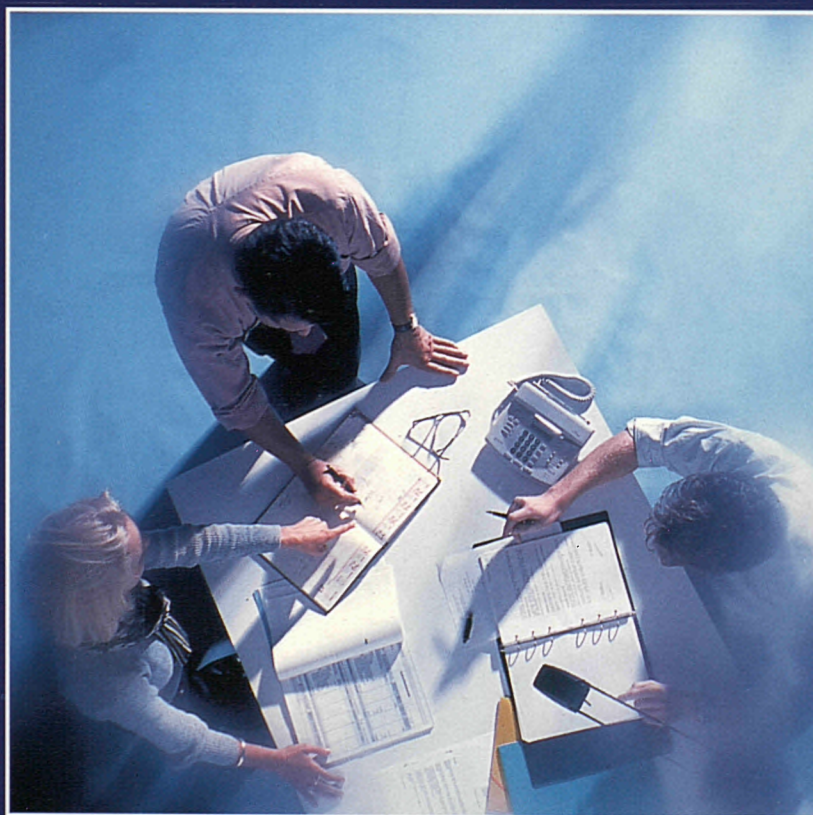




# Cooperación para una nueva organización del trabajo

## Libro verde



# Suplementos 1997

- 1/97 Programa de la Comisión para 1997  
Presentación ante el Parlamento Europeo  
por el Presidente Jacques Santer  
Resolución del Parlamento Europeo sobre el programa para 1997
- 2/97 Libro verde del comercio
- 3/97 Primer plan de acción para la innovación en Europa
- 4/97 *Cooperación para una nueva organización del trabajo. Libro verde*

Boletín  
de la Unión Europea

Suplemento 4/97

# Cooperación para una nueva organización del trabajo

Libro verde

Documento redactado sobre la base del documento  
COM(97) 128 final

Comisión Europea

Foto de cubierta: © Eureka Slide/Charrondière

En Internet, vía el servidor Europa (<http://europa.eu.int>), pueden consultarse otras muchas informaciones sobre la Unión Europea.

Una ficha bibliográfica figura al final de la obra.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1997

ISBN 92-828-0507-7

© Comunidades Europeas, 1997

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

*Printed in Belgium*

Impreso en papel blanqueado sin cloro

---

# Índice

---

<b>Resumen</b>	5
<b>Introducción: ¿Cuáles son los objetivos del Libro verde?</b>	7
<b>1. Hacia una nueva organización del trabajo. ¿Por qué y cómo?</b>	9
<i>Producción en masa</i>	9
<i>Mejoras graduales</i>	9
<i>La empresa flexible</i>	9
<i>Una nueva organización del trabajo, un cambio exigente</i>	10
<i>Un gran potencial para Europa</i>	11
<i>Flexibilidad y seguridad</i>	12
<b>2. Desafíos políticos y nuevos ámbitos de cooperación</b>	14
<i>El contexto del mercado de trabajo</i>	14
<i>Modernización del marco legal, contractual y político</i>	15
Educación y formación: aprendizaje permanente	15
Legislación laboral y relaciones laborales	16
Sistemas de remuneración	16
Tiempo de trabajo: un nuevo enfoque	17
Fiscalidad	19
Seguridad social	19
Salud y seguridad en el trabajo	20
Problemas medioambientales	20
Generalización de las políticas de igualdad de oportunidades	20
Políticas del mercado de trabajo	22
Modernización de los servicios públicos	22
Teletrabajo	23
<i>Construcción de una cooperación para una nueva organización del trabajo</i>	24
Un desafío para los interlocutores sociales	24
Un desafío para los responsables políticos	25
<b>3. El proceso de consulta</b>	26



# Resumen

## ¿Por qué un Libro verde?

Este Libro verde versa sobre la capacidad de mejora del empleo y la competitividad a través de una mejor organización del trabajo en el lugar de trabajo, basado en elevadas cualificaciones, una gran confianza y una gran calidad. Tiene por objeto la voluntad y la capacidad tanto de la dirección de las empresas como de los trabajadores para tomar iniciativas, mejorar la calidad de bienes y servicios, realizar innovaciones y desarrollar las relaciones entre el sistema de producción y el consumidor.

El objetivo del Libro verde consiste en estimular un debate europeo sobre nuevas formas de organización del trabajo a fin de liberar este potencial. El Libro verde se centra en tres preguntas:

- ¿Por qué una nueva organización del trabajo y cómo?
- ¿Cuáles son los desafíos políticos de las nuevas formas de organización del trabajo?
- ¿Es posible establecer una nueva cooperación para una organización del trabajo más productiva, participativa y cualificante?

## Hacia una nueva organización del trabajo. ¿Por qué y cómo?

La organización tradicional del trabajo, basada en las ideas de la producción industrial en masa, se ha puesto progresivamente en tela de juicio durante los últimos veinte a treinta años. Se han ensayado una serie de cambios organizativos a fin de mejorar la productividad, la calidad y las condiciones de trabajo (círculos de calidad, sistemas «justo a tiempo», trabajo en equipo, etc.).

Paralelamente a esta gran variedad de tendencias, se está produciendo en la actualidad un cambio más fundamental en la organización del trabajo, una evolución desde sistemas fijos de producción hacia procesos flexibles y abiertos de desarrollo organizativo. Este nuevo concepto de un proceso de cambio continuo se describe en algunas ocasiones como «la empresa flexible» y los lugares de trabajo como lugares de

trabajo de gran confianza y elevadas cualificaciones. No existe un solo modelo, sino una variedad infinita de modelos, que se están constantemente adaptando a las circunstancias de cada empresa y de sus trabajadores.

La transformación puede explicarse por tres factores que representan el cambio: los recursos humanos, los mercados y la tecnología.

Existen en la actualidad una serie de estudios de casos que demuestran el potencial de productividad y prosperidad que ofrece una nueva organización del trabajo. Sin embargo, la gran mayoría de empresas —y las autoridades públicas— se encuentran todavía en la forma tradicional de organización del trabajo. La difusión de nuevas prácticas parece producirse lentamente.

## Los desafíos políticos

Los desafíos políticos podrían resumirse en una pregunta: ¿cómo reconciliar la seguridad de los trabajadores con la flexibilidad que precisan las empresas? Esto plantea varias cuestiones a las autoridades públicas y los interlocutores sociales a través de todo el espectro de los ámbitos del empleo, la educación y la política social:

- cómo organizar la formación y el reciclaje necesarios de manera que la mano de obra pueda satisfacer las cada vez mayores necesidades de cualificaciones y competencias;
- cómo adaptar la legislación social para tener en cuenta las nuevas tendencias del empleo;
- cómo cambiar los sistemas salariales junto con las estructuras organizativas en las que se basan;
- cómo adaptar las disposiciones de tiempo de trabajo en función de la nueva situación;
- cómo aprovechar las nuevas tendencias del empleo en relación con la igualdad de oportunidades;
- cómo desarrollar organizaciones más flexibles en los servicios públicos;
- cómo proporcionar un apoyo adecuado a las empresas, especialmente a las pequeñas empre-

sas, que desean el cambio pero carecen de los recursos o la experiencia para ponerlo en práctica.

### **Construir una cooperación para una nueva organización del trabajo**

El Libro verde invita a los interlocutores sociales y las autoridades públicas a tratar de construir una cooperación para el desarrollo de un nuevo marco para la modernización del trabajo. Esta cooperación podría aportar una importante contribución para lograr el objetivo de una organización del trabajo productiva, cualificante y participativa.

Es preciso interpretar ampliamente la expresión marco. Podría incluir desde el establecimiento de un entendimiento común sobre la importancia de las nuevas formas de organización del trabajo, a través de declaraciones conjuntas, hasta iniciativas contractuales o legales vinculantes. Es preciso clarificar el nivel y el contenido de este marco a través del debate en el seno del diálogo social.

La Comisión desearía que todas las partes interesadas desarrollaran sus puntos de vista sobre la manera de alcanzar estos objetivos y sobre cómo podrían mobilizarse todas estas políticas, tanto si se trata de políticas públicas o de políticas de las que son responsables los interlocutores sociales, a fin de crear un nuevo marco de modernización del trabajo y la economía.



# Introducción:

## ¿Cuáles son los objetivos del Libro verde?

1. Este Libro verde versa sobre la capacidad de mejora del empleo y la competitividad a través de una mejor organización del trabajo en el lugar de trabajo. Esta necesidad de mejorar la situación del empleo mediante una mejora de la competitividad ha ocupado un lugar central en la política de la Unión Europea, y recibió un impulso adicional con la publicación del Libro blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo de 1993. Ha sido uno de los temas principales de todas las reuniones del Consejo Europeo desde entonces y es un elemento central del Pacto de confianza para el empleo de la Comisión. Durante las conversaciones en relación con el Pacto, la Comisión envió un cuestionario a los interlocutores sociales y elaboró un resumen de las respuestas recibidas.<sup>1</sup> Más recientemente, el Consejo Europeo de Dublín hizo hincapié en la importancia de realizar una adecuada comparación de prácticas (benchmarking).

2. Este Libro verde debe asimismo situarse en el contexto más amplio de las diversas iniciativas comunitarias relacionadas con el empleo, la competitividad y las nuevas tecnologías, tales como, por ejemplo, el Grupo Monti sobre fiscalidad, las iniciativas de seguridad social, las iniciativas en el ámbito de las nuevas tecnologías, y el Grupo Davignon sobre la participación de los trabajadores en Europa.

3. La estrategia europea de empleo exige un enfoque integrado a través del cual todas las políticas en este ámbito, incluidas las políticas macroeconómicas y estructurales, presten su contribución y se apoyen entre sí en la lucha contra el desempleo. Se han destacado las mejoras en la flexibilidad del trabajo como elementos esenciales de esta estrategia. Por ejemplo, la reunión del Consejo Europeo de Essen en 1994 subrayó la necesidad de incrementar el crecimiento del empleo, especialmente a través de «una organización del trabajo más flexible de manera que satisfaga tanto los deseos de los trabajadores como las exigencias

de la competencia». Pero, si bien se ha escrito mucho sobre la necesidad de flexibilidad del mercado de trabajo y su regulación, se ha dicho mucho menos sobre la necesidad de flexibilidad de la organización del trabajo en el lugar de trabajo.

