

Flexibilidad interna e innovación en la empresa

EDITOR

JUAN PABLO LANDA



FLEXIBILIDAD INTERNA E INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

Juan Pablo Landa (editor)

Colección Oñati: Derecho y Sociedad

INSTITUTO INTERNACIONAL DE SOCIOLOGÍA JURÍDICA DE OÑATI

Dykinson, S.L.

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro, incluido el diseño de la cubierta, puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47)

© Copyright by
Los autores
Madrid

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69
e-mail: info@dykinson.com
<http://www.dykinson.es>
<http://www.dykinson.com>
Consejo Editorial véase www.dykinson.com/quienessomos

ISBN: 978-84-9031-910-9

Preimpresión realizada por los autores

Biografías de los autores	7
Introducción	11

I Parte

Una estrategia europea para la flexiseguridad: el caso de las empresas multinacionales europeas.

1.- Ignacio Camós Victoria. Competitividad empresarial y políticas de flexiseguridad en el contexto europeo.	21
2.- Teun Jaspers. Flexibilidad e innovación, enfoques innovadores de las empresas multinacionales europeas.....	49
3.- Stefania Scarponi. Flexibilidad y negociación colectiva transnacional a nivel de empresa.....	77

II Parte: La flexibilidad interna en la estrategia de innovación empresarial: un análisis económico

4.- Amaia Altuzarra Artola, Jesús Ferreiro Aparicio y Felipe Serrano Pérez. Reformas del mercado de trabajo y actividad innovadora de las empresas.....	93
---	----

III Parte

Dos modelos, dos experiencias: Alemania y EE UU.

5.- Eva Kocher. El derecho a la autonomía en la vida laboral y la flexibilidad interna: exigencias legales y buenas prácticas en Alemania.....	113
6.- Janire Mimentza Martín. El modelo del tiempo de trabajo en confianza frente a la función tuitiva del Derecho del Trabajo en Alemania	131
7.- Marci Seville. La innovación en el puesto de trabajo y el futuro de los sindicatos en los Estados Unidos.....	157

IV Parte
Ejemplos de prácticas de flexibilidad interna
en empresas innovadoras en España

8.- José Luis Goñi Sein. Flexibilidad interna negociada: el caso Volkswagen Navarra.....	195
9.- Edurne Terradillos y Santiago Collado. Flexibilidad interna e innovación en la negociación colectiva del País Vasco.....	227
10.- Aránzazu B. Fernández Urrutia y Miren A. Odriozola Landeras. La aplicación de la normativa española sobre flexibilidad interna en una muestra de empresas innovadoras vascas	251

V Parte
Un análisis de la reforma de los instrumentos
de la flexibilidad interna en España desde la perspectiva
de la innovación

11.- Juan Pablo Landa Zapirain. La incidencia de la normativa sobre flexibilidad interna en una organización del trabajo innovadora	279
12.- Francisco Trillo. Tiempos de trabajo y de vida privada como desafío para la innovación empresarial.....	309
13.- Jaime Cabeza Pereiro. La flexibilidad interna y su regulación en España, una reflexión final en clave crítica de la Reforma Laboral del 2012.....	331
Lista de abreviaturas principales	353

Capítulo 6

El modelo del tiempo de trabajo en confianza frente a la función tuitiva del Derecho del Trabajo en Alemania

JANIRE MIMENTZA MARTIN

Índice:

1. Introducción: retos y respuestas del mercado de trabajo alemán. 2. El modelo de tiempo de trabajo flexible en confianza: *Vertrauensarbeitszeit*. 2.1. Definición y características del modelo. 2.2. Naturaleza jurídica del contrato laboral en confianza. 3. Ventajas y desventajas del *Vertrauensarbeitszeit* para la empresa y el trabajador. 3.1. Ventajas y desventajas para la empresa. 3.2. Carácter ambivalente del *Vertrauensarbeitszeit*: ventajas, desventajas y riesgos para el trabajador. 4. Flexiseguridad: la función compensatoria tuitiva del Derecho del Trabajo a la flexibilidad. 4.1. Función compensatoria tuitiva del Derecho del Trabajo. 4.2. Convenio colectivo. 4.3 Derecho de cogestión del comité de empresa: *Mitbestimmungsrecht*. 5. Práctica del *Vertrauensarbeitszeit* en la empresa privada. 5.1. Breve descripción de las empresas en la implementación del *Vertrauensarbeitszeit*. 5.2. Resultados generales del estudio de los cinco casos prácticos. 6. Conclusión.

