciclo de vida que

13 Conocido es que en 1969 Robert Butler acuñó y definió el término. Aunque no puedo entrar mínimamente en el análisis de este concepto sociológico, me gustaría expresar mi desconfianza hacia términos extrajurídicos de este tipo. Sin duda, tienen la virtud de poner el acento en la dimensión social y colectiva de estas discriminaciones, como sucede, por ejemplo, con las brechas de género. Pero también tienen el inconveniente de diluir el concepto jurídico de discriminación, haciéndole perder su sentido más preciso jurídico y diluyéndolo en diferentes situaciones, no todas catalogables como discriminación.

conlleva entrar en el tiempo de “envejecimiento laboral” a partir de 50 años. De ahí, la necesidad imperiosa y la urgencia de poner fin en el plano normativo (legal y convencionalmente) y en las prácticas de gestión a estos prejuicios y poner en práctica políticas y medidas de inversión en formación continua adaptada a cada persona, según su situación de ciclo de vida (por edad) y sexo (también capacidades funcionales), promoviendo la salud en los entornos de trabajo con perspectiva de diversidad múltiple (etaria, sexo, multiculturalidad, discapacidad, etc.).

3.3. La salubridad (biopsicosocial), condición de sostenibilidad del empleo senior: ¿más empleabilidad que bienestar en la práctica?

El recordado paradigma de políticas de promoción del envejecimiento activo, según los discursos institucional, comunitario, estatal y autonómico viene siempre acompañado de otro claro estándar de calidad: ha de ser saludable. El citado *Libre Verde comunitario sobre el Envejecimiento* muestra inequívocamente esta inexorable asociación, recalcando particularmente sus positivos efectos en el mercado de trabajo, así como en la sostenibilidad del sistema de pensiones:

“El envejecimiento saludable y activo tiene un efecto positivo sobre el mercado laboral, las tasas de empleo y nuestros sistemas de protección social y, por tanto, en el crecimiento y la productividad de la economía”.

Un enfoque que la OMS lleva también tiempo destacando, a partir de la denominada “Década del Envejecimiento Saludable” (2021-2030). Como esta iniciativa se quiere ofrecer la oportunidad de promover una acción concertada entre gobiernos, sociedad civil, organismos internacionales, profesionales, instituciones académicas, medios de comunicación y el sector privado “para mejorar las vidas de las personas mayores [de 60 o más años, que cifra en más de 1.000 millones en todo el mundo, también en países de ingresos medianos y bajos], sus familias y las comunidades en las que viven”. El referente estratégico fundamental se hace residir en la Agenda 2030 y el objetivo sería garantizar de forma efectiva que todas las personas de esta edad puedan “realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un entorno saludable”, tanto social como laboral (OMS, 2020).

“El envejecimiento saludable y activo es una elección y una responsabilidad personales, (primando así una lógica individualista) pero depende en gran medida del entorno en el que la persona viva, trabaje y socialice. Las políticas públicas pueden desempeñar una importante función de apoyo. Las medidas proactivas pueden ayudar a evitar y detectar enfermedades y a proteger a las personas de los efectos de una mala salud (...)”.

Podría aceptarse ese enfoque puramente liberal e individualista cuando se trata de promoción de la salud pública en general, relacionada con “fomentar estilos de vida saludables a lo largo de nuestras vidas e incluye nuestros patrones de consumo

y nutrición, así como nuestros niveles de actividad física y social”, pero no para lo que se refiere la salud laboral. Prolongar el ciclo de vida activa laboral, como se pretende, desde las normas y las políticas públicas exige adaptar necesariamente el sistema de prevención de riesgos laborales, redefinirlo y gestionarlo conforme a un enfoque de diversidad etaria (generacional).

Apuntando claramente a esta exigencia realista, el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) publicó la Nota Técnica Preventiva (NTP) 1.176: *Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud* (INSST, 2023). Se trata de una “guía de buenas prácticas”, no vinculante, pero dotada de alta autoridad de gestión preventiva. En ella se contendrían las “acciones básicas” para la incorporación de la perspectiva de edad (en paralelo al sexo) en las políticas de empresa sobre prevención de riesgos laborales, con un doble objetivo:

- materializar un compromiso con la erradicación de situaciones discriminatorias por razones generacionales, a fin de fomentar la sostenibilidad del empleo.
- servir de guía para que todas las empresas y organizaciones integren la edad y la diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Conviene recordar que esta integración no es solo recomendable, sino que resulta un imperativo inexorable del art. 15 LPRL (enfoque ergonómico); otra cosa es que, como ha ocurrido con la integración de la perspectiva de género, siga siendo más un desiderátum que una realidad. Las guías prácticas para su incorporación teórica abundan en todas las CCAA desde hace tiempo (OSALAN, 2022), pero su implantación práctica brilla por su ausencia. En todo caso, es útil poner de manifiesto que incorporar la perspectiva de edad a la gestión preventiva de las empresas y organizaciones supone atender a todos los impactos que la diversidad generacional tiene en las condiciones de trabajo y en los estados de salud de las personas.

Esta adaptación de los sistemas normativos, legales y convencionales (la negociación colectiva es clave en esta transición, como lo es para la adaptación de la salud al género y no está cumpliendo debidamente, como los estudios más recientes en el plano estatal y autonómico evidencian, (Miñarro Yanini, M., 2024) y de las políticas preventivas (públicas y de empresas) a la transición demográfica, a la diversidad generacional y a la prolongación de la vida activa, es coherente con el enfoque basado en el ciclo vital. Como recuerda el citado Libro Verde: “...tiene en cuenta...que la definición de las etapas tradicionales de educación y formación, trabajo y jubilación se está volviendo menos rígida y está ganando flexibilidad”.

Este enfoque, casi esas mismas palabras, se encuentra en alguna de las reformas más recientes para promover bien la demora de la jubilación¹⁴ bien la compatibili-

14 Real Decreto 371/2023, de 16 de mayo, por el que se desarrolla el régimen jurídico del complemento económico establecido en el artículo 210.2 del TRLGSS, según la redacción dada por la Ley 21/2021.

dad entre la jubilación y el trabajo, también asalariado, no solo autónomo (como parecía hasta ahora). A ello responde el Real Decreto-ley 11/2024, de 23 de diciembre, para la mejora de la compatibilidad de la pensión de jubilación con el trabajo, siguiendo la Recomendación 12 del Pacto de Toledo, que promueve fomentar la compatibilidad de la pensión con los ingresos provenientes de una actividad profesional. Tal pretensión presupone la adaptación de las políticas de prevención de riesgos laborales y de promoción de la salud en los entornos de trabajo y en última instancia, no es sino una exigencia de -como se dice hoy- “sostenibilidad” o -como se decía antaño- de “reproducción” de la fuerza de trabajo. Si se va a trabajar más años habrá que garantizar que se haga en mejores condiciones de salud laboral.

4. CALIDAD DEL EMPLEO Y TALENTO (“CAPITAL HUMANO”) JOVEN. NUEVAS CULTURAS DEL TRABAJO Y GESTIÓN DE DIVERSIDAD ETARIA

Predicar una gestión preventiva de riesgos laborales y promocional de la salud como bienestar integral o equilibrio psicosocial con perspectiva de edad, en modo alguno supone una visión de la diversidad generacional como conflicto entre generaciones sociolaborales. A diferencia de algunos estudios económicos, también ya referidos, en los que ciertas reformas -sobre todo de las pensiones- se plantean como una expresión de privilegio de la persona pensionista (porque tiene más poder político a través de su peso electoral) en detrimento de las personas trabajadoras jóvenes, (con un menor peso político, al votar poco), es importante insistir en la exigencia de otorgar a ese enfoque de gestión de diversidad una visión integral de ciclo de vida.

Este enfoque de gestión saludable de los entornos de trabajo en clave de diversidad generacional refleja una comprensión del envejecimiento poblacional y de la transición demográfica como la búsqueda de un equilibrio necesario y justo¹⁵.

En última instancia, para afrontar la transición demográfica se propone un tipo de enfoque análogo al de la transición digital y la ecológica, esto es, una transición socialmente justa para no dejar a nadie atrás. El enfoque basado en el ciclo de vida refleja el impacto universal del envejecimiento como rasgo principal de la transición demográfica, con fuertes implicaciones personales, pero también socioeconómicas. Entre ellas, el (1) aprendizaje permanente (referido al enfoque de competencias y capacidades) el (2) sostenimiento del sistema pensiones adecuadas, pasando por la necesidad de (3) el aumento de la productividad y (4) una mano de obra suficientemente numerosa para sostener las políticas y servicios del Estado de Bienestar.

15 Un equilibrio necesario y justo entre unas soluciones sostenibles para nuestra red de protección social y un refuerzo de la solidaridad y la justicia intergeneracionales entre los jóvenes y las personas mayores. Existen muchas interdependencias en las distintas generaciones que plantean desafíos, oportunidades y preguntas para nuestras sociedades.

Ya hoy, pero más mañana, las empresas se conformarán con plantillas cada vez más diversas en lo relativo a la edad. Podrán convivir entre 2 y 4 generaciones en la misma coyuntura laboral. Es impensable que tengan el mismo modo de ver el trabajo ni idénticas formas de proceder, siendo también diferentes sus circunstancias laborales y vitales y, por tanto, también su cultura, general y sociolaboral. Pero todas ellas deberán estar bien integradas para optimizar el rendimiento de la empresa y su propia trayectoria profesional.

En consecuencia, hay que redefinir también el art. 27 LPRL, centrado solo en las personas menores de 18 años. Ahora, en la clave ergonómica del art. 15 LPRL, se precisa incorporar en la LPRL, para clarificar, o en los convenios colectivos, para avanzar, o en las políticas internas de empresa, para adecuarse al marco normativo y cultural de este tiempo, una gestión del bienestar psicosocial atendida la diversidad generacional del talento (personas) que integran la empresa. La diversidad generacional es una realidad emergente en las empresas que bien gestionada puede ser un factor de protección del bienestar y de la sostenibilidad y mal gestionada, o ignorada, una fuente de riesgo, laboral y socioeconómico.

Este enfoque de gestión integral de la diversidad generacional no minimiza los problemas del empleo/desempleo juvenil¹⁶. Pero sí cuestiona una idea habitual cuando se analiza la relación entre mercado laboral y envejecimiento demográfico solo desde la óptica de la contabilidad de la Seguridad Social: los jóvenes no son penalizados en su carrera profesional en favor de unos seniors ‘privilegiados’ que se niegan a seguir trabajando. De hecho, la falta de oportunidades profesionales de estos últimos supone un problema mayor, tanto para el empleo como para las cuentas públicas. Por tanto, en ambos grupos, la solución pasa por adecuadas políticas educativo-formativas (competencias), *“para que la evolución demográfica no termine de hundir el mercado laboral español”* (El Economista, 2025).

Con todo, hay que atender mucho más de cerca las transformaciones culturales del trabajo que conlleva la participación de “los nuevos jóvenes” en el mercado. Al respecto, basta recordar ese fenómeno, más extendido en otros países que en España, pero al que ésta no es ajena, de la “Gran Renuncia o Dimisión laboral silenciosa”, más presente en las personas jóvenes. Según las estimaciones de las empresas de reclutamiento de personal, esta línea de tendencia a la dimisión de las personas trabajadoras junior, que optan por abandonar su empleo ante la insatisfacción experimentada con sus condiciones laborales, representa una de las mayores dificultades para la cobertura de las vacantes que se producen en las empresas. La mayor con-

16 Ahora bien, si una lección de experiencia hemos aprendido en décadas de procedimientos de regulación de empleo, asociados a las crisis económicas de las últimas dos décadas, es que prescindir del trabajo seniors en modo alguno supone el rejuvenecimiento de las plantillas por sí mismo, no abre el camino a los jóvenes, no es un juego de suma cero en el que elevar el paro sénior reduce el juvenil (El Economista, 2025).

cienciación sobre la falta de un trato justo se produciría en los más jóvenes. En consecuencia, a la pérdida de conocimientos- capacidades profesionales seniors se sumaría la derivada de la rotación junior (fuga de cerebros o talento joven¹⁷).

5. DE LA CALIDAD DEL EMPLEO A SU SOSTENIBILIDAD INTEGRAL: ¿UN RETO CONVERGENTE DE LAS TRES TRANSICIONES EN CLAVE DE TRABAJO JUSTO?

En las páginas precedentes hemos comprobado cómo el concepto, siempre difuso, por su persistente indefinición legal y por su naturaleza cada vez más pluridimensional, de “calidad del empleo, se une con la “sostenibilidad”, especialmente de las personas de más edad, en una doble dimensión: como capacidad de una economía y una sociedad cada vez más envejecida de mantener el crecimiento económico a medio y largo plazo y como un factor relevante para la sostenibilidad de las pensiones en España. De ahí, las apenas referidas leyes de reforma y nuevas políticas de pensiones dirigidas a la restricción de las jubilaciones anticipadas (arts. 207 y 208 TRLGSS) y la incentivación de las demoradas (art. 210 TRLGSS).

Ahora bien, hemos visto igualmente que esta lógica de prolongación de la vida laboral, incluso compatible con la jubilación, que se configura a su vez como reversible¹⁸, convive con otras que la contrarrestan y evidencian su debilidad, incluso sus paradojas y contradicciones. En efecto, no es solo que cientos de miles de personas senior (más mujeres) lleguen al momento del retiro sin haber trabajado varios lustros antes (ej. el 90 por ciento de las personas con el subsidio de prejubilación -mayores de 52 años- no vuelven a trabajar, al menos en la economía regular), sino que las jubilaciones anticipadas voluntarias, si bien se han reducido desde la reforma, mantienen un nivel significativo¹⁹. Además, si es cierto que se ha reducido el número de personas que se acogen a vías de “prejubilación”, como se vio, no menos cierto es, poniéndose de manifiesto nuevamente que este es un ámbito de contrastes, am-

17 El *Informe 2023 Global State of Upskilling and Reskilling*, (Campbell, F. 2023) informa de que el 40% de las personas responsables de reclutamiento consideran que la pérdida de la experiencia de la generación de más edad que se jubila es el obstáculo más relevante para sostener la ventaja competitiva de una empresa, el 60% consideró que, en cambio, que es mayor el problema de la elevada rotación “voluntaria” de los empleados más jóvenes en la plantilla.

18 Vid. Proyecto de RD para la aplicación y desarrollo de la jubilación reversible y de otros aspectos comunes a las modalidades de compatibilidad de la pensión contributiva de jubilación con el trabajo.

19 En estos momentos se tramita en el Congreso una Proposición de Ley del Grupo Mixto (liderada por Unidas Podemos) para eliminar los coeficientes reductores para quienes acrediten una carrera de seguro superior a los 40 años. No podemos entrar aquí en esta interesante cuestión, pero sí hay que recordar que, al igual que “la mancha de una mora con otra verde no se quita”, las inequidades que sufre este colectivo con los coeficientes reductores tan elevados no se eliminan creando otras inequidades. ¿Si tienes 40 años de cotización no hay penalización y si tienes 39 años y 11 meses sí? A veces se olvida que los coeficientes reductores son tanto un mecanismo de equidad respecto de las personas que perciben menos tiempo su pensión al jubilarse a la edad ordinaria como de sostenibilidad del sistema.

bigüedades y tensiones, que crece la demanda de jubilaciones adelantadas por penosidad, como la evidencia el ya comentado Real Decreto 402/2025, de 27 de mayo.

Y es aquí donde el concepto de calidad en el empleo enlaza directamente con políticas de salud laboral en los entornos de trabajo, tanto públicas como de empresa. La sostenibilidad a largo plazo pasaría no solo por la mayor eficacia de las políticas de empleo para seniors (cuyo fracaso hemos constatado), sino también por la implantación en la empresa de políticas de prevención de riesgos en clave de diversidad generacional, lógicamente para quienes tienen trabajo. Un imperativo que, como también se ha dicho, brilla por su ausencia.

En este escenario de estrecha relación entre calidad del empleo y sostenibilidad no hay ninguna duda de las múltiples y determinantes conexiones entre aquella y las facetas social y económica de la sostenibilidad, pero ¿puede decirse lo mismo de la tercera que integra el concepto de sostenibilidad integral, la sostenibilidad ambiental o ecológica? Hoy quizás no, pero entendemos que esta es una dimensión de futuro próximo no desdeñable. No solo eso, sino que se debe fomentar desde las políticas de empleo y de salud laboral, adoptando una perspectiva proactiva (función promocional del Derecho y las políticas de trabajo, salud laboral y protección social).

Desde las políticas de empleo debe ponerse énfasis en recapacitar a las personas de más edad para desempeñar trabajos en el marco de la nueva economía circular o sostenible. Sólo prejuicios del edadismo permiten pensar que estas personas tienen poco interés por el aprendizaje y escasa capacidad de recualificación, lo que además de injusto es errado, pues la capacidad de adaptación no depende tanto de la edad sino de la actitud y la aptitud. Existen buenas prácticas sobre esta recanalización del talento senior hacia estos nuevos sectores de actividad. Por ejemplo, la Fundación Endesa y su programa Generación Savia. Su modalidad *Savia Green* impulsa el empleo verde como vía para facilitar la recolocación de las personas desempleadas senior.

Un tipo de enfoque dinámico y de sostenibilidad integral que también permite superar actitudes no infrecuentes en este colectivo, no hay que negarlo, como es aferrarse, por miedo a su futuro, al empleo que tienen, lo que desemboca en una mayor rigidez, no solo individual (en términos de coste de oportunidad de mejores salarios y cotizaciones), sino también de mercado laboral. Al respecto, debe recordarse que las personas de más edad son (somos) también más proclives a la afectación por las condiciones climáticas (el exceso de frío, el exceso de calor, la contaminación del aire, etc. De ahí que, en el proceso actual de reforma de la LPRL, también tenga espacio la adaptación del sistema normativo y las políticas de prevención de riesgos al cambio climático y a la necesidad de transición ecológica o verde.

Con esta una nueva dimensión de la calidad “del” y “en” el empleo, la sostenibilidad ambiental, se cerraría el círculo virtuoso entre las tres transiciones que hoy

marcan el devenir social, económico y cultural: la digital, la ecológica y la demográfica.

Difícilmente cabe pensar en un empleo de calidad si no se garantiza y promueve su realización en condiciones de vida y de trabajo que permitan a todas las personas, no solo acceder al mercado de trabajo sino mantenerse en él con un entorno seguro y saludable (de bienestar integral: equilibrio psicosocial). Evidentemente, un empleo sostenible presupone empresas y organizaciones sostenibles, insertas, a su vez, en economías y entornos igualmente sostenibles, también ambientalmente.

Por supuesto, para avanzar con seguridad y practicidad en esta gradual identificación de la calidad del empleo con su sostenibilidad debe corregirse su indefinición legal. Cada vez más los discursos, las leyes y políticas recurren más a este concepto, pero no es un concepto unívoco. Para algunos análisis, la sostenibilidad del empleo se centraría más en la dimensión individual, referida a las personas, y en sus condiciones de trabajo, problemas de salud y relaciones sociales, entre otros aspectos. Otros, apuestan por un enfoque más ecológico-social que pone el acento en factores relativos a los diversos subsistemas ambientales con los que interacciona el trabajo (Herzog, L y Zimmermann, B., 2025).

En la primera perspectiva (antropocéntrica), domina una visión más conflictiva o dialéctica («empleo frente a clima»), la segunda propende a encontrar espacios de conciliación entre lo sociolaboral y lo ambiental, y viceversa, que es lo que aspira a lograr el citado paradigma de las “transiciones -digital, ecológica y demográfica- socialmente justas”. Es en esta comprensión compleja y dialéctica, ambivalente, en la que encuentra todo su sentido asociar las políticas (de empleo y salud laboral) de calidad de empleo con las de sostenibilidad ambiental. En todo caso, y sin poder extendernos en este punto, nos parece claro que la reflexión sobre la calidad “del” y “en” el empleo en el contexto de la crisis-emergencia ambiental se abre a reflexiones más amplias en torno al lugar que ocupa el trabajo y sus políticas en la (re)producción humana en los ecosistemas, y viceversa, no solo considerando el trabajo remunerado en un sentido más clásico, sino también las múltiples formas de trabajo no remunerado en el que los ciclos de vida de las personas tienen especial incidencia (trabajos de cuidar, trabajo voluntario, trabajo político, etc.) y trabajo informal.

6. REFLEXIÓN FINAL: PALABRAS PARA NO CONCLUIR, SÍ ALENTAR

A la luz de las páginas precedentes se ha podido verificar cómo el concepto de calidad del empleo permanece altamente indefinido. Esa indefinición no le ha impedido, o quizás es lo que le ha permitido, adquirir una creciente complejidad y dinamismo, sumando más facetas y contenidos a un concepto ya de por sí extremadamente multidimensional. A su concreción deben concurrir diversos subsistemas normativos y de políticas sociolaborales, destacadamente las políticas de reforma la-

boral dirigidas a la estabilidad (la calidad como seguridad contractual), las de empleo (la calidad como seguridad en el mercado de trabajo -garantías de empleabilidad, garantías de rentas sociales suficientes-) y, cómo no, las de seguridad y salud en los entornos de trabajo (la calidad como bienestar psicosocial).

Este carácter abierto y evolutivo de la noción de calidad “en” y “del” empleo no puede hoy dar la espalda a los procesos de transición demográfica que vivimos, evidenciándose así su estrecha conexión con las necesidades de sostenibilidad a largo plazo tanto del modelo de crecimiento económico como del sistema de pensiones públicas. La reducción de la mano de obra por el envejecimiento exige atender con mayor justicia, eficacia y eficiencia las oportunidades de conservación del empleo senior. La proliferación del discurso sobre el envejecimiento activo y saludable no es suficiente, porque sin una gestión adecuada a la diversidad generacional o etaria creciente de las plantillas será muy difícil prolongar más allá de la edad de jubilación la vida activa.

Aunque todas las reformas recientes de seguridad social apuntan en esa dirección, lo hacen ignorando importantes obstáculos, como el dato, específico para el mercado de trabajo español, de que el desempleo de larga duración se viene cebando en las últimas décadas con las personas de más de 50 años.

Asimismo, si bien parece que el número de personas prejubiladas disminuye a mínimos históricos, crecen los colectivos que, ante la penosidad de sus condiciones de trabajo, piden la jubilación adelantada (bonificación de la edad, ausencia de penalización en la cuantía).

De este modo, encontramos notables paradojas y contradicciones en este ámbito. El mayor compromiso de las personas seniors con la estabilidad en la empresa por su menor rotación que las personas jóvenes (más inconformistas, más practicantes del nomadismo laboral), no se ve compensado en el mercado, al menos no suficientemente. Por su parte, en las empresas no es frecuente adoptar una lógica de gestión de la diversidad y del ciclo de vida que permita optimizar el rendimiento por la mejora de la convivencia de varias generaciones.

En consecuencia, este enfoque de diversidad generacional en las normas (legales y convencionales) y en las políticas (públicas y de empresa) de empleo y de bienestar psicosocial en los entornos de trabajo debe avanzar y generalizarse, siguiendo algunas buenas prácticas ya disponibles. Frente al renacido enfoque de conflicto intergeneracional, que trata de oponer los problemas de empleo-desempleo de unos colectivos de edad junior, respecto de otros, senior, se impone la búsqueda de un equilibrio justo.

En última instancia, un mercado de trabajo altamente envejecido como el español no puede permitirse prescindir del talento joven. Es necesario mejorar las oportunidades para su acceso al trabajo a través de un empleo de calidad, pero con sus

valores y pautas, incluso culturales, respecto al peso del trabajo en el desarrollo de su ciclo de vida. Pero tampoco puede prescindir, lógicamente, del talento (capacidades y capital profesional, bagaje de vida) sénior, siendo su aportación esencial para afrontar los retos demográficos y económicos.

En esta dinámica, las políticas de calidad en el empleo dejan emerger una nueva faceta. Se trata de una clave nueva de sostenibilidad, junto a la económica y social: la ambiental. Con esta dimensión integral, se trata de evitar el riesgo de incurrir en un círculo vicioso entre las tres transiciones contemporáneas básicas (la digital, la verde y la demográfica) por la interseccionalidad de las brechas etarias, generando otro círculo virtuoso que actúe como un factor de protección. La predicada gestión de diversidad generacional o etaria para garantizar un entorno seguro y saludable sería así una nueva condición para facilitar la prolongación de la vida activa del mayor número posible de personas, sosteniendo, al tiempo, tanto el crecimiento económico como el sistema de bienestar social.

En suma, la búsqueda y consecución, en niveles razonables, de un empleo de calidad no puede mantenerse indiferente a su nivel de sostenibilidad integral (social, económica y ecológica). Como en el ámbito comunitario, donde ya se ofrecen indicadores numéricos de estas dimensiones de la calidad del empleo, incluida la ecológica, la economía y la sociedad del trabajo en España deberían avanzar también en esa misma dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADECCO (2025): Informe 17º del Observatorio de la Vulnerabilidad y el Empleo de la Fundación Adecco #TuEdadEsUnTesoro. <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/un-total-de-545-143-personas-mayores-de-50-anos-cobran-subsidio-por-desempleo-un-34-mas-que-en-2024-y-un-9-mas-que-en-2020/>
- AGUDO RIAZA, M.A. (2024): “La transición demográfica y el Año Europeo de las Competencias”, Revista Cuadernos de Mercado de Trabajo, nº 11, abril (Observatorio Hipatia). <https://www.sepe.es/HomeSepe/es/que-es-observatorio/Hipatia/cuadernos-mercado-trabajo/revista-cuadernos-mercado-trabajo/detalle-articulo.html?detail=/revista/Brechas-del-Mercado-de-trabajo/latransicion-demograficayelaoeuropeodelascompetencias>
- CAMPBELL, F. (2023): Our 2023 Global State of Upskilling and Reskilling Report. <https://360learning.com/guide/2023-global-state-upskilling-and-reskilling-report/introduction/>
- COMISIÓN EUROPEA (2021): Libro verde sobre el envejecimiento. Fomentar la solidaridad y la responsabilidad entre generaciones. <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/d918b520-63a9-11eb-aeb5-01aa75ed71a1>
- CONDE-RUIZ, J. I.; GARCÍA, M.; PUCH, L; RUIZ, J. (2023): “Reforming Dual Labor Markets: “Empirical» or “Contractual» Temporary Rates?” FEDEA, *Estudios sobre la Economía Española*, nº 2023-36, Madrid.
- CONDE RUIZ, J. I. (2025): «Si no entraran inmigrantes sería ‘game over’ para la economía española», *Entrevista en el diario de tirada estatal El Mundo*, 10 de agosto de 2025.
- CRUZ VILLALÓN, J. (2025): “El crecimiento sólido del empleo”, 11 de agosto de 2025. https://www.elnacional.cat/oneconomia/es/opinion/crecimiento-solido-empleo_1466138_102.html
- EL ECONOMISTA (2025): “Los prejubilados caen a su mínimo histórico y rompen uno de los grandes mitos del edadismo”, 13 de agosto.
- ESTEBAN, J. (2025): “Condenados al paro ‘extremo’: máximo histórico de mayores de 50 años que cobran un subsidio”. *El Economista*, 6 de agosto de 2025. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/13503806/08/25/condenados-al-paro-extremo-maximo-historico-de-mayores-de-50-anos-que-cobran-un-subsidio.html>
- HERZOG, L.; ZIMMERMANN, B. (2025): “Introducción. Hacia un trabajo sostenible: requisitos de un enfoque social-ecológico del trabajo”. En *Revista Internacional del Trabajo*, volumen 144, Número 1: 2-6.
- INSST (2023): NTP 1176: Edad y diversidad generacional en la gestión de la seguridad y salud: Acciones clave – 2023.
- ISEAK (2025): Informe de autoría de Martínez de Lafuente, David y Osés, Ainhoa. Título: Dignidad y Buen Empleo en la era de la IA: Evidencia de una encuesta a gran escala. <https://iseak.eu/publicacion/dignidad-y-calidad-del-empleo-en-la-era-de-la-inteligencia-artificial>
- MIÑARRO YANINI, M. (2024): “Capítulo XI. *Interacciones entre el entorno externo de trabajo*: dimensión medioambiental de la seguridad y la salud en el trabajo”. En AAVV. (Dir.: Miñarro Yanini, M. -Molina Navarrete, C.). *La negociación colectiva en materia de seguridad y salud en el trabajo*, Ministerio de Trabajo y Economía Social, Colección Informes y Estudios, Madrid: 437-467.
- MOLINA NAVARRETE, C.; MARCOS GONZÁLEZ, J.I. (Coord.) (2025): Prestaciones de incapacidad, retornos al trabajo y ajustes razonables: ¿qué prácticas de gestión de empresa para las nuevas normas?, Editorial Bomarzo, Albacete.
- OCDE (2025): Perspectivas de empleo para 2025. ¿Podremos superar la crisis demográfica? https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en/full-report.html
- OMS (2020): «Década de envejecimiento saludable 2020-2030» https://www.who.int/es/publications/m/item/decade-of-healthy-ageing-plan-of-action?sfvrsn=b4b75ebc_25
- OSALAN (2022): Gestión de la edad y prevención de riesgos laborales. 2ª Edición revisada, Bizkaia. https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/libro/medicina_202205/es_def/adjuntos/gestion_edad_prl.pdf
- RHH DIGITAL (2025): Crece la demanda de contratación de mayores de 50 años. <https://www.rhhdigital.com/secciones/actualidad/778673/crece-la-demanda-de-contratacion-de-mayores-de-50-anos/>

Brecha de género en las pensiones: límites del complemento y desafíos estructurales

Gender gap in pensions: supplement limits and structural challenges

El artículo analiza la brecha de género en las pensiones, un problema global que deja a las mujeres con menor seguridad económica en la vejez. En España, se ha aprobado el complemento para la reducción de esta brecha, pero se considera una medida limitada que debe acompañarse de reformas estructurales y acciones desde el ámbito empresarial. El estudio se centra en el análisis jurídico de dicho complemento, su insuficiencia y el papel de las empresas. metodológicamente, combina datos actualizados de fuentes oficiales (INE, Eurostat, EAPN-es) con un análisis cualitativo basado en documentación, legislación y jurisprudencia, para ofrecer una visión crítica y contextualizada del problema.

Artikuluak pentsioen genero-arrakala aztertzen du, emakumeak zahartzaroan segurtasun ekonomiko txikiagoarekin uzten dituen arazo globala. Espainian, arrakala hori murrizteko osagarria onartu da, baina neurri mugatutzat jotzen da, eta horrekin batera egiturazko erreformak eta enpresa-arloko ekintzak egin behar dira. Azterketa osagarri horren azterketa juridikoan, bere gutxiegitasunean eta enpresen eginkizunean oinarritzen da. Metodologikoki, iturri ofizialetako (INE, Eurostat, EAPN-es) datu eguneratuak dokumentazioan, legerian eta jurisprudenzian oinarritutako analisi kualitatiboarekin konbinatzen ditu, arazoaren ikuspegi kritikoa eta testuinguruan kokatua eskaintzeko.

This article analyzes the gender pension gap, a global problem that leaves women with less economic security in old age. in spain, a supplement to reduce this gap has been approved, but it is considered a limited measure that must be accompanied by structural reforms and business-related action. The study focuses on the legal analysis of this supplement, its inadequacy, and the role of businesses. methodologically, it combines updated data from official sources (ine, eurostat, eapn-es) with a qualitative analysis based on documentation, legislation, and jurisprudence to offer a critical and contextualized view of the problem.

Índice

1. Introducción
2. Pobreza y brecha de género: una relación estructural
3. La brecha de género en las pensiones
4. El controvertido complemento de las pensiones contributivas para la reducción de la brecha de género: evolución y retos
5. Las empresas como agentes clave en la reducción estructural de la brecha de género
6. Reflexión final

Referencias bibliográficas

Palabras clave: brecha de género, pensiones contributivas, complemento por maternidad.

Keywords: gender gap, contributory pensions, maternity supplement.

Nº de clasificación JEL: J16, H55, I38

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1518>

Fecha de entrada: 04/07/2025

Fecha de aceptación: 09/10/2025

1. INTRODUCCIÓN

La brecha de género en las pensiones es un problema generalizado y de alcance global que implica que las mujeres tienen en promedio una seguridad económica en la vejez significativamente inferior a la de los hombres. Para paliar esta diferencia, en España se aprueba el controvertido -por farragoso y discutido- complemento para la reducción de la brecha de género, como medida de acción positiva. Sin embargo, esta acción no sirve para acabar con el problema de la desigualdad en el ámbito laboral, sino que tiene que ir acompañada de medidas estructurales y en este sentido, es importante analizar lo que se puede -y debe- hacer desde el ámbito empresarial. El análisis jurídico del complemento, su insuficiencia y el papel de la empresa constituyen el objeto principal de este estudio.

En cuanto a la metodología, se han utilizado los datos más recientes disponibles en cada fuente oficial. Dado que algunos indicadores, como la brecha salarial o la tasa AROPE, son publicados en distintos años según la fuente (INE, Eurostat, EAPN-ES), se han tomado los valores más actualizados con el fin de proporcionar

una visión integral y actual de la pobreza y la brecha de género en España. Aunque existen variaciones temporales, los datos disponibles permiten identificar patrones y evaluar su impacto actual. Además, se ha priorizado el uso de fuentes oficiales y metodologías comparables para garantizar la fiabilidad de los resultados. En cuanto al análisis jurídico, principal contenido del artículo, se han utilizado técnicas cualitativas, en particular se ha realizado una exhaustiva investigación documental, legislativa y jurisprudencial que nos ha ayudado a contextualizar la situación y a realizar un estudio crítico.

2. POBREZA Y BRECHA DE GÉNERO: UNA RELACIÓN ESTRUCTURAL

A pesar de los avances en igualdad de género, la pobreza sigue afectando de manera desproporcionada a las mujeres en España. En 2023, 5,1 millones de mujeres se encontraban en situación de pobreza, 700.000 más que hombres, con una tasa AROPE del 25,3% para mujeres frente al 22,5% en la UE (EAPN-ES, 2024; Eurostat, 2023). Aunque España ocupa el cuarto puesto en el Índice de Igualdad de Género de la UE, en el indicador de desigualdades económicas se encuentra por debajo de la media europea (EIGE, 2024). Estos datos reflejan la persistencia de la feminización de la pobreza, lo que sugiere la necesidad de evaluar la eficacia de las políticas económicas y sociales implementadas hasta la fecha.

Podemos mencionar, como factores determinantes de la brecha de género en la pobreza, los siguientes:

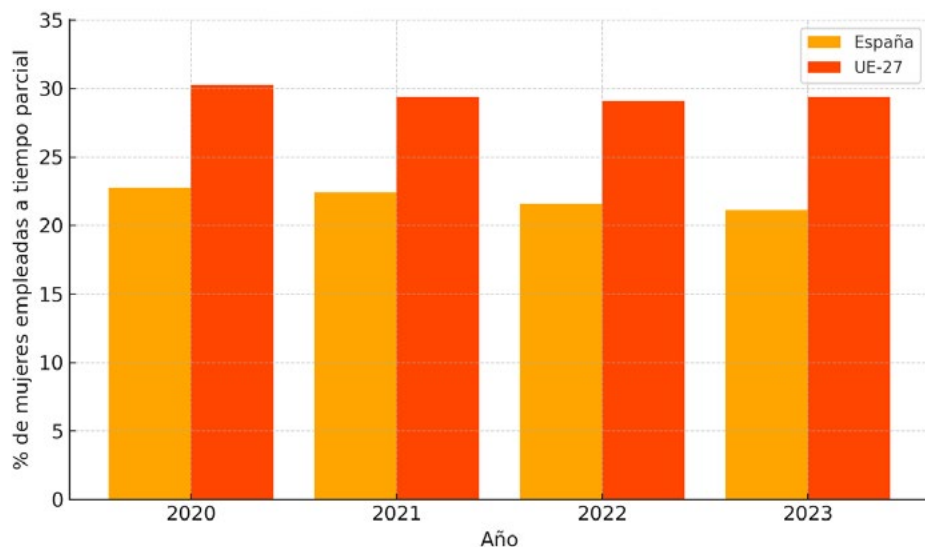
a. Desigualdad en el mercado laboral:

- Carga de cuidados no remunerados: En 2023, el 15,7% de las mujeres dedicaron todo el año a tareas de cuidado, frente al 0,3% de los hombres (EAPN-ES, 2024).
- Desempleo: La tasa de paro fue del 13,8% para mujeres y del 10,6% para hombres (INE, 2023).
- Precariedad laboral: En cuanto a la evolución del empleo a tiempo parcial entre mujeres en España y en el conjunto de la UE-27 durante el periodo 2020-2023, aunque España presenta sistemáticamente porcentajes más bajos, una parte significativa de las mujeres sigue desempeñando trabajos con jornadas reducidas, lo que refleja una dimensión estructural de la desigualdad de género en el mercado laboral (INE 2023).

b. Brecha salarial y pobreza laboral:

- Salario medio anual: En 2020, el salario medio anual masculino fue de 27.642,52€ y el femenino de 22.467,48€ (INE, 2023). Un año después, en 2021, el 25% de las mujeres trabajadoras percibió un salario igual o inferior al Salario Mínimo Interprofesional, frente al 10,7% de los hombres

Gráfico n° 1. MUJERES A TIEMPO PARCIAL SOBRE EL TOTAL DE MUJERES EMPLEADAS (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (Encuesta Europea de Fuerza de Trabajo-LFS) a través del INE.

(INE, 2023). En este sentido, se ha pronosticado que, al ritmo actual, la igualdad salarial no se alcanzará hasta 2042 (EAPN-ES, 2024).

c. Impacto en pobreza y exclusión social:

- Según datos de EAPN-ES (2024), la tasa AROPE —que mide el riesgo de pobreza y/o exclusión social— alcanza al 27,5% de las mujeres, frente al 25,5% de los hombres.
- De acuerdo con Eurostat (2023), el 20,8% de las mujeres se encuentra en riesgo de pobreza, en comparación con el 19,5% de los hombres. Asimismo, la pobreza severa afecta al 8,6% de las mujeres, frente al 8% de los hombres (EAPN-ES, 2024).
- Las condiciones de vida también evidencian desigualdades significativas. Según el INE (2023), el 33,7% de las mujeres no puede permitirse ir de vacaciones al menos una vez al año, y el 21,2% no logra mantener su vivienda a una temperatura adecuada.