4. Uno de los objetivos principales de este documento es restablecer este equilibrio concentrándose en este aspecto del debate más general sobre el empleo. Una mejor organización del trabajo no solucionará por sí misma el problema del desempleo, pero puede realizar una valiosa contribución, en primer lugar, a la mejora de la competitividad de las empresas europeas y, en segundo lugar, a la mejora de la calidad de la vida laboral y a las posibilidades de empleo de la mano de obra.

5. La investigación ha demostrado que es de capital importancia una renovación de la organización del trabajo para lograr una mayor productividad. El Libro blanco sobre crecimiento, competitividad y empleo<sup>2</sup> destacó la capacidad de organización como uno de los componentes clave de la competitividad de una empresa. El primer plan de acción de la Comisión para la innovación en Europa<sup>3</sup> subrayó asimismo la importancia de la innovación organizativa para el crecimiento del empleo.

6. La organización del trabajo es en sí misma un tema potencialmente amplio, que incluye la mayor parte de los aspectos de la manera de organizar el trabajo en las empresas y entre las mismas, la relación entre los interlocutores sociales, la organización del mercado de trabajo así como la relación entre el trabajo y la organización de la sociedad. Se está produciendo un intenso debate sobre la función del trabajo en el futuro y existen muchos proyectos de investigación en curso que mejorarán nuestra comprensión de la nueva vida laboral.

<sup>1</sup> Este resumen se distribuyó con motivo de la mesa redonda organizada por la Comisión con los interlocutores sociales el 30 de abril de 1996 en relación con el Pacto de confianza para el empleo.

<sup>2</sup> *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI* [letra b) del punto 3 del capítulo 2] Suplemento 6/93 del Boletín de las Comunidades Europeas.

<sup>3</sup> Primer Plan de Acción para la Innovación en Europa: Innovación para crecer y crear empleo [COM(96) 589 final] y Suplemento 3/97 del Boletín de la Unión Europea.

7. En especial, el Libro verde de la Comisión *Vivir y trabajar en la sociedad de la información: prioridad para las personas* cubrió una serie de cuestiones relacionadas con la introducción de las nuevas tecnologías y la organización del trabajo, algunas de las cuales se abordan en mayor detalle en este Libro verde. Al mismo tiempo, algunas de las cuestiones abordadas en este Libro verde no están relacionadas con las nuevas tecnologías y la sociedad de la información, en especial las relativas a la evolución de la población activa y de las exigencias del consumidor.

8. El presente Libro verde no trata de cubrir todos los aspectos de este amplio campo, sino que intenta centrarse en la evolución de la organización del trabajo en las empresas y organismos públicos en su entorno económico y social. Así pues, en este documento se entiende por organización del trabajo cómo se organiza la producción de bienes y servicios en el lugar de trabajo. Se presta especial atención a una nueva organización del trabajo. Si bien no existe un modelo, este concepto implica la sustitución de las estructuras jerárquicas y rígidas por estructuras más innovadoras y flexibles basadas en elevadas cualificaciones, una gran confianza y una mayor implicación de los trabajadores. Se insiste en que no se trata de medidas a corto plazo para la reducción de costes.

9. Debería subrayarse que en este Libro verde hacemos referencia a todos los tipos de organización en todos los sectores de actividad. A pesar de que gran parte del vocabulario, de las experiencias y de los ejemplos hacen referencia a grandes empresas en la industria manufacturera, las nuevas estructuras innovadoras y flexibles serán en muchos casos adecuadas para las pequeñas empresas al igual que para las grandes, y para los servicios, incluidos servicios públicos tales como salud, educación y servicios medioambientales. En especial, es de capital importancia el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo en las PYME, habida cuenta de que son la principal fuente de nuevos puestos de trabajo.

10. La modernización de la organización del trabajo solamente pueden realizarla las propias

empresas, implicando a la dirección y a los trabajadores, así como a sus representantes, y teniendo en cuenta la naturaleza diversa de la situación en cada sector, empresa u organización y la velocidad del cambio.

11. Sin embargo, la nueva organización del trabajo plantea asimismo desafíos a los responsables políticos, tanto si se trata de autoridades públicas como de interlocutores sociales u organizaciones no gubernamentales, y ello a todos los niveles: local, nacional y europeo. En particular, el desafío consiste en cómo desarrollar o adaptar políticas que apoyen, en lugar de obstaculizar, una renovación organizativa básica y cómo lograr un equilibrio productivo entre los intereses de las empresas y los intereses de los trabajadores, facilitando de esta manera la modernización de la vida laboral. Un objetivo esencial es tratar de obtener este equilibrio entre la flexibilidad y la seguridad en toda Europa.

12. Todos los Estados miembros se enfrentan a desafíos similares en relación con la productividad laboral, la competitividad y el empleo y por lo que respecta a la obtención del adecuado equilibrio entre la flexibilidad y la seguridad del empleo. Hay mucho que aprender de los progresos realizados en otras empresas y en otros Estados miembros. La Comisión espera que este Libro verde estimule en mayor medida el debate a nivel nacional y europeo sobre la organización del trabajo entre todas las partes implicadas, y que el resultado de este debate sea un nuevo marco para la modernización de la vida laboral basado en la cooperación.

*«Un enfoque concertado de una organización diferente del trabajo dentro de la empresa permitirá mejorar las relaciones laborales, incrementará la participación de los trabajadores en las decisiones y podría conducir a una mejor calidad de los productos. Este último aspecto, de hecho, es un componente esencial del refuerzo de la competitividad de la economía europea».* Informe Ciampi

# 1. Hacia una nueva organización del trabajo. ¿Por qué y cómo?

13. Durante casi un siglo la organización del trabajo se fundamentaba generalmente en el mismo principio de base: una organización jerárquica en sentido descendente, con un alto grado de especialización y trabajos sencillos y a menudo repetitivos.

## Producción en masa

14. Este tipo de organización se desarrolló como una herramienta para la sociedad industrial que estaba emergiendo, la transformación de la economía mediante la industrialización desde la artesanía hasta la producción industrial en masa. Puede describirse a Europa como la cuna de la sociedad industrial y a los EE.UU. como la cuna del sistema de producción en masa. Las nuevas ideas se desarrollaron en un primer momento en la industria automovilística de los EE.UU., que se convirtió en el modelo para las industrias con éxito.

15. Durante el siglo XX, este tipo de organización del trabajo se extendió por todo el mundo industrializado. La reconstrucción de la industria europea en el período de la postguerra se basó en el concepto del sistema de producción en masa. Este sistema de producción contribuyó durante varias décadas a un crecimiento sin precedentes de la productividad y la prosperidad.

## Mejoras graduales

16. Sin embargo, durante los últimos veinte o treinta años se han puesto de manifiesto las limitaciones de esta manera de organizar el trabajo. Uno de los grandes problemas reside en el hecho de que, en el sistema tradicional, el trabajo está dividido en funciones estrechas con ciclos de actividad cortos y repetitivos. Se describe en detalle cómo debe realizarse el trabajo y el sistema no ofrece un margen suficiente para que se desarrolle un proceso de mejora e innovación. Para que sea posible una mejora continua, es importante implicar a los propios trabajadores y, para que puedan verse

implicados, deben tener la posibilidad de realizar juicios, de desarrollar contactos sociales y de aprender. Estos son los puntos en los que el sistema tradicional de producción en masa se convierte en un verdadero obstáculo. Es preciso abrir el lugar de trabajo: a las nuevas ideas, a sugerencias, al aprendizaje y a la mejora. Inicialmente, esto se hizo mediante la introducción de una organización paralela de desarrollo, como en el caso de los círculos de calidad. La idea consistía en llevar a cabo mejoras graduales, día a día, a fin de obtener resultados tangibles con el paso del tiempo, en lugar de esperar a que ocurriera una crisis.

17. La necesidad de estas mejoras se ha vuelto más evidente a medida que crecía el sector de los servicios y a medida que se integraban más servicios en la producción tradicional de bienes. En consecuencia, tanto la dirección como los trabajadores han buscado nuevas maneras de mejorar la productividad y las condiciones de trabajo. Hemos asistido a una serie de esfuerzos y experimentos: nuevas formas de trabajo en equipo, sistemas de producción «justo a tiempo», producción ajustada, «kaizen» (mejora continua), gestión de calidad total, gestión ecológica, comparación de prácticas (benchmarking), etc.

## La empresa flexible

18. Tanto la forma tradicional de organización como la basada en mejoras graduales todavía existen y seguirán existiendo durante muchos años. Pero, paralelamente, se está produciendo un cambio más fundamental en la organización del trabajo, el paso de sistemas fijos de producción a un proceso flexible y abierto de desarrollo organizativo, un proceso que ofrece nuevas oportunidades de aprendizaje, innovación y mejora y, por tanto, de mayor productividad.

19. Este nuevo concepto de un proceso de cambio continuo se describe en algunas ocasiones como la «empresa flexible» y los lugares de trabajo como de gran confianza y de elevada cualificación. No existe ningún modelo, sino una variedad infinita de modelos, que se están

adaptando constantemente a las circunstancias de cada empresa y de sus trabajadores. La transformación puede explicarse a través de tres factores que representan el cambio: los recursos humanos, los mercados y la tecnología.

□ **Los recursos humanos.** En el pensamiento económico tradicional, el trabajo es un factor de producción similar a la tierra y el capital, un coste que debe reducirse. No obstante, en una economía basada en el conocimiento, las personas representan un recurso clave. Las organizaciones no son únicamente valoradas en función de sus productos o de su maquinaria, sino principalmente en función de la capacidad de sus trabajadores para crear conocimiento, así como de las personas que trabajan para ella, de cómo trabajan y de lo que el trabajo significa para ellas. El ritmo de innovación y de cambio de productos y tecnologías es tan rápido que la ventaja competitiva de las empresas y los países residirá en la capacidad de la mano de obra para crear conocimiento. Los trabajadores europeos de los años noventa, especialmente los más jóvenes, poseen una educación y una formación mucho mejor que cualquier generación anterior. Aproximadamente un 70 % de estos jóvenes trabajadores europeos poseen una educación secundaria de nivel superior y alrededor de un 20 % posee un título universitario.

□ **Los mercados.** Los consumidores son más exigentes que nunca y no aceptan simples productos masificados. Buscan innovación, variedad y novedad, así como alta calidad, tanto en bienes como en servicios. La competencia en el mercado fuerza a las empresas a organizar la producción de manera que puedan satisfacerse las preferencias cambiantes del consumidor, lo que crea una demanda de vínculos más estrechos entre el mercado y la producción, la capacidad de innovación y mejora continuas, y un alto grado de flexibilidad en la producción. La competitividad y el éxito se basarán cada vez más en la capacidad y adaptabilidad innovadoras de las empresas, y cada vez menos en el concepto tradicional de producir más de lo mismo a bajo precio. Las empresas más innovadoras y flexibles tendrán más posibilidades de sobrevivir y expandirse.

