

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 irrenunciabiles 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.