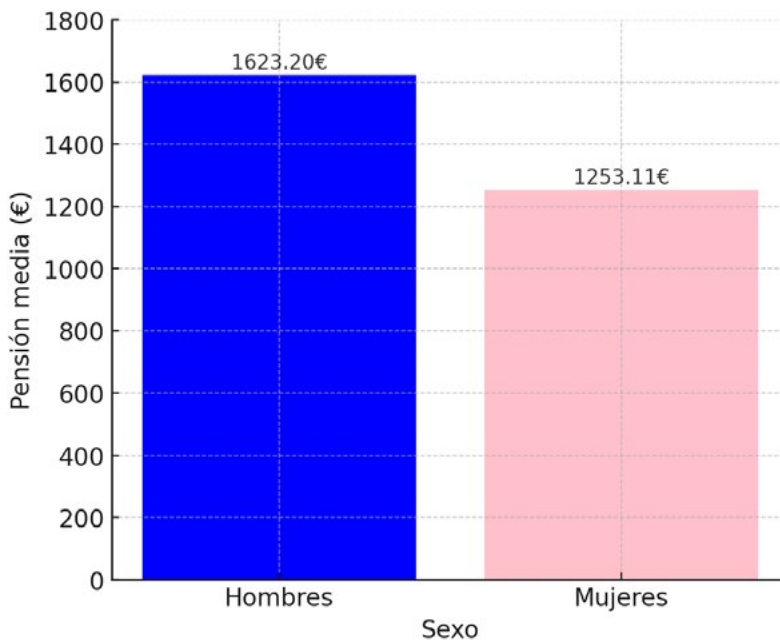
Así pues, para reducir la brecha de género en la pobreza debería incidirse en políticas y medidas que reduzcan la brecha salarial como las que se han abordado recientemente en España -y que serán analizadas en este estudio- pero con un mayor seguimiento de su cumplimiento. Además, sería necesario una mayor inversión en

servicios de cuidado infantil, políticas de apoyo a familias monoparentales (80,7% lideradas por mujeres, INE, 2023) así como en la regulación y protección del trabajo en el hogar que desarrollan mayoritariamente las mujeres. También ha de reforzarse la protección social y mejora en la recopilación de datos desagregándolos por género (EAPN-ES, 2024).

3. LA BRECHA DE GÉNERO EN LAS PENSIONES

La brecha de género en las pensiones refleja desigualdades estructurales en el mercado laboral. En la UE, las mujeres recibieron en 2023 una pensión un 27,1% menor que los hombres (Comisión Europea, 2023). En España, en 2025, la brecha de género en las pensiones es del 22,80%, (INSS, 2025).

Gráfico nº 2. BRECHA DE GÉNERO EN LAS PENSIONES EN ESPAÑA (2025)



Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Pensiones (Febrero, 2025), Seguridad Social.

Son factores determinantes de la brecha de género en las pensiones los siguientes:

- Brecha salarial: Los datos aportados por el INE revelan que la brecha salarial de género entre mujeres y hombres experimenta un aumento correlacionado con la

edad. En el grupo de personas trabajadoras de 25 a 34 años, en 2021 se situaba en el 1,3%, incrementándose progresivamente con el transcurso de los años. En el segmento de edad comprendido entre 55 y 64 años, alcanza el 14,4%, llegando a su punto máximo a partir de los 65 años, momento en el cual la disparidad retributiva asciende al 27%. Este último porcentaje, aunque elevado, representa una mejora respecto a años anteriores, ya que en 2019 la brecha en este grupo de edad era del 32,5% y en 2017 alcanzaba el 51,1% (Aboitiz Cazalis, 2025, p.61). Este fenómeno pone de manifiesto cómo las desigualdades de género acumuladas a lo largo de la vida laboral se traducen en una penalización sostenida durante la vejez, esto es, una menor acumulación de derechos de pensión. Las mujeres, al haber tenido trayectorias laborales más discontinuas, empleos a tiempo parcial y menor acceso a puestos de responsabilidad, ven reflejada esta precariedad en pensiones significativamente más bajas. Así, la brecha de género en pensiones no solo perpetúa la desigualdad, sino que también agrava el riesgo de pobreza en la tercera edad, evidenciando la necesidad de políticas públicas que corrijan estas asimetrías estructurales. Además, la mayor esperanza de vida de las mujeres en comparación con los hombres tiene implicaciones significativas en su sostenibilidad económica durante la jubilación. Según datos del INE (2022), la esperanza de vida al nacer en España fue de 85,7 años para las mujeres y 80,4 años para los hombres, manteniendo una diferencia de aproximadamente 5,3 años a favor de las mujeres.

- El reconocimiento de los periodos de cuidado en la cotización: El [Real Decreto-ley 2/2023, de 16 de marzo](#), de medidas urgentes para la ampliación de derechos de los pensionistas, la reducción de la brecha de género y el establecimiento de un nuevo marco de sostenibilidad el sistema público de pensiones (BOE de 17 de marzo) amplía a los 3 primeros años (antes solo el primero) el periodo considerado como asimilado a cotizado a efectos de las prestaciones de la Seguridad Social por jubilación, incapacidad permanente, muerte y supervivencia, nacimiento y cuidado de menor en caso de excedencia laboral para el cuidado de familiares hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad, que no puedan valerse por sí mismos (por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad) y que no desempeñen actividad retribuida. La ampliación queda supeditada a que la excedencia ampliada a más de 2 años se recoja en la negociación colectiva (siendo 2 años por ley). Asimismo, se amplía a los 3 primeros años el tiempo reconocido como cotizado en los casos de reducción de jornada por cuidado de menor de 12 años o persona discapacitada que no desempeñe actividad retribuida (antes los 2 primeros años), de forma que las cotizaciones en el periodo que permanezcan en esa situación se computarán incrementadas hasta el 100% de la cuantía que hubiera correspondido si se hubieran mantenido sin dicha reducción de jornada. CCOO (2024) propone una revisión del sistema de integración de lagunas en la que, en lugar de solo otorgar una cotización mínima en ciertos casos, estos periodos sean asimilados a la cotización media del trabajador antes de la interrupción, garantizando así una pensión más justa. No llegando a dicha reivindicación,

ción, es cierto que el Real Decreto-ley 2/2023 establece una mejora en la integración de lagunas, en tanto no se reduzca la brecha de género.

- La cotización continua: Habría que promocionarla mediante la creación de incentivos fiscales y bonificaciones para fomentar la cotización de las mujeres en sectores con mayor precarización laboral. En este sentido se recomienda la creación de incentivos fiscales y bonificaciones para fomentar la continuidad en la cotización de las mujeres, especialmente en aquellos sectores caracterizados por una alta precarización laboral (Grau Pineda, 2022). En el informe de BBVA (2022) se considera también fundamental implementar incentivos fiscales y bonificaciones específicas para fomentar la cotización continua de las mujeres, especialmente en aquellos sectores con alta precariedad laboral.
- La corresponsabilidad en las tareas de cuidado. CCCO (2024) propone la creación de un Pacto Estatal e Integral de Cuidados. Así pues, plantea un marco normativo que garantice la protección de las personas que asumen labores de cuidado, con un enfoque basado en los derechos humanos y en la redistribución de la carga de cuidados, evitando que recaiga de forma desproporcionada sobre las mujeres. Además, aboga por la profesionalización del trabajo de cuidados y la mejora de las condiciones laborales de quienes se dedican a dicho sector, incentivando la estabilidad laboral y salarios adecuados, lo que también beneficiaría a muchas mujeres que trabajan en este ámbito. Plantean incluir criterios de valoración del trabajo de cuidados en convenios colectivos, de manera que la interrupción laboral por estas razones no implique una penalización en la pensión.
- La actual configuración de las pensiones de viudedad: Sería deseable modificar el sistema para que sea más equitativo y adaptado a las nuevas realidades del mercado laboral. Muchas mujeres mayores dependen de la pensión de viudedad, lo que las coloca en una situación de vulnerabilidad económica si el ingreso del cónyuge fallecido era bajo (CCOO, 2024).
- La regulación del complemento para la reducción de la brecha de género: El complemento debe ser reformado para garantizar una compensación más efectiva y equitativa que beneficie a las mujeres con menores pensiones, especialmente a la luz de la reciente Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 15 de mayo de 2025 (asunto C-450/22) que, aunque no cuestiona su objetivo, advierte de que su diseño actual resulta insuficiente y discriminatorio, al no basarse en criterios objetivos que reflejen las trayectorias más afectadas por la desigualdad.

Así pues, a pesar de los avances, la brecha de género en las pensiones sigue siendo un problema estructural. La combinación de salarios más bajos, menor acceso a empleo estable y la prevalencia de roles de cuidado sigue limitando la independencia económica de las mujeres mayores por lo que se requieren esfuerzos adicionales para cerrar la brecha de manera estructural y un enfoque multisectorial que involucre tanto al sector público como al privado (BBVA, 2022; Grau Pineda, 2022).

4. EL CONTROVERTIDO COMPLEMENTO DE LAS PENSIONES CONTRIBUTIVAS PARA LA REDUCCIÓN DE LA BRECHA DE GÉNERO: EVOLUCIÓN Y RETOS

La pobreza femenina y la desigualdad económica siguen siendo problemáticas profundamente arraigadas en nuestra sociedad, y su impacto es especialmente evidente en el ámbito de las pensiones. En este contexto, el complemento para la reducción de la brecha de género en las pensiones surge en España como una medida necesaria para paliar las disparidades entre ambos géneros en el ámbito de la jubilación, reconociendo que el sistema de pensiones ha sido históricamente discriminatorio con las mujeres que se han dedicado al cuidado de sus hijos e hijas. En concreto, en su diseño original, el Plan Integral de Apoyo a la Familia (2015-2017) lo consideraba una medida de apoyo a la maternidad.

A continuación, profundizaremos en su análisis evaluando su evolución legislativa y jurisprudencial, así como su impacto y las expectativas que genera en el camino hacia una jubilación digna para las mujeres. La esperanza es que este avance constituya un paso hacia la transformación real del sistema de pensiones. No obstante, somos conscientes de que será necesario seguir avanzando en este sentido, para lo cual resulta fundamental que se acompañe de políticas laborales que promuevan la igualdad de oportunidades, la corresponsabilidad en los cuidados y la igualdad salarial, ya que solo de esta forma se podrá garantizar una verdadera equidad en las pensiones. En todo caso, aunque la brecha salarial desapareciera de inmediato, la brecha de género en las pensiones persistiría porque las pensiones se calculan en función de las cotizaciones pasadas. Como las mujeres han experimentado históricamente salarios más bajos, interrupciones en su carrera profesional y mayor incidencia de trabajo a tiempo parcial, sus pensiones seguirán reflejando estas desigualdades acumuladas durante años. Es un impacto prolongado en el tiempo, similar al «efecto de una estrella que se apagó hace lustros pero que seguimos viendo en el presente» (Cruz Villalón, 2021, p. 39). Por eso, la existencia del complemento, pese a sus carencias, resulta justificada.

4.1. Análisis histórico legislativo. Del complemento por maternidad en las pensiones del sistema de la Seguridad Social al complemento de pensiones contributivas para la reducción de la brecha de género

El complemento por maternidad en las pensiones del sistema de la Seguridad Social fue introducido por la Disposición Final 2.1 de la Ley 48/2015, de 29 de octubre, de Presupuestos Generales del Estado, y es aplicable a las pensiones contributivas de jubilación, viudedad e incapacidad permanente que se causaran a partir del 1 de enero de 2016. Su regulación se incorporó en el art. 60 del Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social (LGSS). Como venimos diciendo, el legislador fundamentó la creación de este complemento en la necesidad de compensar la denominada brecha de género en las pensiones, provocada por la tradicional asunción

por parte de las mujeres de la mayor parte de las responsabilidades familiares. Esto habría repercutido negativamente en sus carreras profesionales, traduciéndose en menores bases de cotización y, por ende, en pensiones de menor cuantía. El preámbulo de la Ley 48/2015 enfatizaba que este mecanismo buscaba reconocer la aportación demográfica de las mujeres al sistema de la Seguridad Social, asumiendo que la maternidad había generado un impacto en sus carreras laborales que debía ser compensado a través de la pensión. Así, fue concebido como una “cotización demográfica”, esto es, reforzando el concepto de contributividad, era un incentivo a la natalidad (Monereo Pérez, Rodríguez Iniesta, 2022, p. 15).

El complemento estaba dirigido exclusivamente a las mujeres que hubieran accedido a una pensión contributiva de jubilación, viudedad o incapacidad permanente y hubieran tenido al menos dos hijos biológicos o adoptados. Los porcentajes de incremento establecidos fueron los siguientes: 5% para quienes hubieran tenido dos hijos; 10% para quienes hubieran tenido tres hijos; 15% para quienes hubieran tenido cuatro o más hijos. Como se ve, no hacía falta demostrar que la carrera laboral se había visto interrumpida o afectada. Esta falta de exigencia de una afectación real en la trayectoria laboral fue una de las críticas que recibió la medida, ya que no garantizaba que beneficiase realmente a aquellas mujeres cuya vida laboral se hubiera visto perjudicada por la maternidad. Ello cuestionaba si el complemento era realmente una medida eficaz para reducir la brecha de género en las pensiones, ya que no abordaba las causas estructurales de dicha desigualdad. También podía entrar en conflicto con el principio de contributividad del sistema de pensiones al vincularse únicamente a la maternidad y no a la cantidad efectivamente cotizada (Cruz Villalón, 2021, p. 44-ss).

El objetivo era mejorar el importe de las pensiones contributivas de jubilación, incapacidad permanente y viudedad causadas a partir de 1 de enero de 2016 cuando las beneficiarias hubiesen sido madres de dos o más descendientes de hijos biológicos o adoptados excluyéndose a las personas pensionistas de años anteriores, colectivo con numerosos hijos y normalmente sin incorporación al ámbito laboral o que abandonaron este tras la maternidad. También se excluía a las madres de un solo hijo, por lo que la previsión legal podría ser discriminatoria.

Una de las cuestiones con mayor transcendencia (objeto de la sentencia del TJUE que se analizará en el siguiente epígrafe) es que se consideraba que, tal y como estaba previsto, podía producir una discriminación por razón de sexo. Desde su aprobación, el complemento fue criticado por estar dirigido exclusivamente a mujeres, excluyendo a los hombres que pudieran encontrarse en situaciones similares, es decir, que hubieran tenido hijos o hijas y también hubieran experimentado interrupciones o perjuicios en sus carreras laborales debido a la paternidad, vulnerando el principio de igualdad de trato consagrado en el art. 14 de la Constitución Española y en la normativa europea de igualdad de género (Directiva 79/7/CEE del Consejo, relativa a la igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de Seguridad Social).

Por último, incluso se denunció que la propia denominación del complemento, centrada exclusivamente en la maternidad, resultaba confusa, ya que el origen del problema era, en realidad, la discriminación histórica de las mujeres en el ámbito laboral (Ballester Pastor, 2016). En relación con esta crítica, conviene precisar que el complemento respondía a una lógica demográfica, y no fue concebido expresamente como una medida para reducir la brecha de género, aunque pueda considerarse un primer avance en esa dirección.

4.2. La Sentencia del TJUE de 12 de diciembre de 2019 (Asunto C-450/18, WA contra INSS)

El Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) dictó, el 12 de diciembre de 2019, una sentencia clave en el asunto C-450/18 (WA contra Instituto Nacional de la Seguridad Social, INSS), en la que analizó la compatibilidad de la legislación española sobre el complemento de maternidad en pensiones contributivas con el principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres.

El litigio se originó en España, cuando WA, un hombre que había tenido dos hijos y era beneficiario de una pensión contributiva por incapacidad permanente absoluta, solicitó al INSS el complemento de maternidad previsto en el art. 60 de la Ley General de la Seguridad Social (LGSS). Dicho complemento, introducido en 2015, establecía un aumento del 5% al 15% en la pensión para mujeres que hubieran tenido al menos dos hijos biológicos o adoptados. El INSS denegó la solicitud alegando que el complemento estaba diseñado exclusivamente para mujeres, por lo que WA interpuso una demanda ante el Juzgado de lo Social nº 3 de Gerona, que planteó una cuestión prejudicial al TJUE.

El juzgado español solicitó al TJUE que se pronunciara sobre:

- a. Si el art. 157 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) y la Directiva 2006/54/CE prohíben una normativa nacional que otorga un complemento de pensión solo a las mujeres con dos o más hijos.
- b. Si la exclusión de los hombres podía justificarse con la finalidad de reducir la brecha de género en las pensiones.

El TJUE concluyó que la normativa española constituía una discriminación directa por razón de sexo y, por tanto, era incompatible con el derecho de la Unión. Para llegar a esta conclusión, se basó en los siguientes argumentos: en primer lugar, la aplicación del art. 157 TFUE y la Directiva 2006/54/CE. Así pues, se estableció que el complemento de maternidad constituye «remuneración» en el sentido del art. 157 TFUE, ya que mejora las condiciones de pensión derivadas de una relación laboral previa. Entendió que existía discriminación directa porque la norma beneficiaba exclusivamente a las mujeres, excluyendo a los hombres que se encontraban en la misma situación. Además, denunció la insuficiencia de la justificación guber-

namental argumentando que el complemento pretendía compensar la brecha de género en pensiones. Respecto a esta cuestión, el TJUE consideró que esta medida no era adecuada ni proporcionada, ya que no tomaba en cuenta a los hombres que también han experimentado perjuicios profesionales por la crianza de los hijos. Así pues, el Tribunal concluyó que la medida no aportaba “remedio alguno a los problemas que pueden encontrar durante su carrera profesional y no parece que dicho complemento pueda compensar las desventajas a las que estén expuestas las mujeres ayudándolas en su carrera y garantizando en la práctica, de este modo, una plena igualdad entre hombres y mujeres en la vida profesional”.

La decisión del TJUE en el asunto C-450/18 representa un avance significativo en la garantía de la igualdad de trato en materia de Seguridad Social. La exclusión de los hombres del complemento de maternidad evidenciaba una aplicación desproporcionada de políticas de discriminación positiva. Aunque la reducción de la brecha de género en pensiones es un objetivo loable y, como hemos visto, necesario, las medidas deben ser inclusivas y ajustadas a la realidad social. Desde una perspectiva jurídica y de políticas públicas, este caso demuestra la importancia de diseñar normativas que cumplan con el principio de igualdad sin generar nuevas formas de discriminación. Los debates jurisprudenciales reflejan la dificultad de encontrar un equilibrio entre la promoción de la igualdad real y el riesgo de generar nuevos conflictos de discriminación. En respuesta a la sentencia del TJUE, el Gobierno español reformó el art. 60 de la LGSS en 2021, estableciendo un nuevo «complemento para la reducción de la brecha de género», aplicable tanto a hombres como a mujeres en determinadas circunstancias, que analizaremos en el siguiente epígrafe.

4.3. De la reforma a la reiteración de la infracción: las respuestas legislativas tras la sentencia de 2019 y el fallo del TJUE en 2025

El fallo de la STJUE de 12 de diciembre de 2019 obligó al Estado español a reformular el complemento, dando lugar al Real Decreto-ley 3/2021, de 2 de febrero por el que se adoptan medidas para la reducción de la brecha de género y otras materias en los ámbitos de la Seguridad Social y económico. Esta norma instauro de nuevo el complemento por brecha de género en las pensiones. En la -hasta el momento- actual redacción el número de hijos es el criterio objetivo (uno o más hijos) que se utiliza para articular la medida por cuanto su “nacimiento y cuidado” es la principal causa de la brecha de género; así se expresa la Exposición de Motivos del RDL 3/2021 (Olmos, 2023, p. 105). A pesar de su intención de cumplir con el principio de igualdad, la aplicación de la reforma ha suscitado nuevas problemáticas jurídicas y doctrinales, sin disminuir la litigiosidad y un debate sobre su efectividad real en la reducción de la brecha de género (configuración normativa farragosa, discriminación indirecta hacia hombres, criterios restrictivos de acceso, carga probatoria desigual, exclusión de progenitores sin hijos, cuantía insuficiente y fija, inseguridad jurídica persistente, desigual aplicación en pensiones de viudedad y tratamiento

inequitativo de familias diversas.) El complemento se fija en una cuantía de 28 euros mensuales por hijo, con un máximo de cuatro, aplicable únicamente a las pensiones causadas a partir del 4 de febrero de 2021. Esta configuración, de carácter temporal, se vincula al objetivo de reducir la brecha de género en las pensiones por jubilación por debajo del 5%. Sin embargo, ha sido objeto de crítica tanto por su insuficiencia económica como por su rigidez técnica, al establecerse como una cantidad fija por hijo, sin tener en cuenta el impacto real del cuidado en la carrera profesional (Monereo Pérez, Rodríguez Iniesta, 2022, p.28).

Diversas resoluciones han abordado la aplicación retroactiva del complemento y la interpretación de los nuevos requisitos. A pesar de las sentencias favorables a los reclamantes, el INSS mantuvo una postura restrictiva, denegando solicitudes y obligando a los pensionistas a recurrir ante los tribunales. El Tribunal Supremo, en su Sentencia de 17 de mayo de 2023 (Rec. 2823/2021), ratificó que los hombres que cumplan con los requisitos del complemento tienen derecho a reclamarlo con efectos retroactivos desde la fecha de reconocimiento de la pensión. Esta situación ha generado inseguridad jurídica y un colapso en los juzgados de lo social debido al alto volumen de reclamaciones lo que no solo afecta a los reclamantes, sino que también supone un coste adicional para la Administración en concepto de indemnizaciones y costas procesales. La indemnización tasada por el TS en unificación de doctrina (STS 977/2023, de 15 de noviembre) es de 1.800 euros.

La reforma del art. 60 de la LGSS mediante el Real Decreto-ley 3/2021 eliminó la referencia exclusiva a la maternidad, permitiendo también a los hombres acceder al complemento por brecha de género. No obstante, mientras a las mujeres se les reconoce automáticamente, a los hombres se les exige acreditar que su carrera profesional se ha visto afectada por la paternidad, en casos de pensiones contributivas de jubilación o incapacidad permanente. Esta diferencia de trato, aunque ha corregido la anterior discriminación directa, ha sido la cuestión más polémica ya que podría generar una nueva desigualdad, especialmente en situaciones en las que los hombres han asumido un rol principal en el cuidado de los hijos hombres, lo que afecta especialmente a parejas homosexuales masculinas. (Gala Durán, 2021, p.133). Un sistema verdaderamente equitativo debería reconocer el complemento de manera individual, sin supuestos de preferencia de género, estableciendo criterios claros y medibles sobre el impacto de la crianza en la carrera laboral de cada solicitante. Esta reforma buscó alinearse con la jurisprudencia del STJUE, pero ha generado ya numerosas controversias en su aplicación. El nuevo complemento ha sido tachado de farragoso, complejo y de que deja muchos cabos sueltos (Monereo Pérez, Rodríguez Iniesta, 2022, p. 25).

El Real Decreto-ley 2/2023, de 16 de marzo, titulado «de medidas urgentes para la ampliación de derechos de los pensionistas, la reducción de la brecha de género y el establecimiento de un nuevo marco de sostenibilidad del sistema público de pensiones» (BOE núm. 65) incrementa el importe del complemento en un 10% adicio-

nal sobre la revalorización prevista en 2024 y 2025, con el objetivo de acelerar la convergencia entre las pensiones de hombres y mujeres. Además, establece que la integración de lagunas para mujeres trabajadoras por cuenta ajena será más amplia, cubriendo con el 100% de la base mínima de cotización los meses 49 a 60 sin cotización, y con el 80% los meses 61 a 84, mientras la brecha de género en pensiones supe-re el 5%. La doctrina evalúa positivamente la reforma del complemento para la reducción de la brecha de género, destacando que supone un avance en la equiparación de las pensiones entre hombres y mujeres. Sin embargo, también señala que la medida, por si sola, es insuficiente y que la desigualdad estructural en el mercado laboral sigue generando diferencias en las pensiones (Cavas Martínez, 2023, p.54; Monereo Pérez, Rodríguez Iniesta, 2023, pp. 9 y siguientes.)

Así pues, mientras crecían las críticas doctrinales y los pronunciamientos jurisprudenciales que advertían de las deficiencias del complemento para la reducción de la brecha de género en las pensiones, en el plano europeo se gestaba una amenaza de mayor calado, difícil ya de soslayar: ¿y si el nuevo diseño seguía siendo discriminatorio? La cuestión cobró especial relevancia con la cuestión prejudicial C-626/23, planteada por el Tribunal Superior de Justicia de Madrid el 13 de octubre de 2023, sobre si el diseño normativo vigente resultaba discriminatorio al imponer mayores exigencias a los hombres que a las mujeres. Aunque el auto no hacía mención expresa a la inseguridad jurídica, esta era evidente, y el Tribunal Supremo decidió suspender la resolución de diversos recursos hasta que se pronunciara el Tribunal de Justicia de la Unión Europea. Esto reflejaba ya la persistente incertidumbre sobre la validez legal de la medida y su posible conflicto con el derecho comunitario (Molina Navarrete, 2024). Finalmente, la sentencia del TJUE de 15 de mayo de 2025 (asuntos acumulados C-623/23 y C-626/23) confirmó que el complemento, en su configuración actual conforme al Real Decreto-ley 3/2021, constituye una discriminación directa por razón de sexo, al exigir requisitos adicionales a los varones, sin apoyo en el art. 157.4 del TFUE ni en el art. 23 de la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea. Como apuntan tanto Vivero Serrano como Moreno Romero, la sentencia obliga a replantear en profundidad las bases jurídicas del complemento. El primero advierte del riesgo de reincidir en el error si no se replantea técnicamente el diseño de futuras acciones positivas (Vivero Serrano, 2025, pp. 3–4), mientras que el segundo critica el “despropósito del efecto” al compensar a hombres que no han sufrido discriminación, proponiendo la derogación del art. 60 de la LGSS, la limitación temporal de nuevas solicitudes y una retroactividad económica reducida (Moreno Romero, 2025, pp. 2–4).

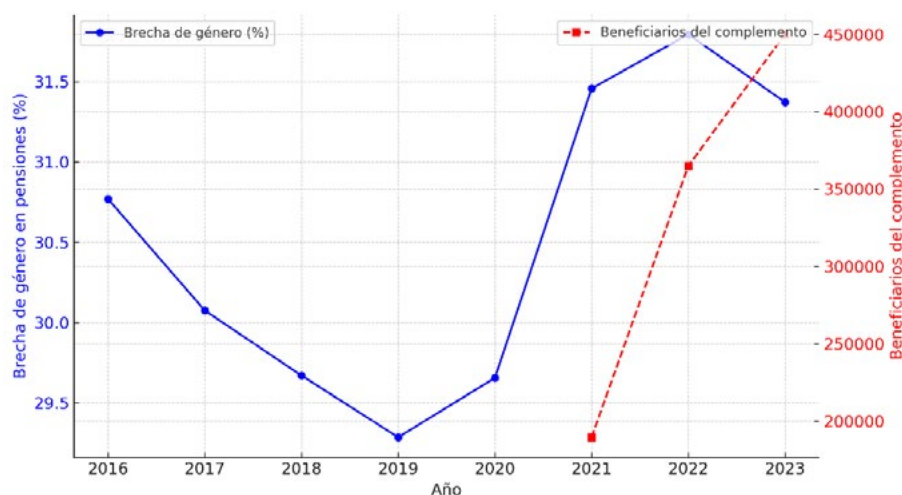
En este contexto, Molina Navarrete (2025) ofrece una crítica estructural al razonamiento del TJUE. Señala que el Tribunal incurre en una contradicción metodológica al rechazar la presunción de desventaja estructural de las mujeres —ampliamente acreditada empíricamente—, mientras admite como discriminación el caso hipotético del varón, sin prueba ni vínculo real con el perjuicio (Molina Navarrete,

2025, pp. 2–3). Esta lógica, advierte, responde a un enfoque formalista que desatiende el mandato de valorar las diferencias reales y sociológicas (Molina Navarrete, 2025, p. 3), convirtiendo en irrelevante el objetivo de igualdad material que justificaba el complemento. En definitiva, denuncia un “punto ciego” del TJUE en la aplicación de la perspectiva de género, que compromete la legitimidad jurídica del principio de acción positiva (Molina Navarrete, 2025, p. 1).

En cuanto a su efectividad, el complemento por brecha de género no ha tenido un impacto significativo en la reducción de la desigualdad en las pensiones¹. Así pues, desde la entrada en vigor del anterior complemento de maternidad en el año 2016 no hay una reducción evidente en la tendencia entre los promedios de las pensiones de hombres y mujeres.

Este gráfico muestra, de forma paralela, la evolución de la brecha de género en las pensiones desde 2016 hasta 2023 y el crecimiento del número de beneficiarios del complemento por brecha de género desde su implementación en 2021. Sin em-

Gráfico nº 3. EVOLUCIÓN DE LA BRECHA DE GÉNERO EN PENSIONES Y BENEFICIARIOS DEL COMPLEMENTO



Fuente: Elaboración propia en base al Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS, 2023) Estadísticas de pensiones y Boletín de Pensiones (diciembre 2022).

¹ Tras la STJUE de 15 de mayo de 2025, el complemento ha quedado en una situación de incertidumbre normativa y operativa, al no haber sido todavía adaptado por el legislador español. La sentencia ha provocado una intensificación de la litigiosidad y una aplicación administrativa desigual, especialmente en lo relativo al acceso de los varones y a los criterios probatorios exigibles. Diversos tribunales superiores de justicia han comenzado a resolver en sentido dispar, lo que acentúa la necesidad de una revisión normativa inmediata que garantice seguridad jurídica y compatibilidad plena con el Derecho de la Unión.

bargo, a pesar del aumento de beneficiarios, la brecha de género en las pensiones no ha experimentado una reducción significativa, lo que indica que el complemento aún no ha logrado corregir de manera efectiva la desigualdad en las pensiones.

En conclusión, aunque las sucesivas reformas han corregido parcialmente la discriminación existente en el diseño anterior resulta ya ineludible una revisión profunda y coherente del modelo, que asegure el cumplimiento efectivo de su finalidad: reducir la desigualdad de género en las pensiones en España. Esta revisión no puede suponer, en ningún caso, un retroceso en los derechos adquiridos ni la pérdida de una herramienta clave para compensar desigualdades estructurales que siguen afectando principalmente a las mujeres, como han advertido con preocupación los sindicatos CCOO y UGT ante las posibles consecuencias del fallo del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de mayo de 2025.

Para que el complemento para la reducción de la brecha de género en las pensiones funcione como una auténtica herramienta de justicia social y no como una fuente adicional de discriminación, resulta imprescindible replantear su diseño desde una perspectiva de género. Ello supone asumir que las desigualdades en las carreras profesionales entre mujeres y hombres no responden únicamente a decisiones individuales, sino a estructuras sociales y laborales que penalizan de forma sistemática a las mujeres por asumir mayoritariamente las responsabilidades de cuidado. Estas desigualdades se traducen, a largo plazo, en pensiones más bajas y en mayores tasas de pobreza en la vejez femenina, especialmente entre las pensionistas de jubilación y viudedad con trayectorias laborales interrumpidas o de baja cotización. Por ello, el acceso al complemento debe basarse en criterios objetivos y neutros —vinculados a los perjuicios reales derivados del cuidado— y no en diferencias normativas por razón de sexo. Asimismo, se requiere una tramitación administrativa automatizada, transparente y garantista, que evite la judicialización y asegure el reconocimiento efectivo del derecho. Todo ello debe hacerse desde un enfoque de equidad, pero también de sostenibilidad, evitando interpretaciones expansivas o indiscriminadas que puedan derivar en un impacto financiero insostenible para el sistema de Seguridad Social. Esta medida solo será eficaz si se integra en una política pública más amplia de equidad y corresponsabilidad, acompañada de evaluaciones periódicas de impacto de género y pobreza, que permitan corregir sus desviaciones y garantizar que cumple su finalidad: compensar desigualdades estructurales y contribuir a la prevención de la feminización de la pobreza en el sistema de pensiones.

5. LAS EMPRESAS COMO AGENTES CLAVE EN LA REDUCCIÓN ESTRUCTURAL DE LA BRECHA DE GÉNERO

La brecha de género en las pensiones nace de desigualdades acumuladas durante la vida laboral. Las medidas prestacionales, como el complemento, son solo paliativas si no se acompañan de estrategias estructurales. En este marco, las empresas tienen un papel decisivo: sus políticas salariales, de conciliación y promoción profe-

sional determinan muchas de las desigualdades que luego se reflejan en las pensiones. Analizar su implicación resulta esencial para avanzar hacia una igualdad real y efectiva.

Así pues, la brecha de género en las pensiones no puede abordarse exclusivamente mediante medidas de carácter económico aplicadas a la pensión de jubilación, como el complemento para la reducción de la brecha de género. Este tipo de instrumentos, si bien pueden paliar parcialmente sus efectos, no inciden en las causas estructurales que originan dicha desigualdad y, por tanto, constituyen una solución parcial o reactiva, más cercana a lo paliativo que a una verdadera transformación del problema de fondo. Resulta imprescindible abordar estrategias jurídicas, legislativas y estructurales que reduzcan las desigualdades acumuladas a lo largo de la vida laboral (Resolución del Parlamento Europeo, 2017), pero siempre desde el compromiso real y no meramente formal de las empresas, tanto para trasladar de manera eficaz las reformas legales a sus modelos de gestión, como para implementar medidas adicionales, preferentemente negociadas, que combatan las causas profundas de las persistentes desigualdades de género.

En España, a nivel normativo, el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, y los Reales Decretos 901/2020 y 902/2020, de 13 de octubre, inciden en el desarrollo de planes de igualdad y medidas contra la discriminación salarial. De acuerdo con estas normas, la implementación de planes de igualdad en empresas con más de 50 trabajadores es obligatoria desde el año 2022, y su incumplimiento puede conllevar sanciones significativas, con multas que pueden alcanzar los 225.018 euros en casos graves. Sin embargo, en muchas organizaciones estos planes siguen siendo percibidos como un trámite formal, sin una aplicación efectiva que genere cambios estructurales en la equidad laboral. Para evitar que se conviertan en simples documentos sin impacto real, las empresas podrían y deberían adoptar estrategias adicionales que refuercen su cumplimiento y efectividad. Un ejemplo de estas medidas puede ser el establecimiento de una supervisión interna más estricta, mediante la designación de responsables de igualdad que, además de garantizar el cumplimiento normativo fomenten una cultura organizativa basada en la equidad. También es clave la implementación de sistemas de incentivos y sanciones internas, de modo que el cumplimiento de los planes de igualdad no dependa solo de las inspecciones externas, sino que se premie su aplicación efectiva y se establezcan consecuencias para quienes no los respeten. Adicionalmente, aunque la ley prevé mecanismos de supervisión, se podrían reforzar mediante evaluaciones periódicas con auditorías externas, que aporten mayor objetividad y permitan detectar áreas de mejora antes de que las deficiencias sean sancionadas por las autoridades laborales.

Por su parte, la negociación colectiva constituye un instrumento esencial para la promoción de la igualdad en la empresa. Aunque las medidas de igualdad forman parte del contenido mínimo del convenio colectivo (art. 85.1 ET), en la práctica, existen notables dificultades. Uno de los principales obstáculos es la falta de

representación legal de las personas trabajadoras en muchas empresas obligadas a negociar planes de igualdad, lo que impide la constitución de la comisión negociadora prevista en el art. 5.3 del Real Decreto 901/2020 y ha llevado a algunas a elaborar unilateralmente planes de igualdad cuya inscripción ha generado controversias jurídicas (Vid. STS 545/2024, de 11 de abril, ES:TS:2024:2073). En este contexto, y ante la escasa implicación de la negociación colectiva en estas materias, la Ley 15/2022 contempla también la posibilidad de que las empresas adopten medidas por iniciativa propia en el marco de su responsabilidad social empresarial, siempre que informen a la representación laboral, lo que plantea dudas sobre si esta opción puede estar desdibujando el papel que legalmente se atribuye a la negociación colectiva (Nieto Rojas, 2023, pp. 127–130). Para superar estas dificultades sería necesario reforzar el papel de los interlocutores sociales y garantizar la formación específica de quienes integran las comisiones negociadoras facilitando recursos y estructuras que permitan a las organizaciones sindicales asumir con eficacia las tareas negociadoras en empresas sin representación legal, así como el establecimiento de mecanismos reglamentarios de solución autónoma de conflictos, como los previstos en el art. 5.6 del Real Decreto 901/2020, para superar situaciones de bloqueo en la negociación, (Nieto Rojas, 2023, pp. 129–130,), o el impulso por parte de las Administraciones Públicas de guías técnicas o modelos sectoriales de planes de igualdad que sirvan de referencia para las partes negociadoras,. Finalmente, el refuerzo del control administrativo y la articulación de incentivos públicos —como distintivos, subvenciones o prioridad en contratos públicos— podrían fomentar una mayor implicación empresarial en procesos negociados y efectivos. Por último, en este sentido, vistas las políticas de incremento de la edad de jubilación, y teniendo en cuenta que esto puede afectar especialmente a las mujeres, sería recomendable la adopción empresarial de planes de diversidad que incluyan políticas de gestión de la edad.

En el ámbito salarial, persiste una brecha entre hombres y mujeres que no ha sido corregida a pesar de los avances normativos. La opacidad en las estructuras retributivas y la ausencia de mecanismos eficaces de corrección han perpetuado estas desigualdades, afectando directamente a la equidad en el ámbito laboral. Para mejorar la transparencia salarial las empresas pueden adoptar medidas adicionales que refuercen el acceso a la información sobre retribuciones dentro del marco legal. Aunque el registro retributivo es obligatorio para todas las empresas, su difusión interna suele ser limitada y poco accesible. Por ello, una estrategia efectiva sería facilitar su consulta de manera clara y comprensible para los trabajadores, garantizando que puedan conocer las diferencias salariales promedio por categoría profesional sin revelar datos individuales. Asimismo, las empresas pueden publicar informes agregados y anonimizados sobre brechas salariales, permitiendo detectar desigualdades sin comprometer la privacidad de los empleados. Más allá del cumplimiento normativo, aquellas organizaciones no obligadas a realizar auditorías retributivas pueden implementarlas de forma voluntaria, compartiendo sus conclusiones de manera ge-

neral para demostrar su compromiso con la equidad salarial. Adicionalmente, una mayor transparencia en los criterios utilizados para establecer la política retributiva ayudaría a evitar discrecionalidad y posibles sesgos de género en la fijación de salarios. Estas medidas no solo contribuirían a reducir la brecha salarial de género, sino que también reforzarían la confianza dentro de la empresa y consolidarían una cultura organizativa basada en la igualdad y la transparencia.