□ **La tecnología.** Durante los últimos veinte o treinta años se ha iniciado una nueva revolución tecnológica, basada en la introducción de las tecnologías de la información y la comuni-

cación (TIC). Una de las principales repercusiones de las nuevas TIC ha sido una fuerte reducción del coste y el tiempo necesario para almacenar, procesar y transmitir la información. Estos cambios radicales de la relación de precios tienen una repercusión trascendental en la manera en la que organizamos la producción y distribución de bienes y servicios y, por tanto, en el propio trabajo. Al principio de esta revolución tecnológica, las consecuencias económicas de la introducción de nuevos sistemas de información eran bastante reducidas en términos de crecimiento de la productividad. Pero, más recientemente, existe un número cada vez mayor de ejemplos en los que la introducción de TIC ha satisfecho las expectativas más ambiciosas. El principal mensaje de estos ejemplos es la necesidad de un enfoque integrado, que vincule la introducción de TIC con la educación y la formación de los trabajadores y con la renovación organizativa.

## Una nueva organización del trabajo, un cambio exigente

20. Estos tres factores —los recursos humanos, los mercados y la tecnología— pueden tener un impacto fundamental en la manera de organizar los lugares de trabajo.

21. La nueva empresa flexible es una forma exigente de organización del trabajo, lo que se aplica tanto a la introducción de una nueva organización como a los requisitos de cualificaciones y competencias y al desarrollo de las relaciones laborales. En las nuevas organizaciones descentralizadas y en forma de red, los trabajadores realizan una serie de tareas, en lugar de pasarse el trabajo de uno a otro. La estructura de las cualificaciones está cambiando. Son cada vez más importantes las cualificaciones de cálculo y lectura y escritura, así como de uso de la informática, la capacidad de interaccionar con las nuevas tecnologías y con las exigencias medioambientales. Además de unas cualificaciones más elevadas, se necesitan asimismo cualificaciones más amplias. Es por este motivo por lo que el aprendizaje continuo, la actualización y mejora de las cualificaciones y las competencias, así como la inversión en capital humano, son de capital importancia para incrementar la competitividad y la productividad de la economía europea.

22. Además, a medida que los trabajadores desarrollen una serie más amplia de competencias y se vuelvan más adaptables, la nueva organización del trabajo facilitará en mayor grado la movilidad geográfica. Esto, a su vez, permitirá a los trabajadores explotar más plenamente su potencial y ejercer sus derechos a este respecto.

23. La nueva organización del trabajo representará un desafío para las relaciones laborales. La antigua organización se caracteriza por la especialización de tareas y cualificaciones y la separación entre la concepción y la fase de producción. Las relaciones laborales, en una nueva organización del trabajo, deberán fundamentarse en la cooperación y el interés común. Por tanto, deben desarrollarse nuevas formas de relaciones laborales, incluida, por ejemplo, una mayor participación de los trabajadores, puesto que una producción eficiente requiere mayores niveles tanto de confianza como de compromiso en las empresas.

## Un gran potencial para Europa

24. La economía europea, tanto la industria como los servicios, posee muchas ventajas subyacentes, una de las cuales es el mercado único, la mayor entidad económica del mundo. Los 16 millones de empresas establecidas en este mercado poseen la gran ventaja de estar cerca de 370 millones de consumidores. La nueva manera de organizar el trabajo que está surgiendo lentamente en Europa podría ser otra ventaja, al mejorar la capacidad de ajustar la producción a las nuevas condiciones de un mercado en el que siempre están cambiando las preferencias del consumidor. De esta manera, la empresa flexible podría ofrecer una base sólida para una renovación organizativa basada en elevadas cualificaciones, alta productividad, alta calidad, un buen entorno de gestión y elevadas remuneraciones.

25. Es importante reconocer que las empresas y los servicios públicos europeos ya han introducido un gran número de innovaciones organizativas, que se ajustan a las condiciones europeas. Existen diversos estudios de casos —de los que se presentan algunos ejemplos en el informe del Grupo de competitividad de la Comisión— que demuestran el potencial de productividad y prosperidad de una nueva organización del

trabajo. Los resultados confirman que estas innovaciones de la organización de empresas permiten un mejor rendimiento empresarial, una mejor protección del empleo y un enriquecimiento del trabajo. El programa alemán de trabajo y tecnología y los programas escandinavos transmiten el mismo mensaje, mostrando que las empresas que han reestructurado su organización del trabajo y sus relaciones laborales han tenido mucho más éxito que las que han tratado de enfrentarse a los desafíos únicamente mediante la introducción de tecnologías avanzadas de producción. Estos programas muestran asimismo que la confianza y el compromiso pueden combinarse efectivamente con acuerdos formales y contractuales sólidos. Sin embargo, muchas empresas —y las autoridades públicas— poseen todavía la antigua organización del trabajo: jerárquica, con un alto grado de especialización y un bajo grado de integración y de innovación de productos, métodos defensivos de reestructuración y una voluntad política de asumir una menor responsabilidad en relación con los trabajadores. La difusión de las nuevas prácticas parece producirse lentamente.

26. Sus estructuras informales tradicionales, junto con una escala de operaciones más reducida, han permitido a las PYME evitar la esclerosis organizativa que ha obstaculizado la adaptación de muchas grandes empresas. No obstante, la naturaleza informal de las relaciones en las PYME plantea otra serie de diferentes problemas en relación con la organización del trabajo: en concreto, la falta de recursos necesarios para una planificación organizativa sistemática tiende a impedir el desarrollo a largo plazo del personal. En consecuencia, si bien las PYME son potencialmente más capaces de adoptar formas flexibles de organización del trabajo, es preciso realizar esfuerzos adicionales si quieren explotarse plenamente las oportunidades de que disponen.

27. Es preciso reconocer que las mejoras de productividad pueden tener como consecuencia una reducción del empleo en una parte de la cadena de producción. No obstante, es necesaria una mayor productividad para incrementar los salarios y los beneficios. A su vez, unos salarios y beneficios más elevados conducen a la creación de empleo de una serie de maneras: en la propia empresa y en sus proveedores mediante el incremento de la demanda y la creación de riqueza para pagar los servicios intensivos en empleo que se necesitarán en el

futuro, tales como salud, educación, ocio y cuidado de enfermos y personas mayores, por citar solo unos cuantos.<sup>1</sup>

28. De hecho, la disyuntiva a la que nos enfrentamos no consiste en elegir entre ser más productivos o quedarnos como estamos, sino entre seguir siendo competitivos o vernos relegados a una segunda división. No se trata de una decisión fácil. Existen una serie de obstáculos a la modernización de las empresas, y uno de ellos es la falta de sensibilización sobre las posibilidades y el potencial de una nueva manera de organizar el trabajo. Hay necesidad de información y debate, así como de iniciativas que puedan estimular el desarrollo de una nueva forma de organización del trabajo, especialmente entre el gran número de PYME.

29. Además, todos los cambios generan turbulencias e incertidumbre. Es preciso encontrar un equilibrio:

- entre jóvenes trabajadores y trabajadores de mayor edad;
- entre las personas con altos niveles de educación y las personas con bajos niveles de educación;
- entre la necesidad de elevados niveles de producción y la salud de los trabajadores;
- y *sobre todo* entre la flexibilidad y la seguridad.

## Flexibilidad y seguridad

30. Los beneficios económicos potenciales de la nueva forma de organización del trabajo basada en la participación y la confianza son importantes, con ganancias potenciales para todos. Es preciso que las políticas públicas se basen en la comprensión de este hecho. No obstante, debe reconocerse que algunas categorías de trabajadores en algunos campos y en diferentes períodos del ciclo económico tendrán mayores dificultades que otros para ajustarse a la nueva situación: en particular, se trata de los trabajadores de mayor edad, los trabajadores jóvenes con bajo nivel de cualificación y los

trabajadores que viven en áreas de elevado desempleo y no son móviles. De manera similar, si bien existen importantes beneficios para las empresas y los trabajadores que realizan actividades esenciales, debe procurarse que todos los trabajadores, con independencia de su situación contractual, puedan participar en los beneficios potenciales de la nueva organización del trabajo.

31. El problema clave tanto para los trabajadores como para la dirección, los interlocutores sociales y los responsables políticos es lograr un adecuado equilibrio entre flexibilidad y seguridad. Este equilibrio presenta muchos aspectos. La reorganización del trabajo provoca a menudo incertidumbre. Los trabajadores necesitan sobre todo que se les garantice que, una vez se realicen los cambios, todavía poseerán un puesto de trabajo y que este puesto de trabajo seguirá existiendo durante un período razonable de tiempo. Al mismo tiempo, una vez realizados los cambios, la nueva organización del trabajo puede ofrecer a los trabajadores una mayor seguridad a través de una mayor implicación en su trabajo, de una mayor satisfacción en su puesto de trabajo y de la posibilidad de adquirir competencias y capacidad de empleo a largo plazo. Esta seguridad para los trabajadores puede ofrecer asimismo a los empresarios una mayor seguridad en forma de una mano de obra más estable, versátil y satisfecha. Los empresarios necesitan una mayor flexibilidad, en particular, a fin de hacer frente a las fluctuaciones de la demanda de sus bienes y servicios. En especial, buscan a menudo cualificaciones intercambiables y modelos de trabajo adaptables, incluidas las disposiciones de tiempo de trabajo. Estas disposiciones laborales más flexibles pueden también resultar ventajosas para los trabajadores, siempre y cuando se negocien previamente: por ejemplo, disposiciones de tiempo de trabajo que se ajusten a sus compromisos privados o familiares.

32. La consecución de este equilibrio entre la flexibilidad y la seguridad ocupa un lugar central en la cooperación para una nueva organización del trabajo, que es el tema abordado por este Libro verde. Hasta ahora, hemos debatido las implicaciones para empresarios y trabajadores. Pero, si quiere lograrse este equilibrio, es necesario adaptar una amplia serie de políticas públicas en este sentido. Estos desafíos políticos se analizarán en el próximo capítulo.

<sup>1</sup> El potencial de empleo de estos campos se presenta en el informe de la Comisión sobre «Desarrollo local e iniciativas de empleo: una investigación en la Unión Europea» [SEC(95) 564].

## Preguntas

- ¿Comparte los puntos de vista anteriormente expresados sobre la evolución de la organización del trabajo y las principales fuerzas impulsoras de este cambio?
- ¿Existen otros factores que deberían incluirse?

¿Cuál es su experiencia de empresas que han introducido nuevas formas de organización del trabajo?

¿Existen experiencias concretas en relación con pequeñas empresas que desearía mencionar?

¿Existen ejemplos de nuevas estrategias empresariales que parezcan tener un mayor éxito frente a estos cambios?

## 2. Desafíos políticos y nuevos ámbitos de cooperación

### El contexto del mercado de trabajo

33. Existe un amplio debate público sobre el desarrollo de los mercados de trabajo y de la vida laboral. Este debate está relacionado con las nuevas tecnologías, la globalización de nuestras economías y las nuevas formas de organización del trabajo.

34. Las nuevas formas de organización del trabajo están asociadas con una mayor especialización de las empresas, lo que significa nuevas oportunidades de creación de empleo para los subcontratistas. Sin embargo, algunos de los cambios que estamos viviendo hoy en día no están provocados por una nueva organización del trabajo y las nuevas tecnologías, sino por una falta de adaptación y de modernización. El redimensionamiento de muchas empresas se debe a menudo a condiciones macroeconómicas adversas y a la mala gestión.

35. Algunos de los problemas están provocados por el fracaso a la hora de integrar las nuevas tecnologías en los cambios de la organización del trabajo y la mejora de las cualificaciones y las competencias.

36. Resulta difícil aislar estos factores en forma de estadísticas sobre el desarrollo del mercado de trabajo. Por tanto, debemos ser precavidos a la hora de estudiar estas estadísticas a fin de evitar que se culpe a la nueva organización del trabajo de los problemas creados por factores muy diversos.

37. Se presentan algunos hechos que pueden servir de base para proseguir el debate sobre los desafíos a que hacen frente las políticas vigentes y sobre la necesidad de modernizar nuestras políticas:

**Ha crecido el empleo** en los Estados miembros de la UE durante 15 de los últimos 23 años desde 1973. El incremento total durante estos años de crecimiento del empleo ha alcanzado los 16 millones de puestos de trabajo. No obstante, se perdieron 8 millones de estos puestos de trabajo durante los períodos de crisis económica, lo que representa un crecimiento

neto del empleo de 8 millones de puestos de trabajo. Esto contrasta con el incremento de la población en edad de trabajar en casi 28 millones de personas durante ese mismo período. Así pues, el principal problema es que el crecimiento del empleo no ha sido lo suficientemente intenso para absorber el crecimiento de la población en edad de trabajar.

**Existen muchos más puestos de trabajo que requieren mejores y más amplias cualificaciones.** Se ha producido un cambio perceptible en la estructura del empleo hacia los puestos de trabajo de elevada cualificación que, por lo general, son más estables. Se han incrementado en un 25 % los empleos profesionales, técnicos y de gestión, mientras que ha disminuido el número de trabajadores dedicados a la producción. Las personas que perdieron sus antiguos puestos de trabajo han tenido grandes dificultades para reincorporarse a una vida laboral con nuevas y superiores exigencias de cualificaciones.

**El nivel de empleo permanente sigue siendo elevado.** Los trabajos temporales suponen una proporción relativamente pequeña, alrededor del 12 % del empleo total. Estos puestos de trabajo son a menudo importantes para incorporarse a la vida laboral; por ejemplo, en 1995 el 50 % de los desempleados que encontraron trabajo ocuparon un trabajo temporal. Un estudio reciente realizado por la OIT muestra que la estabilidad en el empleo no se ha reducido estos últimos años.

**El tiempo de trabajo se ha vuelto más flexible.** Alrededor del 16 % de los trabajadores trabajan a tiempo parcial, y este tipo de trabajo se ha vuelto mucho más habitual. Solamente el 5 % de los hombres trabajan a tiempo parcial, mientras que lo hacen el 30 % de las mujeres, principalmente en el sector de los servicios.

**El trabajo por cuenta propia ha permanecido estable durante los últimos veinte años.** Los trabajadores por cuenta propia representaban aproximadamente el 15 % de la población activa total en 1975, y esta cifra no se ha incrementado en absoluto. Sin embargo, si se excluye la agricultura, se observa un cierto crecimiento.



38. Es importante reconocer estas pautas como base para el debate sobre las políticas de apoyo a la flexibilidad y la seguridad en la vida laboral. La publicación de la Comisión *El empleo en Europa en 1996* presenta una descripción más detallada de las tendencias del mercado de trabajo en los Estados miembros.

## Modernización del marco legal, contractual y político

### Educación y formación: aprendizaje permanente

39. Las nuevas formas de organización del trabajo requieren una mano de obra con mejor educación y formación, incluida sobre todo la gestión. La flexibilidad y la adaptabilidad de las competencias son la clave. Son de capital importancia la formación y el reciclaje continuos: en un plazo de diez años, el 80% de la tecnología que utilizamos en la actualidad se habrá vuelto obsoleta, y será sustituida por tecnologías nuevas y más avanzadas. En ese momento, el 80% de la población activa trabajará con una formación y educación formales con más de diez años de antigüedad.

40. Europa precisa desarrollar una nueva arquitectura de educación y formación permanente que no solamente implique a todas las partes de los sistemas de educación y formación sino asimismo a empresas y a los propios individuos. Además, es preciso introducir plenamente una cultura del aprendizaje y la formación permanentes. Nunca se hará el suficiente hincapié en la importancia de la actuación en este ámbito, que ha sido objeto de una serie de iniciativas de la Comisión, por ejemplo, el Libro verde de la Comisión *Vivir y trabajar en la sociedad de la información. Prioridad para las personas*, en el que se establecieron cuatro áreas cruciales:

Establecer los mejores cimientos: las bases de nuestros conocimientos y cualificaciones se establecen durante los primeros años de aprendizaje, y es preciso que los procesos educativos implicados evolucionen en función del desarrollo de las nuevas tecnologías y de los nuevos requisitos para un desarrollo sostenible. Los principales destinatarios de esta actuación deben ser los profesores y los formadores, y debe garantizarse la calidad de su formación

inicial y de su desarrollo profesional continuo.

De la enseñanza al aprendizaje: es preciso reorientar rápidamente a los centros de enseñanza y formación a fin de que los centros de aprendizaje respondan en mayor medida a los cambios en las necesidades de cualificaciones de las empresas y la industria. Uno de los objetivos clave citados en el Libro blanco de la Comisión *Enseñar y aprender: hacia la sociedad del conocimiento*<sup>1</sup> era la necesidad de acercar mutuamente escuelas y empresas a fin de que se complementen mejor en tanto que lugares de aprendizaje.

La empresa cualificadora hace necesarias nuevas formas de asociación entre empresas, otras organizaciones y educadores a fin de garantizar la disponibilidad de las cualificaciones nuevas y cambiantes requeridas. El punto crucial de este planteamiento consiste en reforzar la capacidad de empleo de la mano de obra así como incrementar la competencia de directivos y responsables de la toma de decisiones mediante la formación.

Aprendizaje permanente para todos: existe una gran necesidad de transformar las políticas pasivas del mercado de trabajo en políticas activas de inversión en recursos humanos, de conformidad con el acuerdo de la Cumbre de Florencia, en un momento en el que apenas el 7% de los desempleados reciben una formación que les ayude a adquirir los medios para reincorporarse al mercado de trabajo.

### Preguntas

¿Cómo pueden optimizar sus inversiones en recursos humanos las empresas que tratan de introducir nuevas formas de organización del trabajo?

¿Cuáles son los obstáculos, incluidas las restricciones de tipo contable y fiscal, para la promoción de las inversiones en recursos humanos?

<sup>1</sup> *Enseñar y aprender: hacia la sociedad del conocimiento* (diciembre de 1995).

## Legislación laboral y relaciones laborales

41. La nueva organización del trabajo pone en tela de juicio los fundamentos básicos sobre los que se han construido la legislación laboral y las relaciones laborales.

42. Los conceptos de lugar de trabajo, empresa, fábrica y, en especial, la noción de empresario, están experimentando un proceso de diversificación que provoca una erosión de las relaciones de empleo tradicionales. El redimensionamiento de plantillas, la externalización de funciones, la subcontratación, el teletrabajo, el trabajo en red y las empresas de riesgo compartido aportan nuevas dimensiones al mundo del trabajo, para el que las disposiciones legislativas laborales tradicionales no parecen tener respuestas adecuadas.

43. Todo esto plantea cuestiones fundamentales en relación con el equilibrio de las competencias reglamentarias entre las autoridades públicas (legislación) y los interlocutores sociales (negociación colectiva) y entre los interlocutores sociales y cada trabajador (los contratos individuales de trabajo). En especial, entre las cuestiones abordadas en la actualidad por las relaciones laborales europeas ocupan un lugar central la posibilidad de aplicar excepciones de la legislación mediante convenios colectivos y en qué medida cabe celebrar contratos individuales en contraposición con los convenios colectivos.

44. En este contexto, la probable evolución de la legislación laboral y de las relaciones laborales desde sistemas rígidos y obligatorios de reglamentos legales hacia marcos jurídicos más abiertos y flexibles puede preparar el camino para un nuevo equilibrio de competencias reglamentarias entre el Estado y los interlocutores sociales, especialmente en áreas relacionadas con la gestión interna de las empresas. En este marco, la relación entre empresarios y trabajadores se convierte en un factor clave a medida que las empresas pasan de los métodos tradicionales de organización a disposiciones internas más flexibles. Se convertirán asimismo en cuestiones esenciales la función de los trabajadores en la toma de decisiones y la necesidad de reexaminar las disposiciones existentes para la implicación de los trabajadores en sus empresas. La Comisión, en las próximas semanas, emprenderá consultas con los interlocutores sociales sobre la conveniencia y la

dirección de la actuación comunitaria en materia de información y consulta de los trabajadores a nivel nacional.

45. La participación de los trabajadores en los beneficios y los resultados de las empresas podría asumir también una mayor importancia. En este sentido, la Comisión ha elaborado recientemente un informe<sup>1</sup> sobre los sistemas utilizados por los Estados miembros para promover la participación de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa, en el que se muestra que, en todos los casos, la participación en los beneficios está asociada con niveles superiores de productividad, con independencia de los métodos, modelos y datos utilizados. Los sistemas utilizados han producido otros efectos positivos en cuanto a flexibilidad salarial, empleo e implicación del trabajador. Sin embargo, el desarrollo de programas de participación financiera se ha visto fuertemente influido por la actuación gubernamental, en especial, a través de la existencia de incentivos fiscales.

### Preguntas

¿Cómo debería modernizarse el marco jurídico actual a fin de tener en cuenta las nuevas tendencias del empleo?

¿Qué tipos de mecanismos de participación de los trabajadores podrían contribuir a estrategias eficaces respecto del cambio técnico y organizativo?

¿Cómo afectaría el desarrollo de la participación directa del trabajador al papel de los órganos u organismos que representan a los trabajadores?

## Sistemas de remuneración

46. La remuneración ocupa, por supuesto, el punto central del contrato entre empresarios y trabajadores. Pero algunos de los sistemas de remuneración utilizados en la actualidad se desarrollaron hace cuarenta o cincuenta años. En muchos casos solamente preveían una

<sup>1</sup> Pepper II: fomento de la participación de los trabajadores en los beneficios y los resultados de la empresa (incluida la participación en el capital) en los Estados miembros [COM(96) 697 final, de 8 de enero de 1997].

remuneración por un trabajo específico en una organización jerárquica con una división rígida del trabajo. Estos sistemas de remuneración se están convirtiendo en la actualidad en un obstáculo para la introducción de estructuras empresariales más flexibles. Precisamente en las empresas más modernas es donde ya no pueden existir las diferencias tradicionales de remuneración entre trabajadores manuales y empleados, entre mujeres y hombres, o entre miembros del mismo equipo. Los sistemas de remuneración son la expresión financiera de estructuras organizativas y de rango en una empresa.

47. Se han introducido nuevos sistemas de remuneración, compatibles con la empresa flexible, en numerosas empresas, tanto en la industria como en los servicios y en grandes, medianas y pequeñas empresas. Las características típicas de estos nuevos sistemas de remuneración son: definiciones más amplias de los puestos de trabajo y una correlativa disminución del número de escalones retributivos, así como incentivos para la adquisición de cualificaciones adicionales, una valoración superior de los nuevos requisitos laborales (tales como cooperación, responsabilidad, toma de decisiones, resolución de problemas, etc.), el pago de complementos del salario base en función de los resultados o de mejoras continuas, el establecimiento de una igualdad laboral interna entre trabajadores manuales y empleados, entre trabajadores por horas y trabajadores a destajo, entre trabajadores a tiempo parcial y trabajadores con jornada completa, así como el establecimiento de la igualdad de retribución entre mujeres y hombres.