Por otro lado, la promoción de mujeres a posiciones de liderazgo continúa enfrentando barreras estructurales que restringen su acceso a cargos de mayor responsabilidad. A pesar de las iniciativas dirigidas a incrementar su participación en niveles directivos, las políticas empresariales aplicadas hasta la fecha se han mostrado insuficientes para garantizar la igualdad de oportunidades. La persistencia del «techo de cristal» y la distribución desigual de las responsabilidades familiares están manteniendo de manera significativa las segregaciones verticales en las empresas, dificultando la promoción profesional de muchas mujeres.

Para fomentar de manera efectiva la promoción de mujeres a puestos de liderazgo más allá de lo establecido en la normativa, las empresas pueden implementar estrategias que generen un cambio estructural real y sostenible. A pesar de los avances en igualdad de oportunidades, las barreras que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de decisión siguen vigentes, por lo que es necesario adoptar medidas adicionales que favorezcan su desarrollo profesional en igualdad de condiciones.

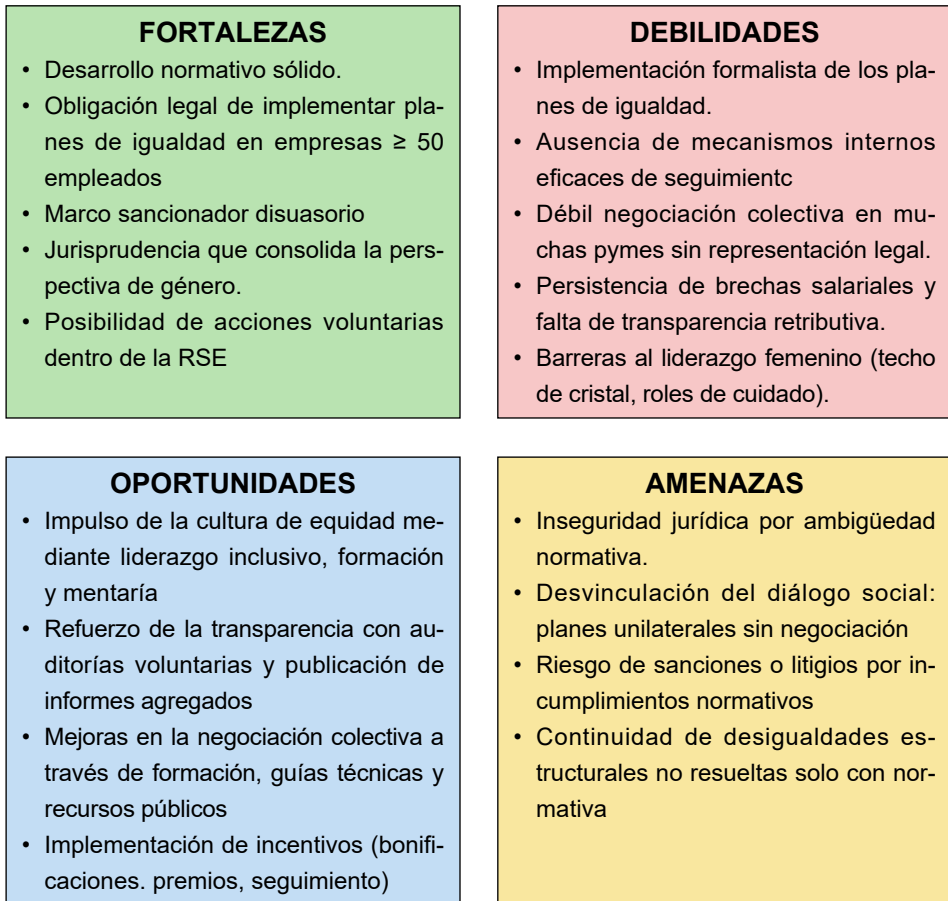
Una estrategia clave es la implementación de programas de mentoría y desarrollo de liderazgo, que proporcionen formación específica, acompañamiento y apoyo a mujeres con potencial de crecimiento dentro de la organización. Estos programas no solo fortalecerían sus competencias directivas, sino que también contribuirían a romper sesgos y ampliar su presencia en la toma de decisiones. Complementariamente, la empresa puede aplicar cuotas o metas de representación femenina en puestos de liderazgo, lo que permitiría acelerar la transformación organizativa y garantizar una participación equitativa en los niveles más altos de dirección.

Más allá de las obligaciones legales establecidas en los planes de igualdad, las empresas pueden reforzar su compromiso con la conciliación laboral -con el fin de llegar a la corresponsabilidad- adoptando medidas adicionales, como una mayor flexibilidad horaria, teletrabajo ampliado o permisos mejorados para el cuidado familiar. Estas acciones no solo contribuirían a la igualdad de género, sino que también mejorarían la diversidad y eficiencia en el liderazgo empresarial. Al adoptarlas, las empresas no solo reforzarían su compromiso con la igualdad de género, sino que también mejorarían la diversidad y eficiencia en su liderazgo.

A modo de síntesis, y con el objetivo de estructurar de forma clara los principales elementos extraídos del análisis normativo, jurisprudencial y práctico, se recurre a una herramienta metodológica que resulta muy útil en el ámbito jurídico aplicado: el análisis DAFO. Esta matriz permite identificar de forma integrada las

fortalezas y debilidades del marco actual, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta el sector empresarial en su papel dentro de la lucha por la igualdad de género. Su inclusión en este contexto pretende facilitar una lectura estratégica del sistema normativo vigente, de sus lagunas de implementación y de las potenciales líneas de actuación que pueden consolidar una igualdad sustantiva y efectiva en el entorno laboral.

Figura nº 1. DAFO EL PAPEL DEL ÁMBITO EMPRESARIAL EN LA IGUALDAD DE GÉNERO



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, el compromiso empresarial con la igualdad no puede limitarse al cumplimiento formal de la normativa, sino integrarse como eje estratégico en la gestión de recursos humanos y la responsabilidad social. Las empresas, donde se originan muchas desigualdades que luego se reflejan en las pensiones, tienen la capacidad y la obligación de corregirlas. Solo una implicación real en la reducción de

la brecha salarial, la promoción profesional de las mujeres y la corresponsabilidad en los cuidados permitirá un sistema de pensiones más equitativo y sostenible. Así, el ámbito empresarial se consolida como pilar esencial en la lucha contra la feminización de la pobreza y en la construcción de una igualdad efectiva.

6. REFLEXIÓN FINAL

La brecha de género en las pensiones constituye una manifestación tardía de las desigualdades estructurales que se gestan a lo largo de la vida laboral. Si bien el complemento para la reducción de la brecha de género representa un avance en el reconocimiento de estas desigualdades, su diseño actual evidencia limitaciones jurídicas y técnicas que impiden alcanzar una equidad real.

La igualdad en las pensiones no puede lograrse sin igualdad en el empleo, y esta, a su vez, demanda una transformación profunda del sistema laboral y social. Resulta imprescindible, además, incorporar evaluaciones periódicas de impacto de género en todas las reformas del sistema de pensiones, de modo que las políticas no se limiten a corregir efectos, sino que anticipen y prevengan desigualdades futuras.

La reciente jurisprudencia europea pone de manifiesto la necesidad de replantear las acciones positivas desde una perspectiva más integral, basada en criterios objetivos y en el impacto real de los cuidados sobre las trayectorias profesionales.

La incorporación de la perspectiva de género como metodología de análisis jurisprudencial ha sido reconocida como un mecanismo fundamental para identificar y subsanar situaciones de discriminación estructural. Es relevante señalar, en todo caso, que España es uno de los países de la UE con mayor número de sentencias en contra del TJUE en materia de discriminación por razón de género en el trabajo. ¿Hemos comprendido desde la ciudadanía, desde la empresa y desde el propio ordenamiento jurídico español las consignas actuales de la UE en materia de igualdad real y efectiva de género en el trabajo?

Cerrar la brecha requiere un enfoque sistémico: políticas públicas de igualdad retributiva, medidas efectivas de corresponsabilidad, reconocimiento del trabajo de cuidados y compromiso empresarial con la equidad. Solo la combinación de estas estrategias permitirá superar un modelo compensatorio insuficiente y avanzar hacia una justicia social que garantice la autonomía económica de las mujeres en la vejez.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a. Doctrina

- ABOITIZ CAZALIS, M. (2025): Dos modelos de lucha contra la brecha salarial entre mujeres y hombres. *Dikinson*.
- BALLESTER PASTOR, I. (2023): El complemento de maternidad por aportación demográfica del art. 60 TRLGSS en la redacción del precepto previa al RD-ley 3/2021 puede reconocerse a ambos progenitores. *Revista de Jurisprudencia Laboral*, (6), 1–11.
- BALLESTER PASTOR, M.A. (2016): El comprometido complemento de pensiones por maternidad en España y su improbable acomodo a la normativa y jurisprudencia antidiscriminatoria de la Unión Europea. *Lex Social*, 6(1).
- BALLESTER PASTOR, M.A. (2025): Cuarenta años de igualdad en el trabajo: un aniversario modesto. *Brief AEDTSS*, Asociación Española de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, pp. 1–3.
- CAVAS MARTÍNEZ, F. (2023): Medidas para combatir la brecha de género en la reforma bifásica de las pensiones 2021–2023. *Revista de Derecho de la Seguridad Social, Laborum*, (36), 37–60.
- CRUZ VILLALÓN, J. (2021): El complemento para la reducción de la brecha de género: una superación del embrollo. *Revista de Derecho de la Seguridad Social, Laborum*, (28), 37–46.
- GALA DURÁN, C. (2021): El nuevo complemento de pensiones contributivas para la reducción de la brecha de género: ¿Lo que mal empieza, mal acaba? *Temas Laborales*, (158), 121–159.
- GRAU PINEDA, C. (2022): *La brecha de género en las pensiones en España: Estado de la cuestión*. *Revista Ultracontinental de Literatura Jurídica*, 3(3), 18–33. Asociación de Letras Jurídicas de Montes Claros.
- MOLINA NAVARRETE, C. (2024): Legitimidad de las acciones positivas para corregir las brechas de género en pensiones: ¿Qué hacer cuando la primacía jurídica comunitaria es el mayor obstáculo? *IgualdadES*, 11, 13–42.
- MOLINA NAVARRETE, C. (2025): Los hombres del Tribunal de Justicia y el “mito del varón pensionista discriminado”: ¿“punto ciego” para la perspectiva de género? *Briefs AEDTSS*, 55, pp. 1–4.
- MONEREO PÉREZ, J.L.; RODRÍGUEZ INIESTA, G. (2022): Luces y sombras del complemento de brecha de género (Complemento de maternidad de 1995 versus complemento de brecha de género de 2021). *Revista de Derecho de la Seguridad Social, Laborum*, (31), 13–30.
- MONEREO PÉREZ, J.L.; RODRÍGUEZ INIESTA, G. (2023): Ampliación de derechos de los pensionistas, reducción de la brecha de género y nuevo marco de sostenibilidad del sistema de Seguridad Social. *Revista de Derecho de la Seguridad Social, Laborum*, (35), 13–41.
- MORENO ROMERO, F. (2025): STJUE de 15 de mayo de 2025, sobre el complemento para la reducción de la brecha de género: ¿Y ahora qué? El Derecho y el deber del sistema de Seguridad Social a defenderse. *Briefs AEDTSS*, 57, pp. 1–4.
- NIETO ROJAS, P. (2023): El complicado entramado normativo de planes de igualdad y protocolos en las empresas. Algunas reflexiones sobre protocolos anti-acoso y de gestión de la diversidad. *Labos*, 4, 122–142. <https://doi.org/10.20318/labos.2023.7934>
- OLMOS PARÉS, I. (2023): El nuevo complemento de pensiones contributivas para la reducción de la brecha de género. *Revista de Estudios Jurídico-Laborales y de Seguridad Social*, (103), 103–114.
- RUIZ SANTAMARÍA, J.L. (2023): Los efectos disruptivos de la discriminación múltiple por razón de género: desde el acceso al empleo a la pensión de jubilación. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 11(2), 61–80.
- VIVERO SERRANO, J.B. (2025): El complemento de pensiones para la reducción de la brecha de género fulminado por el TJUE. *Briefs AEDTSS*, 54, pp. 1–4.

b. Informes

- BANCO DE ESPAÑA (2022): *Informe Anual 2022*.
- BBVA (2022): *Informe sobre la sostenibilidad del sistema de pensiones*.
- COMISIÓN EUROPEA (2023): *2023 Report on Gender Equality in the EU*. Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat>

- COMISIONES OBRERAS (2024): *Con más avances sin brechas*. Secretaría Confederal de Mujeres, Igualdad y Condiciones de Trabajo. Recuperado de <https://www.ccoo.es/8788f3fd0193b984c5ab0ca9773d5930000001.pdf>
- EAPN-ES (2024): *Informe sobre Pobreza y Exclusión Social en España*.
- EIGE (2024): Índice de Igualdad de Género 2024. Disponible en <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024>
- EUROSTAT (2020): Ageing Europe — Looking at the lives of older people in the EU. Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat>
- EUROSTAT (2022): *Employment rates and part-time employment by sex and age (%)*. Oficina de Estadísticas de la Unión Europea. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat>
- EUROSTAT (2023): *Gender and Poverty Statistics*.
- HELPAGE INTERNATIONAL ESPAÑA (2022): *La discriminación de las personas mayores en el ámbito laboral*. Fundación HelpAge International España. Recuperado de: <https://www.helpage.es/wp-content/uploads/2022/10/Informe-HelpAge-2022-La-discriminacion-de-las-personas-mayores-en-el-ambito-laboral.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (Ine). (2022). *Portal del Instituto Nacional de Estadística*. Gobierno de España. Recuperado de <https://www.ine.es>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (Ine) (2023): *Encuesta de Condiciones de Vida*.
- INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (2020): *Criterio de gestión 1/2020 sobre los efectos de la Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 12 de diciembre de 2019, asunto C-450/18, en relación con el complemento por maternidad en las pensiones contributivas del sistema de la Seguridad Social*. Subdirección General de Ordenación y Asistencia Jurídica. Disponible en: <https://www.graduadosociales.es/wp-content/uploads/2021/06/criterio-gestion-inss-2020-01.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (2021): *Criterio de Gestión 1/2021: Aplicación del complemento por maternidad en las pensiones contributivas tras la Sentencia del TJUE de 12 de diciembre de 2019*. Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Disponible en: <https://www.graduadosociales.es/wp-content/uploads/2021/06/criterio-gestion-inss-2021-35.pdf>
- INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (2022): *Boletín de Pensiones, diciembre 2022*. Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Disponible en <https://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/794369cd-79cf-40f9-ac57-13e0ad0f7149/BNR+10-2022.pdf?MOD=AJPERES>
- INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (2023): *Estadísticas de pensiones contributivas en vigor*. Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Disponible en <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/EstadisticasPresupuestosEstudios/Estadisticas/EST23>
- INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (2025): *Portal del Instituto Nacional de la Seguridad Social*. Gobierno de España. Recuperado de <https://www.seg-social.es>
- OECD (2023): *Gender Equality and Economic Policies*.
- PARLAMENTO EUROPEO (2017): *Resolución del Parlamento Europeo, de 14 de junio de 2017, sobre la necesidad de adoptar medidas para reducir la brecha de género en las pensiones*. Disponible en: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0260_ES.html

Igualdad de género y productividad: una relación compleja

Gender equality and productivity: A complex relationship

La relación entre diversidad y desempeño organizacional es objeto de debate. Aunque se argumenta que la inclusión de mujeres y minorías mejora la toma de decisiones y el rendimiento financiero, la evidencia empírica es ambigua. Meta-análisis indican que las correlaciones globales son nulas o pequeñas y dependen del contexto, lo que genera una brecha entre la investigación y el discurso público, a menudo basado en afirmaciones simplistas. No obstante, desde la perspectiva del “*Female Advantage*”, se reconoce que las mujeres suelen mostrar estilos de liderazgo más colaborativos, beneficiosos en entornos socialmente complejos. Más allá del desempeño, la diversidad tiene un valor intrínseco como principio de justicia y representación. Este trabajo examina estas complejidades para identificar las condiciones que favorecen una integración diversa y efectiva.

Aniztasunaren eta antolaketa-jardueraren arteko harremana eztabaidagai da. Emakumeak eta gutxiengoak sartzeak erabakiak hartzea eta finantza-errendimendua hobetzen dituela argudiatzen bada ere, ebidentzia enpirikoa anbigua da. Meta-analisiak adierazten du korrelazio globalak baliogabeak edo txikiak direla eta testuinguruaren araberakoak direla. Horrek arrakala sortzen du ikerketaren eta diskurtso publikoaren artean, askotan baieztapen sinplisetan oinarrituta. Hala ere, «Female Advantage» delakoaren ikuspegitik, onartzen da emakumeek lidergo-estilo kolaboratiboagoak eta onuragarriagoak erakusten dituztela gizartean konplexuak diren inguruneetan. Jardunetik harago, aniztasunak berezko balioa du, justiziaren eta errepresentazioaren printzipio gisa. Lan honek konplexutasun horiek aztertzen ditu integrazio anitza eta eraginkorra errazten duten baldintzak identifikatzeko.

The relationship between diversity and organizational performance is a subject of debate. Although it is argued that the inclusion of women and minorities improves decision-making and financial performance, empirical evidence is ambiguous. Meta-analyses indicate that overall correlations are null or small and context-dependent, creating a gap between research and public discourse, often based on simplistic assertions. However, from the perspective of the «*Female Advantage*,» it is recognized that women tend to display more collaborative leadership styles, which are beneficial in socially complex environments. Beyond performance, diversity has intrinsic value as a principle of fairness and representation. This paper examines these complexities to identify the conditions that foster effective diverse integration.

Índice

1. Introducción
2. Gestión feminista/igualitaria como elemento de competitividad: entre la evidencia empírica y el discurso
3. Gestión con perspectiva de género como motor de productividad y sostenibilidad económica
4. Gestión con perspectiva de género como motor de valor social
5. Implicaciones prácticas para las organizaciones: de la retórica a la implementación efectiva

6. Conclusiones principales

Referencias bibliográficas

Palabras clave: igualdad, género, diversidad, productividad, sostenibilidad.

Keywords: equality, gender, diversity, productivity, sustainability.

Nº de clasificación JEL: J16, M14, O15

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1519>

Fecha de entrada: 16/09/2025

Fecha de aceptación: 10/10/2025

1. INTRODUCCIÓN

La investigación científica sobre los efectos de la diversidad en el rendimiento organizacional suele ser interpretada o incluso distorsionada en función de intereses políticos o estratégicos. Esto genera una tensión entre, por un lado, la búsqueda de conocimiento riguroso y matizado propio del trabajo académico, y por otro, la necesidad de simplificación que domina en el discurso del activismo y la política pública. En este marco, resulta clave reconocer que los hallazgos académicos no siempre respaldan las afirmaciones generalizadas sobre los beneficios de la diversidad. Ejemplos de esta tensión se observan en informes de consultoras internacionales como McKinsey o Catalyst (Desvaux, *et al.* 2007; Catalyst, 2015), que han popularizado afirmaciones a veces simplistas sobre la correlación positiva entre mujeres en liderazgo y desempeño financiero, sin considerar limitaciones metodológicas. Estas narrativas, amplificadas por medios y organismos internacionales, han influido en políticas públicas y empresariales, generando a menudo expectativas irreales de mejora automática de resultados.

En las últimas décadas, el concepto de igualdad, y de forma relacionada el de diversidad, ha cobrado una relevancia central en los discursos sobre gestión estratégica, sostenibilidad y gobernanza corporativa en el ámbito organizacional. La creciente inclusión de mujeres y otras minorías en espacios de decisión —particularmente en juntas directivas, equipos de liderazgo y grupos de trabajo estratégicos— ha sido y sigue siendo promovida no sólo como un imperativo ético, sino también como una forma de mejorar el desempeño organizacional. Así, la igualdad de género se entiende a menudo relacionada con la productividad.

Durante los últimos años, por lo tanto, se ha consolidado una narrativa ampliamente difundida que sostiene que la inclusión de mujeres en las empresas, y especialmente en las juntas directivas y equipos de gestión, no sólo es un imperativo ético o social, sino también una estrategia eficaz para mejorar el rendimiento financiero. Como hemos mencionado previamente, tanto en la opinión pública como en diversos estudios de organismos internacionales como el Foro Económico Mundial, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y ONU Mujeres, se ha documentado que las empresas que adoptan políticas de equidad e inclusión tienden a obtener mejores resultados financieros, mayor satisfacción del cliente y una cultura laboral más saludable (ONU Mujeres, 2021; OIT, 2017). Lejos de constituir un mero cumplimiento normativo o un acto simbólico, la incorporación de la perspectiva de género en la gestión empresarial se concibe como una estrategia inteligente que puede traducirse en ventajas competitivas sostenibles.

Este argumento —conocido como el “*business case*”— ha sido respaldado por informes de consultoras, organizaciones de defensa de la equidad y medios de comunicación, que citan estudios y estadísticas que supuestamente prueban una correlación positiva entre la representación femenina y los indicadores económicos de éxito empresarial. Por ejemplo, la Comisión Europea (2012) afirma que existe una justificación empresarial clara para aumentar la diversidad de género en los consejos de administración. Este argumento se sostiene tanto desde una perspectiva microeconómica —es decir, por el mejor rendimiento de las empresas individualmente— como desde una perspectiva macroeconómica, al contribuir a un crecimiento económico más alto y sostenible. La Comisión Europea cita estudios no académicos que relacionan el desempeño empresarial con la presencia de mujeres en los consejos de administración tales como “*The Bottom Line*” de Catalyst (2007), que analiza el impacto de la representación femenina en el rendimiento corporativo, o “*Women Matter*” de McKinsey & Company (Hunt, *et al.* 2015), que vincula la diversidad de género con una mayor eficacia empresarial. Ambos estudios sugieren que la participación femenina en la alta dirección puede estar asociada a un mejor desempeño financiero y organizativo.

En relación a estas tendencias, la expresión “*female advantage*” (en español, ventaja femenina) se refiere a la idea de que las mujeres, ya sea por sus caracterís-

ticas sociales, comunicativas o de liderazgo, aportan habilidades o perspectivas únicas que pueden beneficiar a las organizaciones, los equipos o la sociedad en general. Este concepto se ha popularizado especialmente en el ámbito de los estudios de liderazgo y género, donde se argumenta que ciertos estilos de liderazgo comúnmente asociados a mujeres —como el liderazgo transformacional, colaborativo, empático o participativo— pueden ser más efectivos. Estas competencias, aglutinadas bajo el concepto de “comunalidad” (Eagly *et al.*, 2013; Gartzia, 2021), se basan en numerosas evidencias científicas de que las mujeres tienden a mostrar mayor inteligencia emocional, capacidad de escucha y habilidades para el trabajo en equipo, así como estilos de liderazgo menos autoritarios y más inclinados al consenso y a la consideración individual de las personas (Eagly, 2016). Otro de los efectos más recurrentemente citados de la igualdad de género en el ámbito organizacional es la mejora en la calidad del servicio que la empresa brinda, ya sea a clientes, usuarios o pacientes. Así, las empresas con un mayor número de mujeres se perciben como más éticas o responsables en ciertas posiciones de poder, tales como, por ejemplo, en la gestión financiera o política (para un resumen, véase Eagly, *et al.* 2013).

En definitiva, tiende a entenderse que contar con mujeres es rentable en términos económicos. Se defiende que las empresas que promueven entornos inclusivos y equitativos serán más resilientes ante cualquier crisis, tendrán mayor capacidad de innovación y estarán mejor posicionadas para atraer y retener talento, especialmente entre las nuevas generaciones que valoran profundamente la equidad y la diversidad. Si bien es positivo entender la igualdad de género como algo más que un mero factor decorativo o una exigencia legal, simplificar o sobredimensionar los efectos positivos de la igualdad para las organizaciones puede tener consecuencias indeseadas. Por ejemplo, cuando se generan expectativas de mejora automática del desempeño, del clima interno o de la innovación como resultado directo de incorporar mujeres en espacios de liderazgo, se corre el riesgo de depositar sobre ellas una carga simbólica excesiva. Este tipo de discurso puede derivar en una presión injusta por «representar» o «mejorar» la organización por el solo hecho de ser mujeres, sin que se modifiquen las condiciones estructurales que limitan su participación plena. Asimismo, esta visión no es correcta desde el punto de vista científico, con numerosos estudios que muestran resultados nulos o incluso ligeramente negativos ante la incorporación de mujeres en las organizaciones, dependiendo de las características del entorno empresarial, la cultura nacional, el tipo de empresa y la forma en que se mide el rendimiento (Eagly, 2016).

Este trabajo tiene por objetivo analizar críticamente la base empírica que sustenta las afirmaciones difundidas sobre el vínculo entre igualdad de género y rendimiento organizacional, poniendo especial atención en las limitaciones metodológicas de los estudios no académicos —como los de consultoras internacionales— que han contribuido a consolidar el discurso del *business case*.

2. GESTIÓN FEMINISTA/IGUALITARIA COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD: ENTRE LA EVIDENCIA EMPÍRICA Y EL DISCURSO

La igualdad de género ha sido tradicionalmente abordada desde una perspectiva ética y de derechos humanos, centrada en la justicia social y la eliminación de discriminaciones históricas hacia mujeres y diversidades. Sin embargo, en las últimas décadas ha emergido una creciente conciencia acerca del valor estratégico que representa la igualdad de género para las organizaciones, tanto públicas como privadas. Esta igualdad no solo contribuye al cumplimiento de estándares internacionales y al fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial, sino que además se revela como una palanca concreta para mejorar la productividad, la innovación y la sostenibilidad organizacional. En este escenario, resulta necesario avanzar hacia modelos sofisticados que permitan entender la relación entre diversidad y desempeño de forma contextual, dinámica y no determinista. La pregunta no debería ser si la diversidad mejora o no el rendimiento, sino en qué dimensiones y condiciones, a través de qué mecanismos y con qué mediaciones institucionales puede hacerlo.

En este escenario, adquiere especial relevancia el rol de la comunidad académica como ‘intermediario honesto’ (Eagly, 2016). El enfoque científico-académico implica evitar la tentación de seleccionar únicamente los hallazgos que refuerzan una narrativa deseada - promover la igualdad de género requiere un compromiso simultáneo con la justicia social y con la rigurosidad de la evidencia. Esta tarea exige equilibrio: comunicar con claridad sin caer en simplificaciones excesivas. Por ejemplo, en los análisis sobre mujeres, diversidad y productividad es clave incorporar variables complejas como la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, los procesos de socialización organizacional, los mercados en los que opera, o la conciliación y sostenibilidad de la vida. Estas variables permiten ahondar en la complejidad existente en esta realidad, abordando la brecha entre el discurso normativo y la evidencia empírica y aportando una mirada más compleja y menos simplista a la relación igualdad-productividad.

Diversas voces del sector empresarial, político y mediático sostienen que la diversidad aporta nuevas perspectivas, fortalece la innovación y permite tomar decisiones más informadas, lo que se traduciría en una ventaja competitiva tangible. Sin embargo, al contrastar estas afirmaciones con los hallazgos provenientes de la investigación empírica, surge un panorama mucho más complejo y, en ocasiones, contradictorio. Varios meta-análisis y revisiones sistemáticas han reportado que la correlación entre diversidad (especialmente de género y étnica) y desempeño organizacional (medido en términos financieros o de eficiencia interna) tiende a ser nula o muy pequeña. En muchos estudios, los resultados varían sustancialmente dependiendo del contexto, del tipo de organización, de la forma en que se define y mide la diversidad, y de las condiciones estructurales y culturales que median esta relación.

Por ejemplo, un meta-análisis clásico realizado por Joshi y Roh (2009) encontró que la relación entre diversidad y desempeño es moderada por factores como la tarea

grupal, el contexto nacional y la forma de gestión. Del mismo modo, estudios—como los de Van Dijk *et al.* (2012), Richard *et al.* (2004) o Van Knippenberg (2024)— subrayan que, aunque la diversidad puede generar beneficios potenciales en términos de creatividad e innovación, también puede provocar conflictos, tensiones o dificultades de coordinación si no se gestiona adecuadamente. Esto ha llevado a varios autores a advertir sobre el riesgo de una narrativa optimista o simplista, que asocia automáticamente más diversidad con mejores resultados, sin atender a la complejidad real de los procesos organizativos. Eagly (2016) subraya que estas tensiones no son meramente anecdóticas, sino parte de un patrón más amplio en el que la diversidad demográfica puede activar dinámicas de categorización social, favoreciendo la división entre mujeres y hombres. Este fenómeno explica por qué los equipos diversos no siempre alcanzan su potencial innovador: requieren mecanismos explícitos de inclusión, liderazgo sensible a la diversidad y estructuras de cooperación para transformar la diferencia en recurso productivo. Sin estas condiciones, la promesa de la diversidad puede quedar reducida a un ideal normativo con escasa traducción práctica.

En el caso específico de los efectos de la diversidad en las juntas directivas, una revisión de más de un centenar de estudios (Horwitz & Horwitz, 2007) muestra que, en promedio, la relación entre la proporción de mujeres en estos órganos y los resultados financieros es cercana a cero. Incluso cuando se observan asociaciones positivas, suelen ser pequeñas y no generalizables a todos los contextos. Esta evidencia contrasta con informes de consultoras y organismos internacionales que sostienen con firmeza el llamado ‘*business case*’. Uno de los problemas principales es la falta de rigor metodológico en muchos estudios utilizados en discursos de defensa: suelen omitir variables de control como el tamaño o sector de la empresa, y pasan por alto la causalidad inversa, es decir, que las empresas con mejor desempeño pueden atraer a más mujeres en puestos directivos en lugar de que la presencia femenina sea la que genere mejores resultados. Por ello, afirmar que ‘más mujeres implican automáticamente mejores resultados’ no solo es una simplificación excesiva, sino también una afirmación empíricamente débil. Además, sostener discursos basados en evidencia frágil puede tener consecuencias indeseadas: por ejemplo, el riesgo de tokenismo, en el que las mujeres son incorporadas simbólicamente sin poder real de decisión; o el *backlash*, cuando no se cumplen las expectativas económicas atribuidas a la diversidad, lo cual puede debilitar el compromiso organizacional con la equidad. Para mitigar estos riesgos, resulta clave identificar los factores moderadores —como los mencionados de la cultura organizacional, el sector económico, el tamaño de la empresa o la existencia de liderazgos inclusivos— que condicionan los posibles efectos positivos de la igualdad de género.

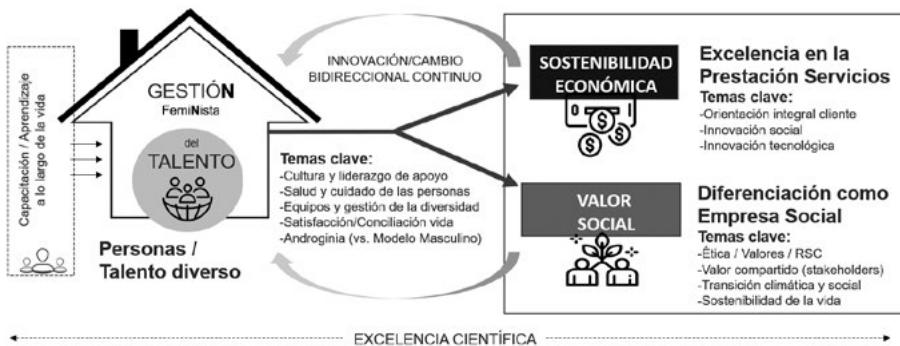
La tensión entre estos hallazgos y el discurso público ha generado una brecha significativa entre la retórica institucional y la evidencia científica. Mientras que en la esfera mediática y empresarial se multiplican los informes y campañas que celebran los beneficios de la diversidad como hechos incontrovertibles, los datos empí-

ricos obligan a matizar o incluso cuestionar muchas de estas afirmaciones. Esta divergencia puede deberse, en parte, a la presión por alinear los compromisos de diversidad con indicadores de rendimiento cuantificables, en un entorno donde la legitimidad empresarial depende crecientemente de su desempeño en los ámbitos ambiental, social y de gobernanza (ESG).

En definitiva, existe una tendencia preocupante a descontextualizar los efectos de la diversidad. Es importante captar la complejidad en la relación igualdad-productividad en los discursos generales sobre igualdad y productividad, y no simplificar los resultados derivados de la investigación en esta materia, profundizando en los numerosos factores y consecuencias asociadas con la creencia generalizada de que disponer de más mujeres se traduce en tener organizaciones mejores. La inclusión de mujeres en juntas directivas, por ejemplo, no ocurre en el vacío: su impacto depende de factores como la cultura organizacional, el grado de participación efectiva que se les permite, el poder real de influencia en las decisiones y la presencia de mecanismos de apoyo institucional. Cuando estos elementos están ausentes, la diversidad puede convertirse en un gesto simbólico sin efectos transformadores, o incluso en un factor de desgaste para las personas incluidas sin recursos reales para incidir.

Superado este enfoque de la simplicidad, existe relativo consenso académico en el potencial valor que las mujeres y una gestión menos estereotípicamente masculina puede aportar a las organizaciones. Podemos afirmar que efectivamente una gestión “feminista” que incorpore una perspectiva crítica de género en la gestión organizacional puede en último término implicar notables avances en la gestión de las organizaciones. En este trabajo, proponemos agrupar estas ventajas potenciales para la organización en dos vías principales a través de las cuales la igualdad de género y la incorporación de una mirada “feminista” o con perspectiva crítica de género impacta positivamente en la eficiencia y eficacia de las organizaciones: la sostenibilidad económica y la generación de valor social (Figura 1).

Figura nº 1. PROPUESTA DE CONCEPTUALIZACIÓN PARA LA RELACIÓN ENTRE LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se entiende que la igualdad puede potenciar la actividad del negocio propiamente dicha siempre y cuando se den las condiciones estructurales y culturales necesarias en la organización, mejorando la calidad del servicio ofrecido gracias a equipos diversos, motivados y con mejores condiciones laborales. En este sentido, se entiende que una gestión feminista con perspectiva de género puede representar el motor necesario para la captación y retención del talento diverso necesario para asegurar la excelencia en la prestación de servicios (profundizaremos más en la cuestión específica de la servitización en la siguiente sección). En segundo lugar, la integración de una perspectiva de género en la gestión empresarial puede contribuir a fortalecer los valores éticos, la legitimidad social y la responsabilidad corporativa, lo cual mejora el posicionamiento de la empresa en un entorno cada vez más exigente en términos de sostenibilidad y compromiso social. A continuación, se desarrollan estos dos últimos elementos en mayor detalle.

3. GESTIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO COMO MOTOR DE PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Como hemos mencionado, en condiciones óptimas las medidas de igualdad de género efectivamente tienen el potencial de generar a medio y largo plazo beneficios para las organizaciones, desplegándose en entornos empresariales en los que el tamaño de la empresa, el sector económico, la posición previa en el mercado, o la cultura organizacional se encuentran alineados con una gestión y cultura de innovación más global. En un contexto organizacional que dispone de una cultura flexible y abierta al cambio, así como un equipo de personas diverso y andrógino (en el que se han superado los modelos clásicos de gestión basados en la predominancia de valores y formas de gestión esteoreotípicamente masculinas), las políticas de gestión pueden estar genuinamente orientadas a la excelencia, la satisfacción laboral y el cuidado de las personas, derivando en una mayor productividad. En este contexto, puede decirse que uno de los efectos más directos de dicho entorno laboral de gestión feminista/igualitaria del talento es la mejora en la calidad del servicio que la empresa brindará, ya sea a clientes, usuarios o pacientes. Estas mejoras en la productividad y el servicio también han sido observadas en estudios sobre las demandas laborales y el bienestar de las personas trabajadoras, que destacan la importancia de la gestión emocional y del clima organizativo en el rendimiento (Korunka & Kubicek, 2017).

Además de sus implicaciones éticas y sociales, la igualdad de género tiene consecuencias directas en la gestión eficiente de los recursos organizacionales. Desde la perspectiva de la eficiencia organizacional, la igualdad de género también se configura como un mecanismo de uso óptimo de los recursos. Las organizaciones que promueven entornos inclusivos tienden a aprovechar de manera más plena las competencias, experiencias y capacidades del conjunto de su plantilla, evitando la infratilización de talento y la segmentación de tareas basada en estereotipos de géne-

ro. Esto no solo incrementa la productividad, sino que reduce costes derivados de la rotación, el absentismo o la desmotivación laboral, generando una asignación más eficiente del capital humano. En términos macroeconómicos, diversos estudios sostienen que la reducción de las brechas de género contribuye al crecimiento sostenible al ampliar la base de talento disponible y mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos laborales y financieros (Becker, 2011; OECD, 2020). Desde esta perspectiva, la igualdad no solo es una cuestión de equidad o reputación, sino una estrategia racional para maximizar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones.

En la medida en la que los equipos de trabajo cuenten con mayor creatividad, mejor capacidad para resolver problemas y una comunicación más empática contribuirá en conjunto a procesos más eficientes y resultados más alineados con las necesidades del público.