### **Preguntas**

¿Cuál es su experiencia de cambios en los sistemas de remuneración?

¿Qué innovaciones se están produciendo, en especial a través de la negociación colectiva?

### **Tiempo de trabajo: un nuevo enfoque**

48. El tiempo de trabajo se encuentra en el centro del debate público sobre la organización del trabajo. En particular, el Parlamento Euro-

peo aprobó el pasado año una importante Resolución relativa a la reducción y la adaptación del tiempo de trabajo,<sup>1</sup> basada en el Informe Rocard. Este debate hace referencia a dos cuestiones diferentes. Una tiene por objeto la flexibilidad del tiempo de trabajo: el ajuste de las disposiciones relativas al tiempo de trabajo a las necesidades de las empresas o a las necesidades de cada trabajador. La otra cuestión hace referencia al tiempo de trabajo y el empleo: ¿puede una disminución del tiempo de trabajo crear más empleo?

49. Se están introduciendo un gran número de disposiciones innovadoras del tiempo de trabajo en empresas en la UE, a iniciativa de la propia empresa o como resultado de la presión o los incentivos del Estado miembro. Estas disposiciones pueden adoptar varias formas, entre las que se incluyen:

### **Cambios en la duración de la semana laboral**

50. Un cambio importante que se ha producido estos últimos años ha sido la disociación entre los horarios de funcionamiento de las fábricas y las horas de apertura de los comercios, por una parte, y el tiempo de trabajo individual, por otra, lo que ha permitido a las empresas incrementar la utilización de equipos caros, o satisfacer más eficazmente los deseos de los compradores, reduciendo al mismo tiempo el tiempo de trabajo individual, a menudo sin ningún coste. En este contexto, algunas investigaciones han mostrado que las empresas pueden emplear a más trabajadores gracias a una reducción del tiempo de trabajo, siempre y cuando se cumplan determinadas condiciones que se presentan a continuación (véase el cuadro).

### **Condiciones que podrían ser necesarias para que las reducciones del tiempo de trabajo tengan un impacto en el empleo**

Las reducciones del tiempo de trabajo deberían tener lugar en el contexto más amplio de un mejor equilibrio entre la flexibilidad y la seguridad: una reducción

<sup>1</sup> DO C 320 de 28.10.1996, p. 97.

del tiempo de trabajo manteniendo a la vez el mismo modelo de organización del trabajo sería contraproducente.

Debe planificarse la manera de distribuir el trabajo y deben adaptarse los modelos de tiempo de trabajo a la nueva situación.

La redistribución del tiempo de trabajo debería verse acompañada por una política activa de formación. En caso contrario, es probable que aparezcan carencias de cualificaciones. La velocidad con que aparezcan dependerá de la naturaleza del trabajo y de la calidad de la mano de obra disponible.

Las barreras a la contratación deberían ser reducidas. A este respecto, es preciso examinar en particular los efectos de los sistemas fiscales en el tiempo de trabajo y realizar las adaptaciones necesarias de los sistemas de seguridad social.

Es importante la cooperación entre las autoridades públicas, los sindicatos y los diversos organismos de formación implicados en los propios centros de producción.

Las reducciones del tiempo de trabajo deberían incluirse en las negociaciones globales a largo plazo. Un gran número de las reducciones del tiempo de trabajo en las últimas décadas, por ejemplo en Alemania, Bélgica y los Países Bajos, se han obtenido a cambio de moderación salarial a largo plazo. Estas negociaciones globales a largo plazo poseen la ventaja de posibilitar la utilización de los incrementos de productividad para reducir el tiempo de trabajo en un período de varios años, reduciendo a la vez los incrementos salariales necesarios para compensar la reducción del tiempo de trabajo.

### *Cómputo anual del tiempo de trabajo*

51. Se ha producido asimismo estos últimos años una tendencia a ajustarse a las fluctuaciones de la demanda calculando el tiempo de trabajo sobre una base anual en lugar de semanal. Por lo general, los acuerdos con este

fin prevén, dentro de determinados límites, que los trabajadores reciban un sueldo regular, en lugar de uno que fluctúe cada semana o cada mes. Permiten asimismo a los trabajadores organizar mejor su tiempo entre el trabajo y el ocio y, en cuanto a los empresarios, les ofrece una mayor flexibilidad a la hora de organizar la producción y les evita el pago de caras horas extraordinarias.

### *Trabajo a tiempo parcial*

52. En la actualidad, 24 millones de personas trabajan a tiempo parcial en los Estados miembros. Esta forma de trabajo representa tanto oportunidades como riesgos. Desde el punto de vista del empresario, proporciona la flexibilidad necesaria para satisfacer las cambiantes demandas del consumidor, especialmente en servicios. Desde el punto de vista del trabajador, permite asimismo una flexibilidad que facilita la combinación del trabajo con otras responsabilidades, por ejemplo, el estudio o las tareas domésticas. El problema es que las condiciones de empleo, por ejemplo la protección social, de los trabajadores a tiempo parcial son a menudo limitadas si se comparan con las del trabajo a tiempo completo. Todo ello saca a relucir la necesidad de un nuevo equilibrio entre los intereses de los empresarios y de los trabajadores, que podría tener efectos positivos para ambos y podría conducir a la integración de los trabajadores a tiempo parcial en el mercado de trabajo, en concreto, haciendo su trabajo menos precario. Los interlocutores sociales están negociando en la actualidad a nivel europeo a partir del documento de consulta de la Comisión sobre la flexibilidad del tiempo de trabajo y la seguridad de los trabajadores. Un acuerdo europeo representaría una importante contribución al desarrollo de la flexibilidad y de la seguridad en la vida laboral.

### *Flexibilidad para los permisos durante la vida laboral*

53. Se están realizando una serie de interesantes experimentos en los Estados miembros y en empresas a fin de permitir a los trabajadores interrumpir sus carreras profesionales por motivos familiares, de formación u otros. El reciente acuerdo marco sobre el permiso parental celebrado por la UNICE, el CEEP y la

CES<sup>1</sup> es un buen ejemplo de progreso a nivel comunitario.

54. Estas políticas de gestión de la vida profesional pueden reducir el desempleo y mejorar la calidad de vida humanizando el mundo del trabajo y, sobre todo, compatibilizándolo con la vida privada.

### Preguntas

¿En su opinión, qué contribución pueden aportar las adaptaciones y las reducciones del tiempo de trabajo a la mejora del crecimiento, la productividad y el empleo?

¿Qué posibilidad de acuerdo existe a nivel sectorial sobre la organización del tiempo de trabajo? ¿Serían más apropiados otros niveles?

## Fiscalidad

55. Los regímenes fiscales existentes no están normalmente concebidos con vistas a la nueva organización flexible del trabajo. Por el contrario, los regímenes fiscales pueden ofrecer un incentivo financiero a los empresarios para contratar trabajadores según las disposiciones laborales tradicionales y, por tanto, pueden convertirse en una barrera para una organización más flexible del trabajo.

56. La fiscalidad del trabajo, incluidas las cotizaciones a la seguridad social, está a menudo relacionada con los niveles de renta de los trabajadores. Algunos impuestos pueden distorsionar las opciones de los empresarios a la hora de organizar el tiempo de trabajo, ya que los impuestos pueden incentivar que se trabaje más allá de un determinado nivel, o al contrario. Por ejemplo, algunos impuestos pueden tener un límite que puede representar un incentivo para que los empresarios contraten solamente a un trabajador cuyo sueldo sobrepase dicho límite, y a partir del cual no debe pagarse ninguna cotización adicional, en lugar de contratar a dos trabajadores a tiempo parcial, cuyos salarios individuales estarían por debajo del límite y cuyas cotizaciones combinadas serían mayores que para un solo trabajador.

<sup>1</sup> Anexo de la Directiva 96/34/CE del Consejo, de 3 de junio de 1996; DO L 145 de 19.6.1996, p. 4.

Estos límites pueden asimismo incentivar a los empresarios a utilizar las horas extraordinarias en lugar de contratar personal adicional.

57. Otros impuestos pueden prever un nivel mínimo exento de impuestos que ofrezca un incentivo a los empresarios para contratar trabajadores a tiempo parcial por debajo de un cierto número de horas por semana. Algunos impuestos consisten en una cantidad fija por trabajador, con independencia del nivel de ingresos y, por tanto, incentivan a los empresarios a utilizar el menor número de trabajadores posible.

### Pregunta

¿Qué reformas de los sistemas fiscales son necesarias a fin de evitar los efectos de desincentivación?

## Seguridad social

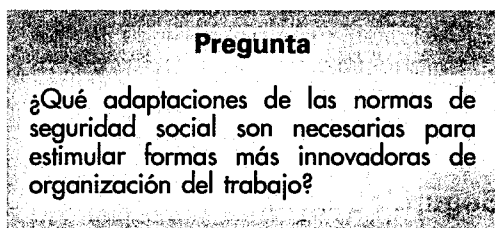
58. En la actualidad, la mayor parte de los sistemas de seguridad social europeos están basados en un modelo de empleo que da por sentado que el modelo «normal» es el empleo permanente y durante toda la vida, con una jubilación del mercado de trabajo al final de la vida laboral del trabajador. Por tanto, las prestaciones se fundamentan en un modelo contributivo de seguro y las condiciones de obtención dependen a menudo de la continuidad en el servicio.

59. Si, tal como se prevé, las estructuras de trabajo «tradicionales» continúan cambiando durante las próximas décadas, las implicaciones para las políticas de protección social a largo plazo son enormes. La hipótesis de cambio más frecuentemente presentada prevé la sustitución del concepto lineal de la carrera profesional del siglo XX por la norma de una vida laboral variada.

60. Estos cambios no deberían percibirse como una amenaza para la seguridad social: el trabajo flexible puede resultar a la vez beneficioso para las economías europeas y atractivo para los trabajadores. En consecuencia, estos últimos no deberían verse penalizados por la adopción de estos modelos de trabajo, lo que significa que la gran variedad de diferentes formas de empleo, que los trabajadores podrían experi-

mentar cada vez más, debe sustentarse en sistemas apropiados de protección social.

61. Sin embargo, es de capital importancia encontrar los mecanismos para adaptar los sistemas europeos de protección social a fin de que tengan en cuenta estos nuevos modelos de trabajo. Obviamente, no existen soluciones fáciles a este complejo problema. Por este motivo, la Comisión emprendió en octubre de 1995 un debate sobre el futuro de la protección social, que aborda, entre otras cosas, las implicaciones de los cambiantes modelos de trabajo para la protección social. Se ha publicado recientemente una Comunicación<sup>1</sup> que pasaba revista al debate realizado durante 1996 y que proponía un seguimiento apropiado.



## Salud y seguridad en el trabajo

62. Existe un importante corpus de legislación comunitaria en este ámbito, que ya realiza una importante contribución a la salud y seguridad de los trabajadores.<sup>2</sup> Podría ser necesario reforzar y adaptar estas medidas a fin de tener en cuenta los cambios en la organización del trabajo.

63. En este contexto, debería subrayarse que corresponde al empresario gestionar la prevención de las enfermedades profesionales. La creciente importancia de las PYME como empleadores, incluidos los subcontratistas, plantea importantes problemas de salud y seguridad. Además, los nuevos empresarios carecen a menudo del conocimiento de los riesgos para la salud y la seguridad, y muy a menudo no tienen ni tiempo ni dinero para rectificar esta situación. Ya se han emprendido algunas iniciativas para cubrir esta falta de informa-

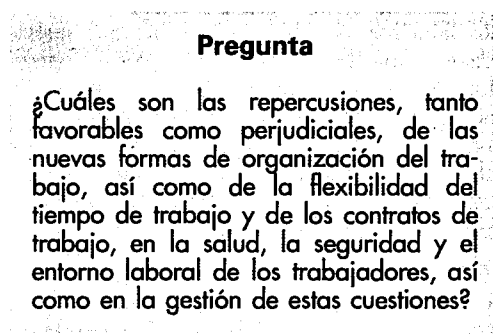
<sup>1</sup> Modernización y mejora de la protección social en la Unión Europea [COM(97) 102, de 12 de marzo de 1997].

<sup>2</sup> Véase en particular la Directiva 89/391/CEE del Consejo, de 12 de junio de 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores (DO L 183 de 29.6.1989, p. 1), así como las posteriores directivas específicas.

ción,<sup>3</sup> pero podrían precisarse medidas adicionales. Asimismo, será cada vez más necesario incorporar la salud y la seguridad a la educación inicial y al enfoque del aprendizaje a lo largo de toda la vida a fin de garantizar que los trabajadores reciban una formación adecuada.

## Problemas medioambientales

64. Es probable que la evolución hacia una organización más flexible del trabajo tenga repercusión en el medio ambiente, por ejemplo, mediante cambios en la demanda de transporte. Estos efectos pueden ser positivos o negativos, lo que dependerá, en particular, de las disposiciones individuales de tiempo de trabajo, de la infraestructura de transportes y del emplazamiento del trabajo. Será preciso determinar con mayor exactitud las repercusiones medioambientales de las nuevas formas de organización del trabajo a fin de desarrollar enfoques que sean compatibles con un desarrollo sostenible y que sean beneficiosos para el conjunto de la sociedad.



## Generalización de las políticas de igualdad de oportunidades

### Mujeres y hombres

65. La reciente evolución en relación con la organización del trabajo representa un desafío y una oportunidad por lo que se refiere a la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres. Está disminuyendo el empleo en los trabajos tradicionalmente masculinos con organización tradicional del trabajo, tales como la industria pesada, y está creciendo en el sector

<sup>3</sup> Véase «Manual de autoauditoría para las PYME sobre seguridad y salud en el trabajo», Comisión Europea, 1995.

de los servicios, en el que las mujeres ocupan una posición más importante y las nuevas formas de trabajo están más desarrolladas. El interrogante es si la nueva organización del trabajo, al hacer hincapié en las competencias sociales, unas cualificaciones amplias y la capacidad para realizar múltiples tareas, puede contribuir a la promoción de la igualdad de oportunidades.

66. Las mujeres han realizado grandes progresos en el mercado de trabajo durante los últimos diez a veinte años, pero todavía existe una gran disparidad entre los sexos por lo que respecta al empleo y una segregación persistente en el mercado de trabajo. La diferencia entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo es de 25 millones, 85 millones de hombres y 60 millones de mujeres. Asimismo, las pautas laborales de las mujeres son en algunos casos diferentes de las de los hombres, lo que puede también afectar al desarrollo de la organización del trabajo. Para explotar este potencial no solamente es necesario organizar las empresas sino también toda la infraestructura social a fin de que apoyen en condiciones de igualdad a las mujeres y los hombres, lo que, por ejemplo, incluye la formación, el cuidado de niños, el transporte, el equilibrio entre los sexos en la toma de decisiones, la individualización de los derechos, etc.

67. La generalización, que es el principio rector del cuarto programa de acción comunitario para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (1996-2000),<sup>1</sup> tiene como objetivo promover la integración de la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el proceso de preparación, aplicación y seguimiento de todas las políticas y actividades de la Unión Europea y de los Estados miembros.

### **Preguntas**

¿Qué más puede hacerse para garantizar la obtención de un mayor equilibrio entre los sexos a través del desarrollo de una nueva organización del trabajo?

¿En qué medida repercute en la organización del trabajo la creciente participación de la mujer en el mercado de trabajo?

<sup>1</sup> Decisión del Consejo de 22 de diciembre de 1995; DO L 335 de 30.12.1995.

## ***Inmigrantes y minorías étnicas***

68. La reciente evolución de la organización del trabajo también presenta riesgos y oportunidades para los trabajadores inmigrantes o pertenecientes a minorías étnicas. Las empresas y otras organizaciones deben actuar en un entorno crecientemente multicultural, con clientes, proveedores y trabajadores de orígenes nacionales, étnicos y culturales diversos. El éxito en el mercado depende cada vez más de la capacidad de integrar este potencial para la obtención de los mejores resultados.

### ***Integración de las personas con discapacidad***

69. Una mejor organización del trabajo puede mejorar las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad. En especial, puede contribuir a garantizar la adaptación de los lugares de trabajo y las disposiciones laborales a sus necesidades. Asimismo, las medidas que afectan a la organización del tiempo de trabajo han demostrado su gran importancia para la reincorporación en las empresas. Lo mismo sucede con respecto a la introducción de nuevas tecnologías. El teletrabajo puede ampliar enormemente las posibilidades de empleo de una amplia gama de personas con discapacidad, en la medida en que permite superar o eliminar barreras y problemas relativos a las condiciones sanitarias, la seguridad, la fatiga y la tensión, la necesidad de asistencia personal, el transporte inaccesible o las barreras arquitectónicas. Con ello pueden liberarse, en beneficio de los empresarios y de toda la sociedad en general, importantes recursos humanos, improductivos en la actualidad y que deben apoyarse principalmente en la asistencia social.

### **Pregunta**

¿Qué acciones prácticas pueden emprenderse para garantizar un mejor uso del potencial de todos los ciudadanos en la nueva organización del trabajo?

## Políticas del mercado de trabajo

70. Las políticas del mercado de trabajo podrían desempeñar un importante papel en el desarrollo de la nueva organización del trabajo, reconciliando la flexibilidad de las empresas con la seguridad de los trabajadores. En primer lugar, se destinan inmensos recursos financieros a políticas pasivas, que deberían activarse. En segundo lugar, el nuevo concepto de «rotación del trabajo» ofrece oportunidades a las empresas así como a las personas en búsqueda de trabajo. La rotación del trabajo significa, por una parte, mejorar las capacidades de la mano de obra a fin de lograr una mejor calidad, una mayor productividad y nuevas formas de organización del trabajo y, por otra, la necesidad de contratar sustitutos mientras se imparte formación a los trabajadores. Esta necesidad de contratación podría proporcionar excelentes trabajos de incorporación al mercado de trabajo para jóvenes y desempleados. Un cambio de estas características desde medidas pasivas hacia medidas activas, basado en la idea de rotación del trabajo, se corresponde con el acuerdo del Consejo Europeo sobre una reestructuración selectiva del gasto público a fin de estimular el crecimiento y el empleo.

71. La mayor parte de las iniciativas para la modernización de la organización del trabajo deben emprenderse a nivel local o nacional. No obstante, estas iniciativas pueden obtener ayudas de la Unión Europea a través del Fondo Social Europeo. El objetivo nº 4 de los fondos estructurales se destina a «facilitar la adaptación de los trabajadores a los cambios industriales y a los cambios en los sistemas de producción». Creado para el período actual de programación 1994-1999, se trata de un nuevo objetivo que representa un desafío en la medida en que se dirige fundamentalmente a las personas con empleo, en comparación con los grupos tradicionalmente destinatarios del fondo social, es decir, los desempleados. El objetivo nº 4 (así como la iniciativa comunitaria ADAPT) cuenta con un presupuesto de aproximadamente 4 000 millones de ecus que, añadidas la financiación privada y del Estado miembro, lo convierten en un fondo europeo de apoyo al cambio industrial de aproximadamente 7 500 millones de ecus durante los cinco años de su funcionamiento. Las acciones apoyadas deben tener principalmente por objeto la formación y el reciclaje, todo ello en un con-

texto global de cambio organizativo en las empresas y entre las mismas.

72. Durante el resto del período actual de programación (1997-1999), las intervenciones en el marco del objetivo nº 4 y ADAPT poseerán objetivos específicos que apoyen el proceso de mejora de la organización del trabajo. Una mejor utilización por parte de los organismos pertinentes de las oportunidades ofrecidas por el objetivo nº 4 y ADAPT constituiría una demostración clave de su disposición a mejorar la organización del trabajo.

73. Además, el programa Leonardo da Vinci apoya la realización de experimentos y el lanzamiento de proyectos especialmente innovadores en este ámbito. El quinto programa marco de investigación y desarrollo de la Comisión podría asimismo realizar una importante contribución en la prestación de apoyo a la investigación sobre los nuevos métodos de organización del trabajo.<sup>1</sup>

### Pregunta

¿Cuál cree que sería la mejor manera de optimizar la contribución de los fondos estructurales y, en particular, del objetivo nº 4, para promover una mejor organización del trabajo?

## Modernización de los servicios públicos

74. El sector público emplea a una proporción importante de la población activa de la UE. Por ejemplo, únicamente la administración local emplea a más de 9 millones de personas a tiempo completo. Estas organizaciones públicas sufren presiones cada vez mayores para conseguir rentabilizar el dinero invertido, tanto a fin de controlar el gasto público como para mejorar la calidad y la flexibilidad del servicio que espera obtener la población. Existe una serie de ejemplos en los que organismos del sector público han desarrollado formas innovadoras de organización del trabajo, con la participación activa de los sindicatos, pero tanto los empresarios como los sindicatos son conscientes de que es preciso hacer más. De hecho, en

<sup>1</sup> «Hacia el quinto programa marco: Objetivos científicos y tecnológicos» [COM(97) 47].



noviembre de 1996 los interlocutores sociales a nivel europeo adoptaron una Declaración conjunta<sup>1</sup> sobre la modernización de los servicios públicos en la que se reconocía, *entre otras cosas*, que la reorganización de los procesos de trabajo y las estructuras administrativas es a menudo el principal instrumento de adaptación a un entorno cambiante. Subrayaron asimismo que para ello se precisa un compromiso a largo plazo para el empleo así como el desarrollo de competencias profesionales, y que la gestión del cambio exige la cooperación de la dirección y los trabajadores en todas las organizaciones. Ambas partes insistieron en la necesidad de tratar de reconciliar la eficiencia con una elevada calidad de la vida laboral: «En un entorno abierto y seguro, el paso a una organización cualificante podría ser un resultado natural de la adaptación al cambio continuo».

## Teletrabajo

75. El teletrabajo existe de muy diversas formas —teletrabajo en el domicilio, teletrabajo en alternancia, teletrabajo en diversos centros, teletrabajo independiente, teletrabajo móvil y teletrabajo desde instalaciones relocalizadas. Sus características centrales incluyen el uso de las telecomunicaciones y las tecnologías avanzadas de la información, así como la realización del trabajo en un lugar distinto del lugar de trabajo tradicional.