En el contexto de la transformación industrial y económica contemporánea, los modelos servitizados —es decir, aquellos que integran servicios de alto valor añadido a productos o procesos tradicionales— se han convertido en una estrategia clave para muchas organizaciones que buscan diferenciarse y generar relaciones sostenibles con sus clientes, lo cual requiere disponer de una adecuada gestión del talento que promueva niveles altos de satisfacción y compromiso a nivel interno. Estos modelos suelen centrarse en la innovación tecnológica, la digitalización o la eficiencia operativa, sin prestar suficiente atención a cómo la perspectiva de género influye tanto en la experiencia de servicio (por ejemplo, facilitando una orientación integral a todas las personas usuarias e incorporando innovaciones sociales y tecnológicas que tengan en cuenta esas necesidades diversas y especialmente las de colectivos de mujeres, que representan una mayoría de usuarias) como en la innovación en la propia gestión organizacional (facilitando culturas y estilos de liderazgo más diversos y comunales). Como señalan Ely y Thomas (2020), incorporar la diversidad en la innovación organizacional requiere ir más allá del argumento económico y centrarse en cómo las diferencias culturales y de género pueden transformar las dinámicas de aprendizaje y mejora continua.

Reflexionar sobre las formas complejas en las que la dimensión de género puede influir en este ámbito permite también visibilizar cómo la gestión adecuada de los trabajos tradicionalmente feminizados —como atención al cliente, soporte técnico, seguimiento postventa o tareas relacionales— puede mejorar sustancialmente la calidad del servicio y el valor percibido por los usuarios. Muchas de estas funciones, frecuentemente invisibilizadas o subvaloradas, constituyen la base operativa sobre la cual se sostiene la promesa del servicio en los modelos servitizados. Sin embargo, al haber sido históricamente asociadas al trabajo de mujeres, a menudo son tratadas como tareas “blandas”, fácilmente sustituibles o de bajo valor estratégico. Esta visión no solo perpetúa desigualdades salariales y jerárquicas, sino que también impide que las empresas aprovechen plenamente el potencial transformador de la servitización. Reconocer y analizar estos roles desde una perspectiva de género permite revalorizar las habi-

lidades comunicativas, empáticas y de resolución de problemas que demandan estos puestos, integrándolas como competencias clave dentro del modelo de negocio.

En el contexto de empresas de servicios —como la atención sanitaria, el comercio o la educación— la sensibilidad ante las necesidades de distintos grupos sociales también se entiende como un factor clave para la satisfacción del cliente. Se entiende que equipos diversos que integran perspectivas de género distintas tienden a identificar mejor las expectativas de una clientela también diversa. Por ejemplo, una clínica que promueve la igualdad de género entre su personal puede estar en mejor posición para brindar una atención más humanizada y menos sesgada, lo que mejora tanto la experiencia del paciente como los indicadores de desempeño clínico. La transición hacia una economía centrada en mejores servicios ofrece una oportunidad para superar las dinámicas de precarización laboral que históricamente han afectado a las mujeres en este sector, especialmente en ámbitos como salud, educación, comercio minorista o servicios administrativos. Estos sectores, marcados por la temporalidad, la subcontratación o la falta de reconocimiento profesional, no deben reproducirse tal cual en los nuevos modelos de servitización. Por el contrario, deben ser reformulados bajo culturas y estructuras laborales más igualitarias e innovadoras, que integren competencias estereotípicamente femeninas en áreas clave como el de la tecnología y que generen condiciones dignas de trabajo, reconocimiento de competencias y oportunidades de desarrollo profesional. Esto implica pasar de una lógica de servicio informal o subordinado, a una visión donde el trabajo emocional y centrado en las personas y su bienestar – dimensiones estereotípicamente femeninas a menudo relegadas a un segundo plano– sea entendido como un componente central de la innovación en servicios.

En definitiva, incluir una mirada de género en los procesos de gestión no puede verse únicamente como una cuestión de productividad directa, sino también una apuesta estratégica para mejorar elementos indirectos de la sostenibilidad económica tales como la experiencia de cliente, fortalecer la cohesión interna de los equipos de trabajo y construir organizaciones más inclusivas y sostenibles desde el punto de vista económico. Esto requiere ir más allá de los marcos tradicionales de análisis económico o tecnológico, incorporando herramientas conceptuales que permitan visibilizar y transformar los patrones de género que aún atraviesan, de forma profunda, el mundo del trabajo en los servicios prestados y la sostenibilidad económica del negocio. Promover la igualdad debe ir acompañado de una mirada realista y crítica, que reconozca tanto su valor transformador a nivel económico y social como las complejidades de su implementación efectiva.

4. GESTIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO COMO MOTOR DE VALOR SOCIAL

Más allá del rendimiento económico, la igualdad y la diversidad posee un valor intrínseco como principio democrático y de justicia social. La representación de

mujeres y minorías en espacios de poder no necesita legitimarse por su impacto económico inmediato, sino por la igualdad de acceso a la toma de decisiones y la reparación de desigualdades históricas. Además, su participación puede enriquecer la agenda institucional con mayor énfasis en inclusión, responsabilidad social y atención a los grupos más vulnerables. Esta vinculación entre diversidad, legitimidad y reputación corporativa ha sido ampliamente documentada en la literatura sobre responsabilidad social empresarial (Brammer, *et al.*, 2009). Desde esta perspectiva, la diversidad no solo combate la discriminación estructural, sino que amplía la legitimidad de las instituciones democráticas y refuerza su capacidad de responder a las demandas sociales de equidad y sostenibilidad. De hecho, la literatura reciente demuestra que las organizaciones con mayor representación diversa suelen incorporar con más fuerza políticas de conciliación, de sostenibilidad ambiental y de responsabilidad social, lo que amplía su legitimidad ante colectivos de personas consumidoras e inversoras. En mercados globales, la diversidad ya no es solo un valor ético, sino también un requisito estratégico para acceder a financiamiento sostenible, integrarse en cadenas de suministro responsables y responder a estándares ESG cada vez más exigentes.

Otra vía por la que la igualdad de género impacta en la productividad tiene un carácter más estructural y reputacional. En un entorno global donde las empresas están llamadas a ser agentes activos de transformación social, la incorporación de una perspectiva de género en la gestión refuerza la legitimidad y el compromiso ético de la organización, convirtiéndola en una entidad socialmente responsable. Las empresas ya no pueden limitarse a generar valor económico; se espera que también produzcan valor social y ambiental. En este contexto, la igualdad de género se erige como una dimensión fundamental de la sostenibilidad. Organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (ILO, 2022) y ONU Mujeres (UN Women, 2023) han destacado que la integración de la igualdad de género en la gestión corporativa constituye un requisito esencial para la sostenibilidad social y reputacional de las empresas en el marco de la Agenda 2030. Las organizaciones que adoptan políticas de equidad están contribuyendo directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (particularmente el ODS 5) y se alinean con estándares internacionales que promueven prácticas empresariales responsables. La incorporación de esta perspectiva en la cultura organizacional tiene efectos profundos en la forma en que la empresa se relaciona con su entorno. No solo mejora la percepción de la marca, sino que también puede fortalecer los vínculos con la comunidad, los inversores éticos, los organismos multilaterales y los gobiernos. Esto puede facilitar el acceso a nuevos mercados, líneas de financiamiento y alianzas estratégicas.

Asimismo, los valores asociados a la igualdad y asociados a un modelo de gestión “feminista” que incorpora una perspectiva integral de género —como el respeto, la justicia, la empatía y la igualdad— tienden a irradiarse hacia otras dimensiones de la empresa, elevando los estándares éticos y fomentando liderazgos más partici-

pativos y conscientes. Una organización que internaliza la equidad de género en sus procesos de toma de decisiones y aprovecha el talento y diversidad de su plantilla está mejor preparada para gestionar la complejidad del mundo actual, reducir riesgos reputacionales y anticiparse a demandas sociales emergentes. La investigación académica respalda esta visión de la diversidad como un valor que trasciende el rendimiento económico inmediato. Por ejemplo, los trabajos de Eagly y Carli (2003) han mostrado que las mujeres en posiciones de liderazgo suelen priorizar estilos más comunales y orientados al bienestar colectivo, lo que enriquece la agenda institucional con mayor inclusión y sostenibilidad. En esa misma línea, Eagly (2016) ha insistido en que las conclusiones sobre diversidad deben leerse con cautela, ya que los discursos políticos y mediáticos tienden a simplificar en exceso unos hallazgos que en realidad son mucho más matizados.

Cabe recordar también la evidencia acumulada en meta-análisis confirma que los efectos de la diversidad dependen del contexto: mientras que la diversidad demográfica (género, raza) ofrece resultados ambiguos e incluso contradictorios, la diversidad funcional vinculada a conocimientos y experiencias se asocia de manera más consistente con un mejor desempeño en tareas complejas (Joshi & Roh, 2009; Van Dijk, Van Engen & Van Knippenberg, 2012). Revisiones recientes de estudios sobre equipos directivos van todavía más lejos, al mostrar que las relaciones directas entre igualdad de género y rendimiento financiero son débiles o nulas, aunque sí se observan efectos positivos claros en dimensiones como la capacidad innovadora, la responsabilidad social o la reputación corporativa (Quintana-García, *et al.* 2022; Makkonen, 2022). En conjunto, esta literatura sugiere que el verdadero valor de la igualdad de género reside menos en prometer mejoras automáticas de productividad y más en fortalecer la legitimidad, la innovación y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la igualdad de género no solo mejora lo que la empresa hace, sino también lo que representa a nivel social. Es una señal clara de coherencia institucional, de compromiso con la dignidad humana y de apuesta por una economía más inclusiva. En un mundo donde todos los grupos de interés valoran cada vez más los principios que guían a las organizaciones, esta coherencia y el valor social de la empresa a nivel de ética y valores puede marcar la diferencia entre el éxito y la irrelevancia. Así, la igualdad de género se configura no solo como una herramienta de equidad, sino también como un principio de legitimidad y sostenibilidad institucional respaldado por la evidencia reciente (Ely & Thomas, 2020; UN Women, 2023).

5. IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LAS ORGANIZACIONES: DE LA RETÓRICA A LA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA

A partir de los hallazgos conceptuales y empíricos revisados en las secciones anteriores, esta sección traduce los principales aprendizajes en orientaciones prácticas para la gestión organizacional. La discusión sobre los vínculos entre diversidad y

desempeño organizacional no puede quedarse en el plano abstracto o discursivo. Independientemente de que los efectos directos sobre los resultados financieros/económicos sean mixtos o contextuales, las empresas enfrentan hoy la necesidad de traducir los principios de igualdad e inclusión en prácticas concretas que generen valor, tanto interno como externo. Desde esta perspectiva, es posible derivar una serie de implicaciones prácticas que permiten alinear las políticas de diversidad con los objetivos estratégicos de las organizaciones, evitando al mismo tiempo enfoques simplistas o meramente decorativos.

En primer lugar, es fundamental superar el enfoque del tokenismo, entendido como la inclusión simbólica de personas diversas sin otorgarles poder real de decisión. La evidencia sugiere que la mera presencia de mujeres o minorías en juntas directivas o equipos no garantiza impactos positivos si no va acompañada de condiciones para una participación sustantiva. Por ello, las organizaciones deben asegurar no solo el acceso formal de un número suficiente de mujeres –establecido a menudo en la cuota del 40/60– sino también la capacidad efectiva de influir en las decisiones, evitando reproducir jerarquías informales o dinámicas de exclusión solapada. Esto implica superar los modelos clásicos de gestión estereotípicamente masculina (*Think manager-think male*; Koenig *et al.*, 2011; Gartzia & Van Knippenberg, 2016) hacia modelos de gestión más comunales y centrados en las personas y su bienestar en las organizaciones. Esta gestión “andrógina” representa el motor central para promover posteriormente resultados positivos en la organización. Tal como se discutió en la sección 2, la evidencia muestra que la mera representación formal no garantiza resultados positivos si no se acompaña de condiciones estructurales y culturales que permitan la participación efectiva.

En segundo lugar, las políticas de diversidad deben ser sensibles al contexto organizacional. La idea de que una mayor inclusión mejora automáticamente el desempeño ha demostrado ser insuficiente, precisamente porque no considera los múltiples factores que median esta relación: la cultura interna de la organización, la naturaleza de las tareas, el sector de actividad o la estructura jerárquica, entre otros. Esto implica que cada empresa debe realizar un diagnóstico propio antes de definir sus estrategias, evitando aplicar soluciones genéricas o modas importadas que no se ajusten a su realidad. Esta idea retoma los hallazgos presentados en la sección 3, donde se destacó que los efectos de la igualdad sobre la productividad dependen de variables contextuales como la cultura organizacional, el tipo de liderazgo y la estructura de tareas.

Una tercera implicación clave es la necesidad de desarrollar competencias específicas de gestión de la diversidad, especialmente en los niveles directivos y de supervisión. La diversidad no se traduce espontáneamente en valor si no se gestiona adecuadamente. Puede, de hecho, generar tensiones o conflictos si los equipos no están preparados para lidiar con diferencias culturales, lingüísticas o de estilos de trabajo. Capacitar a las personas líderes en habilidades como el liderazgo inclusivo, la comu-

nicación intercultural y la resolución de conflictos se vuelve, por tanto, una inversión estratégica con clara perspectiva de género.

Otro punto central es integrar la diversidad en la cultura organizacional de forma transversal (*mainstreaming*). Esto implica que los principios de equidad deben permear no solo los discursos institucionales o los departamentos de recursos humanos, sino también los procesos cotidianos: desde la selección de personal y el *onboarding* hasta las evaluaciones de desempeño, la definición de incentivos y los estilos de liderazgo. Cuando la inclusión se convierte en parte del «ADN organizacional», los cambios son más sostenibles y consistentes en el tiempo. Asimismo, es indispensable alinear las iniciativas de diversidad con la estrategia global del negocio. Más allá del cumplimiento normativo o del deseo de mejorar la reputación, las empresas deben preguntarse en qué áreas concretas la diversidad puede aportar valor: ¿puede mejorar el diseño de productos?, ¿facilitar la entrada a nuevos mercados?, ¿fortalecer el vínculo con sus clientes? La articulación de la diversidad con objetivos estratégicos permite transformar un principio ético en una ventaja operativa real.

En esta línea, también es necesario ampliar la forma en que se mide el impacto de la diversidad. Centrar el análisis únicamente en los resultados financieros o incluso la percepción social puede invisibilizar otras dimensiones intermedias relevantes que son necesarias para obtener posteriormente ese resultado y que están implícitas en una gestión organizacional feminista/igualitaria, tales como la generación de un clima laboral positivo, la creatividad de los equipos, la retención del talento o los estilos de gestión de orientación a las personas y sus necesidades (ej., de conciliación de la vida personal y laboral). Por ello, se recomienda utilizar indicadores múltiples que den cuenta de los efectos cualitativos y culturales que generan las políticas inclusivas, y no solo de sus correlatos económicos directos. Como se reconoce en la sección 4, donde se argumentó que el valor de la igualdad trasciende el rendimiento económico inmediato y debe medirse también en términos de legitimidad, cohesión y sostenibilidad social.

Además, para que la diversidad sea sostenible en el tiempo, se requieren sistemas de apoyo estructural. La existencia de redes internas de mentoría, programas de conciliación corresponsable, protocolos contra el acoso o mecanismos de ajuste razonable no solo favorecen la permanencia de personas diversas en la organización, sino que contribuyen a construir un entorno más justo y productivo. Estas medidas deben diseñarse desde una perspectiva interseccional, que reconozca que no todas las mujeres, hombres, personas no binarias o minorías enfrentan las mismas barreras y que las formas de exclusión pueden combinarse de manera compleja. Por último, es fundamental garantizar la coherencia entre el discurso externo y la práctica interna. Las organizaciones que promueven una imagen pública inclusiva pero no respaldan esa narrativa con políticas reales corren el riesgo de sufrir crisis de legitimidad y pérdida de confianza, tanto interna como externamente. La construcción

de credibilidad en torno a la diversidad exige transparencia, evaluación constante y voluntad de mejora continua.

En conjunto, estas implicaciones prácticas no constituyen un recetario cerrado, sino un conjunto de orientaciones para abordar la gestión de la diversidad de manera estratégica, realista y responsable. Reconocer que la relación entre diversidad y desempeño es compleja no debe ser motivo para abandonar las políticas de inclusión, sino para diseñarlas con mayor inteligencia, sensibilidad contextual y capacidad de adaptación.

Estas orientaciones buscan operacionalizar las dos vías de impacto —económica y social— desarrolladas en las secciones precedentes, contribuyendo a una implementación coherente de la igualdad de género como estrategia de gestión.

6. CONCLUSIONES PRINCIPALES

El presente análisis permite concluir que la relación entre igualdad de género y productividad organizacional se configura como un fenómeno complejo, contextual y no exento de tensiones entre la evidencia empírica y el discurso normativo. A pesar de la difusión generalizada de narrativas que sostienen una correlación automática y positiva entre una mayor presencia femenina en órganos de decisión y el desempeño económico de las organizaciones, los resultados de la investigación científica disponible invitan a la cautela. La literatura revisada, incluyendo diversos meta-análisis y revisiones sistemáticas, evidencia que las asociaciones entre diversidad y desempeño tienden a ser débiles, nulas o altamente dependientes de factores moderadores.

Destacamos la necesidad de atender a los factores contextuales que median los efectos de la diversidad. Variables tales como la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, el sector de actividad o la influencia real otorgada a las mujeres en la toma de decisiones constituyen elementos determinantes en la conversión de la inclusión formal de las mujeres y otros grupos minoritarios en su participación efectiva y los resultados que pueden obtener. La igualdad, por tanto, no puede reducirse a un indicador cuantitativo de presencia, sino que debe traducirse en capacidad sustantiva de incidencia. En este sentido, destacamos también los riesgos asociados a la reproducción de discursos simplistas, tales como el tokenismo o la atribución desproporcionada de responsabilidades simbólicas a las mujeres. Estas dinámicas, lejos de promover la equidad, pueden derivar en efectos adversos que debiliten el compromiso institucional con la igualdad.

Al abordar estas cuestiones, resulta esencial subrayar que la igualdad de género no requiere de justificación económica para constituirse en un objetivo legítimo. Más allá de su eventual impacto sobre la productividad, el valor de incorporar una perspectiva crítica de género que fomente valores menos estereotípicamente masculinos y promueva la diversidad reside en su carácter de principio democrático, de

justicia social y de legitimidad institucional. No obstante, ello no impide reconocer que, bajo determinadas condiciones estructurales y culturales, la igualdad puede generar beneficios relevantes en términos de innovación, cohesión interna, reputación corporativa, servicio ofrecido y sostenibilidad de las organizaciones.

En definitiva, por lo tanto, planteamos que la adopción de modelos de gestión feminista o igualitaria representa una vía para superar patrones tradicionales de liderazgo basados en estereotipos masculinos. La evidencia disponible permite concluir que la igualdad de género no constituye una panacea que asegure mejoras inmediatas en la productividad, pero sí se erige como un componente indispensable para el desarrollo de organizaciones más innovadoras, sostenibles y socialmente responsables. Dichos modelos con perspectiva de género permiten, por un lado, impulsar la sostenibilidad económica a través de la mejora en la calidad del servicio, la atracción y retención del talento y la generación de entornos laborales más inclusivos; y, por otro, reforzar el valor social de las organizaciones, fortaleciendo su legitimidad y alineación con estándares internacionales de responsabilidad y sostenibilidad. La clave reside en identificar las condiciones, mecanismos y estructuras que posibilitan que la diversidad despliegue su potencial. Solo desde esta aproximación crítica y matizada será posible diseñar estrategias de inclusión que conjuguen el imperativo ético de la equidad con la creación de valor económico y social en el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BECKER, G. S. (2011): *The economics of discrimination*. University of Chicago Press.
- BRAMMER, S., MILLINGTON, A., & PAVELIN, S. (2009): Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, 20(1), 17–29.
- CATALYST, L. (2007): *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards*. De <http://www.catalyst.org/>.
- CATALYST, L. (2015): *Women in S&P 500 companies*. De <https://www.catalyst.org/insights/featured/women-ceos>.
- DESVAUX, G.; DEVILLARD-HOELLINGER, S.; BAUMGARTEN, P. (2007): *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Paris, France: McKinsey & Co. De <http://www.mckinsey.com/search.aspx?q=women+matter>.
- EAGLY, A. H. (2016): When passionate advocates meet research on diversity, does the honest broker stand a chance? *Journal of Social Issues*, 72(1), 199–222.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. (2007): *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- EAGLY, A. H., & CARLI, L. L. (2003). "The female leadership advantage: An evaluation of the evidence". *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
- EAGLY, A. H.; GARTZIA, L.; CARLI, L. L. (2013): Female advantage: revisited.
- ELY, R. J., & THOMAS, D. A. (2020): Getting serious about diversity: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*, 98(6), 114–122.

- EUROPEAN COMMISSION (2012): Proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures. *EUR-Lex: Access to European Union Law*. De <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=C0614>.
- GARTZIA, L.; VAN KNIPPENBERG, D. (2016): Too masculine, too bad: Effects of communion on leaders' promotion of cooperation. *Group & Organization Management*, 41(4), 458–490.
- GARTZIA, L. (2021): Gender equality in business action: A multi-agent change management approach. *Sustainability*, 13(11), 6209.
- HORWITZ, S. K.; HORWITZ, I. B. (2007): The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, 987–1015.
- HUNT, V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. (2015): Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15–29.
- JOSHI, A. A.; ROH, H. (2009): The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52, 599–562.
- KOENIG, A. M.; EAGLY, A. H.; MITCHELL, A. A.; RISTIKARI, T. (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616–642.
- KORUNKA, C., & KUBICEK, B. (2017): Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice. *Springer*.
- MAKKONEN, T. (2022): Board diversity and firm innovation: a meta-analysis. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 941–960.
- OIT (2017): *Hacia un futuro mejor para las mujeres en el trabajo: la opinión de las mujeres y de los hombres*. Suiza: Servicio de Género, Igualdad y Diversidad (GED) de la OIT.
- ONU MUJERES (2021): *Ganar-ganar: la igualdad de género es un buen negocio*. Uruguay: Servicio de Publicaciones de ONU Mujeres.
- QUINTANA-GARCÍA, C.; MARCHANTE-LARA, M.; BENAVIDES-CHICÓN, C. G. (2022): Boosting innovation through gender and ethnic diversity in management teams. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 54–67.
- RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. (2004): Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.
- UN WOMEN (2023): Gender equality means good business: Global evidence and policy lessons. New York: United Nations.
- VAN DIJK, H.; VAN ENGEN, M. L.; VAN KNIPPENBERG, D. (2012): Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38–53.
- VAN KNIPPENBERG, D. (2024): Team diversity and team performance: Paths to synergetic and disruptive effects. *Current Opinion in Psychology*, 59, 101877.

¿Dato mata relato? La configuración de la posición empresarial vasca sobre la creación de empleo.

Un relato

Does Data kill narrative? The Configuration of the Basque business position on Job Creation; an account

Jon Bilbao Saralegui

Exdirector del Departamento Jurídico y de Relaciones Laborales de ConfeBask

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1520>

Fecha de entrada: 16/06/2025

Fecha de aceptación: 10/09/2025

1. INTRODUCCIÓN

Los empresarios son gente práctica para los que los resultados lo son todo. Por eso les entusiasman los datos y los gráficos en los que se reflejan esos resultados y es en lo primero y, a menudo, en lo único en lo que se apoyan para defender una posición. Creen que los datos son incuestionables, evidentes por sí mismos y descuidan esa exposición razonada y ordenada de los datos que es un relato. Dato mata relato, dicen, y en pocas cosas están más equivocados. Sucede que, a falta de relato, ni la posición empresarial, ni tampoco la función misma de la empresa se comparte ni se entiende, especialmente, en el ámbito vasco. Y es que al discurso empresarial le falta eso, discurso. Le falta relato. Eso mismo, un relato, es lo que voy a intentar trasladar en este artículo: la explicación de cuáles han sido las razones últimas de lo que ha sido la percepción empresarial del empleo y del empleo de calidad.

La posición empresarial más fundada sobre el empleo se articuló en tres momentos. El primero de ellos se conformó durante la década de los 90 con motivo de dos iniciativas: una, la reducción de la jornada de trabajo como medio de creación de empleo. Las famosas 35 horas semanales. La otra iniciativa fue empresa-

rial. Se trataba de la propuesta de un contrato que llamamos “contrato estable” al que se adjuntaba un compromiso añadido de contratación de 20.000 personas, en su mayoría jóvenes. El siguiente de estos momentos se produjo casi una década más tarde y fue a raíz de la incorporación de Confebask al Consejo General del SEPE en representación de CEOE y la posterior pero cercana constitución de Lanbide en la CAPV. El tercer momento lo constituyó el llamado “nuevo modelo de RRLL” que se impulsó a mediados de la segunda década del siglo XXI y que configuraba una nueva manera de entender y plantear las relaciones interpersonales dentro de las empresas.

El posicionamiento empresarial que se ha conformado en esos tres momentos decisivos tuvo dos pilares y una gran ausencia. El primero de los pilares fue la identificación de las bases por las que el contratador, el empresario, decide incorporar a una persona al desarrollo de su proyecto empresarial. El segundo de esos pilares era la insistencia en entender las circunstancias del momento histórico en el que el proceso de contratación se desarrolla y que iban a influir, si no en la esencia de la decisión de contratar, sí en las condiciones de la contratación. El gran ausente del posicionamiento empresarial fue el terrorismo de ETA al que ni se aludía y, de hecho, hasta se hacía un esfuerzo en no tenerlo en cuenta.

Durante todo ese tiempo, el mensaje empresarial insistió en lo mismo una y otra vez. Siempre sin demasiado éxito; siempre sin mucho relato.

2. LA PRIMERA FASE. LOS AÑOS 90 Y EL DEBATE DE LAS 35 HORAS Y EL “CONTRATO ESTABLE”

Ante la propuesta de las 35 horas semanales como forma de creación de empleo, los empresarios empezaban por recordar que los mercados, que son el entorno donde las empresas generan riqueza y empleo, se encuentran en constante movimiento de modo que, en función de la inversión que se genere, unas empresas desaparecen, otras se mantienen y otras se crean. Pues bien, recuerdan los empresarios, es la inversión que impulsa esas nuevas empresas la que va a generar el empleo que demandan las personas que se van incorporando a la vida activa. Si ese mercado genera paro lo que nos está indicando es un mal funcionamiento del mercado mismo. En otras palabras, la falta de dinamicidad del mercado es la que produce desempleo. Esta idea es crucial porque aquí está una clave básica de la posición empresarial: la mejor política de empleo es una buena política económica que dinamice el mercado e impulse la inversión y, con ella, la actividad empresarial. El resultado será la generación de empleo.

Hay una cierta desesperación empresarial cuando se les hace tan difícil explicar que la razón de ser de una empresa es generar actividad y con ella benefi-

cio. Será esa necesidad o su expectativa la condición *sine qua non* de toda contratación. Solo se contrata lo que se necesita. Sin embargo, la necesidad no es suficiente. Hacen falta dos condiciones añadidas: hace falta cualificación, esto es, que las personas contratadas sepan desarrollar o aprender la función para la que se les contrata. Y hace falta algo más: es necesario que las condiciones en las que esa contratación se produce sean atractivas en términos de coste y condiciones de trabajo.

Para un empresario debiera caer por su peso que si no hay necesidad, la opción de contratar personas ni se plantea; o que si los aspirantes a ser contratados no tienen la cualificación necesaria o las condiciones de contratación no son adecuadas, se piensa en otras alternativas.

El cambio histórico del momento. Del industrialismo a la globalización neotecnológica. Su impacto en el empleo.

Ya desde la fundación misma de Confebask en 1983 era evidente que el mundo había iniciado un cambio sustancial hacia entornos de energía cara, de preponderancia de los mercados y de apertura de los mismos hacia una escala planetaria. Todo ello en medio de una eclosión tecnológica que no solo haría factible esos cambios, sino que los aceleraba. Una época de relativa estabilidad, de mercados cerrados o semicautivos o de energía abundante y barata que tanta prosperidad había dado a Occidente, los llamados “30 gloriosos”, había terminado.

Sin embargo, desde finales de los 70 y principios de los 80, todo había cambiado, menos un aspecto: las relaciones laborales que se habían forjado durante esos “30 gloriosos”. Se trataba de un modelo muy robusto que, entre otras, tenía dos características definitorias. Una: el modelo de RRLL se seguía entendiendo como básicamente conflictual, esto es, un modelo en el que los intereses del capital y el trabajo eran antagónicos en su esencia. Esta consideración empezaba a dificultar la gestión de los nuevos entornos, progresivamente complejos por lo que a esta idea, como veremos, se volvería décadas más tarde. La otra característica era que en un modelo económico conformado por mercados cerrados o semicautivos y relativamente estable, también la estabilidad de las condiciones laborales adquiridas era en sí mismo un elemento positivo. Sin embargo, esa estabilidad para un empresario acuciado por un mundo en transformación se convertía en rigidez. Precisamente de aquí surge la demanda empresarial básica del fin de siglo, la flexibilidad, que se convierte así en uno de los elementos básicos de las condiciones de contratación. El mencionado “contrato estable” que se propuso en esa época pretendía, precisamente, compaginar estabilidad con flexibilidad.

A la flexibilidad como aspiración empresarial se unirá otro valor. En efecto, en mercados abiertos la competencia se exagera. Por eso, en ese entorno nuevo la condición de progreso y supervivencia de una empresa es su capacidad de competir, es decir, su competitividad. Este calificativo se convertirá en el nuevo mantra del discurso empresarial de modo que el nuevo término lo inundará todo: desde las políticas económicas generales a las políticas de empleo.

En definitiva, los nuevos tiempos impusieron dos conceptos complementarios que se repetirán hasta la saciedad: competitividad y flexibilidad. Ambas se ligarán a la generación de empleo y de empleo de calidad en una propuesta que puede enunciarse así: solo las empresas flexibles pueden ser competitivas y solo las empresas competitivas pueden generar empleo. Cuanto más competitivas sean las empresas, mayor será su necesidad y su capacidad de generar, no ya empleo, sino empleo de calidad. Competitividad, flexibilidad y empleo de calidad quedan así ligadas en el posicionamiento empresarial. Y eso seguirá inalterable hasta hoy.

3. CONFEBASK Y LAS POLÍTICAS ACTIVAS

La incorporación de Confebask a la vicepresidencia de Consejo General del SEPE en representación de la CEOE en 2009, obligó a articular una posición, no ya sobre el empleo, sino sobre las políticas de empleo.

La propuesta de Confebask arrancaba de su planteamiento básico: las políticas activas o pasivas de empleo no van a conseguir lo que no se propicie con, por este orden, las políticas económicas, las políticas educativas y la regulación de las relaciones laborales. Sobre estas bases, se trasladaba a los responsables políticos dos propuestas básicas de lo que sería la concepción empresarial de las políticas activas de empleo:

- 1º No deben concentrarse solo en el desempleo sino también en las empresas. Y esto se hace de dos maneras: La primera, activando el propio mercado mediante la aparición de nuevas empresas a través del fomento de la inversión y del fomento del emprendimiento. La segunda, ya centrados en la contratación propiamente dicha, impulsando una línea específica de trabajo en los servicios de empleo orientada a conocer las necesidades de las empresas y reforzar, en línea con ellas, las políticas de formación.
- 2º Otro bloque de propuestas de Confebask se refería a la propia gestión de los servicios públicos de empleo. Muy básicamente, se proponía gestionar los servicios públicos como si fueran una empresa: marcando objetivos, vendiendo sus servi-

cios a las empresas de la zona, aplicando criterios de mejora y evaluando resultados.

Fue una suerte para Confebask que la puesta en marcha de Lanbide coincidiera en el tiempo poco después de nuestra incorporación al Consejo General del SEPE. Basándose en aquella reflexión, Confebask planteaba que había que romper con la clásica desconexión entre las políticas de empleo y las políticas económicas, industriales y educativas y, sobre esa base, se insistía en la necesidad de diseñar unas políticas activas que se centraran también en las empresas para detectar sus necesidades y poder así alinear con ellas a los demandantes de empleo. Ya en lo que se refiere a la operativa del nuevo servicio, se proponía un servicio de empleo ágil, gestionado con criterios de empresa y muy pegado a la realidad de cada territorio, de cada comarca y de cada sector. No tuvimos tampoco demasiado éxito en este empeño.

4. LA TERCERA ETAPA. EL NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES (RRLL)

Adegi ha sido de siempre una organización particularmente innovadora. Desde los iniciales planteamientos ligados a la flexiseguridad, la organización guipuzcoana dio un paso más y propuso una nueva forma de concebir las relaciones laborales que hacía necesario transitar desde la tradicional concepción conflictual de las relaciones laborales hacia un “nuevo modelo de RRLL” cuyo eje fuese, no el antagonismo, sino la colaboración entre las personas que conformaban una empresa. De ahí, el lema “de la sokatira a la trainera”.

Confebask adoptó este “nuevo modelo de RRLL” en 2016 y, en esta línea de superación de la tradición conflictual industrialista, planteaba que la competencia interempresarial en tiempos de eclosión tecnológica y mercados globalizados era tan intensa y tan compleja que requería, primero, de personal altamente cualificado y, segundo, requería de la colaboración intensa de esas personas para solucionar problemas que de otra forma no encontrarían solución. O remamos todos juntos en la trainera empresarial o, por usar la metáfora de Adegi, estancados en la sokatira, los tiempos nos pasan encima.

Las posibilidades de este planteamiento eran formidables pero quiero ahora destacar dos intensamente relacionadas entre sí: una, la gestión de la complejidad con personas altamente cualificadas no se puede hacer con el clásico “orden y mando” sino que requiere confianza, transparencia, implicación, colaboración, participación, etc., esto es, los valores que conformaban el “nuevo modelo de RRLL”. Y, dos, a estas personas crecientemente cualificadas se les requiere altos grados de flexibilidad, sí, pero también se les debe ofrecer estabilidad en la empresa, una retribu-

ción elevada y amplios márgenes de flexibilidad para gestionar también su vida personal y familiar. Solo así se preserva el talento que se necesita para competir hoy en día.

Esta es la conclusión más relevante del nuevo modelo de RRLL. No es, pues, solo que la competitividad haga posible los empleos de calidad. Eso también. Pero lo que implícitamente planteaba el nuevo modelo de RRLL adoptado por Confebask es el mismo planteamiento pero a la inversa: el empleo de calidad también contribuye a la competitividad. No es casual que el círculo de los elementos con el que gráficamente se representaba el nuevo modelo de RRLL, colaboración, transparencia, implicación, etc., se cerrase con empleo estable y bien retribuido, o sea, empleo de calidad.

Por su parte, desde Adegi se dio un paso más y, trascendiendo el marco estrictamente laboral, propuso una nueva forma de entender la empresa en su conjunto a la que llamó “nueva cultura de empresa”. Se trataba de una manera de concebir y organizar las empresas de suerte que, mejorando su capacidad de competir, permitiera también a las personas desarrollar sus proyectos vitales y con ello afianzar las sociedades abiertas, libres y democráticas. Se configura así un círculo virtuoso entre la competitividad empresarial, el empleo de calidad y la solidez de las sociedades democráticas que quedan así entrelazadas reforzándose entre sí. Adegi acoge esta idea y la enuncia como lema de la nueva cultura de empresa: “mejor empresa, mejor empleo, mejor sociedad”.

La organización guipuzcoana es la que con su “nueva cultura” está más cerca de articular un relato. Llama, sin embargo, la atención el limitado desarrollo discursivo que Adegi hace de este planteamiento, tan extraordinariamente potente. Al contrario, con esa practicidad que tanto caracteriza a los empresarios, sin acabar de depurar el mensaje e insistir en el mismo, Adegi se ha lanzado a los resultados focalizándose en ese proyecto, “Fábrica”, tan bonito como insuficientemente explicado, al menos, al conjunto de la sociedad.

5. REANUDACIÓN PERPLEJA

Cuando transcurridos unos años me enfrento de nuevo a la realidad del empleo con motivo de escribir estas líneas, observo con perplejidad varias cosas: la primera, que los esfuerzos por extender el nuevo modelo de RRLL para ligar competitividad empresarial con el empleo de calidad, la flexibilidad compartida, la necesidad de colaboración y la solidez institucional y social, no acaba de cuajar. Junto a inercias de décadas, no me cabe duda de que la falta de un relato bien articulado, sostenido en el tiempo y difundido con amplitud está en el fondo de este escaso desarrollo.

La segunda cosa que observo es que empresarios y sindicatos siguen manteniendo posiciones muy similares a las que han desarrollado en las últimas décadas. En efecto, los empresarios siguen aferrados a los datos y los diagramas como muestra el reciente trabajo, excelente, por otro lado, que ha desarrollado PwC para Confebask. Los sindicatos, por su parte, se aferran a su discurso tradicional sin aportar medio dato. Es ilustrativo en este sentido un artículo de últimos de diciembre de 2024 de El Correo que entrevistaba a veintitantos empresarios, a las cuatro patronales y a los sindicatos. Los empresarios se mantienen más o menos en los mismos términos de lo que hemos venido exponiendo. Lo asombroso es, sin embargo, la fidelidad sindical, especialmente la de LAB y, sobre todo, la de ELA, a los mismísimos postulados con los que me encontré cuando me incorporé a Confebask en 1987. Como si del túnel del tiempo se tratara, ahí que veo que volvemos a lo más rancio de la lucha de clases, al trabajo “arrancando” la plusvalía que el capital quiere acaparar, etc., etc. Una vez más el lenguaje de las “luchas”, “las conquistas” y demás, tan desesperantemente antiguo, tan viejuno. Aquí sí que prima el relato; el mismo relato una y otra vez que los empresarios no han podido desmontar por más datos que se han afanado en aportar. Por el contrario, los sindicatos siempre han dominado esta forma de relato resumido que es el lema. Por poner un ejemplo, aquello de “los contratos basura”, el solo enunciado, arruinó las riadas de datos con las que las organizaciones empresariales intentaron contrarrestarlo. Para que luego digan que dato mata relato.

Por otra parte, en estos últimos años se ha podido observar que con sus más y sus menos, con avances y retrocesos, el País progresa, pero, a la vez, su posición económica relativa sobre el conjunto de España no deja de encogerse. De aquel 7% del PIB nacional que representábamos a finales de los años 60, pasando por el mítico 6,25% del concierto económico, vamos ya por el 5,8% y parece que bajando. Hasta hace poco me faltaba una explicación satisfactoria para esta realidad. Pues bien, muy recientemente, tuve la sensación de que alguien me tocara en el hombro y ante mi perplejidad me señalara al elefante que había estado todo este tiempo en el medio de la habitación. Ese dedo apuntaba al terrorismo de ETA y a sus demoledores efectos no solo sobre nuestras vidas sino, muy especialmente, sobre la actividad económica y, claro está, sobre el empleo.