76. A pesar de que siga sin conocerse claramente la extensión y la penetración del teletrabajo, el número actual de teletrabajadores no parece cumplir las previsiones de expansión realizadas en los años setenta. No obstante, el coste decreciente de las telecomunicaciones, los cambios en las actitudes hacia el teletrabajo de directivos y sindicatos, así como las nuevas prácticas por lo que se refiere al teletrabajo en alternancia, son importantes indicios de que el número de teletrabajadores aumentará sensiblemente en los próximos años. El teletrabajo es especialmente evidente en las industrias y los empleos intensivos en información.

77. En todo análisis del teletrabajo a nivel regional, nacional o europeo, deberían tenerse especialmente en cuenta la necesidad de la creación de empleo, las crecientes oportuni-

des de empleo, la mejora del medio ambiente y el desarrollo regional. El punto central es cómo podemos utilizar el teletrabajo y las técnicas asociadas para lograr un aumento neto de las oportunidades de trabajo para los europeos de manera que se mejore la calidad global de la vida laboral.

78. La dimensión transnacional de las TIC y, en especial, el hecho de que el comercio electrónico a través de Internet atraviese las fronteras geográficas, saca a relucir la cuestión del teletrabajo transnacional, el derecho privado internacional y las relaciones laborales transnacionales.

79. En 1996 la Comisión emprendió un estudio comparativo y un análisis de la legislación laboral, la legislación en materia de salud y seguridad y de seguridad social, así como las prácticas de negociación colectiva en los Estados miembros por lo que respecta al teletrabajo. Como consecuencia de todo ello, se identificaron varios problemas para que fueran examinados por las autoridades públicas y los interlocutores sociales (véase el recuadro).

80. Es preciso evaluar qué medidas son necesarias para facilitar el desarrollo del teletrabajo, si las normas vigentes son adecuadas y cuáles son las funciones respectivas de los diferentes interlocutores. Estas cuestiones se evaluarán en mayor detalle en el contexto del seguimiento del Libro verde *Vivir y trabajar en la sociedad de la información: prioridad para las personas* y en relación con el desarrollo de las redes transeuropeas de telecomunicaciones.

### Cuestiones relativas a las prácticas de teletrabajo

Situación contractual (teletrabajo por cuenta ajena o por cuenta propia).

Carácter voluntario y derecho de los teletrabajadores a reincorporarse a los locales de la empresa.

Información por escrito sobre las condiciones de trabajo.

Igualdad de trato entre trabajadores en el centro de trabajo y teletrabajadores.

Implicación de los teletrabajadores en la información, la consulta, la participación y la negociación.

<sup>1</sup> Declaración conjunta de la Plataforma de empresarios del CMRE y de la Federación europea de sindicatos de servicios públicos, Bruselas, noviembre de 1996.

Derecho de los teletrabajadores a la formación y mejora de sus cualificaciones.

Cuestiones relativas a la seguridad social.

Cuestiones relativas a la protección de datos.

Impacto medioambiental.

Inviolabilidad del domicilio y acceso del empresario al mismo.

Tiempo de trabajo, disponibilidad y carga de trabajo.

Sistemas de remuneración.

Infraestructura, equipos y gastos.

Implicación de los teletrabajadores en los asuntos de la empresa.

Separación del entorno laboral y de la vida privada.

Problemas sanitarios y de seguridad, incluidos el aislamiento, la tensión, la comprobación y el control.

Implicaciones sociales del teletrabajo transfronterizo.

Marco jurídico aplicable al teletrabajo independiente, incluidos los derechos sindicales.

## Construcción de una cooperación para una nueva organización del trabajo

### Un desafío para los interlocutores sociales

81. Es de capital importancia el papel de los interlocutores sociales en las empresas, tanto a nivel sectorial como nacional y europeo, para el desarrollo de una nueva organización del trabajo. Ambas partes se enfrentan a desafíos.

82. Para la dirección, el desafío consiste en lograr una renovación fundamental de su organización, de manera que se cree un clima de confianza y cooperación, basado en los concep-

tos de flexibilidad y seguridad. Para los sindicatos, el desafío consiste en garantizar el desempeño de una función constructiva y activa en el proceso de innovación y modernización dentro de la empresa y lograr, de esta manera, un equilibrio sostenible entre sus objetivos sociales y económicos.

83. En diversos Estados miembros los interlocutores sociales han mostrado una buena disposición para adaptarse a los cambios profundos que tienen lugar en las estructuras organizativas, el estilo de gestión y las prácticas de relaciones laborales, tanto en el sector privado como en el público.

84. Esta experiencia impulsa a la Comisión a invitar a los interlocutores sociales y las autoridades públicas a participar en un debate sobre la cooperación a este respecto. El concepto de cooperación incluye, en primer lugar, a los trabajadores y el personal directivo en la empresa. La renovación de la organización del trabajo solamente podrán conseguirla las propias empresas, implicando a la dirección y los trabajadores y a sus representantes. Además, los interlocutores sociales y las autoridades públicas pueden facilitar esta tarea incrementando la sensibilización sobre el potencial de una nueva organización del trabajo.

85. Todo ello podría conducir al desarrollo de un nuevo marco para la modernización de la organización del trabajo, que tenga en cuenta los intereses tanto de las empresas como de los trabajadores. Es preciso interpretar ampliamente la expresión «marco». Podría incluir desde el establecimiento de un entendimiento común sobre la importancia de las nuevas formas de organización del trabajo, a través de declaraciones conjuntas, hasta iniciativas contractuales o legales más vinculantes. Es preciso clarificar el nivel y el contenido de este marco a través del debate en el marco del diálogo social.

86. Una cooperación de estas características podría realizar una importante contribución para lograr el objetivo de una organización del trabajo productiva, cualificante y participativa. Se fundamentaría en los valores europeos, que combinan la competencia entre las empresas y la solidaridad entre los ciudadanos.

## Un desafío para los responsables políticos

87. Las instituciones europeas —la Comisión, el Parlamento, el Consejo de Ministros, el Comité Económico y Social y el Comité de las Regiones— pueden estimular el debate, dar apoyo político y organizar un intercambio de información y de conocimientos sobre la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, tanto a partir de los resultados obtenidos como de los problemas surgidos. No obstante, los responsables políticos en las instituciones europeas, así como en los parlamentos y los gobiernos nacionales y regionales, deben comprender lo que está sucediendo en las empresas para poder apoyar el debate público con la adecuada información y tener en cuenta esta evolución a la hora de elaborar políticas y modernizar la legislación. En consecuencia, este Libro verde se dirige a los responsables políticos a fin de incrementar su sensibilización sobre el potencial y la necesidad de renovación de las políticas públicas.

### Preguntas sobre el capítulo 2

¿Qué acciones resultan apropiadas en los diversos niveles: empresa, nivel local, regional, sectorial, nacional y europeo?

¿Con qué condiciones, que variarán según los países, podrían realizarse negociaciones descentralizadas a nivel de la empresa que abarcasen diversos

aspectos de la organización del trabajo?

¿Cómo podría lograrse un acuerdo a nivel sectorial o laboral sobre directrices marco para la organización del trabajo que pudieran aplicarse, en el mismo lugar de trabajo, a trabajadores con diferentes tipos de disposiciones contractuales?

¿Cuáles son las maneras más apropiadas de apoyar este proceso a nivel de la UE, por ejemplo, apoyo de los fondos estructurales; apoyo a políticas de formación y a innovaciones en las mismas; difusión de la información, en especial, sobre buenas prácticas; análisis e investigación de política social a medio plazo; adaptación del marco jurídico; otras acciones?

¿Cuál es la mejor manera de movilizar nuestros recursos para conseguir los beneficios potenciales, tanto para las empresas como para los trabajadores, que podrían obtenerse con una nueva organización del trabajo?

¿Cómo podemos prestar un apoyo específico a las PYME?

¿Cuál debería ser el papel respectivo de los principales agentes que podrían verse implicados en esta cooperación, es decir, los interlocutores sociales, las autoridades públicas y las ONG?

### 3. El proceso de consulta

88. Tal como se afirma en la introducción, el objetivo principal de este Libro verde es incrementar la sensibilización y estimular el debate sobre las nuevas maneras de organizar el trabajo. La Comisión no desea prejuzgar el resultado de este debate realizando propuestas concretas de acción en este momento.

89. Se está divulgando ampliamente el Libro verde y se espera que sea objeto de debate a nivel local y nacional, así como a nivel europeo, especialmente en el marco del diálogo social.

90. El Libro verde incluye preguntas dirigidas a los interlocutores sociales, a las autoridades de los Estados miembros y a las instituciones de la Unión Europea. La Comisión desearía asimismo recibir comentarios de individuos y de instituciones, de expertos y de investigadores, de ONG activas en los ámbitos sociales y sanitarios, de personas con experiencia en nuevas formas de organización del trabajo así como de personas que se estén preparando para pasar de las antiguas formas de organización del trabajo a las nuevas.

91. Los comentarios por escrito deberán enviarse antes del 30 de noviembre de 1997 a la dirección siguiente:

Comisión Europea  
Dirección General V  
Rue de la Loi/Wetstraat 200  
B - 1049 Bruselas

92. Podrán asimismo enviarse comentarios por correo electrónico a:

**DG5-Partnership@BXL.DG5.CEC.BE**

Puede asimismo accederse a este documento a través de Internet en la siguiente dirección: <http://europa.eu.int>

Para acceder a la «home page» de la DG V sígase el siguiente camino:

*Welcome, Policies, Employment and Social Policies*, página en la que se encuentra un vínculo con la DG V.

Comisión Europea

**Cooperación para una nueva organización del trabajo. Libro verde**

Suplemento 4/97 del Boletín de la UE

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

1997 — 26 pp. — 17,6 × 25,0 cm

ISBN 92-828-0507-7

Precio en Luxemburgo (IVA excluido): 7 ECU



Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning

**BELGIQUE/BELGIË**

**Moniteur belge/Belgisch Staatsblad**  
Rue de Louvain 40-42/  
Louvenseweg 40-42  
B-1000 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 552 22 11  
Fax (32-2) 511 01 84

**Jean De Lannoy**  
Avenue du Roi 202/  
Koningslaan 202  
B-1060 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 538 51 69  
Fax (32-2) 538 08 41  
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be

**Librairie européenne/Europese Boekhandel**  
Rue de la Loi 244/  
Wetsstraat 244  
B-1040 Bruxelles/Brussel  
Tél. (32-2) 295 26 39  
Fax (32-2) 735 08 60

**DANMARK**

**J. H. Schultz Information A/S**  
Herstedevang 10-12  
DK-2620 Albertslund  
Tel. (45) 43 63 23 00  
Fax (45) 43 63 19 69  
E-mail: schultz@schultz.dk  
URL: www.schultz.dk

**DEUTSCHLAND**

**Bundesanzeiger Verlag**  
Breite Straße 78-80  
Postfach 10 05 34  
D-50667 Köln  
Tel. (49-221) 20 29 0  
Fax (49-221) 20 29 278

**GREECE/ΕΛΛΑΔΑ**

**G.C. Eleftheroudakis SA**  
International Bookstore  
Panepistimiou 17  
GR-105 64 Athens  
Tel. (30-1) 331 41 80/12/3  
Fax (30-1) 323 98 21  
E-mail: elebooks@netor.gr

**ESPAÑA**

**Mundi Prensa Libros, SA**  
Castelló, 37  
E-28001 Madrid  
Tel. (34-1) 431 33 99/431 32 22  
Fax (34-1) 575 39 98  
E-mail: mundiprensa@tsai.es  
URL: www.tsai.es/imprensa

**Boletín Oficial del Estado**  
Trafalgar, 27-29  
E-28071 Madrid  
Tel. (34-1) 538 22 95 (Libros)/  
384 17 15 (Suscripciones)  
Fax (34-1) 538 23 49 (Libros)/  
384 17 14 (Suscripciones)  
URL: www.boe.es

**Mundi Prensa Barcelona**

Consell de Cent, 391  
E-08009 Barcelona  
Tel. (34-3) 488 34 92  
Fax (34-3) 487 76 59

**FRANCE**

**Journal officiel**  
Service des publications des CE  
26, rue Desaix  
F-75727 Paris Cedex 15  
Tél. (33-1) 40 58 77 01/31  
Fax (33-1) 40 58 77 00

**IRELAND**

**Government Supplies Agency**  
Publications Section  
4-5 Harcourt Road  
Dublin 2  
Tel. (353-1) 661 31 11  
Fax (353-1) 475 27 60

**ITALIA**

**Iccosa SpA**  
Via Duca di Calabria, 1/1  
Casella postale 552  
I-50125 Firenze  
Tel. (39-55) 64 54 15  
Fax (39-55) 64 12 57  
E-mail: iccosa@fbcc.it  
URL: icc82.clea.it/Virtual\_Library/bibliotvetrina/  
iccosa.htm

**GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG**

**Messageries du livre Sarti**  
5, rue Raiffessen  
L-2411 Luxembourg  
Tél. (352) 40 10 20  
Fax (352) 490 661  
E-mail: mdi@pt.lu

**Abonnements:**

**Messageries Paul Kraus**  
11, rue Christophs Plantin  
L-2339 Luxembourg  
Tél. (352) 499 88 88  
Fax (352) 499 888 444  
E-mail: mpk@pt.lu  
URL: www.mpk.lu

**NETHERLAND**

**SDU Servicecentrum Uitgevers**  
Christoffel Plantijnstraat 2  
Postbus 20014  
2500 EA 's-Gravenhage  
Tel. (31-70) 378 96 80  
Fax (31-70) 378 97 83  
E-mail: sdu@sdul.nl  
URL: www.sdul.nl

**ÖSTERREICH**

**Manz'sche Verlags- und Universitäts-  
buchhandlung GmbH**  
Siebenbrunnengasse 21  
Postfach 1  
A-1050 Wien  
Tel. (43-1) 53 161 334 / 340  
Fax (43-1) 53 161 339  
E-mail: auslieferung@manz.co.at  
URL: www.austria.EU.net/81/manz

**PORTUGAL**

**Imprensa Nacional-Casa da Moeda, EP**  
Rua Marquês de Sá da Bandeira, 16 A  
P-1050 Lisboa Codex  
Tel. (351-1) 353 03 99  
Fax (351-1) 353 02 94/384 01 32

**Distribuidora de Livros Bertrand Ld.**  
Rua das Terras dos Vales, 4 A  
Apartado 60037  
P-2701 Amadora Codex  
Tel. (351-1) 495 90 50/495 87 87  
Fax (351-1) 496 02 55

**SUOMI/FINLAND**

**Akateeminen Kirjakauppa /  
Akademiska Bokhandeln**  
Pöytäseppäplatan 39/  
Nortra esplanaden 39  
PL/PB 128  
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors  
Tel. (358-9) 121 41  
Fax (358-9) 121 44 35  
E-mail: akatilaus@stockmann.mainnet.fi  
URL: booknet.culinet.fi/aka/index.htm

**SVERIGE**

**BTJ AB**  
Traktorvägen 11  
PO Box 200  
S-22100 Lund  
Tel. (46-46) 18 00 00  
Fax (46-46) 18 01 25  
E-mail: btj\_lce@mail.btj.se  
URL: www.btj.se/meda/ue

**UNITED KINGDOM**

**The Stationery Office Ltd  
(Agency Section)**  
51, Nine Elms Lane  
London SW8 5DR  
Tel. (44-171) 873 9090  
Fax (44-171) 873 8463  
URL: www.the-stationery-office.co.uk

**ICELAND**

**Bokabud Larusar Björnald**  
Skólavörðslög, 2  
IS-101 Reykjavík  
Tel. (354) 55 15 650  
Fax (354) 55 25 560

**NORGE**

**NIC Info A/S**  
Ostenjoveien 18  
Boks 6512 Etterstad  
N-0606 Oslo  
Tel. (47-22) 97 45 00  
Fax (47-22) 97 45 45

**SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA**

**OSEC**  
Stampfenbachstraße 85  
CH-8035 Zurich  
Tel. (41-1) 365 53 15  
Fax (41-1) 365 54 11  
E-mail: urs.leimbacher@ecs.ossec.inet.ch  
URL: www.ossec.ch

**ČESKÁ REPUBLIKA**

**NIS CR - prodejna**  
Korvická 5  
CZ-113 57 Praha 1  
Tel. (42-2) 24 22 94 33  
Fax (42-2) 24 22 94 33  
E-mail: nkposp@dec.nis.cz  
URL: www.nis.cz

**CYPRUS**

**Cyprus Chamber Of Commerce & Industry**  
36, Grivas Digenis Ave  
Mail orders:  
PO Box 1455  
CY-1509 Nicosia  
Tel. (357-2) 44 95 00/46 23 12  
Fax (357-2) 361 044  
E-mail: cy1691\_ec\_cyprus@vans.infonet.com

**MAGYARORSZÁG**

**Euro Info Service**  
Europa Ház  
Márciusizet  
PO Box 475  
H-1396 Budapest 62  
Tel. (36-1) 11 16 061/11 16 216  
Fax (36-1) 302 50 35  
E-mail: euroinfo@mail.mataw.hu  
URL: www.euroinfo.hu/index.htm

**MALTA**

**Miller Distributors Ltd**  
Malta International Airport  
PO Box 25  
LOA 65 Malta  
Tel. (356) 66 44 88  
Fax (356) 67 67 99

**POLSKA**

**Ars Polona**  
Krakowskie Przedmiescie 7  
Skł. pocztowa 1001  
PL-00-950 Warszawa  
Tel. (48-2) 26 12 01  
Fax (48-2) 26 62 40

**TÜRKIYE**

**Dünya Infotel A.S.**  
İstiklâl Cad. No: 469  
TR-80050 Tünel-Istanbul  
Tel. (90-212) 251 91 96  
(90-312) 427 02 10  
Fax (90-212) 251 91 97

**BÄLGARUA**

**Europress-Euromedia Ltd**  
59, Bld Vitoshka  
BG-1000 Sofia  
Tel. (359-2) 80 46 41  
Fax (359-2) 80 45 41

**HRVATSKA**

**Mediastra Ltd**  
Pavla Hatza 1  
HR-10000 Zagreb  
Tel. (385-1) 43 03 92  
Fax (385-1) 44 40 59

**ROMÂNIA**

**Euromedia**  
Str. G-ral Berthelot Nr 41  
RO-70749 Bucuresti  
Tel. (40-1) 210 44 01/614 06 64  
Fax (40-1) 210 44 01/312 96 46

**SLOVAKIA**

**Slovenska Technicka Kniznica**  
Námestie slobody 19  
SLO-81223 Bratislava 1  
Tel. (42-7) 53 18 364  
Fax (42-7) 53 18 364  
E-mail: europ@tb1.stk.stuba.sk

**SLOVENIA**

**Gospodarski Vestnik**  
Zalozniska skupina d.d.  
Dunajska cesta 5  
SI-1000 Ljubljana  
Tel. (386) 61 133 03 54  
Fax (386) 61 133 91 28  
E-mail: belico@gvestnik.si  
URL: www.gvestnik.si

**ISRAEL**

**R.O.Y. International**  
17, Shimon Hatanzi Street  
PO Box 13056  
61130 Tel Aviv  
Tel. (972-3) 546 14 23  
Fax (972-3) 546 14 42  
E-mail: royit@netvision.net.il

**Sub-agent for the Palestinian Authority:**

**Index Information Services**  
PO Box 19502  
Jerusalem  
Tel. (972-2) 27 16 34  
Fax (972-2) 27 12 19

**RUSSIA**

**CCEC**  
60-Jel'ya Oktyabrya Av. 9  
117312 Moscow  
Tel. (095) 135 52 27  
Fax (095) 135 52 27

**AUSTRALIA**

**Hunter Publications**  
PO Box 404  
3167 Abbotsford, Victoria  
Tel. (61-3) 9417 53 61  
Fax (61-3) 9419 71 54

**CANADA**

**Uniquement abonnements/  
Subscriptions only:**  
**Renouf Publishing Co. Ltd**  
1294 Algoma Road  
K1B 3W6 Ottawa, Ontario  
Tel. (1-613) 741 73 33  
Fax (1-613) 741 54 39  
E-mail: renouf@fox.nsn.ca  
URL: fox.NSTN.ca/~renouf

**EGYPT**

**The Middle East Observer**  
41, Shenf Street  
Cairo  
Tel. (20-2) 39 39 732  
Fax (20-2) 39 39 732

**JAPAN**

**PSI-Japan**  
Asahi Sanbancho Plaza #206  
7-1 Sanbancho, Chiyoda-ku  
Tokyo 102  
Tel. (81-3) 3234 69 21  
Fax (81-3) 3234 69 15  
E-mail: psijapan@gol.com  
URL: www.psi-japan.com

**SOUTH AFRICA**

**Satto**  
5th Floor Export House,  
CNR Maude & West Streets  
PO Box 782 706  
2146 Sandton  
Tel. (27-11) 883 37 37  
Fax (27-11) 883 65 69

**UNITED STATES OF AMERICA**

**Bernan Associates**  
4611-F Assembly Drive  
MD20706 Lanham  
Tel. (301) 459 2255 (toll free telephone)  
Fax (800) 865 3450 (toll free fax)  
E-mail: query@bernan.com  
URL: www.bernan.com

**MÉXICO**

**Mundi-Prensa Mexico, SA de CV**  
Rio Pánuco, 141  
Delegación Cuauhtémoc  
ME-06500 México DF  
Tel. (52-5) 553 55 58/60  
Fax (52-5) 514 67 99  
E-mail: 104164.23compuserve.com

**RÉPUBLIQUE DE CORÉE**

**Kyowa Book Company**  
1 F1, Phyyung Hwa Bldg  
411-2 Hap Jeong Dong, Mapo Ku  
121-220 Seoul  
Tel. (82-2) 322 6780/1  
Fax (82-2) 322 6782  
E-mail: kyowa2@ktnet.co.kr.

**ANDERE LÄNDER/OTHER COUNTRIES/  
AUTRES PAYS**

**Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer  
Wahl / Please contact the sales office of  
your choice / Veuillez vous adresser au  
bureau de vente de votre choix**

---

Precio en Luxemburgo (IVA excluido): 7 ECU

ISBN 92-828-0507-7



OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES  
DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS  
L-2985 Luxembourg



9 789282 805077 >

---