Con una sistemática y una metodología que ya se había aplicado a los efectos del terrorismo en otras partes de Europa, desde la Universidad de Deusto se han iniciado una serie de estudios que muestran el abrumador efecto que el fenómeno terrorista, atención, más largo de la historia reciente de Europa ha tenido sobre Euskadi. No me voy a enredar con datos que no tengo competencia para discutir. Solo quiero señalar que una violencia sostenida

durante casi 60 años, además de muertes, secuestros y dolor a espuestras, ha tenido que provocar por fuerza un impacto económico enorme. Mucho más si tenemos en cuenta que el terrorismo de ETA se ha centrado en la empresa y el empresario como objetivos prioritarios que, además de un enorme daño en sí mismo, ha provocado la expatriación de entre 80.000 a 200.000 personas. Estamos hablando entre el 5 y casi el 10% de la población, la mayoría empresarios y profesionales altamente cualificados con sus familias. Es un éxodo enorme con un impacto también directo en el grave problema demográfico que padece el País.

Ni lo hemos visto, ni lo hemos querido ver. No lo hemos hecho como sociedad, ni como colectivo empresarial. Y seguimos negándonos a verlo. En el aludido informe de PwC, tan exhaustivo en otros aspectos, no aparece ni una sola mención a los efectos del terrorismo. Pero no quiero mirar a nadie: repaso mis propias intervenciones escritas y habladas y no encuentro una sola referencia al terror y sus efectos; ni una, en 35 años. Desde la perspectiva que da el tiempo, solo se me ocurren dos explicaciones: una, la creencia que el daño producido era coyuntural (“sin terrorismo, txapeldun” decía un conocido dirigente empresarial) ignorando que el terrorismo ha dejado un daño estructural severo. Y, dos, la general tendencia de la sociedad vasca a esquivar una experiencia tan dolorosa se acrecienta con la obsesión empresarial con mirar hacia delante, de mirar al futuro. Eso, que está muy bien como actitud vital, hace imposible aprender de la experiencia y entender lo que nos pasa y por qué nos pasa. Y dificulta corregirlo, claro está.

Un país que ha visto sistemáticamente sometidas a sus empresas y empresarios a un acoso permanente durante 60 años y que ha provocado un éxodo que lo ha despojado de buena parte de sus élites, pierde un caudal de talento y de capital inmenso y, sobre todo, pierde capacidad de inversión, esto es, pierde aquello que genera puestos de trabajo y salarios. Y es que estamos en lo mismo que en los años 90: el empleo lo genera la actividad económica, es decir, la inversión; no lo hace ni el reparto de trabajo entonces, ni el SMI propio, ahora. El daño económico estructural que ha experimentado Euskadi entre 1965 y 2023 ha supuesto la pérdida del 52% de inversión relativa respecto del conjunto del Estado (BBVA) lo que tiene un impacto directo sobre el empleo privado que es el que sostiene al 75% de los asalariados vascos que solo ha crecido en la CAPV un 1,8% en los últimos 10 años. En Madrid lo ha hecho un 9,3%, 8 veces más. No es solo Madrid; en Valencia ha crecido un 8,8% o en Andalucía otro 7,5%.

Una perplejidad final. Si, como hemos visto, la posición empresarial sobre el empleo ha estado matizada por un esfuerzo de adaptación a las circunstancias del devenir histórico, nos encontramos que el acceso de Donald Trump a la presidencia de EE. UU. parece haber puesto fin a ese gran ciclo histórico que se inició tras la II

Guerra Mundial y los acuerdos de Bretton Woods. Con todo y aun a riesgo de que se considere una forma de wokismo empresarial, sigo creyendo que esa ligazón entre empresas competitivas, empleo de calidad y sociedades libres, prósperas y democráticas es una aspiración de envergadura y de enorme potencial que bien merece un buen relato.

El futuro pasa por (aprender y formarse para) trabajar de otra manera y mejor

The future involves (learning and training to) work differently and better

Jorge Arévalo

Exviceconsejero de Formación Profesional del Gobierno Vasco

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1521>

Fecha de entrada: 08/07/2025

Fecha de aceptación: 10/09/2025

1. INTRODUCCIÓN

El mundo está en plena transformación, marcada por cambios profundos que van a afectar a nuestra forma de vida tal y como la conocemos. Las reglas de la geopolítica, del comercio y de la economía están siendo redefinidas. La transformación demográfica está desencadenando una auténtica “guerra” por el talento y las sociedades se ven inmersas en una dinámica de disrupción, incertidumbre, complejidad y desconfianza.

A su vez, se está desarrollando con intensidad la Cuarta Revolución Industrial, desplegando todo su potencial a través de la digitalización, la inteligencia artificial, la conectividad y los sistemas inteligentes. Estas tecnologías avanzan con una rapidez inédita, y su impacto será transversal, afectando a nuestra relación con el trabajo, con la vida y con el planeta. Este cambio traerá consigo transformaciones profundas que podrían resultar traumáticas para muchas personas en todos los sectores productivos. Si revisamos la historia de las tres revoluciones industriales anteriores, podemos observar que la tecnología supuso mejoras sustanciales en el bienestar humano, pero también estuvo precedida por periodos de gran inestabilidad. En aquellas ocasiones, la adaptación de las personas al nuevo entorno tecnológico fue más lenta que el desarrollo de los modelos productivos, generando tensiones temporales que, afortunadamente, se resolvieron con el tiempo. La formación pudo ajustarse progresivamente, permitiendo una transición que permitía de una manera razonable adaptarse a las transformaciones que se iban produciendo y a los nuevos empleos que iban surgiendo.

Hoy, sin embargo, nos enfrentamos a una revolución acelerada sin precedentes, que está transformando el mundo a una velocidad vertiginosa. La disrupción, la complejidad y la incertidumbre serán constantes, y solo podremos afrontarlas si situamos a las personas en el centro del proceso. Si las cosas se hacen bien, esta transición puede traducirse en una mejora importante del bienestar social. Aunque muchos trabajos desaparecerán, millones de puestos de trabajo se transformarán y surgirán millones de nuevos empleos. Pero para poder afrontar este gran reto se necesita preparar de forma distinta a nuestra población. Nos exige preparar a las personas dotándolas del conocimiento, las capacidades y las competencias necesarias que les permitan adaptarse eficazmente a los cambios que se van a ir produciendo, y que, en muchos casos, van a ser disruptivos. Si se forma adecuadamente a la población, podrán acceder a empleos más cualificados y de mayor calidad, aunque deban abandonar los que desempeñan hoy, porque sean sustituidos por la tecnología.

2. ENTRE LA CUARTA Y LA QUINTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Pero el desarrollo de la Cuarta Revolución Industrial nos está empezando a marcar una nueva evolución. Una evolución que nos dirige hacia la Quinta Revolución Industrial, que va mucho más allá de la tecnología y que tiene que ver con diversos factores a nivel económico, empresarial, laboral, social y cultural. Las personas, los robots, las máquinas autónomas y la inteligencia artificial trabajarán juntas en el desarrollo de diferentes procesos productivos y de servicios. En esta nueva revolución, se va a ir desarrollando y expandiendo la Inteligencia Artificial General. Esta nueva Inteligencia General, tenderá a que el sistema tecnológico pueda analizar las cosas de una forma similar a la de los humanos, ya que, a través del conocimiento, las soluciones, las experiencias e informaciones que se le vayan trasladando, podrá ir tomando decisiones autónomas, alimentando dicho conocimiento de manera continua a través de la red. Es decir, que, mediante conocimientos científicos y conocimientos basados en la experiencia, irá ampliando su aprendizaje, desarrollando así una manera diferente de solucionar las necesidades que se le presenten. La unión en el futuro de esta inteligencia artificial general y la computación cuántica hará que vivamos en un mundo que va a ser muy diferente.

3. LA ANTICIPACIÓN COMO ELEMENTO CLAVE

Muchos países no van a estar preparados ante todo esto, debido a que dar respuesta a este enorme reto supone anticiparse y aprovechar el salto tecnológico para modernizar empresas, modificar procesos, preparando y formando a las personas para que puedan asumir los cambios sin grandes sobresaltos. Si queremos responder a todo ello, nos toca asumir otra forma de entender el presente para vivir el futuro. Esto supone la necesidad de establecer una estrategia colaborativa de creación com-

partida de valor, consistente en procesos de cooperación, estableciendo nuevos objetivos, nuevos métodos y nuevos modelos colaborativos, sabiendo que no debemos afrontar el reto de nuestra competitividad futura basándonos sólo en la tecnología, sino que debemos afrontar el reto de nuestra competitividad futura, como desde hace años lo hemos planteado desde Euskadi, basada en el progreso y en el desarrollo humano sostenible.

Para poder asumir todo lo expuesto hasta ahora, debemos ir transformando el tejido productivo, reconfigurando el contexto del empleo y evolucionando y adaptando los sistemas de formación. Y es aquí donde la FP juega un papel estratégico, ya que el 65% de los puestos de trabajo existentes en la actualidad, requieren de personas tituladas en formación profesional, pero en los próximos años, se va a requerir que tengan una preparación, un conocimiento y unas competencias diferentes a las actuales. Lo que nos obliga a trabajar en la formación profesional, mirando al futuro y no mirando al pasado. Porque el futuro no va de sustituciones, que también, sino que va de personas que van a trabajar junto a robots, automatizaciones e inteligencia artificial, de forma colaborativa. Es decir, se trata de que la tecnología, la digitalización y los sistemas inteligentes estén al servicio de las personas, para que trabajen mejor, rindan mejor y vivan mejor.

4. EL MODELO VASCO DE FORMACIÓN PROFESIONAL COMO RESPUESTA

La Formación Profesional vasca está atravesando uno de los procesos de transformación más relevantes de las últimas décadas. Nos encontramos en un momento histórico en el que confluyen cambios tecnológicos sin precedentes, retos medioambientales urgentes, alteraciones demográficas de gran calado y una redefinición del papel del ser humano en la sociedad y en el trabajo. Estos factores han exigido una revisión profunda de los sistemas formativos, y muy especialmente del modelo de Formación Profesional, que en Euskadi se ha posicionado como una herramienta estratégica para afrontar con solvencia este contexto de complejidad e incertidumbre.

El desarrollo de una Formación Profesional de alto rendimiento se ha convertido así en el modelo de referencia para este nuevo paradigma. No basta con adquirir competencias técnicas. Es necesario transformar la competencia profesional en talento complejo que permita a las personas desenvolverse en entornos de trabajo colaborativos, automatizados, sostenibles y profundamente digitales. Este talento debe incorporar seis dimensiones fundamentales, basadas en la cultura, el conocimiento científico, el dominio de diferentes tecnologías, las habilidades profesionales, los valores personales y las competencias sociales. Estas dimensiones permiten configurar personas íntegras, flexibles y capaces de generar valor en situaciones de constante evolución.

El Sistema de Formación Profesional vasco trabaja desde hace años de manera muy eficiente, dando respuesta a las necesidades de nuestras empresas, de la juventud que está estudiando, de los profesionales que están trabajando o de las personas que están en situación de desempleo. En la actualidad se ha establecido un nuevo modelo de FP Dual de alto rendimiento, muy flexible, que se apoya, principalmente, en centros de formación profesional que ofertan la formación de manera integrada, apoyan a las empresas, en especial a las Pymes y Micropymes en procesos de innovación estratégica, trabajan los nuevos entornos de inteligencia aplicada, e impulsan el emprendimiento y la internacionalización, relacionándose con más de 24.000 empresas.

Pero, además, se ha diseñado y puesto en marcha un nuevo tipo de centros de FP, Los «Centros Integrados de Formación Profesional Inteligentes 5.0». Unos centros de FP que trabajan en redes colaborativas, organizados de forma muy diferente, con una estructura adaptada a las transformaciones que nos plantea el futuro, y en el que se está trabajando con un objetivo temporal establecido para 2027. En este momento son 67 centros integrados de FP los que están trabajando en esta línea, de forma colaborativa, transformando sus estructuras, modificando sus organizaciones, impartiendo la formación con nuevas metodologías de aprendizaje, aplicando tecnologías digitales muy avanzadas e implantando un nuevo tipo de espacios digitales inteligentes inmersivos e interactivos.

5. A MODO DE RECAPITULACIÓN

Por todo lo expuesto, el futuro del empleo va a requerir de una transformación profunda en la relación entre el trabajo, la tecnología y el aprendizaje continuo. La evolución de la tecnología va a hacer que evolucionen los diferentes puestos de trabajo. Esto supone la necesidad de mantener un aprendizaje continuo por parte de las personas que trabajan o van a trabajar, de manera que puedan afrontar los cambios sin grandes tensiones.

La Formación Profesional vasca se encuentra ante un reto inmenso, pero también ante una oportunidad única. Con una trayectoria consolidada, con una red de centros dinámicos y comprometidos, con una visión estratégica compartida, y con una comunidad de formación profesional muy activa, tiene todos los elementos para liderar esta transformación. El camino hacia una FP de vanguardia, humanista y sostenible está hecho. Ahora hay que seguir construyendo y avanzando con ambición, colaboración, innovación y sentido ético.

La base para un modelo eficiente de negociación colectiva en Euskadi: el acuerdo interprofesional vasco sobre la estructura de los convenios

The basis for an efficient Collective Bargaining model in the Basque Country: the basque interprofessional agreement on the structure of agreements

Yolanda Zarandona

Secretaria General

Lan Harremanen Kontseilua / Consejo de Relaciones Laborales

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1522>

Fecha de entrada: 17/07/2025

Fecha de aceptación: 10/09/2025

1. INTRODUCCIÓN

La presente reflexión no se centra de manera directa en la calidad del empleo como uno de los ejes de una economía competitiva y sostenible capaz de garantizar de manera simultánea el crecimiento económico y la cohesión social, sino en uno de los aspectos colaterales, pero de importancia capital en mi opinión, para su afianzamiento y consolidación progresiva. Desde esta perspectiva más limitada, trata de analizar la relevancia de una de las condiciones necesarias para la creación y fortalecimiento de un modelo asentado en una negociación colectiva propia, desarrollada en Euskadi, que se consagre como el principal instrumento generador de condiciones de trabajo y, por tanto, también como la base de un sistema justo y eficiente de relaciones laborales. Desde mi punto de vista, este modelo quedó anclado en el Acuerdo Vasco Interprofesional de Estructura de la Negociación Colectiva de 2017 y ha sido recientemente reforzado por la reforma legal de 2024 (RD-ley 2/2024).

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El modo en que se ordenan y articulan entre sí los convenios colectivos constituye un aspecto central de todos los sistemas democráticos de relaciones laborales.

Frecuentemente se trata además de un tema especialmente controvertido. En buena medida, porque en él confluyen normas jurídicas técnicamente complejas con otras cuestiones e intereses de índole metajurídica o, si se prefiere, directamente política, sobre la forma en que se distribuye el poder de negociación entre los agentes sindicales y empresariales.

El modelo de negociación colectiva que se desarrolla en el Título III del Estatuto de los Trabajadores se basa en un principio de libre elección de ámbito de los convenios, cuya validez se condiciona únicamente a la acreditación de un grado de representatividad suficiente de los sujetos negociadores en el espacio sectorial y territorial acotado por ellos como objeto de regulación.

En este contexto normativo, y por la realidad específica de Euskadi, donde las mayorías y el nivel de implantación de los sujetos negociadores varía significativamente con respecto al resto del Estado, a lo largo de las cuatro últimas décadas se ha ido gestando en la CAPV una amplia red de convenios colectivos propios de ámbito territorial (mayoritariamente provincial). Obviamente, estos convenios vascos cumplen con las exigencias de legalidad que establece la ley para dotarlos de eficacia general y directa, y resultan por tanto jurídicamente vinculantes en la misma medida que los convenios de ámbito estatal.

Es, precisamente, esta pluralidad de convenios potencialmente concurrentes la que las reglas internas del sistema de negociación colectiva (las denominadas reglas de estructura) deben ordenar, para responder con ello a dos cuestiones capitales: por un lado, la necesidad de conocer con precisión por parte de las personas trabajadoras y empresarias cuál es el convenio colectivo de entre los varios concurrentes que les es de aplicación; y por el otro, la conveniencia de clarificar el nivel de autonomía real de que disponen los agentes sociales para desarrollar un modelo propio (y una red garantizada de convenios) ajustado a las necesidades y peculiaridades del territorio específico en el que operan.

3. UNA BREVE REFERENCIA HISTÓRICA A LA EVOLUCIÓN DE LA REGULACIÓN LEGAL DE LAS NORMAS DE ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. LA SITUACIÓN PREVIA A LA REFORMA DE 2024

Aunque no es el propósito principal de este breve artículo hacer un análisis detallado de la evolución de las normas legales y convencionales sobre la estructura de la negociación colectiva hasta llegar a la regulación actual, creo que resulta de interés señalar las características esenciales de sus etapas más significativas, para formarse así una idea aproximada de las profundas discrepancias que ha suscitado, y probablemente seguirá suscitando, el tema de la ordenación y estructura de los convenios.

A. Durante la primera etapa, tras la aparición del Estatuto de los Trabajadores en el año 1980, el legislador optó por un principio legal subsidiario de equivalencia jerárquica de todos los convenios colectivos. Este principio podía ser alterado únicamente por los agentes sociales más representativos a través de los llamados Acuerdos Interprofesionales, uno de cuyos cometidos naturales pasaba a ser, por tanto, la eventual ordenación y jerarquización de los convenios de diferente ámbito (funcional, pero sobre todo territorial).

Hay que advertir que en el modelo normativo vigente (inalterado en este punto desde la promulgación del Estatuto de los Trabajadores y la Ley Orgánica de Libertad Sindical) la atribución de la llamada “mayor representatividad” se hace a dos niveles: el estatal y el autonómico. En efecto, la mayor representatividad no corresponde de forma exclusiva a agentes sindicales y empresariales de ámbito estatal, sino que puede atribuirse también a agentes implantados en una sola Comunidad Autónoma siempre que acrediten un amplio nivel de representación en ella¹. En tales casos, estos agentes coexisten en su territorio con los estatales, conformando un mapa sindical y empresarial con sus mayorías y porcentajes de representatividad específicos.

A lo largo de esta primera etapa no se hizo uso de esta capacidad ordenadora, ni en el espacio estatal ni en el autonómico, por lo que la norma que rigió las relaciones entre los convenios estatales y los convenios suscritos en Euskadi fue la regla legal subsidiaria que prohíbe la concurrencia conflictiva de varios convenios colectivos simultáneamente vigentes, dando prioridad aplicativa al que se haya suscrito antes en el tiempo. Sin embargo, en ausencia de un acuerdo interprofesional que apuntalara de manera sólida el espacio negocial vasco, esta solución legal estaba lejos de garantizar y dotar de la estabilidad requerida a la negociación colectiva generada en la CAPV frente a la producida en el Estado.

B. La situación cambió significativamente en el año 1994. La Ley 11/1994 introdujo en el sistema de negociación colectiva un principio de preferencia incondicionada de los convenios colectivos infraestatales, abriendo así la puerta a la consolidación de un modelo vasco de negociación colectiva integrado por convenios propios de aplicación preferente frente a los estatales del mismo sector de actividad. A pesar de las críticas que se le hicieron desde ciertos sectores de la doctrina laboralista e incluso de algunos intentos de neutralización de esta nueva norma por la negociación

1 La Ley Orgánica de Libertad Sindical en su art. 7 y el Estatuto de los Trabajadores en su disposición adicional sexta establecen respectivamente los requisitos para que una organización sindical o una asociación empresarial implantada en una Comunidad Autónoma adquieran la condición de más representativas y puedan ejercer en ella las facultades y competencias atribuidas en las leyes laborales a este tipo cualificado de agentes sociales. En el ámbito de la CAPV, tal condición corresponde a los sindicatos ELA y LAB, por una parte, y a la Confederación Empresarial Vasca, CONFEBASK, por otra.

de ámbito estatal, la jurisprudencia declaró de forma indubitada su validez dando así carta de naturaleza a un modelo de negociación colectiva territorialmente muy descentralizado.

C. El modelo experimentó en los años 2011 y 2012 a través de sucesivas reformas legales un giro copernicano, con la supresión de la regla de prioridad de los convenios infraestatales y la habilitación expresa a los convenios estatales para ordenar el espacio negocial en un sector de actividad concreto, permitiendo la limitación e incluso la supresión de los convenios de ámbito inferior. El legislador se decantaba de esta forma, de una manera clara, por la (re)centralización de la negociación sectorial.

A pesar de este impulso centralizador, estas últimas reformas legales abrieron también, al menos formalmente, una puerta al espacio autonómico de negociación colectiva. No es este el lugar ni el momento para analizar la calidad técnica -ciertamente mejorable en mi opinión- de la reforma en este punto², pero creo que no deja de ser significativo que, incluso bajo el objetivo explícito de asegurar la preeminencia de los convenios estatales, se reconociera por el legislador la plena razonabilidad de preservar un espacio para la negociación autonómica, en parte como un rasgo inherente a un Estado políticamente descentralizado, con realidades sociales y económicas diversas, y en parte también como una consecuencia lógica de los amplios niveles de implantación de agentes sindicales y empresariales no estatales en determinados territorios, como la CAPV, a pesar de que ello no llegara a plasmarse con la claridad suficiente en el texto de la ley.

4. EL ACUERDO VASCO DE ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA DE 2017

El Acuerdo Vasco sobre la Estructura de la Negociación Colectiva (BOPV 3 de marzo de 2017) se explica en buena medida como un efecto derivado de las reformas legales de 2011 y 2012. Su firma responde a varios objetivos confluyentes: a) la necesidad de neutralizar la pérdida de prioridad aplicativa de todos los convenios infraestatales, que durante casi dos décadas constituyó el soporte jurídico más sólido para una red propia de convenios colectivos vascos, muy mayoritariamente de ámbito territorial (provincial); b) la conveniencia de despejar las dudas generadas por la confusa e insegura inserción de los acuerdos autonómicos dentro del modelo de negociación co-

2 La Ley 3/2012, que heredó la redacción previa introducida en nuestro modelo normativo de negociación colectiva por el RD-ley 7/2011, resolvió la eventual colisión entre un acuerdo de ámbito autonómico y un convenio sectorial estatal de una forma técnicamente deficiente y confusa. En efecto, la preferencia formalmente conferida a los acuerdos autonómicos frente a los estatales (apartado 3 del art. 84 ET, previo a la redacción actual) se condicionaba inmediatamente después (apartado 4) a que estos no hubieran establecido una regla (pacto) en contrario, lo que suponía de facto que tal preferencia quedaba (o podía quedar a voluntad de los negociadores estatales) vacía de contenido.

lectiva vigente en aquel momento y, por último, pero en modo alguno menos importante, c) la intención explícita de plasmar un amplio consenso entre todos los agentes sociales más representativos vascos sobre el marco más seguro para seguir desarrollando con plenas garantías un modelo propio de negociación colectiva.

Para aunar estos objetivos, el acuerdo, suscrito en la sede del Consejo de Relaciones Laborales por los cuatros sindicatos más representativos (ELA, LAB, CCOO y UGT) y la Confederación Empresarial Vasca, CONFEBASK, igualmente más representativa, establece de forma expresa que todos los convenios territoriales e interterritoriales suscritos en la CAPV tienen prioridad aplicativa, salvo en determinadas materias expresamente acotadas³ frente a los convenios estatales vigentes, desplazando a estos desde su firma.

Como ya he señalado en la introducción, se mezclan aquí aspectos técnicos con otros de naturaleza metajurídica, vinculados a la distribución territorial del intenso poder de regulación sobre el contenido de las relaciones laborales que la negociación colectiva atribuye a los sujetos sindicales y empresariales. Quizá por ello y a pesar de que el Acuerdo Vasco de Estructura se firmó al amparo del artículo 83.2 del ET, haciendo uso por tanto de la indubitada capacidad ordenadora que la ley atribuye a los agentes más representativos, no ha estado exento de críticas, buena parte de ellas formuladas, bajo una falsa apariencia de neutralidad, como reproches técnicos sobre su difícil (o imposible en opinión de algunos) inserción en un modelo legal (introducido en el año 2011) confuso y poco concluyente sobre el verdadero alcance de la negociación de ámbito autonómico.

Sin embargo, desde una óptica sindical y empresarial, es indudable que este acuerdo expresaba la voluntad decidida de todos los agentes sociales vascos más representativos, sin excepción, de acotar y blindar el espacio vasco de negociación a través de la autonomía colectiva. Todo ello como un paso previo y necesario para afrontar mediante convenios propios los complejos y crecientes retos vinculados a un modelo de relaciones laborales eficiente, justo, equilibrado, sostenible y ajustado a las características específicas, sociales, económicas y políticas de la CAPV.

5. LA VALIDACIÓN DEL ACUERDO INTERPROFESIONAL VASCO COMO INSTRUMENTO DE ORDENACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA CAPV Y LA CONSOLIDACIÓN NORMATIVA DEL ESPACIO AUTONÓMICO: LA REFORMA LEGAL DEL AÑO 2024

En este contexto de reformas y contrarreformas, la última modificación del ET en materia de negociación colectiva, introducida por el RD-ley 2/2024, ha venido a

³ Estas materias se recogían en el art. 84.4 del ET vigente cuando se suscribió el Acuerdo y han pasado a incluirse ahora, sin modificación o alteración alguna, en el apartado 5 del actual art. 84.

despejar las dudas y perplejidades generadas en 2011 y acentuadas en la reforma de 2012. En primer lugar, dotando de forma concluyente de prioridad aplicativa a los acuerdos y convenios que se negocien para el conjunto de una comunidad autónoma frente a la negociación sectorial de ámbito estatal; y, en segundo lugar -lo que en mi opinión es probablemente más relevante- reconociendo de forma paladina la capacidad de los acuerdos interprofesionales de ámbito autonómico para ordenar y estructurar de forma plena la negociación sectorial que se desarrolle en una comunidad autónoma⁴. Con ello se cierra, de forma virtuosa, el círculo que abrió el Acuerdo Vasco de Estructura de 2017 y se sientan fundamentos normativos sólidos para asegurar la facultad ordenadora en materia de estructura de los agentes más representativos en la CAPV.

6. A MODO DE RECAPITULACIÓN

El Acuerdo Vasco de Estructura es una herramienta necesaria y extraordinariamente valiosa pero no suficiente para construir un modelo de negociación colectiva a la altura de las necesidades y retos que tenemos planteados. Constituye ciertamente el primer paso para abordar con garantías la consolidación de una amplia y potente red de acuerdos colectivos propios, pero para ser verdaderamente eficaz necesita en mi opinión profundizar en dos vías complementarias. La primera consistiría en incrementar en la medida de lo posible el número actual de acuerdos y convenios reguladores de condiciones de trabajo de ámbito autonómico, funcional y geográfico, a fecha de hoy bastante escasos. La segunda, en activar y mantener viva una negociación colectiva de base territorial (provincial) que, además de preferente sobre la estatal, sea también dinámica, flexible en procedimientos y rica en contenidos, para ir asentando de forma progresiva un empleo de calidad en Euskadi, verdadera condición de posibilidad de una economía competitiva y sostenible en el marco de una sociedad fuertemente cohesionada.

4 Así se reconoce de forma expresa en el art. 84.4, según la redacción introducida por el RD-ley 2/2024, al otorgar también prioridad aplicativa a los convenios provinciales cuando se establezca en un acuerdo interprofesional de ámbito autonómico.

Análisis y evolución reciente de la estructura de la negociación colectiva en la CAPV

Analysis and recent evolution of the structure of Collective Bargaining in the Basque Country

Francisco Javier González López

Responsable de Estudios Socioeconómicos

Lan Harremanen Kontseilua / Consejo de Relaciones Laborales

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1523>

Fecha de entrada: 23/07/2025

Fecha de aceptación: 10/09/2025

1. INTRODUCCIÓN

El Estatuto de los Trabajadores define al convenio colectivo como un acuerdo rubricado entre los representantes de los trabajadores y empresarios en el que se regulan las condiciones de trabajo y, en general, cualesquiera otras materias que pudieran afectar las partes que lo negocian.

Respecto a su ámbito funcional de aplicación, distingue entre convenios colectivos de empresa y los de ámbito superior a la empresa, y en cuanto a su ámbito territorial, señala que comprenderá el que las partes acuerden, indicando que las organizaciones sindicales y las asociaciones empresariales podrán establecer mediante acuerdos interprofesionales cláusulas sobre la estructura de la negociación colectiva, teniendo estos acuerdos el tratamiento que el Estatuto reserva para los convenios colectivos.

El objeto de este artículo es describir la Estructura de la Negociación Colectiva en la CAPV, tanto desde una perspectiva funcional (empresa/sector), como territorial, así como su situación actual y evolución reciente.

Sin embargo, antes de abordar este breve estudio, se hace necesario precisar varias cuestiones sobre la metodología y forma de cálculo utilizada:

1. Si bien, como ya se ha señalado, los acuerdos interprofesionales son convenios colectivos, a los efectos del presente análisis sólo se han tenido en cuenta

los convenios con efectos económicos, es decir, los acuerdos en los que se regulan cuestiones como los incrementos salariales y la jornada de trabajo, habiendo sido excluidos los acuerdos interprofesionales, ya que, de no haber sido así, la cifra de trabajadores se hubiera visto duplicada, al contabilizarse, por un lado, los trabajadores amparados por un determinado convenio y, por otro, esas mismas personas, como sujetos cubiertos igualmente por un acuerdo interprofesional.

2. Aunque, lógicamente, las personas cubiertas por un convenio de empresa también están afectadas por un convenio sectorial, en el supuesto de existir un acuerdo de este tipo en el sector en el que la empresa desarrolle su actividad, cuando se habla de trabajadores cubiertos por acuerdos sectoriales, únicamente incluimos a la población trabajadora de un determinado sector que no tiene convenio de empresa, ya que incluir dentro de los acuerdos sectoriales a personas trabajadoras que disponen de un convenio propio en su empresa, distorsionaría el cálculo, computando dos veces a las mismas personas.

3. Para el estudio de los ámbitos territoriales se han definido tres niveles diferentes, provincial, autonómico y estatal¹. Aunque existen convenios de ámbito inferior al provincial, se ha incluido a estos acuerdos dentro del ámbito provincial, al objeto de simplificar el análisis, máxime teniendo en cuenta el reducido número de personas cubiertas por convenios de este tipo.

4. Hasta la entrada en vigor de la reforma laboral de 2012², tras la finalización del período de vigencia ordinaria de un convenio, este pasaba a la situación de prórroga hasta la firma de un nuevo acuerdo. Sin embargo, esta reforma modificó, entre otras cuestiones, la denominada ultraactividad de los convenios, estableciendo que, transcurrido un año desde la denuncia de un convenio colectivo sin que se hubiera acordado uno nuevo, aquel perdería, salvo pacto en contrario, su vigencia, pasando a considerarse decaído, siendo de aplicación, si lo hubiere, el convenio colectivo de ámbito superior³.

En este artículo, cuyo objetivo es analizar la estructura de la negociación colectiva en la CAPV, se ha incluido dentro del colectivo de las personas trabajadoras sujetas a acuerdos de negociación colectiva a las que, tras la aplicación de esta reforma, se encontraron con su convenio decaído y sin la cobertura de uno de ámbito superior, ya que estas personas antes de la entrada en vigor de esta modificación sí con-

1 Dentro del ámbito estatal incluimos a las personas cubiertas por convenios de ámbito estatal con incidencia en la CAPV.

2 Real Decreto-ley 3/2012 de 10 de febrero.

3 Posteriormente el Real Decreto-ley 32/2021 de 28 de diciembre volvió a modificar el art. 86 del Estatuto de los Trabajadores para recuperar la ultraactividad indefinida.

taban con la cobertura de un convenio, habiendo recuperado posteriormente, en la gran mayoría de los casos, sus acuerdos colectivos.

5. Para el cálculo de la población trabajadora amparada por los diferentes convenios, cada dos años⁴ el Consejo de Relaciones Laborales solicita al Ministerio de Trabajo y Economía Social, siempre a la misma fecha, 31 de marzo, información sobre la población asalariada, adscribiéndose posteriormente el empleo de las diferentes empresas a los distintos convenios, teniendo en cuenta, fundamentalmente, la CNAE⁵ declarada. De esta forma se ha procedido a la estimación de la población asalariada de los diferentes ámbitos.

2. LA ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA CAPV

Al término del ejercicio 2024, del conjunto de la población asalariada susceptible de rubricar acuerdos de negociación colectiva, excluyendo por tanto al personal funcionario de las diferentes administraciones públicas, se encontraban bajo la cobertura de un convenio de sector o de empresa unas 645.150 personas.

Esto supone que en torno al 93% de la población asalariada⁶ se encontraba bajo la cobertura de la negociación colectiva, pudiendo estar su convenio vigente, en situación de prórroga o decaído.

Este porcentaje ha permanecido relativamente constante a lo largo de los últimos años, con ligeras variaciones como consecuencia fundamentalmente de cambios sectoriales en la composición del empleo.

A continuación, se va a analizar cuál ha sido la evolución de este colectivo a lo largo del período 2006-2024, teniendo en cuenta, tanto el ámbito funcional (empresa/sector), como territorial.

2.1. ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA CAPV POR ÁMBITOS FUNCIONALES (EMPRESA/SECTOR)

En el gráfico adjunto se puede observar la evolución entre 2006 y 2024 de la población asalariada cubierta por acuerdos de negociación colectiva y su distribución porcentual por ámbitos funcionales (convenios de empresa/sector).

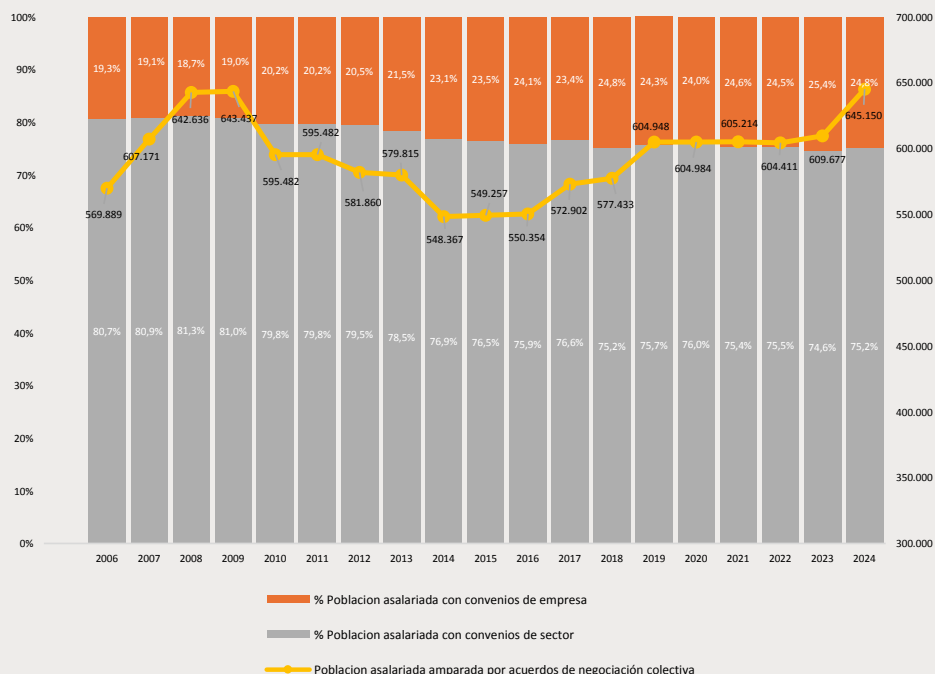
4 Como consecuencia de la pandemia causada por el coronavirus COVID-19 la actualización de la población trabajadora cubierta por acuerdos de negociación colectiva prevista para el 2020 se trasladó al año 2021.

5 La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) es un sistema para agrupar y clasificar las actividades económicas de las empresas mediante la asignación de un código numérico a cada una de ellas.

6 Para el cálculo de este porcentaje no se ha tenido en cuenta dentro de la población salariada a los funcionarios de las diferentes administraciones. Por otra parte, y en lo que se refiere a las personas trabajadoras sujetas a la legislación laboral, la mayor parte de aquellas (en torno al 50%) que actualmente no disfruta de la cobertura de un convenio colectivo pertenece al sector del servicio doméstico.

La población asalariada y su distribución está calculada con la metodología indicada en la introducción de este artículo.

Gráfico n° 1. POBLACIÓN ASALARIADA CUBIERTA POR ACUERDOS DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y SU DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL CONFORME AL ÁMBITO FUNCIONAL DE SU CONVENIO (SECTOR/ EMPRESA)



Fuente: LHK/CRL.

Como se pudo observar, la negociación colectiva en la CAPV tiene un carácter eminentemente sectorial, el 75,2% en 2024.

A lo largo de este período, el porcentaje medio de trabajadores cubiertos por un convenio de sector fue del 77,6%, mientras que la población asalariada amparada por convenios de empresa representó únicamente el 22,4% del total.

En este sentido es necesario recordar que, tanto el marco legal como la composición de nuestro tejido productivo, favorece la adopción de acuerdos sectoriales.

Por un lado, la obligatoriedad de aplicar un convenio sectorial para todas las empresas de un sector cuando este ha sido suscrito con las mayorías que la ley esta-

blece, hace que el número de personas cubiertas por un acuerdo sectorial sea notablemente más elevado que el que correspondería si se aplicase únicamente a las empresas y trabajadores afiliados a las diferentes organizaciones presentes en las mesas de negociación.

Y por otro, la estructura de nuestro tejido productivo, con una gran presencia de las pequeñas y medianas empresa, hace difícil, sino imposible que, en las empresas más pequeñas, en muchas de las cuales ni siquiera existe representación legal de los trabajadores, se pueda negociar y suscribir un convenio de empresa.

Sin embargo, si observamos el porcentaje de población trabajadora cubierta por convenios de empresa entre 2006 y 2024 comprobamos que ha aumentado 5,5 puntos pasando del 19,3% en 2006 a representar en 2024 en 24,8%.

Es difícil atribuir este aumento a un único motivo, aunque es probable que la principal causa haya sido el cambio en el marco legal tras la publicación del Real Decreto-ley 3/2012⁷.

Así, se constata un aumento en el número de convenios de empresa en los años inmediatamente posteriores a la entrada en vigor de esta reforma, que pasan de 934 en 2013 a 1.130 en 2018, en lo que parece un intento por parte de los agentes sociales de establecer en algunas empresas un marco propio que regule las relaciones laborales, tras el decaimiento de su convenio sectorial.

Sin embargo, estos 196 nuevos convenios suscritos entre 2013 y 2018 únicamente supusieron un aumento de 3,3 puntos en el porcentaje de población asalariada cubierta por este tipo de acuerdos, que pasó del 21,5% al 24,8%.

Asimismo, hay que señalar, que en este aumento también han podido influir los cambios habidos en la composición y tamaño de nuestro tejido productivo a lo largo de estos 19 años, con un progresivo aumento del empleo del sector servicios y una paulatina disminución del número de empresas de menor tamaño, por lo general amparadas por un convenio sectorial, así como la posible existencia de un cambio de estrategia sindical apostando en algunos casos por los convenios de empresa en detrimento de los acuerdos de sector.

Con todo, en los últimos años se observa un cierto estancamiento en el porcentaje de población trabajadora amparada por convenios de empresa, probablemente, como ya se ha señalado, por la dificultad que existe en ampliar este tipo de acuerdos en un tejido productivo dominado por la pequeña y mediana empresa.

7 En este texto normativo, entre otras cuestiones, se estableció la prioridad aplicativa de los convenios de empresa, y se modificó la ultraactividad de los convenios, estableciendo que transcurrido un año desde la denuncia del convenio colectivo sin que se hubiera acordado uno nuevo, aquel perdería, salvo pacto en contrario, su vigencia.

2.2. ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA CAPV POR ÁMBITOS TERRITORIALES

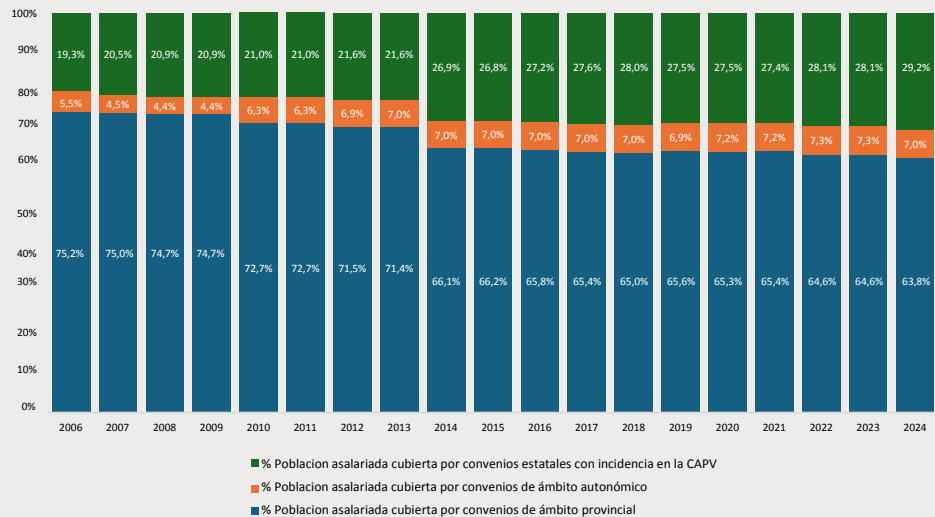
En el gráfico nº 2 se puede observar la evolución entre 2006 y 2024 de distribución porcentual por ámbitos territoriales de la población asalariada cubierta por acuerdos de negociación colectiva. Se han considerado tres ámbitos: convenios de ámbito provincial, convenios de ámbito autonómico y convenios de ámbito estatal con incidencia en la CAPV. En cada uno de estos ámbitos se han incluido tanto los convenios sectoriales como los negociados a nivel de empresa.

Como se puede observar, la mayoría de los trabajadores afectados por la negociación colectiva ha negociado sus convenios dentro de la propia CAPV. De media, en el período analizado, el 75,2% de la población asalariada negoció sus convenios dentro del marco territorial de nuestra Comunidad, mientras que el restante 24,8% estuvo amparado por convenios negociados fuera de nuestras fronteras.

El desglose de este 75,2% es el siguiente: 68,7% de los trabajadores negociaron sus acuerdos a nivel provincial, mientras que el 6,5% suscribieron convenios de ámbito autonómico.

Se pueden distinguir claramente dos períodos: el anterior a la entrada en vigor de la reforma laboral de 2012 y el posterior a la entrada en vigor de esta, (a los efectos de este artículo a partir de 2014).

Gráfico nº 2. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN ASALARIADA DE ACUERDO CON EL ÁMBITO TERRITORIAL DE SU CONVENIO



Fuente: LHK/CRL

En el período 2006-2013, de media, el 20,9% de la población asalariada estaba amparada por un convenio estatal. Sin embargo, la media del período 2014-2024 es del 27,7%, habiendo aumentado entre ambos períodos 6,8 puntos.

En el caso de la CAPV, la aplicación de la reforma laboral supuso que muchos convenios sectoriales-provinciales decayesen y que, tras su decaimiento, una parte o la totalidad de la población trabajadora anteriormente bajo la cobertura de un convenio negociado en nuestra Comunidad pasase a estar bajo la cobertura de un convenio de ámbito estatal. De hecho, el porcentaje de trabajadores cubiertos por un acuerdo rubricado a nivel estatal, que, en 2013, era del 21,6%, pasó a ser del 26,9% en 2014.

Aunque esta puede haber sido la causa principal del aumento de la penetración de los convenios estatales, hay que volver a señalar que los importantes cambios sufridos por la estructura económica de nuestra Comunidad a lo largo de en estos años también han podido influir en este cambio.

Por un lado, la paulatina pérdida de peso del empleo industrial, a la que habría añadir la caída sufrida por el empleo asalariado en pequeñas empresas de sectores, como la hostelería o el comercio minorista, con convenios negociados a nivel provincial.

Asimismo, algunas empresas con sede social en nuestro territorio y con un importante volumen de empleo en la CAPV, han pasado de suscribir convenios de empresa de ámbito provincial o autonómico a rubricar acuerdos de ámbito estatal, al ir expandiendo su actividad y abrir centros de trabajo en otras partes del Estado.

Por tanto, a modo de conclusión, se puede decir que la negociación colectiva en la CAPV se desarrolla mayoritariamente dentro de nuestra Comunidad con un peso importante de la negociación sectorial provincial.

A la finalización del ejercicio de 2024 el 63,8% de la población asalariada negociaba sus convenios a nivel provincial, un 7% a nivel autonómico y un 29,2% estaba amparada por convenios de ámbito estatal. En cuanto a su distribución funcional (empresa/sector) a 31/12/2024 el 75,2% estaba amparada por convenios de sector y un 24,8% por acuerdos de empresa.

El análisis de los datos nos muestra una caída en el número de trabajadores cubiertos por convenios negociados en la CAPV, principalmente como consecuencia de la aplicación de la reforma laboral de 2012, que facilitó la entrada de los convenios de ámbito estatal tras el decaimiento de algunos convenios provinciales, aunque también ha podido influir en esta disminución cambios en la composición del empleo sectorial a lo largo de este período, así como una reducción del empleo asalariado en las empresas de menor tamaño en sectores que se encontraban bajo la cobertura de un convenio negociado en la CAPV.

A modo de breve recapitulación:

1. La tasa de cobertura de la NC en Euskadi ha recuperado, superándolos levemente, los niveles previos a la gran crisis de 2008.
2. Una de cada cuatro personas trabajadoras de la CAPV se rige actualmente por convenios colectivos de empresa. El resto se encuentra bajo la cobertura de algún convenio sectorial.
3. Tres de cada cuatro personas trabajadoras en Euskadi están bajo la cobertura de un convenio colectivo negociado y suscrito en la CAPV.
4. El porcentaje de personas trabajadoras de la CAPV cuyas condiciones de trabajo se establecen por convenios estatales creció sustancialmente a raíz de la reforma legal de 2012.
5. En 2024, el porcentaje de personas trabajadoras con convenios colectivos propios de la CAPV se ha estabilizado y se ha situado, sin variaciones sustanciales en los últimos cinco años, en torno al 75%.

Ekonomialari bikainaren konpetentziak Basque Country 2030 Agendaren arabera

The Excellent Economist in the Context of the Basque Country 2030 Agenda

Gero eta aldakorragoa den ingurune ekonomiko eta sozial honetan, beharrezkoa da bertako profesionalak gizartearen eskarira egokitutako prestakuntza bikaina lortzea. Bikaintasun profesionalaren oinarrian, pertsonaren ezagutza espezifikoaz gain, ia jakintza-arlo eta lanbide guztiek partekatzen dituzten jakintza, egiten jakitea eta jarrerei dagozkien gaitasunak daude. Ikerketa-taldeak ekonomialari bikainaren gaitasun profesionalak eguneratzeko beharra planteatu zuen. Artikulu hau, enplegatzaileek ekonomialari bikain baten gan bilatzen dituzten konpetentziak edo gaitasunak zeintzuk diren zehazteko. Metodologia mistoa erabiliz, ekonomialari bikainaren profila lortzen da, baita ekonomialari horrek gizonentzat eta emakumeentzat duen profila ere; izan ere, eskatzen diren gaitasunak berdinak diren arren, ez da halakoa gaitasun horiek lehenesteko ordena.

En un entorno económico y social cada vez más cambiante, sus profesionales deben obtener una formación excelente adaptada a la demanda de la sociedad. La excelencia profesional se basa, en las competencias relativas a conocimientos específicos, saber hacer y actitudes compartidas por casi todas las áreas de conocimiento y profesiones. El equipo de investigación planteó la necesidad de actualizar las competencias profesionales del economista excelente. Utilizando una metodología mixta, se obtiene un perfil de economista excelente general y por género, pues la priorización de las competencias requeridas varía según el género.

In an increasingly changing economic and social environment, its professionals must obtain excellent training adapted to the demands of society. Professional excellence is based on competences relating to specific knowledge, know-how and attitudes shared by almost all areas of knowledge and professions. The research team raised the need to update the professional competences of the excellent economist. The research project determines the competences, according to employers, of the excellent economist. Using a mixed methodology, a profile of excellent economists is obtained in general and by gender, as the prioritisation of the skills required varies according to gender.

María Jesús Luengo-Valderrey

*Ekonomia eta Kudeaketa saila; Ekonomia eta Enpresa Fakultatea Elcano
Atala; EHU*

José Domingo García-Merino

Finantza Ekonomia II saila; Ekonomia eta Enpresa Fakultatea Egoitza; EHU

Julián Pando-García

Finantza Ekonomia II saila; Ekonomia eta Enpresa Fakultatea Egoitza; EHU

Iñaki Periañez-Cañadillas

Finantza Ekonomia II saila; Ekonomia eta Enpresa Fakultatea Egoitza; EHU

Aurkibidea

1. Sarrera
2. Gaitasun profesionalak
3. Bikaintasun profesionala
4. Metodologia
5. Azterketa enpirikoa
6. Ondorioak

Aipamenak

Hitz gakoak: bikaintasuna, ekonomialaria, gaitasunak, GJHak

Palabras clave: excelencia, economista, capacidades, ODS

Keywords: excellence, economist, skills, SDGs

JEL Kodeak: A11, I23, J24, L80

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1524>

Sarrera-eguna: 2024/03/12

Onarpen-eguna: 2025/01/10

1. SARRERA

Ingurune globalean, ezagutza funtsezkoa da enpresen eta nazioen lehiakortasuna mantentzeko eta handitzeko, eta, bereziki, enpresentzat eta, oro har, gizartearentzat ezinbestekoa da profesionalak prestakuntza bikaina eskuratzea. Horrela, profesionaltasuna, «gauzak ondo egitea, jarduera gaitasun eta eginahal nabarmenekin burutuz» (Luengo-Valderrey & Periañez-Cañadillas, 2014:13), gako estrategiko gisa aurkezten da. Beraz, inplikaturako eragile guztientzat

funtsezkoa da bikaintasun profesional hori lortzeko gaitasunak ezagutzea. Hori da azterlan honetan planteatzen dugun erronka.

Ingurune horretan, Unibertsitateak, jakintza sortzeko erakunde garrantzitsua eta Goi Mailako Hezkuntzaz arduratzen den heinean, goi-mailako profesionalak prestatzeko funtsezko lana egiten du, beren laneratzeari dagokionez, enpresa- eta gizarte-eskakizunak bikaintasunez beteko dituztenak. Ikuspegi horretatik, Unibertsitatea gizartearen hornitzaile bihurtzen da, bereziki lan-merkatuaren hornitzaile (Hassall *et al.*, 2005; Yorke, 1992).

Ikuspegi hori mundu-mailako erakundearen agendan eta horizontean dago. Hori ondorioztatu daiteke, esaterako, *World Economic Forum*ek 2019ko *The Global Competitiveness Report* delakoan (Schwab, 2019) egiten dituen adierazpenetatik, gaitasunetan eta ez hainbeste titulazioetan oinarritutako langileen hautaketa baterantz jo behar dela. Baita *Strategies for the New Economy Skills as the Currency of the Labour Market* (Centre for the New Economy and Society, 2019) txostenak adierazten dituenetatik: ikaskuntza-mundu berri honek berekin dakarrela akreditazio tradizioaletik eta ziurtagirietatik aldentzea, eta etengabeko ikaskuntza-sistema batera hurbiltzea, trebetasunetan oinarritutako adierazle-multzo partekatu baten arabera.

Horregatik, ezinbestekoa da Unibertsitateak gizarteak eta lan-merkatuak beren profesionalei une oro eskatzen dizkieten lehenetsuneko konpetentziak ezagutzea. Horrela, goi-mailako hezkuntzako erakundeek gaitasun horietan trebatuko dituzte etorkizuneko profesionalak, bai ezagutza espezifikoetan, bai gaitasun orokorretan, gradu edo post graduaren ondoren, lan-merkatuan sartzeko gai izan daitezten. Hori horrela bada, pertsona horiek behar besteko gaitasun eta prestasunez garatuko dute beren ibilbide profesionala, eta, horrela, bikaintasun profesionala lortuko dute. Baina, gaitasun horiek ezagutzeko ezinbestekoa da goi-mailako hezkuntzako erakundearen eta enpresen arteko lankidetzaz; izan ere, ezagutzak trukatzetik atera daitezke lanbide bakoitzerako une bakoitzean garrantzitsuenak diren gaitasunak.

Hala ere, hurbilketa hori lanbide guztietarako egiten bada, korapilatsua eta egiteko zaila da. Elkargo profesionalak funtsezko zeregina dute hor, haiek arduratzen baitira lanbidearen jarduna antolatzeaz, elkargokideen interes profesionalak defendatzeaz eta elkargokideen zerbitzuen kontsumitzaile eta erabiltzaileen interesak babesteaz. Ildo horretan, elkargo horien zeregin garrantzitsu bat da lanbidea bera hobetzea, lanbideak betetzen duen funtzio soziala ahaztu gabe (Centenera-Jaraba, 2021), hau da, bikaintasun profesionala definitzeaz arduratzen dira. Horregatik, elkargo profesionalak akademiarako egokiak eta eskuragarriak dira. Beraz, elkargo profesionalen eta akademiaren arteko lankidetzak lan-merkatuak eta gizarteak eskatzen duten profesionala hobeto ezagutzea dakar, bi parteentzat aldetik.

Ikerketa-talde honen kideak ekonomialari kolegiatuak dira eta Ekonomisten Euskal Elkargoak eta UPV/EHUko Ekonomia eta Enpresa Fakultateak ekonomialari bikainaren gaitasun profesionalak eguneratzeko beharra planteatu zuten. Hori dela

eta, Ekonomisten Euskal Elkargoak (EEE), Euskal Herriko Unibertsitatearekin (UPV/EHU) lankidetzan, US21/04 unibertsitate-enpresa-sozietatea ikerketa-proiektua gauzatu du, *Ekonomista digitalaren gaitasunak Basque Country 2030 Agendaren testuinguruan* izenekoa. Proiektu horren helburu nagusia da UPV/EHUko Ekonomia eta Enpresa Fakultateko graduatu berrien enplegatzaileek behar dituzten gaitasunak identifikatzea, bai eta ekonomialari titulu berri bat kontratatzean aurkitzen zailenak direnak ere. Azken helburua XXI. mendeko ekonomialari bikainaren profila eskaintzea da, baita hura aurkitzeko izan daitezkeen zailtasunak ere.

Azken hamarkadetako testuinguru ekonomiko eta sozialaren bilakaera dela eta, identifikatu beharreko gaitasunak hiru talde handitan sailkatu dira:

- Tradizionalak: trebetasun teknologikoetan oinarritzen ez direnak eta Goi-mailako Hezkuntzaren Europako Esparrura egokitu zirenetik titulazioen liburu zuri ia guztietan islatutako gaitasunekin bat datozenak.
- Digitalak: trebetasun teknologikoetan zentratutakoak. Herritar digitala protagonista den mundu digitalerako bilakaerarekin bat datoz.
- Jasangarritasunerakorenak: 2030 Agendan onartutako Garapen Jasangarri-rako Helburuak (GJH) lortzera bideratuta daudenak. Enpresek pixkanaka-pixkanaka bat egiten dute helburu horiekin, eta helburu horiek lehiarako eta berrikuntzarako abantaila-iturri bihurtu dira erakundeentzat (Calabrese, Castaldi, Forte, & Levialdi, 2018). Hori dela eta, azterlan honetan sartu dira, dimentsio ekonomiko eta sozialean.

Ikerketa gauzatzeko metodologia mistoa erabili da, metodo kualitatiboak eta kuantitatiboak konbinatuz. Horiek EEEko kide diren eta enplegatzaile diren edo langileak hautatzeko jarduerak garatzen dituzten ekonomialariei aplikatu zaizkie.

Aztertuko den gaiari sarrera eman, eta gaitasun profesionalei eta bikaintasun profesionalari buruzko deskribapen teoriko laburrak egin ondoren, ikerketa honetan jarraitutako metodologia azaltzen da, azterlan enpirikoaren garapena justifikatzen duena. Ikerketa horren emaitzetatik ondorioztatzen dira ekonomialari bikainaren profilari buruzko ondorioak, Basque Country 2030 Agendaren testuinguruan.

2. GAITASUN PROFESIONALAK

Konpetentzia profesionalaren kontzepturako lehen hurbilketa bat izango litza-teke: prestakuntzaren bidez garatu behar diren gaitasunen eta trebetasunen multzoa jasotzen duela. Hots, kualifikazio-prozesu baten emaitza da. Horrela, gaitasun profesionala jakintzak aplikatzera mugatuko litzateke (Gómez-Rojas, 2015). Hala ere, lanbide bat garatzen denean, ez da edukiaz bakarrik hitz egiten ari, gaitasun horien erabilera eta azken hori nola egiten den gehitu behar da. Hau da, profesionalak bere prestakuntzaren eta esperientziaren bidez, arazoak aztertu eta konpontzen ditu eta

erabakiak hartzen ditu (Rusaw, 1995). Beraz, profesionalak erantzunak ematen ditu lanpostu batean erakunde jakin batean, bere kultura espezifikoarekin; testuinguru sozial, ekonomiko eta politiko jakin batean; printzipio eta balio jakin batzuekin, eta abar (Aneas, 2003).

Hala, esan daiteke konpetentzia profesionalaren ezaugarriak honako hauek direla (Pérez Escoda, 2001:28):

- Pertsonen banaka edo kolektiboki aplikatzen zaien kontzeptua da (adibidez, EEEen definitutako ekonomilariaren gaitasunak).
- Barnean hartzen eta integratzen ditu ezagutzak, egiten jakiteko trebetasunak, eta jarrera eta jokabideak.
- Gaitasun eta prozedura formalak eta informalak barne hartzen ditu.
- Banaezina da esperientziarekin lotutako etengabeko ikaskuntzarekin.

Ikuspegi horretatik, gaitasun profesionalaren kontzeptua hasieran hautemandakoa baino konplexuagoa da, hainbat gaitasun-mota biltzen baititu, profesionala antolamendu-, ekonomia- eta gizarte-testuinguruaren eskakizun askotarikoak eta konplexuak asetzeko prestatuta egon dadin. Horrela, lanbide-gaitasun mota guztiak biltzen dituen ikuspuntu holistikoa aplikatuz, honako hauek daudela esan daiteke (Aneas, 2003):

- Espezifikoak edo ezagutzakoak: jarduera-arlo eta -sektore bakoitzeko lanbide-jardueren berezko konpetentziak dira.
- Orokorrak: edozein lanbide-jarduera garatzeko beharrezkoak diren jarrerei, trebetasunei, gaitasunei eta balioei dagozkie. Horien artean, honako hauek bereizi behar dira: batetik, lana lortzeko oinarritzko gaitasunak edo gutxieneko ezagutzak (estatistika, mikroekonomia...), hau da, gauzatu beharreko lanbide-jarduerarekiko oso independenteak diren, baina funtsezkoak diren eta garapen profesionalera sartzeko aurrebaldintza gisa egiaztatu behar diren gaitasunak; eta, bestetik, zeharkako gaitasunak, faktore kognitiboak, afektiboak eta portaerazkoak dakartzatenak, eta pertsonak hainbat lanbide-jardueratan, emaitza nabarmen handiagorekin, trebatzeko funtsezkotzat jotzen direnak (talde-lana, autoikaskuntza).

Gaitasun horiek eskuratzeak eta konbinatzeak emango dizkio profesionalari, lanbidean sartzeko, lanbidean jarduteko eta lan-merkatuan integratzeko bete beharreko gutxieneko baldintzei erantzuteko behar dituen jakintzak eta jarrerak. Baina helburua ez da profesional baten gaitasunak eskuratzea, profesional bat bikaina izatera eramaten duten konpetentziak zeintzuk diren jakitea baizik, eta zeregin horretan funtsezko zeregina dute bai goi-mailako hezkuntzako erakundeek, bai elkar-go profesionalek (Centenera-Jaraba, 2021).

3. BIKAINTRASUN PROFESIONALA

Bikaintasun profesionala ez da beste gaitasun bat, lanbidea definitzen duten guztien konbinazioaren emaitza baizik. Profesional bikaina izango da bere ohiko jardunean jakintzarako prestakuntzarik onena, bere lana ondo egiteko asmorik onenak eta emaitza objektiborik onenak jasotzen dituen (Martínez Navarro, 2010). Bikaintasunak, beraz, konpromiso pertsonala eta besteekiko konpromisoa eskatzen du; diziplina, iraunkortasuna eta entrega eskatzen ditu. Bikaintasuna bilatzeari uzten badiogu, bikaina izateari utziko diogu: «Behin eta berriz egiten duguna gara. Bikaintasuna, beraz, ez da ekintza bat, ohitura bat baizik» (Durant, 1926:127).

Lorpen horretan, garrantzi berezia hartzen du profesionalak gizartearekin duen konpromisoa bere gain hartzeak, bai eta gizartearekin duen jarduera profesionalaren bidez hura hobetzen laguntzeko erantzukizuna hartzeak ere. Erantzukizun hori bere gain hartzeak esan nahi du bere gaitasun profesionalak erabat garatzea eta bere jardueran bikaintasuna bilatzea eta lortzea (Coasaca Sotomayor, Argota Pérea, Celi Saavedra, Campos Pérez, & Méndez Acca, 2016). Horrek esan nahi du lanbidea berarengandik espero den bikaintasun-mailarekin garatzea dela gizarteari onura handiagoa emateko bidea (Hortal, 2002). Izan ere, bikaintasuna ez da lehiakortasuna, lankidetzak baizik, beti gure gaitasun onenak erabiltzea, lanbideak eskatzen duen guztian ahalik eta ondoen prestatzea, ahalegintzea eta erresilientea izatea; azken batean, gure gaitasunak besteen zerbitzura jartzea (Centenera-Jaraba & López-Guzmán, 2019).

Bikaintasun profesionalerako bide horretan, prestakuntza akademikoak zeregin garrantzitsua du, etorkizuneko profesionalak gaitasun guztietan trebatzeaz arduratzen baita, beren lanbidean bikaintasunez jardun dezaten. Horrek esan nahi du unibertsitate-erakundeek erabateko koherentzia izan behar dutela esaten denaren eta egiten denaren artean, ikasten denaren eta esperimentatzen denaren artean (Gómez-Rojas, 2015). Hala ere, ez da ahaztu behar egoerak aldatu egiten direla, gizartearen eboluzionatzen ari dela eta gaurko bikaintasunerako gaitasunak ez direla biharkoak. Horregatik, gaitasun horiek eguneratzeko, profesionalak profesionalen elkargoak dituzte, etengabeko prestakuntzaren ardatza baitira. Erakunde horiek bikaintasun profesional osoa lortzen laguntzeko, alderdi teknikoez gain, alderdi humanistikoak ere jaso beharko dituzte, biak baitira jarduera profesionalaren adierazpen integrala (Centenera-Jaraba & López-Guzmán, 2019); ondorioz, ezinbestekoak dira bikaintasuna bilatzeko. Hori dela eta, elkargoen parte-hartzea funtsezkotzat jotzen da prestakuntzaren, elkarriketaren eta praxi onaren bidez, guztiek nabari dezaten esentziaren bikaintasuna eta bertutea, eta hori izan dadin lanbide horren ezaugarria (Centenera-Jaraba, 2021).

Elkargo profesionalak erreferente gisa jardun behar du, bere bikaintasuna eta bere profesionalena bilatuz, Centenera-Jarabak eta López Guzmán (2019) adierazten duten bezala: «gaur egungo gizartean, elkargo profesionalak behartuta daude, independentzia eta zorrotasuna oinarri hartuta, unibertsitateko kolektibo profesionalak

erabiltzera, beren autoritate profesionalaren balioa eta gizarteari egiten dioten zerbitzua agerian uzteko».

Aztartzeko ekonomialariak aukeratu ditugu zeren haiek dira profil profesional desberdin gehiago dituzten graduatuak; EEEK dituen elkargokide gehien, Medikuen Elkargoaren ondoren, Euskal Autonomia Erkidego osokoak. Horrez gain, ikerketatalde kideak ekonomialari kolegiatuak dira eta Ekonomisten Euskal Elkargoak eta UPV/EHUko Ekonomia eta Enpresa Fakultateak ekonomialari bikainaren gaitasun profesionalak eguneratzeko beharra planteatu zuten. Zeregin hori arestian aipatutako ikerketa-proiektuaren bidez gauzatu zen, eta metodologiaren, lortutako emaitzen eta ondorioen berri ematen da hurrengo ataletan.

4. METODOLOGIA

Ekonomialari bikainaren gaitasun profesionalak azaleratzeko metodologia mistoa erabili da, metodo kualitatiboak zein kuantitatiboak barne hartzen dituen, metodo horien konbinazioaz gain, ezaugarri paradigmatico gehigarriak ere badituelako (Johnson & Christensen, 2020). Horrela, metodo bakoitzak ikerketan duen enfasiaren arabera, metodologia hori *continuum* kuantitatibo-kualitatiboaren eremu espezifikoko batean kokatuko da (ikus 1. irudia).

1. Irudia. IKERKETAREN CONTINUUMA



Iturria: Johnson eta Christensen (2020, 145. or.)

Gizarte Zientzien arloan, metodologia mistoak ikerketari emaitza hobeak ematen dizkiola uste da, metodo kualitatiboak eta kuantitatiboak osagarriak baitira eta aztergaiaren ikuspegi holistikoagoa eta testuinguruan kokatuagoa ematen dio ikerketari. Gainera, bi metodoen indarguneak konbinatzean, perspektiben eta parte-hartzaileen ulermen, moldagarritasun eta ikusgarritasun handiagoa eta hobeak eskaintzen da. (Bautista, 2021; Pita & Pértegas, 2022; Sampieri & Mendoza, 2018).

Ikerketa honetarako honako fase hauek izan ditu:

I. Fasea – Kualitatiboa – Sakoneko elkarrizketak

Elkarrizketa informazio pertsonalizatua ahoz lortzeko tresna bat da. Hau da, pertsonaren alderdi subjektiboak jasotzen dira, hala nola aztergaiari buruzko jarrerak, iritziak, balioak eta abar. Horrek guztiak ikertzailea errealitatera zuzenean hurbiltzea ahalbidetzen du, erantzun objektiboak metatzeaz gain, informazioa eta lortu-

tako emaitzak aberasten dituzten iritziak, sentsazioak eta aldarteak jasotzen baititu (Murillo Torrecilla, Perines Véliz, & Lomba Portela, 2017).

Elkarriketaren zenbait definizio aztertuta (Corbetta, 2007; Nahoum, 1985; Sierra, 1998; Taylor & Bodgan, 1986), honako hau ondorioztatzen da:

- Pertsonen arteko komunikazio-tresna da, eta elkarriketatzaile eta elkarriketatuaren irizpideak biltzen ditu.
- Helburua informazio objektiboa (elkarriketatuarena) eta subjektiboa (elkarriketatzaileak bere behaketaz hautematen duena) biltzea da.
- Erreferente, kode, mezu eta transmisio-bide argia izan behar du.
- Elkarriketatzaileak elkarriketa bideratu eta zuzendu behar du.
- Plangintza eta kodetze ona eskatzen du, denbora izatea eta analisi zehatza.
- Datuen baliozkotasuna eta fidagarritasuna lortzeko, datuak biltzeko beste tresna batzuk erabiltzen dira, bai kualitatiboak, bai kuantitatiboak.

Ondorioz, metodologia egokia da azterlan honen lehen faserako. Zehazki, elkarriketa sakona erabili da, aurreko guztiaz gain honako hauek ahalbidetzen baititu (Taylor & Bogdan, 2008). Azterlan honen helburua ekonomialari bikainaren zeharkako konpetentziak ezagutzea denez, enplegatzailearen ikuspuntutik, esplorazio-fasea tresna hori erabiliz hasi egingo da.

II. Fasea – Kualitatiboa – World Kafea

World Kafea elkarriketa-teknika bat da, eta horren bidez, komunitatean proposatutako galdera bati edo batzuei buruzko informazioa lortu nahi da. Horrela, dena inolako kezkarik gabe esaten da, giro lasai batean, non pertsona guztiek giza-banako gisa parte hartzen duten, beren kategoria profesionali lotu gabe, ideiak eta iritziak askatasunez eztabaidatuz eta partekatuz (Kavanagh, eta beste batzuk, 2020). Ondorioz, parte hartzea errazten duen ikerketa-tresna bat da, parte-hartzaileen arteko lankidetzaz sustatzen baitu, eta bertatik azterketarako datu esanguratsuak lor daitezke (Van Wyngaarden, Leech, & Coetzee, 2018). Horregatik, ezagutza eta ideiak trukatzeko eskatzen duten gaiak lantzeko erabiltzen da (Dawkins & Solomon, 2017).

Teknika hau funtsezko zazpi printzipioren inguruan gauzatzen da: aztergaiaren testuingurua ezartzea, harrera-eremu eroso bat sortzea, parte-hartzaileentzat garrantzitsuak diren gaiak aztertzea, parte-hartzaile guztiek ideiak, ezagutzak eta iritziak eman ditzaten bultzatzea, ekarpenak gurutzatzea eta hainbat ikuspegi biltzea, ereduak eta ideiak elkarrekin entzutea eta aurkikuntza kolektiboak partekatzea (Barakaldo Berritzegune, 2016).

Metodo hau elkarriketa sakonen osagarri egokitzen da, elkarriketetan egingako galderen ezagutza kolektiboa sustatzen duelako, baita ideia berriak sortu egi-

ten dituelako ere. Gainera, pentsamendu sistemikoa ere sustatzen du, arazo berean lan egiten duten pertsonen arteko lankidetzak aktiboa ahalbidetzen baitu, azterlan honen kasuan bezala.

III. Fasea – Kuantitatiboa – Analisi estatistikoa

Metodologia kuantitatiboa eredu matematikoak edota estatistikoak aplikatzean oinarritzen da, ikerketa batean lortutako datuak aztertzeko. Analisi matematikoak eta/edo estatistikoak (Guevara Alban, Verdesoto Arguello, & Castro Molina, 2020) aplikatzen zaizkien datu kuantifikatuen –zenbakizkoak– bilketa objektiboan zentratzen da. Ikuspegi hori planteamendu zientifiko positibista batetik dator, eta horretarako baliozko ezagutza esperientziaren bidez erakutsi den heinean baino ezin da ezarri (Bonilla & Rodríguez, 1997).

Aztergai dugun errealitatera hurbiltzea da, beraz (Lafuente Ibáñez & Marín Egoscózábal, 2008:9-10):

- Analisiaren xedea errealitate behagarria eta neurgarria da, nahiz eta pertzepzioak edo iritziak neurtu, adibidez, bezeroaren gogobetetze-maila.
- Esparru teoriko batetik abiatuta, helburu nagusi bat planteatzen da, bigarren mailako helburu posibleekin eta enpirikoki baliozkotzen saiatzen diren hipotesiekin.
- Aldagai batzuk ezartzen dira –ezaugarria, nolakotasuna, hainbat baliok har dezaketen alderdiek –, prozedura matematiko eta/edo estatistikoaren bidez aztertzen direnak.
- Aztergai den unibertsoaren lagin adierazgarri baten gainean lan egiten da, eta, beraz, lortutako emaitzak orokortu egin daitezke, hau da, unibertsoaren portaera lagina aztertu ondoren lortutakoaren antzekoa izango dela esan daiteke.

Tresna kuantitatiboaren artean, ikerketa edo azterketa deskriptiboaren alde egin du azterlan honek. Azterlan helburuari buruz informazio esanguratsua eskaintzen baitu unibertsoak, lagin nahikoaren bidez azterturik. Horrela, nola jokatzeko duen edo zer iritzi duen gaur egun (Martínez, 2018) jakingo da. Metodo kuantitatiboak gizabanakoen multzo homogeneo baten funtsezko ezaugarriak deskribatzen ditu fenomeno jakin baten inguruan –helburuak, azterketa-hipotesiak–, aztergai den objektuaren egitura edo portaera ezagutzea ahalbidetzen duten irizpide sistematikoa erabiliz (Sabino, 1992). Metodo honek ezaugarri hauek ditu:

- Informazio egiazkoa, zehatza eta sistematikoa lantzea. Ezaugarri behagarriak eta egiaztagarriak dira funtsezkoenak.
- Datuak biltzeko erabiltzen den metodoaren bat inkesta da, datu kuantitatiboak lortzeko.

- Ikerketa-taldeak datuak biltzeko tresnek (kasu honetan, inkestak) ematen duten informazioa bildu eta aztertu egiten du.
- Lortutako datuen artean erlazioak ezar daitezke edo kategoriak ezarri.

Lehen esan bezala, azterlan honetan datuak biltzeko aukeratutako tresna, datuen estatistika-analisi deskribatzailea, ikerketa-inkesta da. Metodo horrek adierazten du ikertzailea ez dela, bere iritzi eta behaketen arabera gidatzen, baizik eta, bere helburuak lortzeko, aztertutako unibertsoa irudikatzen duen laginaren iritzi, jarrera edo lehenetsuen arabera gidatzen dela (Casas, Repullo, & Donado, 2003).

Azterlan honetan gauzatutako ikerketa-faseak eta -metodoak finkatuta, hurrengo atalean aurkeztuko dira Ekonomisten Euskal Elkargoko ekonomista enplegatzaileen kolektiboan garatutako aplikazioa eta lortutako emaitzak.

5. AZTERKETA ENPIRIKOA

Ekonomialariaren lanbidean bikaintasuna lortzeko beharrezkoak diren gaitasunen esplorazioa eta deskripzioa, bai eta horietako zeinek planteatzen duten zailtasunik handiena ere, unibertsitatetik atera berri diren ekonomialariengan aurkitzeko orduan, Ekonomisten Euskal Elkargoko kide diren eta jardunean dauden ekonomialarien analisi kualitatiboan (1. eta 2. faseak) eta kuantitatiboan (3. fasea) oinarritu da. Fase horietako bakoitzaren emaitzak jarraian zehazten dira:

I. Fasea: Elkarrizketak

Hasiera batean, ekonomialari baten lehenetsuezko gaitasunei dagokienez izandako aldaketak ezagutzeko asmoz, azken aldaketa sozial eta ekonomikoen ondoren, pandemiaren efektua kontutan hartuta, elkarrizketa sakon bat prestatu zen langileak hautatzeko karguak dituzten elkargokideekin.

Hamaika elkarrizketa egin dira, eta horietatik lau profil desberdinetako erakundeetako giza baliabideen arduradunei egin zaizkie: bi sektore publikoko pertsonak (Herri Kontuen Euskal Epaitegia eta Herri Administrazioen Euskal Erakundea), bi langileak errekrutatu eta hautatzeko enpresetatik etorritakoei (Michael Page eta Hays), lau auditoretzaren eta aholkularitzaren sektorean lan egiten dutenei, horietako bi bulego profesional txikietan, eta beste bi enpresa handiagoetan (MAC Aholkulariak eta PKF Attest), eta hiru enpresa estandarretakoei (Iberdrola eta Ingeteam bezalako enpresa industrialetako bi eta banaketa-sektoreko bat, Eroski, barne).

Elkarrizketatutako hamaika pertsonetatik zortzi gizonetakoak ziren eta hiru emakumeetakoak. Kasu guztietan seniortzat har genitzakeen pertsonak ziren, hautaketan, giza baliabideetan edo antzeko jardueretan eta enpresa edo erakundeetan esperientzia luzea zutenak hiru euskal lurraldeetan, Bizkaiak pisurik handiena zuen larrik.

Planteatutako gai nagusia izan zen ea aldaketarik sumatu ote duten, amaitu berri den ekonomista bat kontratatzeko orduan, lehentasunezko gaitasunei dagokienez. Kontutan hartuta, bizi izandako pandemia egoeraren ondorioz agertu diren aldaketa ekonomiko eta sozialak. Horretarako, gaitasunak hiru talde handitan banatu ziren: tradizionalak, digitalak eta jasagarritasunekoak.

Digitalak

Funtsezko aldaketa antzematen da gaitasun digitalek elkarriketatutako guztientzat hartutako garrantzian. Pandemian izandako egoerak onlineko lanaren lehentasuna eta garrantzia ekarri zituen, eta, horren ondorioz, azkar egokitu dira erakundeak eta kideak egoera berrira. Horri gehitu egin behar zaio gero eta interes handiagoa dagoela kontziliazioaren eta lan-malgutasunaren inguruan, eta, horren ondorioz, teknologia berriak gero eta gehiago erabiltzen dira lanbidearen garapenean. Hala ere, elkarriketatuek ez dute uste arazorik dagoenik gaitasun horiek dituzten ekonomialari atera berriak aurkitzeko orduan; aitzitik, gaitasun horiek badi-tuztela uste dute.

Zailtasunik handiena helburu profesionaletarako eta produktibitatea hobetzeko erabiltzea da. Ekonomialari batek teknologia horiek erabiltzen jakiteaz gain, eraginkortasunez erabiltzen ere jakin behar duelako. Esaterako, informazio esanguratsua bilatzeko gaitasuna, informazio hori aztertzea, autoikaskuntzarako erabiltzea, datuen tratamenduaren konfidentzialtasunekoak, etab.

Tradizionalak

Hala ere, gaitasun digitalak garrantzi handiagoa hartu izanak ez du esan nahi lehentasunezkoak izatera igaro direnik, elkarriketatutako pertsonentzat gaitasun tradizionalek funtsezkoak izaten jarraitzen baitute, hau da, lankidetzan eta taldean lan egiten dakiten pertsonak, konprometituak, erakundearen helburuak argi eta garbi ezagutzen dituztenak, etab. Garrantzitsua da azpimarratzea, lehentasunen eskalan, gaitasun tradizional batzuek beren garrantzi-ordenan gora egin dutela, batez ere lanpostu batean lehen aldiz hasten den pertsona batengan, bereziki, ikasketako eta autoikasteko gaitasuna. Berrikuntza gisa, tradizionalei lotutako gaitasun berri bat agertzen da: erresilientzia-gaitasuna edo egoera traumatikoak gainditzeko gaitasuna. Elkarriketatutako batek honako hau adierazi du alderdi horri dagokionez:

«Gogotsu hasten dira, ilusioz, baina dena oso azkar egin nahi izaten dute. Jarrera positiboa dute hasieran, baina berehala gogogabetzen dira. Frustrazioarekiko tolerantzia oso baxua dute, eta oso garrantzitsua da, batez ere gaztea zarenean eta gauzek nola funtzionatzen duten ez dakizunean. Hasi, erori eta negatibo bihurtzen dira».

Jasangarritasunerako gaitasunak

Arazo handiagoa izan zen jasangarritasunerako gaitasunak identifikatzea, elkarriketatutako pertsonen ingurumenarekin eta generoarekin lotzen baitzituzten. Garapen Jasangarriko Helburuen (GJH) zabaltasuna eta edukia azaletik adierazi ondoren, eta lan honetan jasangarritasunerako gaitasunei buruz hitz egiten denean eduki ekonomiko eta sozialekoei buruz ari garela adierazi ondoren, zenbait kasutan aurreko azterlanetan tradizionalen artean sartutako konpetentziak agertzen dira, baina ekitate eta justizia sozialeko alderdiekin osatuta. Horien artean azpimarratze-koak dira printzipio etikoak eta integritatea, eta etorkizuneko egoerak aztertze-ko eta aurreikusteko gaitasuna. Izan ere, printzipio etikoak eta integritatea edo osotasuna gailentzen zaizkie ekonomialari batengan lehentasunezkoztat jotzen dituzten gaine-rako gaitasunei.

Zailtasunak

Gaitasun horiek ekonomialari graduatu berrien artean aurkitzeko zailtasunari dagokionez, aurkitzen zailenetakoak konpromisoa eta inplikazioa dira, euren ustez. Egoera hori telelanak sortu dituen aukerei eta teknologia berrien erabilerak ematen duen malgutasunari lotutako balio-eskalaren aldaketari egotzi diote. Aldaketa-kos-tuak jaitsi egin dira; izan ere, telelana egin badaiteke, ez da beharrezkoa geografikoki lekuz aldatzea enpresaz aldatzeko, nahiz eta enpresa ingururik hurbilenean ez egon. Aukerak zabaltzearen ondorioz, lanbide-jarduera garatzen den erakundearekiko in-plikazioa eta konpromisoa txikiagoa da. Oro har, COVIDak aldaketa horiek areago-tu dituela adierazten dute:

«Urrutiko lanak joko-arauak aldatu ditu. Enpresarekiko harrema-na aldatzen ari da, eta gaitasun desberdinak behar dira. Konpromisoa zer den edo enpresarekin nola elkarreagin behar dugun ulertzeko mo-dua desberdina da».

«Pandemiaren ondoren, behar batzuk areagotu egin dira, hala nola lan malgutasuna, kontziliazioa... Telelanak konpromisoa txikiago era-gin du. Ez da hain garrantzitsua karrera plana. Gaur egun, lan-merka-tuan oso errotazio handia dago, garai batean baino askoz maila han-diagoetan. Mundu mailako gaia da».

Era berean, eta ikasgela batean horrelako egoerak birsortzea zaila denez, adiera-zi zuten zaila dela egresatu berriak aurkitzea, egoera eta/edo arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertze-ko eta sintetizatze-ko gaitasuna dutenak.

Elkarriketa horietatik lortutako emaitzak egiaztatze-ko, eta horietan oinarrituta, World Kafe bat egin zen, elkarriketatutako pertsonen ezaugarri berberak zituzten EEEdo elkargokideekin: jardunean egon, langileak aukeratzearekin lotutako ardurak izan eta hainbat esparru/sektoretakoak.

II. Fasea: World Kafe

Elkarrizketa sakonak egin ondoren, world kafe bat egin genuen Bilbon, Donostian eta Gasteizen (bat Ekonomisten Euskal Elkargoaren egoitza bakoitzeko). Helburua izan zen uste komunak adieraztea enplegatzen dutenek gehien eskatzen dituzten konpetentziei dagokienez -tradizional, digital edota jasangarritasunerakoak-, ekonomialari graduatu berri bat kontratatu nahi denean. Hiru lurralde historikoen (Araba, Gipuzkoa eta Bizkaia) arteko partaidetza 38 pertsonakoa izan zen, eta horren egitura 1. eta 2. irudietan agertzen dena da.

World kafeak 2022ko otsailaren 7an, 8an eta 9an egin ziren, eta 3 galdera egin zitzaizkien: Gaitasun tradizionalak, digitalak eta iraunkortasunari buruzkoak. Txanda bakoitzean konpetentzia-mota bat planteatu zen, horien kontzeptualizazioa, bospasei konpetentziaren zerrenda, eta garrantziaren eta hautagai batengan aurkitzeko zailtasunaren hierarkizazioa lortzeko eta zehazteko asmoz.

Donostian 11 pertsona bertaratu ziren, Gasteizen 7, eta Bilbon 20, horietako bat online izan zelarik.

Pertsona horiek guztiak kontratazioarekin, giza baliabideen zuzendaritzarekin eta abarrekin lotuta zeuden. Enpresa horien adibide lirake Eroski, Iberdrola, Hays, Michael Page, IVAP, HKEE, MAC aholkulariak, Lanbide, GOi Giza Baliabideak, PKF attest eta LKS aholkulariak, besteak beste.

Horietan guztietan bermatu ziren parekotasuna eta parte-hartzaileen adina, 35 urtetik gorakoak, bai eta parte-hartzaile guztiak kontratazioaren arloan esperientzia zuten pertsonak zirela ere.

Erantzunak hiru multzotan banatzeko eskatu zitzairen, elkarrizketekin egin zen bezala, lehentasunezko gaitasun tradizionalai, digitalei eta jasangarritasunerakoei buruzko informazioa lortzeko. Elkarrizketetan jasangarritasunerako gaitasunak kontzeptualizatzeko nolabaiteko zailtasuna antzeman zenez, mahai bakoitzean konpetentzia-mota bakoitzaren definizio bat adosteko eskatu zitzairen.

World Kafearen garapenak erakutsi zuen gaitasun tradizionalen kontzeptualizazioa eta aukeraketa arina eta azkarra izan bazen ere, zeregin bera motelagoa eta zailagoa izan zela gaitasun digitalentzat, eta are konplexuagoa jasangarritasunerako gaitasunei zegokienean.

World kafeek elkarrizketetatik lortutako emaitzak baliozkotu zituzten, eta ekonomialari bikainarentzat lehentasunezko gaitasunen zerrendak egitea ahalbidetu zuten. Horietatik abiatuta, inkesta egin zen proiektuaren fase kuantitatiboa gauzatzeko.

III. Fasea: Analisi estatistikoa

Esan bezala, elkarrizketeten emaitzak World Kafeetan lortutakoekin gurutzatuta, galdetegi bat egin zen, eta bertatik fase kuantitatiborako datuak atera ziren.

Hiru gaitasun-motei buruzko 26 aldagaik osatzen zuten galdetegia: 8 konpetentzia tradizionalei dagozkienak, 8 konpetentzia digitalei eta 10 jasangarritasuneko konpetentziei buruzkoak. Horietako bakoitzaren bi alderdi baloratu ziren: alde bate-tik, haren garrantzia, eta, bestetik, konpetentzia hori merkatuan aurkitzeko zailta-suna. Likert eskala bat erabili zen, 1etik 5era bitartekoa: 1etik, garrantzi gutxiko konpetentzia, 5era, oso garrantzitsua; eta 1etik, aurkitzeko oso erraza, 5era, aur-kitzeko oso zaila.

Bestalde, galdera bat sartu zen galdetegian, non inkestatuek 100 puntu banatu behar zituzten hiru konpetentzia-moten artean: tradizionalak, digitalak eta jasanga-rritasunekoak.

Azkenik, sailkapen-galderak sartu ziren. Inkestatutako pertsonen enpresen ka-suan, honako hauei buruz galdetu zen: dimentsioa, jarduera nagusia, zein funtziotar-ako kontratatzen dituzten ekonomialariak, eta haien berrikuntza-maila (5 puntuko eskala, oso baxutik oso handira), emaitzetarako orientazioa eta sektorearen le-hiakortasuna. Inkestatuen adinari, generoari eta enpresan duten erantzukizun-mai-lari buruzko galderak ere egin ziren.

Inkesta EEEdo kide diren, eta gutxienez bost urteko lan-esperientzia duten eko-nomialariei egin zitzaizen (2.445 guztira). Datu-base horren ausazko laginketa baten bidez, 358 inkesta baliagarriren lagin bat jaso zen, eta horrek % 95eko konfiantza-mailarako % 4,79ko errore-marjina dakar.

Amaitu ondoren, inkestatutako pertsonaren profila ekonomialaria da (gizona edo emakumea, berdin), 47 eta 48 urte bitartean ditu, eta erabakiak hartzeko pos-tuetan jarduten du. Kasu gehienetan, Bizkaiko mikroenpresa txiki eta ertainetan egi-ten dute lan. Emaitza hau aztertutako ezaugarriak dituzten ekonomisten guztiz-koaren oso antzekoa da, lagina aztertutako unibertsoaren adierazgarria dela adierazi baitzuten.

Bestalde, gradua lortu berri duen ekonomialari bat kontratatuko luketen jardue-ra aholkularitza-/auditoritza-lanetarako da kasuen % 48,6an, finantza-lanetarako kasuen % 31n, eta gutxienik (% 20,4 guztien artean) marketin-departamentuetako, giza baliabideetako, informatikako zuzendaritza-lanetarako, irakaskuntzako edo ge-rentzia-lanetako.

Inkestatutako pertsonaren profila ezagututa, emaitzazko datuen azterketa esta-tistikoa egin zen, eta, beraz, proiektuaren zati deskribatzailerak pasatu zen. Horreta-rako, SPSSv.24 estatistika-aplikazioa erabili zen.

Gaitasun Garrantzitsuenak Ekonomista Graduatu Berri Batean

Inkestetatik lortutako datuen azterketa deskriptiboak konpetentzia orokorrak eta konpetentzia-tipologiaren arabera lehenestea ahalbidetu zuen, planteatu-tako gai bakoitzean lortutako batez bestekoen bidez.

Eraitza orokorrak hauek izan ziren (ikus 1. taula)

1. Taula. EKONOMILARIAREN GAITASUNAK LEHENESTEA

GAITASUNA	Batez bestekoa
Ikasteko gaitasuna	4,61
Kontu handiz ibiltzea datu pertsonalak erabiltzean, bai bezeroenak, bai enpresako beste pertsonenak	4,61
Enpatiarako eta errespeturako gaitasuna	4,53
Printzipio etikoak eta integritatea	4,5
Konpromiso-maila (integrazioa eta fideltasuna), erantzukizuna eta heldutasuna	4,44
Ikuspuntu desberdinak errespetatzeko gaitasuna	4,44
Taldean lan egiteko gaitasuna	4,42
Erabakiak hartzeko datuak lortzeko eta horien erabilera kudeatzeko gai izatea	4,33
Autoikaskuntzarako gaitasuna	4,3
Lan-eremuan eduki digitalak garatzea	4,23
Ebazteko gaitasuna	4,22
Egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertze eta laburtzeko gaitasuna	4,16
Ekimena	4,12
Erabakiak hartzerakoan ekitate- eta etika-irizpideak sartzeko gaitasuna	4,02
Informazioaren interesa ebaluatze eta gai izatea	4,01
Modu holistikoa pentsatzeko gaitasuna	3,99
Erresilientzia-frustrazioa onartzea	3,96
Egoerak irizpide berrien arabera aztertze eta birformulatzeko gaitasuna	3,94
Etorkizuneko egoerak aztertze eta aurreikusteko gaitasuna	3,94
Hutsuneak identifikatzea eta teknikariei igortzen jakitea, konpontzeko	3,91
Aldaketa lortzeko neurriak hartzeko gaitasuna	3,9
Arazoak modu sortzailean konpontzeko gaitasuna	3,87
Beharrak antzematea eta erantzun teknologiko egokia eskatzea	3,75
Interneten informazioa bilatu eta iragaztea	3,74
Jasangarritasun-irizpideekin irtenbide berriak ezartzeko gaitasuna	3,67
Beste pertsona batzuek sortutako informazioa atzematea eta eduki berriak dituen lan-gai gisa txertatzea	3,6

Iturria: geuk egina.

Ikus daitekeenez, lehenengo zazpi artean konpetentzia digitaletako bat baino ez da agertzen, eta gehiago dagokie pertsonaren erantzukizunari eta printzipio etikoei, gaitasun digitalei baino. Gaitasun tradizionalak eta jasangarritasunerako gaitasunak lehenesten jarraitzen dute, aurreko azterlanetan, hein handi batean, gaitasun tradizional gisa sartu zirenak. Azken kasu horretan, dagokien ñabardura ekonomikoa eta/edo ekitate eta justizia sozialarena gehitu zaie.

Bestalde, aztertutako tipologia bakoitzeko gaitasunen lehenespena aztertu ze-
nean, emaitzak honako hauek izan ziren (ikus 2. taula)

2. Taula. EKONOMISTAREN GAITASUNEN LEHENESPENA, TIPOLOGIAREN ARABERA

GAITASUN TRADIZIONALA	Batez bestekoa
Ikasteko gaitasuna	4,61
Konpromiso-maila (integrazioa eta fideltasuna), erantzukizuna eta heldutasuna	4,44
Taldean lan egiteko gaitasuna	4,42
Autoikaskuntzarako gaitasuna	4,3
Ebazteko gaitasuna	4,22
Egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertzeke eta laburtzeke gaitasuna	4,16
Ekimena	4,12
Erresilientzia-frustrazioa onartzea	3,96
GAITASUN DIGITALA	Batez bestekoa
Kontu handiz ibiltzea datu pertsonalak erabiltzean, bai bezeroenak, bai enpresako beste pertsonenak	4,61
Erabakiak hartzeke datuak lortzeke eta horien erabilera kudeatzeko gai izatea	4,33
Lan-eremuan eduki digitalak garatzea	4,23
Informazioaren interesa ebaluatzeke gai izatea	4,01
Hutsuneak identifikatzea eta teknikariei igortzen jakitea, konpontzeke	3,91
Beharrak antzematea eta erantzun teknologiko egokia eskatzea	3,75
Interneten informazioa bilatu eta iragaztea	3,74
Beste pertsona batzuek sortutako informazioa atzematea eta eduki berriak dituen lan-gai gisa txertatzea	3,6
JASANGARRITASUNERAKO GAITASUNA	Batez bestekoa
Enpatiarako eta errespeturako gaitasuna	4,53
Printzipio etikoak eta integritatea	4,5
Ikuspuntu desberdinak errespetatzeko gaitasuna	4,44
Erabakiak hartzerakoan ekitate- eta etika-irizpideak sartzeko gaitasuna	4,02
Modu holistikoa pentsatzeko gaitasuna	3,99
Egoerak irizpide berrien arabera aztertzeke eta birformulatzeke gaitasuna	3,94
Etorkizuneko egoerak aztertzeke eta aurreikusteko gaitasuna	3,94
Aldaketa lortzeke neurriak hartzeke gaitasuna	3,9
Arazoak modu sortzailean konpontzeke gaitasuna	3,87
Jasangarritasun-irizpideekin irtenbide berriak ezartzeko gaitasuna	3,67

Iturria: geuk egina.

Kasu honetan, gaitasun tradizional garrantzitsuenak honako hauek dira, hurre-
nez hurren: ikasteko gaitasuna, konpromisorako gaitasuna (integrazioa eta fidelta-

suna), erantzukizuna eta heldutasuna, talde-lanerako gaitasuna eta autoikaskuntzarako gaitasuna. Digitalei dagokienez: datu pertsonalen tratamenduan eta erabileran kontuz ibiltzeko gaitasuna; datuak lortzeko eta erabakiak hartzeko erabiltzeko gaitasuna; eta lan-eremuan eduki digitalak garatzekoa. Azkenik, iraunkortasunerako gaitasunei dagokienez, honako hauek dira lehentasunak: enpatiarako eta errespeturako gaitasuna; printzipio etikoak eta integritatea; eta ikuspuntu desberdinak errespetatzeko gaitasuna. Horiek guztiak pertsonaren jarrerarekin eta izaerarekin lotuago daude, haren trebetasunarekin eta gaitasunarekin baino.

3. Taula. EKONOMIALARIAREN LEHENTASUNEZKO GAITASUNAK AURKITZEKO ZAILTASUNA

GAITASUNA	Batez bestekoa
Etorkizuneko egoerak aztertzeko eta aurreikusteko gaitasuna	3,51
Erresilientzia-frustrazioa onartzea	3,42
Arazoak modu sortzailean konpontzeko gaitasuna	3,41
Egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertzeko eta laburtzeko gaitasuna	3,36
Ebazteko gaitasuna	3,36
Konpromiso-maila (integrazioa eta fideltasuna), erantzukizuna eta heldutasuna	3,3
Ekimena	3,3
Erabakiak hartzeko datuak lortzeko eta horien erabilera kudeatzeko gai izatea	3,29
Aldaketa lortzeko neurriak hartzeko gaitasuna	3,28
Egoerak irizpide berrien arabera aztertzeko eta birformulatzeko gaitasuna	3,26
Modu holistikoa pentsatzeko gaitasuna	3,24
Autoikaskuntzarako gaitasuna	3,2
Informazioaren interesa ebaluatzeko gai izatea	3,13
Jasangarritasun-irizpideekin irtenbide berriak ezartzeko gaitasuna	3,13
Erabakiak hartzerakoan ekitate- eta etika-irizpideak sartzeko gaitasuna	3,11
Beharrak antzematea eta erantzun teknologiko egokia eskatzea	3,09
Hutsuneak identifikatzea eta teknikariei igortzen jakitea, konpontzeko	3,08
Ikuspuntu desberdinak errespetatzeko gaitasuna	3,04
Enpatiarako eta errespeturako gaitasuna	2,94
Lan-eremuan eduki digitalak garatzea	2,92
Printzipio etikoak eta integritatea	2,92
Ikasteko gaitasuna	2,91
Taldean lan egiteko gaitasuna	2,9
Kontu handiz ibiltzea datu pertsonalak erabiltzean, bai bezeroenak, bai enpresako beste pertsonenak	2,78
Beste pertsona batzuek sortutako informazioa atzematea eta eduki berriak dituen lan-gai gisa txertatzea	2,77
Interneten informazioa bilatu eta iragaztea	2,24

Iturria: geuk egina.

Graduatu berri den ekonomista batengan aurkitzen zailagoak diren gaitasunak

Aztertutako gaitasunak dituen pertsona bat aurkitzeko zailtasun-mailari buruzko analisi deskriptiboaren emaitzak, erantzunen batez bestekoen kalkuluaren bidez, honako emaitza orokor hau eman zuen (ikus 3. taula).

Zailtasun handienak jasangarritasunerako gaitasunetan eta gaitasun tradizioan letan daude, eta jarrerai eta gaitasunei dagozkie. Horren arrazoia izan daiteke enplegatzaileek zailtasunak dituztela jasangarritasunerako gaitasunak kontzeptualizatzeko eta horiek justizia sozial, ekonomiko eta ekitateko GJHetatik barneratzeko. Aitzitik, gaitasun digitalen ez dute zailtasun handirik planteatzen, eta lehentasunezko lekuak gaitasunei dagozkien konpetentziek betetzen dituzte.

Tipologiaren arabera, ekonomialari batek behar dituen gaitasunak aurkitzeko zailtasuna honako hau da (ikus 4. taula)

4. Taula. **EKONOMIALARIAREN LEHENTASUNEZKO GAITASUNAK AURKITZEKO ZAILTASUNA, TIPOLOGIAREN ARABERA**

GAITASUN TRADIZIONALA	Batez bestekoa
Erresilientzia-frustrazioa onartzea	3,42
Egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertzeko eta laburtzeko gaitasuna	3,36
Ebazteko gaitasuna	3,36
Konpromiso-maila (integrazioa eta fideltasuna), erantzukizuna eta heldutasuna	3,3
Ekimena	3,3
Autoikaskuntzarako gaitasuna	3,2
Ikasteko gaitasuna	2,91
Taldean lan egiteko gaitasuna	2,9
GAITASUN DIGITALA	Batez bestekoa
Erabakiak hartzeko datuak lortzeko eta horien erabilera kudeatzeko gai izatea	3,29
Informazioaren interesa ebaluatzeko gai izatea	3,13
Beharrak antzematea eta erantzun teknologiko egokia eskatzea	3,09
Hutsuneak identifikatzea eta teknikariei igortzen jakitea, konpontzeko	3,08
Lan-eremuan eduki digitalak garatzea	2,92
Kontu handiz ibiltzea datu pertsonalak erabiltzean, bai bezeroenak, bai enpresako beste pertsonenak	2,78
Beste pertsona batzuek sortutako informazioa atzematea eta eduki berriak dituen lan-gai gisa txertatzea	2,77
Interneten informazioa bilatu eta iragaztea	2,24

.../...

.../...

JASANGARRITASUNERAKO GAITASUNA	Batez bestekoa
Etorkizuneko egoerak aztertze eta aurreikusteko gaitasuna	3,51
Arazoak modu sortzailean konpontzeko gaitasuna	3,41
Aldaketa lortzeko neurriak hartzeko gaitasuna	3,28
Egoerak irizpide berrien arabera aztertze eta birformulatzeko gaitasuna	3,26
Modu holistikoa pentsatzeko gaitasuna	3,24
Jasangarritasun-irizpideekin irtenbide berriak ezartzeko gaitasuna	3,13
Erabakiak hartzerakoan ekitate- eta etika-irizpideak sartzeko gaitasuna	3,11
Ikuspuntu desberdinak errespetatzeko gaitasuna	3,04
Enpatiarako eta errespeturako gaitasuna	2,94
Printzipio etikoak eta integritatea	2,92

Iturria: geuk egina

Kasu honetan, gaitasun tradizionalei dagokienez, jarrera eta gaitasuna dira aurkitzeko zailtasun handienak dituztenak: erresilientzia eta frustrazioarekiko tolerantzia; egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertze eta laburtzeko gaitasuna; eta ebazteko gaitasuna. Digitalei dagokionez, zailtasun handiagoa dute datuak lortzeko eta erabakiak hartzeko erabilera kudeatzeko gaitasunaz hitz egiten denean, eta informazioaren interesa ebaluatzen denean. Azkenik, graduatu berri den ekonomialari batek jasangarritasunerako dituen gaitasunik zailenak hauek dira: etorkizuneko agertokiak aztertu eta aurreikustea; arazoak modu sortzailean konpontzea; eta aldaketa lortzeko neurriak hartzea.

Oro har, ikusten da garrantziaren profila eta egresatu berri diren ekonomialariengan konpetentzia aurkitzeko zailtasunaren profila oso desberdinak direla, eta azken hori mantentzen dela gaitasun tradizionalei dagokienez. Gaitasun tradizional horietako batzuk orain jasangarritasunerako gaitasunen artean daude, eta gaitasunak (errazago eskura daitezkeenak) nahiz jarrerak dira.

Lagin osoaren azterketa deskriptiboa egin ondoren, datuak kontrastatu ziren kontrol-aldagaien arabera, hala nola generoa, egiten duen lana, jarduera profesionala betetzen duen erakundearen jarduera, etab. Lortutako emaitzak jarraian agertzen dira.

Graduatu berrien lortutako emaitzen eta kontrol-aldagaien arteko kontrasteak

Kontrol-aldagai bakoitzaren arabera ikertutako gaitasunen artean egindako azterketatik, desberdintasun esanguratsuak eskaintzen dituen kontraste bakarra, hau da, talde bakoitzaren portaerak, bere horretan jarraituko lukeela lortutako laginaren antzeko lagin batekin azterketa errepikatuko balitz, generoaren aldagai da.

Generoa

Generoaren aldagaiari dagokionez, lortutako taldeak % 60 gizonetzkoak dira eta % 40 emakumezkoak; proportzio hori bat dator EEEen bi kolektibo horien artean dagoenarekin.

Ekonomialari ikasi berri batentzat gaitasunek duten garrantziari dagokionez, honako emaitza hauek lortu dira (ikus 5. taula)

5. Taula. GENEROAREN ARABERAKO GAITASUNEN GARRANTZIA

GAITASUNA	Batez bestekoa	
	Emaku-mezkoa	Gizo-nezkoa
Ikasteko gaitasuna	4,74	4,52
Kontu handiz ibiltzea datu pertsonalak erabiltzean, bai bezeroenak, bai enpresako beste pertsonenak	4,74	4,52
Enpatiarako eta errespeturako gaitasuna	4,64	4,45
Konpromiso-maila (integrazioa eta fideltasuna), erantzukizuna eta heldutasuna	4,54	4,37
Ikuspuntu desberdinak errespetatzeko gaitasuna	4,53	4,37
Taldean lan egiteko gaitasuna	4,51	4,35
Printzipio etikoak eta integritatea	4,51	4,5
Erabakiak hartzeko datuak lortzeko eta horien erabilera kudeatzeko gai izatea	4,49	4,21
Autoikaskuntzarako gaitasuna	4,42	4,21
Lan-eremuan eduki digitalak garatzea	4,34	4,14
Ebazteko gaitasuna	4,32	4,15
Egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertzeko eta laburtzeko gaitasuna	4,21	4,12
Erabakiak hartzerakoan ekitate- eta etika-irizpideak sartzeko gaitasuna	4,13	3,93
Modu holistikoa pentsatzeko gaitasuna	4,12	3,89
Ekimena	4,11	4,13
Informazioaren interesa ebaluatzeko gai izatea	4,06	3,98
Egoerak irizpide berrien arabera aztertzeko eta birformulatzeko gaitasuna	4,04	3,86
Hutsuneak identifikatzea eta teknikariei igortzen jakitea, konpontzeko	4,01	3,84
Erresilientzia-frustrazioa onartzea	3,99	3,94
Aldaketa lortzeko neurriak hartzeko gaitasuna	3,97	3,84
Etorkizuneko egoerak aztertzeko eta aurreikusteko gaitasuna	3,92	3,97
Interneten informazioa bilatu eta iragaztea	3,84	3,67
Beharrak antzematea eta erantzun teknologiko egokia eskatzea	3,76	3,75
Jasangarritasun-irizpideekin irtenbide berriak ezartzeko gaitasuna	3,76	3,61
Arazoak modu sortzailean konpontzeko gaitasuna	3,76	3,96
Beste pertsona batzuek sortutako informazioa atzematea eta eduki berriak dituen lan-gai gisa txertatzea	3,62	3,59

Iturria: geuk egina.

Emakumeen eta gizonen artean alde estatistikoki nabarmenak dituzten konpetentziak ilundu dira.

Ekonomista egresatu berriaren profila gaitasun berberak osatzen duten arren, gaitasun gehienek lehentasunezko ordena aldatu egiten da. Hala, nahiz eta bi kasuetan lehentasunezko gaitasunak, hurrenez hurren, ikasteko gaitasuna eta datu pertsonalak, bai bezeroenak bai enpresako beste pertsonenak, erabiltzean kontu handiz jokatzeko diren, emakumeentzat garrantzitsuagoak dira (zerrendan goragoko pos-tuan daude) gizonentzat baino: enpatiarako eta errespeturako gaitasuna; konpromi-so-maila (integrazioa eta fideltasuna), erantzukizuna eta heldutasuna; ikuspuntu desberdinak errespetatzeko gaitasuna; eta taldean lan egiteko gaitasuna.

Aitzitik, gizonentzat emakumeentzat baino garrantzitsuagoak dira printzipio etikoak eta horien osotasuna. Gainera, aipatu behar da emakumeen kolekti-boarentzat lortutako garrantziaren batez bestekoak gizonentzat lortutakoak baino altuagoak direla, eta joera hori ikusi da aurretik egindako azterlanetan (Periáñez eta beste batzuk, 2009; Periáñez, Charterina, & Pando, 2015).

Generoaren aldagaiarekin kontrastea egiten denean, horiek sailkatu diren hiru tipologiak kontuan hartuta, emaitzak honako hauek dira (ikus 6. taula)

6. Taula. **GAITASUNEN GARRANTZIA TIPOLOGIAREN ARABERA, GENEROARI ERREPARATUTA**

GAITASUNA		Emakum.	Gizonez.
TRADIZIONALAK	Ikasteko gaitasuna	4,74	4,52
	Konpromiso-maila (integrazioa eta fideltasuna), erantzukizuna eta heldutasuna	4,54	4,37
	Taldean lan egiteko gaitasuna	4,51	4,35
	Autoikaskuntzarako gaitasuna	4,42	4,21
	Ebazteko gaitasuna	4,32	4,15
	Egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertze eta laburtze gaitasuna	4,21	4,12
	Ekimena	4,11	4,13
	Erresilientzia-frustrazioa onartzea	3,99	3,94
DIGITALAK	Kontu handiz ibiltzea datu pertsonalak erabiltzean, bai bezeroenak, bai enpresako beste pertsonenak	4,74	4,52
	Erabakiak hartze datuak lortze eta horien erabilera kudeatzeko gai izatea	4,49	4,21
	Lan-eremuan eduki digitalak garatzea	4,34	4,14
	Informazioaren interesa ebaluatze gai izatea	4,06	3,98
	Hutsuneak identifikatzea eta teknikariei igortzen jakitea, konpontzeko	4,01	3,84
	Interneten informazioa bilatu eta iragaztea	3,84	3,67
	Beharrak antzematea eta erantzun teknologiko egokia eskatzea	3,76	3,75
	Beste pertsona batzuek sortutako informazioa atzematea eta eduki berriak dituen lan-gai gisa txertatzea	3,62	3,59

JASANGARRITASU-NERAKOAK	Enpatiarako eta errespeturako gaitasuna	4,64	4,45
	Ikuspuntu desberdinak errespetatzeko gaitasuna	4,53	4,37
	Printzipio etikoak eta integritatea	4,51	4,5
	Erabakiak hartzerakoan ekitate- eta etika-irizpideak sartzeko gaitasuna	4,13	3,93
	Modu holistikoa pentsatzeko gaitasuna	4,12	3,89
	Egoerak irizpide berrien arabera aztertzeke eta birformulatzeko gaitasuna	4,04	3,86
	Aldaketa lortzeko neurriak hartzeko gaitasuna	3,97	3,84
	Etorkizuneko egoerak aztertzeke eta aurreikusteko gaitasuna	3,92	3,97
	Jasangarritasun-irizpideekin irtenbide berriak ezartzeko gaitasuna	3,76	3,61
	Arazoak modu sortzailean konpontzeko gaitasuna	3,76	3,96

Iturria: geuk egina.

Kontraste orokorrerako bezala, desberdintasun esanguratsuak dituzten gaitasunak ilundu dira.

Ikus daitekeenez, ezberdintasun esanguratsu gehien jasangarritasunerako gaitasunen tipologia agertzen dira; aldiz, gaitasun digitaletan agertzen dira desberdintasun esanguratsu gutxien.

Kontrastearen emaitzak konpetentzia-tipologiaren arabera aztertzean, bai gaitasun tradizionaletan, bai digitaletan, ikusten da, lehentasunezko gaitasunetan alde nabarmenak egon arren, garrantzi-ordena bat datorrela bi sexuen artean. Beraz, emakumeek gizonen baino garrantzi handiagoa ematen jarraituko dute gaitasun mota horretan –kasu guztietan lortutako batez bestekoak handiagoak dira–. Hala ere, iraunkortasunerako gaitasunen tipologia emaitzek adierazten dute gizonen eta emakumeen arteko lehentasunak desberdinak direla. Horrela, emakumeentzat gizonentzat baino garrantzitsuagoak dira guztiak, printzipio etikoak eta integritatea izan ezik. Gaitasun hori lehentasunezkoa da gizonentzat, eta emakumeen kasuan, berriz, hirugarren lekuan dago; aitzitik, enpatiarako eta errespeturako gaitasuna da emakumeen lehentasunezko gaitasuna, eta, gizonen kasuan, bigarren tokian dago. Aurreko tipologiekin gertatzen den bezala, lortutako batez bestekoak ikusita, emakumeek gizonen baino garrantzi handiagoa ematen diete gaitasun horiei.

Inkestan lotutako gaitasunen zailtasun-mailari buruz galdetzean lortutako datuei dagokienez, kontraste bera egitean, neurri askoz txikiagoan bada ere, alde esanguratsuak agertzen dira gizonen eta emakumeen artean (ikus 7. taula)

Orain arte egin izan den bezala, bai taula honetan, bai hurrengoan, tipologiaen arabera zailtasunei buruzkoan, desberdintasun esanguratsuak dituzten gaitasunak ilundu dira.

7. Taula. **GAITASUNA AURKITZEKO ZAILTASUNA, GENEROAREN ARABERA**

GAITASUNAK	Emaku- mezkoak	Gizonezkoak
Etorkizuneko egoerak aztertze eta aurreikusteko gaitasuna	3,45	3,55
Erresilientzia-frustrazioa onartzea	3,35	3,47
Konpromiso-maila (integrazioa eta fideltasuna), erantzukizuna eta heldutasuna	3,34	3,28
Ebazteko gaitasuna	3,29	3,42
Egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertze eta laburtze gaitasuna	3,26	3,45
Ekimena	3,24	3,35
Arazoak modu sortzailean konpontzeko gaitasuna	3,24	3,54
Egoerak irizpide berrien arabera aztertze eta birformulatzeko gaitasuna	3,18	3,32
Modu holistikoan pentsatzeko gaitasuna	3,15	3,31
Aldaketa lortzeko neurriak hartzeko gaitasuna	3,14	3,39
Autoikaskuntzarako gaitasuna	3,13	3,26
Erabakiak hartzeko datuak lortzeko eta horien erabilera kudeatze-ko gai izatea	3,13	3,43
Erabakiak hartzerakoan ekitate- eta etika-irizpideak sartzeko gaitasuna	3,04	3,16
Jasangarritasun-irizpideekin irtenbide berriak ezartzeko gaitasuna	3,03	3,21
Informazioaren interesa ebaluatze gai izatea	3,03	3,21
Hutsuneak identifikatzea eta teknikariei igortzen jakitea, konpontzeko	2,96	3,18
Ikuspuntu desberdinak errespetatzeko gaitasuna	2,94	3,12
Beharrak antzematea eta erantzun teknologiko egokia eskatzea	2,91	3,24
Printzipio etikoak eta integritatea	2,9	2,94
Enpatiarako eta errespeturako gaitasuna	2,89	2,98
Ikasteko gaitasuna	2,84	2,97
Taldean lan egiteko gaitasuna	2,81	2,98
Lan-eremuan eduki digitalak garatzea	2,76	3,05
Beste pertsona batzuek sortutako informazioa atzematea eta eduki berriak dituen lan-gai gisa txertatzea	2,72	2,82
Kontu handiz ibiltzea datu pertsonalak erabiltzean, bai bezeroenak, bai enpresako beste pertsonenak	2,68	2,87
Interneten informazioa bilatu eta iragaztea	2,13	2,33

Iturria: geuk egina.

Kasu honetan, desberdintasun esanguratsu gutxiago dauden arren, alde handiak daude graduatu berri diren ekonomialariek, eskuratze-mailari dagokionez, zailtasun gehien dituzten gaitasunen inguruan. Aurkitzen zailena, bi kasuetan, etorkizuneko

agertokiak aztertzeko eta aurreikusteko gaitasuna da; gainerakoek, berriz, zailtasun-maila desberdinak dituzte gizonen eta emakumeen artean. Gainera, desberdintasun horiek bi kolektiboentzat lehentasunezkoak ez diren gaitasunetan sortzen dira.

Azterketa konpetentzia-motaren arabera egiten bada, hauek dira lortutako emaitzak (ikus 8. taula)

8. Taula. GAITASUNA AURKITZEKO ZAILTASUNA, GENEROAREN ARABERA

GAITASUNAK		Emak.	Gizon.
TRADIZIONALAK	Erresilientzia-frustrazioa onartzea	3,35	3,47
	Konpromiso-maila (integrazioa eta fideltasuna), erantzukizuna eta heldutasuna	3,34	3,28
	Ebazteko gaitasuna	3,29	3,42
	Egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertzeko eta laburtzeko gaitasuna	3,26	3,45
	Ekimena	3,24	3,35
	Autoikaskuntzarako gaitasuna	3,13	3,26
	Ikasteko gaitasuna	2,84	2,97
	Taldean lan egiteko gaitasuna	2,81	2,98
DIGITALAK	Erabakiak hartzeko datuak lortzeko eta horien erabilera kudeatzeko gai izatea	3,13	3,43
	Informazioaren interesa ebaluatzeko gai izatea	3,03	3,21
	Hutsuneak identifikatzea eta teknikariei igortzen jakitea, konpontze-ko	2,96	3,18
	Beharrak antzematea eta erantzun teknologiko egokia eskatzea	2,91	3,24
	Lan-eremuan eduki digitalak garatzea	2,76	3,05
	Beste pertsona batzuek sortutako informazioa atzematea eta eduki berriak dituen lan-gai gisa txertatzea	2,72	2,82
	Kontu handiz ibiltzea datu pertsonalak erabiltzean, bai bezeroenak, bai enpresako beste pertsonenak	2,68	2,87
	Interneten informazioa bilatu eta iragaztea	2,13	2,33
JASANGARRITASU-NERAKOAK	Etorkizuneko egoerak aztertzeko eta aurreikusteko gaitasuna	3,45	3,55
	Arazoak modu sortzailean konpontzeko gaitasuna	3,24	3,54
	Egoerak irizpide berrien arabera aztertzeko eta birformulatzeko gaitasuna	3,18	3,32
	Modu holistikoa pentsatzeko gaitasuna	3,15	3,31
	Aldaketa lortzeko neurriak hartzeko gaitasuna	3,14	3,39
	Erabakiak hartzerakoan ekitate- eta etika-irizpideak sartzeko gaitasuna	3,04	3,16
	Jasangarritasun-irizpideekin irtenbide berriak ezartzeko gaitasuna	3,03	3,21
	Ikuspuntu desberdinak errespetatzeko gaitasuna	2,94	3,12
	Printzipio etikoak eta integritatea	2,9	2,94
	Enpatiarako eta errespeturako gaitasuna	2,89	2,98

Iturria: geuk egina.

Emaitzek, gaitasun tradizionalei dagokienez, desberdintasun esanguratsu bakarra erakusten dute egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertze-ko eta laburtzeko gaitasunean; hau da, gaitasun horretan bakarrik espero daiteke portaera errepikatzea azterketa bera erabilitako lagin homogeenorekin egiten bada.

Konpetentzia digitalei dagokienez, hainbat desberdintasun esanguratsu daude. Horrela, datuak lortzeko eta erabakiak hartzeko horien erabilera kudeatzeko gaitasunean, hori baita bi kasuetan aurkitzen zailena, eta lan-eremuan eduki digitalak garatzeko gaitasunean izan ezik, gainerakoetan, zailtasun-maila desberdina da. Hala, informazioaren interesa ebaluatzeko eta gabeziak identifikatzeko eta teknikariei horiek konpontzeko helarazten jakiteko gai izateak zailtasun handiagoa dakar emakumeentzat gizonentzat baino; aldiz, beharrianak antzemateak eta erantzun teknologiko egokia eskatzeak eta informazioaren interesa ebaluatzeko gai izateak zailtasun handiagoa dakar gizonentzat emakumeentzat baino.

Azkenik, iraunkortasunerako konpetentzietan alde nabarmenak daude, eta arazoak modu sortzailean konpontzeko konpetentziaren zailtasunak, bi kasuetan, leku bera hartzen duen arren, aldaketa lortzeko neurriak hartzeko gaitasuna eta iraunkortasun-irizpideen araberrako irtenbide berriak ezartzeko gaitasuna, berriz, zailagoak egiten zaizkie gizonei emakumei baino.

Azpmarratzekoa da gaitasunen garrantziarekin gertatzen ez den bezala, gaitasun horiek aurkitzeko zailtasunen kasuan emakumeek gizonek baino balio baxuagoak ematen dituztela, hau da, gaitasun horiek aurkitzeko zailtasun-mailak gizonek aintzat hartutakoak baino txikiagoak direla uste dute.

Generoaren araberrako portaera desberdina ikusi ondoren, dagoen prestakuntza *gap*-a edo arrakala aztertu da. Hau da, zein gaitasunetan ikusten den alderik handiena gaitasunen garrantzi-mailaren eta gaitasun horiek behar bezala eskuratu dituzten ekonomista egresatu berriak aurkitzeko zailtasun-mailaren artean.

Gap formatiboak

Printzipio hau hartu da abiapuntutzat: *gap*-ak edo prestakuntza-premia garrantzitsuenak garrantzi handikotzat jotzen diren konpetentziak dira, eta kontsultatutako laginaren arabera, zailtasun handia dute haietan prestakuntza nahikoa duten ekonomista tituluatu berriak aurkitzeko. Laburbilduz, oso garrantzitsuak edo garrantzitsuak izan arren, garrantzi-mailaren eta lan-merkatuan aurkitzeko zailtasun-mailaren artean alde handiena duten konpetentziak.

Emaitzen arabera, *gap* horietako gehienak gaitasun tradizioaletan sortzen dira (ikus 9. taula)

9. Taula. PRESTAKUNTZA-GAP NAGUSIAK

GAITASUNA	Tipologia
Etorkizuneko egoerak aztertzeko eta aurreikusteko gaitasuna	Jasangarritasunerako
Egoera/arazo baten aurrean funtsezko faktoreak aztertzeko eta laburtzeko gaitasuna	Tradizionala
Ebazteko gaitasuna	Tradizionala
Erresilientzia-frustrazioa onartzea	Tradizionala
Konpromiso-maila, erantzukizuna eta heldutasuna *	Tradizionala
Erabakiak hartzeko datuak lortzeko eta horien erabilera kudeatzeko gai izatea *	Digitala
Autoikaskuntzarako gaitasuna	Tradizionala

* 2. gaitasun garrantzitsuen bere tipologian.

Iturria: geuk egina.

Gehienak gaitasun tradizionalak izateaz gain, pertsonaren jarrerari buruzko gaitasunak ere badira, gaitasunari edo ezagutzetan egituratutako prestakuntzari buruzkoak baino gehiago. Horrek zailtasun gehigarri bat dakar gaitasun horien eskuratzeko-maila hobetzea ahalbidetuko duten ekintzak diseinatzerakoan.

6. ONDORIOAK

Ikerketa honen helburu nagusiari erantzuteko, hau da, ekonomialari bikainaren gaitasun garrantzitsuenak enplegatzaileen ikuspegitik ezagutzea, honako ondorio hauek aterata dira, faseka eta oro har:

I – Fasea: Elkarrizketak

Gaitasun tradizionalak jarraitzen dute garrantzitsuenak izaten, baina aldagetak nabarmenak dira gaitasun horietan. Horrela, lehentasunezko gaitasun berriak agertzen dira haien artean: malgutasuna eta frustrazioarekiko erresilientzia/ tolerantzia. Aipagarria da, halaber, konpetentzia digitalen garrantziaren gorakada nabarmena, batez ere COVID-19aren pandemian eta pandemia ostean izan duten aplikazio handiaren ondorioz.

Bestalde, antzematen da ez dagoela iraunkortasunerako konpetentzien kontzeptuaren nozio argirik. Kasu gehienetan, generoarekin eta ingurumenarekin lotzen dituzte, eta soilik gai ekonomikoak eta justizia sozialekoak aurkezten direnean sortzen dira iraunkortasunerako konpetentziak, bereziki helburu sozialen arloetan.

II – Fasea: World Kafe

Fase honetan, saioetan parte hartu zuten profesionalek gaitasun tradizionalak zehazten eta lehenesten zituztela ondorioztatu ahal izan zen. Zailtasun handiagoa zuten gaitasun digitalekin lan hori egitean, zaila baitzitzaien bereiztea gaitasun horiek IKTak ezagutzekoak edo erabiltzekoak izan behar ote zuten, eta, gainera, gaitasun horietako batzuk tradizionalak ziren. Azkenik, ekonomialari batentzat funtsezkoena erabilera-konpetentziak direla adostu zen, nahiz eta zenbait ezagutza-printzipio kontuan hartu behar diren.

Elkarrizketetan bezala, ia ezinezkoa suertatu zen iraunkortasunerako konpetentziak adostasunez definitzea. Horren ondorioz, asko eta asko agertu ziren, gero-ra, hala ere, multzo txikiago batean bildu zirenak, haietako asko oso antzekoak baitziren.

Elkarrizketetatik eta World Kafetik ateratako ondorioekin, inkestaren alderdi kuantitatiboan sartuko ziren konpetentzia tradizionalak, digitalak eta jasagarritasunerako konpetentziak hautatu ziren. Ondoren aurkeztuko ditugu horien ondorioak.

III – Fasea: Analisi estatistikoa

Enplegatzaileek ematen duten ekonomialari graduatu berriaren profila aholkularitzaren/auditoretzaren edo finantzen arloetan lanean hasiko den pertsona batena da. Lehenetsunezko konpetentziak tradizionalak dira; ondoren, iraunkortasunerako konpetentziak agertzen dira; azkenik, konpetentzia digital bakarra agertzen da, IKTen erabilerari buruzkoa, etika profesionaleko osagai argiarekin, lortutako edota erabilitako datuen konfidentzialtasuna, alegia. Ondorioz, enplegatzaileen ustez, ekonomialariaren bikaintasun profesionala haren jarreraren eta balioetan oinarritzen da batez ere, eta ez hainbeste haren ezagutza espezifikoan, graduatzen den unetik bertatik suposatzen zaiona.

Beraz, esan daiteke bikaintasun profesionala gehiago datorrela jarrera eta balioetatik konpetentzietatik baino. Gauza bera gertatzen da konpetentzia horiek ekonomialari graduatu berriengan aurkitzeko zailtasunarekin; konpetentzia horiek, batez ere, tradizionalak dira, eta pertsonaren jarrerari dagozkio, batez ere.

Inkestatutako pertsonaren generoari dagokionez, emakumeek gehiago baloratzen dute konpetentzien garrantzia eta gutxiago horiek aurkitzeko zailtasuna. Beraz, esan liteke gizonen talentua erostea aukeratzen dutela, eta emakumeek, berriz, talentua kudeatzea. Jokabidean generoaren arabera dagoen alde horren ondorioz, ekonomialari bikainaren gaitasunen lehenespena desberdina da, eta horrek antzeko profila ekartzen du, ñabardura desberdinekin.

Azkenik, gaitasun horiek aurkitzeko zailtasunen berrikuspenak adierazten du, Unibertsitatean denbora luzeen landu direnak izan arren, tradizionaletan aurkitzen

dituztela arazo gehien enplegatzaileek. Horien artean, zailtasunik handiena pertsonaren jarrerari dagozkionetan aurkitzen dute, eta ez horrenbeste konpetentziei dagozkienetan. Ondorioz, jarrerari buruzko gaitasun tradizionaletan sortzen dira prestakuntza-gabezia nagusiak. Gaitasun horien ukiezintasunak eta izaera pertsonalak zaildu egiten dute, neurri handi batean, gaitasun horietako berariazko prestakuntza.

Ondorio orokor gisa, honako hauek esan daitezke

Beharrezkoa da, batez ere enpresa txiki eta ertainen artean, jasangarritasunaren definizioa, Garapen Jasangarrirako Helburuak (GJH) eta jasangarritasunerako gaitasunak azpimarratzea, batez ere eduki ekonomiko-sozialekoak, horiek baitira ekonomialari bikainak eskuratu behar dituenak. Zehazki: pobreziaaren amaiera; kalitatezko hezkuntza; genero-berdintasuna; lan duina eta hazkundea; desberdintasunen murrizketa; bakea, justizia eta erakunde sendoak; helburuak lortzeko aliantzak.

Eraitza globalak ekonomialari bikainaren profila ematen du:

(auto-)ikaskuntzarako gaitasuna duen pertsona; kontu handiz erabiltzen dituen datu pertsonalak, bezeroenak edo lankideenak; enpatiarako eta errespeturako gaitasuna duena; printzipio etiko eta integritate sendoak dituenak; konpromiso, erantzukizun eta heldutasun maila handia duena; eta ikuspuntu desberdinak errespetatzeko eta taldean lan egiteko gaitasuna duena.

Emakume eta gizonen arteko desberdintasun bakarra baina nabarmena dago: gizoneentzako «printzipio etiko eta integritate sendoak» hirugarrena da baina emakumeentzako seigarrena da.

AIPAMENAK

- ANEAS, A. (2003): Competencias Profesionales: Análisis Conceptual y Aplicación Profesional. *Seminari Permanent d'Orientació Professional* (págs. 1-17). Barcelona: Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Barcelona.
- BARAKALDOBERRITZEGUNE (2016): World café 2016ko jardunaldiak txostena. *30.Jardunaldi pedagogikoen txostena*, (págs. 1-10). Barakaldo.
- BAUTISTA, N. (2021): *Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. Manual Moderno.
- BONILLA, E.; RODRÍGUEZ, P. (1997): *Más allá del Dilema los Métodos de Investigación. La Investigación en Ciencias Sociales* (3a ed.). Santa Fe de Bogotá: Uniandes.
- CALABRESE, A.; CASTALDI, C.; FORTE, G.; LEVIALDI, N. (2018): Sustainability-oriented service innovation: An emerging research field. *Journal of Cleaner Production*, 193, 533-548.
- CASAS, J.; REPULLO, J.; DONADO, J. (2003): La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de datos (I). *Investigación*, 31(8), 527-538.
- CENTENERA-JARABA, J. (2021): *Los colegios profesionales y su razón de ser en el siglo XXI*. Pamplona: Tesis Doctoral. Universidad de Navarra.
- CENTENERA-JARABA, J.; LÓPEZ-GUZMÁN, J. (2019): Reflexión acerca del desarrollo de la bioética en las organizaciones profesionales farmacéuticas. La excelencia profesional. *PERSONA Y BIOÉTICA*, 23(1), 49-63.
- CENTRE FOR THE NEW ECONOMY AND SOCIETY, S. (2019): *Strategies for the New Economy Skills as the Currency of the Labour Market*. Geneva: World Economic Forum.
- CHAVES, A. (2018): *La utilización de una metodología mixta en investigación social*. UTMACH. Obtenido de <https://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/15178>
- CLARK, T.; FOSTER, L.; BRYMAN, A.; SLOAN, L. (2021): *Bryman's social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- COASACA SOTOMAYOR, N.; ARGOTA PÉREA, G.; CELI SAAVEDRA, L.; CAMPOS PÉREZ, R.; MÉNDEZ ACCA, S. (2016): Ética profesional y su concepción responsable para la investigación científica. *Campus*, XXI(22), 223-234.
- CORBETTA, P. (2007): *Metodología y técnicas de investigación*. Italia: McGraw- Hill.
- CRESWELL, J.W.; PLANO, V.L. (2018): *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.
- DAWKINS, V.; SOLOMON, A. (2017): Introducing the World Café to Doctor of Nursing Practice Students. *Journal of Nursing Education*, 56(10), 638-639. doi:10.3928/01484834-20170918-11
- DURANT, W. (1926): *The Story of Philosophy*. New York: Simon & Schuster.
- GÓMEZ-ROJAS, J. (2015): Las Competencias Profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 38(1), 49-55.
- GUEVARA ALBAN, G.P.; VERDESOTO ARGUELLO, A.E.; CASTRO MOLINA, N.E. (2020): Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. doi:10.26820/recimundo.
- HASSALL, T.; JOYCE, J.; ARQUERO, J.L.; DONOSO, J.A. (2005): Priorities for the development of vocational skills in management accountants: A European perspective. *Accounting Forum*, 29, 379-394. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2005.03.002>
- HORTAL, A. (2002): *Ética General de las Profesiones*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- JOHNSON, R.B.; CHRISTENSEN, L.B. (2020): *Educational Research. Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* (7a ed.). SAGE Publications, Inc.
- KAVANAGH, O.N.; MORIARTY, F.; BRADLEY, C.; O'HAGAN, J.; STACK, G.; KELLY, D. (2020): More than coffee - World Café to explore enablers of pharmacy practice research. *International Journal of Pharmacy Practice*. doi:10.1111/ijpp.1267
- LAFUENTE IBÁÑEZ, C.; MARÍN EGOSCOZÁBAL, A. (2008): Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (64), 5-18. doi:10.21158/01208160.n64.2008.4
- LUENGO-VALDERREY, M.; PERIÁÑEZ-CAÑADILLAS, I. (2014): *Bikaintasun Profesionalaren Zeharkako Gaitasuenen Identifikazioa Bizkaian*. Bilbao: EHU Argiltapen Zerbitzua.

- MARTÍNEZ NAVARRO, E. (2010): ¿Qué significa ser un profesional excelente? . En Unijes, *Ética de las profesiones* (págs. 62-95). Urduliz: Desclee de Brouwer.
- MARTINEZ, C. (2018): Investigación descriptiva: tipos y características. *Lifeder.com*, 7.
- MURILLO TORRECILLA, F.J.; PERINES VÉLIZ, H.A.; LOMBA PORTELA, L. (2017): La Comunicación de la investigación educativa. Una aproximación a la relación entre la investigación, su difusión y la práctica docente. *Profesorado*, 21(2), 83-200.
- NAHOUM, C. (1985): *La entrevista psicológica*. Buenos Aires: Kapelusz.
- PÉREZ ESCODA, N. (2001): *Formación Ocupacional. Proyecto docente e investigador*. Barcelona: Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación: Universidad de Barcelona.
- PERIAÑEZ-CAÑADILLAS, I.; CHARTERINA, J.; PANDO-GARCÍA, J. (2019): Assessing the relevance of digital competences on business graduates' suitability for a job Industrial and Commercial Training , 2019, 51(3), pp. 139–151
- PERIAÑEZ, I.; GOMEZ, P.M.; LUENGO, M.J.; PANDO GARCIA, J.; DE LA PEÑA, J.I.; VILLALBA, F.J. (2009): *Estudio para la detección de las competencias profesionales de economistas desde la perspectiva de quienes ofrecen empleo-Ekonomisten konpetentzia profesionalak detektatzeko azterlana enplegantzailareen ikuspuntutik*. Madrid: Consejo General de Economistas de España.
- PITA, S.; PÉRTEGAS, S. (2022): Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad aten primaria*, 9(1), 76-78.
- RUSAW, A.C. (1995): Learning by Association: Professional Associations as Learning Agents. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 15-26.
- SABINO, C. (1992): *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- SAMPIERI, R.H.; MENDOZA, C.P. (2018): *Metodología de la Investigación las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGraw Hill México.
- SCHWAB, K. (2019): *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.
- SIERRA, F. (1998): Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En J. Galindo, *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson.
- TAYLOR, J.; BODGAN, H. (1986): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- (2008): La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, 2, 194-216.
- UGALDE, N.; BALBASTRE-BENAVENT, F. (2013): Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa: Buscando las Ventajas de las Diferentes Metodologías de Investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), Artículo 2. doi:10.15517/rce.v31i
- VAN WYNGAARDEN, A.; LEECH, R.; COETZEE, I. (2018): Assessing the value of action research: using a World Café to explore the professional journey of nurse educators. *South African Journal of Higher Education*, 32, 519-531. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10520/EJC-136b0ac22b>
- YORKE, M. (1992): Quality in Higher Education: A Conceptualisation and Some Observations on the Implementation of a Sectorial Quality System. *Journal of Further and Higher Education*, 16, 90-104. <https://doi.org/10.1080/0309877920160210>

ARÉVALO TURRILLAS, Jorge. Ingeniero Técnico Industrial. Profesor de FP (24 años). Viceconsejero de FP 16 años (2001 a 2005 y de 2012 a 2024) y director de FP 6 años (de 1995 a 2000). Redactor y ponente de la Ley de FP del País Vasco (2018). Colaborador en la redacción de la Ley de Orgánica de Ordenación e Integración de la Formación Profesional (2022). Responsable de la redacción, puesta en marcha y desarrollo de 5 de los seis Planes de Formación Profesional del Gobierno Vasco (1997, 2004, 2014, 2019 y 2022). Asesor en materia de FP: a la Comisión de Educación del Congreso, a la Comisión de Educación del Senado, a la Comisión de Educación del Parlamento Europeo, a Dirección General de Empleo de la Comisión Europea, a la Secretaría General de FP del Ministerio de Educación.

ARISTEGUI FRADUA, Iratxe. Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología y doctora en Sociología por la Universidad de Deusto. Actualmente es profesora titular del Departamento de Ciencias Sociales y Humanas de la UD e imparte docencia en el campus de Bilbao. Como investigadora forma parte del equipo de investigación “Deusto Valores Sociales”, reconocido como equipo “A” por el Gobierno Vasco, y también forma parte del equipo investigador del Deustobarómetro Social. Su actividad docente se concentra en el Grado de Trabajo Social y el Doble Grado Educación Social y Trabajo. En máster y doctorado imparte asignaturas relacionadas con los métodos y las técnicas de investigación, principalmente metodología cualitativa, y sus líneas de investigación son los valores centrados en el empleo, el cuidado de personas mayores, los jóvenes y los estudios de género.

ARRIETA HERAS, Tomás. Licenciado en derecho y diplomado en la especialidad jurídico-económica por la Universidad de Deusto. Abogado, fundamentalmente en el ámbito del derecho laboral y de la seguridad social, y funcionario del cuerpo de Letrados de la Administración de la Seguridad Social. Desde el año 1990 árbitro en el PRECO (Acuerdo Interprofesional Vasco para la solución voluntaria de conflictos). Desde el 2002 hasta 2008 secretario general del Consejo Vasco de Relaciones Laborales y desde febrero de 2008 hasta noviembre de 2023 presidente de este mismo organismo. Actualmente, profesor colaborador de la Deusto Business School (DBS) de la Universidad de Deusto en materia de relaciones laborales y negociación colectiva.

BAYLOS GRAU, Antonio Pedro. Catedrático emérito de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de Castilla La Mancha (Ciudad Real). Autor de numerosas monografías y artículos publicados tanto en revistas españolas como extranjeras, es director de la revista de Derecho Social (Editorial Bomarzo), que forma parte de la *International Association of Labour Law Journals (IALLJ)*, que agrupa a las más prestigiosas revistas científicas sobre esta materia de 20 países. Investiga principalmente sobre fundamentos del derecho laboral y la cultura jurídica del trabajo, derecho social europeo, derecho sindical y relaciones laborales. Ha sido IP de numerosos proyectos de investigación nacionales y regionales. Fue Premio a la Excelencia investigadora Gabriel Alonso de Herrera del año 2007, de la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha. Es doctor honoris causa por la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa (Perú, 2007), Valparaíso (Chile, 2023) y CRV Uniao de Vitoria (Brasil, 2024). Ha sido nombrado asimismo ciudadano honorario de la ciudad de Río de Janeiro (12 de marzo 2024), y en la actualidad forma parte del Consejo Asesor de la Fundación 1º de Mayo de CC.OO.

BILBAO SARALEGUI, Jon. Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto, se incorpora a Confebask en 1987 como director del Departamento Jurídico y de RRLL, pasando a ser secretario general adjunto desde 2004. Ha representado los intereses empresariales en el CRL, CES, Osalan, Lanbide y otras instituciones sociolaborales tanto del ámbito autonómico como estatal a través de la CEOE. Desde 2014 hasta 2021 se incorporó a Cuatrecasas en calidad de consejero y desarrolló la secretaria general del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH.

CRUZ VILLALÓN, Jesús. Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de Sevilla. Presidente de la Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos. Director de la Revista Temas Laborales. Árbitro del Sistema Interconfederal de Mediación y Arbitraje y del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía. Presidente de diversas comisiones de negociación de convenios colectivos. Experto del Consejo Andaluz de Relaciones laborales. Autor de libros y artículos de su especialidad, entre los que destacan: *Compendio de Derecho del Trabajo*, *Debates actuales en materia laboral y social*, *Protección de datos personales del trabajador en el proceso de contratación*, así como *El control de convencionalidad y la garantía internacional de los derechos fundamentales en materia laboral en el ordenamiento español*.

DEL REY GUANTER, Salvador. Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (*ESADE Law School*), abogado en ejercicio (Colegio de Abogados de Madrid y Barcelona) y presidente de honor del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RRHH. Árbitro del Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje, del Tribunal Laboral de Cataluña y de la Solución de Conflictos Laborales bajo el Tratado entre México, USA y Canadá (T-MEC). Doctor en Derecho con premio extraordinario por la Universidad de Sevilla. *Master of Science in Industrial and Labor Relations* por la Universidad de Cornell (Nueva York). Becario *Fulbright* en 1979-1981 y 1989-1990.

Es autor de 30 monografías y más de 250 artículos y ponente habitual en reuniones a nivel nacional e internacional sobre Derecho del Trabajo, Nuevas Tecnologías e Inteligencia Artificial y sobre la Ley 2/2023 de Protección del Informante.

FRANCO RODRÍGUEZ, Susana. Directora de Investigación en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad. Doctora en Economía por la Universidad de Nottingham, trabaja en Orkestra desde 2010, donde coordina anualmente el Informe de Competitividad del País Vasco. Sus líneas de investigación, de carácter tanto cuantitativo como cualitativo, abarcan distintos aspectos del estudio de la competitividad territorial para el bienestar de las personas. Anteriormente trabajó como investigadora y profesora en diversas universidades británicas y latinoamericanas y como consultora en varias agencias de Naciones Unidas.

GARCÍA MERINO, José Domingo. Profesor doctor Titular de Universidad del País Vasco (EHU), pertenece al Grupo de Investigación *ECRI Ethics in Finance & Social Value* (www.ehu.es/ecri), dentro del cual su actividad investigadora se ha desarrollado en dos líneas investigación: (i) La valoración, tanto de recursos intangibles empresariales, como el valor social generado por las organizaciones a distintos *stakeholders*, más allá de los accionistas, (ii) Finanzas sostenibles, centrada fundamentalmente en las empresas zombies y su impacto. Estas líneas de investigación se han materializado en más de 20 artículos en revistas científicas indexadas en *SSCI* o *Scimago*; 10 capítulos de libros de carácter científico. Su labor docente se desarrolla en Economía Financiera, tanto en el grado de ADE como en diversos postgrados (tres másteres oficiales y dos títulos propios).

GARTZIA, Leire. Licenciada en Psicología y doctora en Psicología Organizacional por la Universidad del País Vasco y la *Rotterdam School of Management*. Actualmente es profesora e investigadora en la Universidad de Deusto, Campus de Bilbao, en los grados de Administración y Dirección de Empresas y en los Másteres MBA y el Máster Europeo “*Reghealth*”. Sus investigaciones se centran entre otras, liderazgo, desarrollo de equipos y gestión de crisis. Otras áreas de interés son la responsabilidad social, la conciliación, y la innovación organizacional. Ha presentado los resultados de sus investigaciones en más de una treintena de congresos, y ha recibido varios premios internacionales, incluyendo la mención de “*Best Paper*” en la *Academy of Management* o la mención honorífica “*Dorothy Harlow*”.

GONZÁLEZ LÓPEZ, Francisco Javier. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad del País Vasco (EHU). Ha desempeñado diferentes puestos de responsabilidad como funcionario de carrera en los Departamentos de Industria y Economía y Hacienda. Funcionario de la Administración General de la Comunidad Autónoma en excedencia, desde 2014 trabaja en el Consejo de Relaciones Laborales como responsable de Estudios Socioeconómicos, siendo el encargado de elaborar y supervisar los diferentes estudios y publicaciones que realiza este organismo.

LUENGO VALDERREY, M.^a Jesús. Doctora en CC. Económicas y Empresariales por la EHU. Profesora de Emprendizaje e Innovación Empresarial en el Grado en Gestión de Negocios de la EHU, es subdirectora de Extensión Universitaria y Alumnado, responsable de Programa de Prácticas Universidad-Empresa, así como coordinadora del Grado en Gestión de Negocios y del Módulo Prácticum y TFG en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao (EHU). Hasta el año 2000 ejerció como asesora fiscal, siendo miembro activo de la Asociación Española de Asesores Fiscales. Ha participado y participa en proyectos de investigación relacionados con la gestión del conocimiento, la innovación y el estudio de las competencias deseables en los futuros egresados en economía, fruto de los cuales son diversos artículos y otras publicaciones.

MOLINA NAVARRETE, Cristóbal. Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Jaén. España (desde el año 2000). Doctor en Derecho por la Universidad de Bologna (Italia). 1992. Árbitro Laboral, tanto en el SIMA (Sistema Interconfederal de Mediación y Arbitraje) como en el SERCLA (Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía). Autor de 80 libros, en solitario o en coautoría, sobre temas de la especialidad laboral y de protección social y de más de 400 artículos en revistas especializadas en la materia. Lo que le ha valido el reconocimiento de 5 sexenios de investigación, el máximo posible para el periodo de actividad. Miembro del Consejo Económico y Social del Reino de España (2015-2020). Asesor científico del Comité Económico y Social Europeo (CESE), desde el año 2021. Conferenciante habitual sobre diversos temas de la disciplina en Universidades, españolas y extranjeras (Burdeos, Nápoles, Bolonia, Buenos Aires, Santiago de Chile, Bogotá, Montevideo), como en Colegios Profesionales y para organizaciones sindicales.

OLEAGA, Mercedes. Directora de Organización en Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad, sus líneas de investigación están relacionadas con los efectos de la competitividad sobre el bienestar en ámbitos como el mercado laboral, el cambio demográfico y la intergeneracionalidad. Anteriormente trabajó en el diseño e implementación de políticas e instrumentos de impulso a la ciencia, tecnología e innovación, así como en la definición de actuaciones para la mejora de la competitividad regional.

PANDO GARCÍA, Julián. Profesor titular en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad del País Vasco (EHU), del área de conocimiento de Comercialización e Investigación de Mercados. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, con más de 30 años de experiencia docente e investigadora. Ha participado en numerosos proyectos de investigación sobre competencias profesionales, economía circular, marketing portuario y simulación empresarial. Autor de múltiples publicaciones científicas y libros en el ámbito del marketing, la educación superior y la gestión empresarial. Ponente habitual en congresos nacionales e internacionales. Es también codirector del *MBA Executive* de la Universidad del País Vasco (EHU),

miembro de las asociaciones profesionales de AEMARK, AEDEM y de la Junta de Gobierno del Colegio Vasco de Economistas.

PERIÁÑEZ CAÑADILLAS, Iñaki. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales en la Facultad de Economía y Empresa de la EHU. 1988. Imparte docencia desde 1989 en temas relacionados con el área de marketing. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Director del Máster de Marketing de la EHU (1989-2000). Director del Servicio de Evaluación Institucional de la EHU (2003 – 2010). Director del Máster oficial en Dirección Empresarial desde la Innovación y la internacionalización de la EHU (2011-2013). Vicedecano de Calidad e Innovación Docente, Emprendimiento y Empleabilidad de la Facultad de Economía y Empresa de la EHU (2018-2021). Evaluador de ANECA en programas relacionados con titulaciones universitarias, ACSUCYL, AQU, AVAP y Euskalit. Cualificado para evaluar organizaciones mediante el modelo EFQM. Ha colaborado y dirigido diversos proyectos de investigación relacionados con la calidad en la educación superior y el área comercial. Ha realizado más de 100 ponencias y comunicaciones.

PIZARRO PÉREZ, Jon. Graduado en ADE y Derecho por la Universidad de Deusto, y doctor, con mención internacional, en Competitividad y Territorio, Innovación y Sostenibilidad por la misma universidad. Tras un año de ejercicio de la abogacía, Jon se incorporó a la Universidad de Deusto como docente e investigador en el Departamento de *Management de Deusto Business School*, del que actualmente forma parte. En el ámbito docente, su actividad se concentra en las áreas de Personas y Derecho (Comportamiento Organizacional, Derecho Tributario y Laboral y Dirección de Personas). En el ámbito investigador, su principal línea de investigación está relacionada con los efectos de las normas formales sobre el comportamiento individual y organizacional. En particular, explora las leyes relacionadas con el género en las organizaciones, centrándose actualmente en las leyes de permisos por cuidados, tema sobre el que versan sus publicaciones científicas en revistas de referencia, así como sus participaciones en congresos de ámbito internacional. Asimismo, es miembro activo de proyectos de investigación como *Concilia: Estado de la Conciliación de las Empresas de la CAPV* y *ESMS: Economía Social para una transición ecológica justa en la Comunidad Autónoma de Euskadi* (ambos financiados por el Gobierno Vasco), o *GEARING-Roles* (financiado por la Comisión Europea). En conjunto, su trayectoria combina la labor docente universitaria con una investigación orientada a los desafíos que plantea la sostenibilidad y la igualdad en el ámbito organizacional.

SERRANO ARGÜESO, Mariola. Profesora titular de la Universidad de Deusto cuenta con tres sexenios de investigación reconocidos y una sólida trayectoria científica y de transferencia. Con más de 25 años de experiencia docente, ha dirigido tesis con mención internacional, tutelado más de 90 trabajos académicos y participado en tribunales y programas de posgrado. Su carrera incluye estancias internacionales en universidades de Brasil, Colombia e Italia, reforzando su proyec-

ción global. En el ámbito profesional, ha ejercido como letrada, fiscal sustituta y magistrada suplente, además de ocupar un alto cargo en el Gobierno Vasco como directora de Atención a las Víctimas de la Violencia de Género. En la gestión universitaria, ha desempeñado múltiples funciones de liderazgo, entre ellas vicedecana y directora del Servicio Jurídico. Autora de cuatro libros y más de setenta publicaciones científicas, su investigación se centra en Derecho del Trabajo, igualdad, protección social e inclusión. Participa en proyectos competitivos nacionales e internacionales y destaca por su labor de transferencia y divulgación. Su perfil combina excelencia académica, liderazgo institucional y compromiso con la innovación, la igualdad y la justicia social.

ZARANDONA GUTIÉRREZ, Yolanda. Licenciada en Derecho por la Universidad de Deusto. Diploma Universitario en Hacienda y Finanzas Públicas y Máster Universitario en Hacienda y Finanzas Públicas: Fiscalidad, ambos por la Universidad del País Vasco (EHU). Ha desempeñado diferentes puestos de trabajo como funcionaria de carrera del Cuerpo Superior Facultativo de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi en la Vicepresidencia y Presidencia del Gobierno y en el Departamento de Empleo y Políticas Sociales. En el año 2015 se incorporó al Consejo de Relaciones Laborales como técnica en relaciones laborales. En el mes de mayo de 2021 fue nombrada secretaria general de citado organismo, cargo que desempeña en la actualidad.

EKONOMIAZ

ÚLTIMOS NÚMEROS PUBLICADOS

82. Europa: futuribles económicos y políticos (I-2013)
83. Estrategias de especialización inteligente (II-2013)
84. Banca y crecimiento regional (III-2013)
85. La previsión social complementaria. Papel y claves de desarrollo (I-2014)
86. La productividad. Tendencias y factores explicativos (II-2014)
87. Crisis salarial, paro y desigualdades. ¿Cuál es el futuro del empleo? (I-2015)
88. El sistema fiscal a debate. Competitividad, equidad y lucha contra el fraude (II-2015)
89. Renacimiento industrial, manufactura avanzada y servitización (I-2016)
90. Tamaño empresarial y crecimiento en tiempo de crisis (II-2016)
91. Economía feminista. Enfoques y propuestas (I-2017)
92. El papel de la universidad en el desarrollo regional (II-2017)
93. Servicios Públicos de Empleo. Análisis y perspectivas (I-2018)
94. La Formación Profesional y las Estrategias de Especialización Inteligente (II-2018)
95. Internacionalización de la empresa mediana y liderazgo en los mercados mundiales (I-2019)
96. Envejecimiento y cambios demográficos (II-2019)
97. Adaptación al cambio climático. Aportaciones desde la economía (I-2020)
98. Los grandes retos de la economía digital. Una mirada global y sectorial (II-2020) XXXV Aniversario de EKONOMIAZ. Huella de la Gran Recesión en Euskadi. Impactos y retos principales de País (III-2020)
99. Los retos de la transición energética en el País Vasco para la próxima década (I-2021)
100. COVID-19. Efectos socioeconómicos de la crisis sanitaria y medidas de recuperación (II-2021)
101. Crecimiento Inclusivo y Bienestar Social (I-2022)
102. KIBS y transferencia de conocimiento desde una perspectiva de internacionalización (II-2022)
103. Calidad de las finanzas públicas. El papel de la evaluación (I-2023)
104. Nueva generación de estrategias regionales para abordar los grandes retos sociales (II-2023)
105. El empleo en Euskadi ante las transformaciones demográfica, tecnológica y climática (I-2024)
106. Finanzas sostenibles (II-2024)
107. Economía de la Cultura: participación y diversidad en un mundo digital (I-2025)

PRÓXIMOS NÚMEROS

109. Vivienda y residencia. Retos económicos, sociales y urbanísticos (I-2026)
110. Eficiencia Social de la Compra Pública: Mercados reservados, Clausulas Sociales, Innovación y otros mecanismos de optimización (II-2026)

EKON



La atención política y académica a la calidad del empleo es relativamente reciente, aunque las reivindicaciones sindicales por mejorar derechos, protección y seguridad jurídica son históricas. Tradicionalmente, la negociación colectiva se ha centrado en el salario y la jornada laboral, identificando la calidad del empleo básicamente con la mejora de ambos parámetros para los trabajadores, lo que genera tensiones entre estos y los empleadores. Superar esta visión confrontativa exige explorar nuevas dimensiones del empleo de calidad, compatibles con la competitividad y la sostenibilidad empresarial. Ello implica elaborar nuevos marcos conceptuales y promover un diálogo sólido entre agentes políticos, sociales y económicos, apoyado en evidencia teórica y empírica. Ekonomiaz busca contribuir a este debate situando la calidad del empleo como eje de una economía competitiva y cohesionada, orientada tanto al bienestar de las personas como al refuerzo del tejido productivo, mediante políticas públicas y estudios científicos que concreten sus características esenciales.