1. INTRODUCCIÓN: RETOS Y RESPUESTAS DEL MERCADO DE TRABAJO ALEMÁN

La flexibilización del mercado de trabajo en Alemania no se debe únicamente a fenómenos como la globalización y los cambios tecnológicos sino sobre todo a la reforma laboral impulsada bajo el gobierno del ex canciller Gerhard Schröder. Esto ha influido en que tanto las empresas como los individuos han podido reaccionar con celeridad a las necesidades de la economía de mercado. En este contexto las normas laborales abandonan la inmovilidad de las condiciones de trabajo y procuran adaptarse a la nueva coyuntura socioeconómica. La gestión organizativa de las personas que atienden el proceso de producción requiere dotar al factor humano de instrumentos necesarios para desarrollar estos procesos con eficiencia.

En el otoño de 2010 sorprendía la noticia de que el número de desempleados en Alemania por primera vez desde hacía años volvía a bajar de la frontera de tres millones de parados. Teniendo en cuenta la crisis por la que pasó el país en otoño del 2008 este era un fenómeno que no se había previsto. Sin embargo una observación más detenida deja reconocer que a muchos empresarios les fue posible el mantenimiento de puestos de trabajo mediante

la introducción de diferentes sistemas de tiempo de trabajo flexibles para responder a las exigencias cambiantes en los tiempos de crisis (Hahn 2011, p. 5). En la estrategia innovadora ha sido importante el manejo de medidas de flexibilización internas respecto al tiempo de trabajo. El debate actual en este campo se concentra en el término de la flexibilización del tiempo de trabajo. Al final del siglo pasado la discusión se centraba todavía en la duración del tiempo de éste (ej. 35 horas semanales) y el modo de repartir el tiempo (ej. trabajo nocturno o a turnos). Ahora sin embargo la discusión destaca otro elemento de ordenación: el reparto del tiempo de trabajo en relación a la demanda de mercado existente (Lay y Mies 1997, p. 1). La fluctuación en la producción debido a la cambiante demanda del mercado hace imprescindible la existencia de un modelo de tiempo de trabajo flexible (Kutscher, Weidinger y Hoff 1996, p. 203).

Así son de destacar los instrumentos de flexibilidad numérica, que posibilitan la adaptación del tiempo de trabajo del personal a la fluctuante producción en la empresa (Eder 2008, p. 12). Cada vez más empresas alemanas recurren a aplicar el modelo de tiempo de trabajo en confianza (*Vertrauensarbeitszeit*, VAT) como elemento de organización flexible del trabajo. Este sistema de tiempo de trabajo permite sobre todo ahorrar costes (Klein-Schneider 2007, p. 11). Además de que la empresa reduce tiempo presencial improductivo, al mismo tiempo posibilita a los trabajadores adaptar sus horarios de trabajo a su ritmo de vida y necesidades de tiempo libre (Nolte 2010, p. 4).

Según un estudio de la Institución Federal para la protección y medicina laboral (*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*) en el año 2002 trabajaban un 31% de las empresas alemanas - al menos en parte - siguiendo el modelo VAT, con tendencia en aumento (Wingen y Hohmann 2004, p. 62). En la práctica, dependiendo de la empresa y del sector, se han desarrollado diferentes tipos de modelos de *Vertrauensarbeitszeit*. La buena acogida que ha tenido el horario flexible en confianza obedece principalmente a que ofrece ventajas tanto para las empresas como para los trabajadores. Sin embargo hay que destacar el carácter ambivalente de este elemento de ordenación del tiempo de trabajo porque también conlleva importantes desventajas al empleado. El empresario renuncia al control de las horas otorgando más autonomía al trabajador en la ordenación del tiempo. Esto es un gran cambio respecto a la organización tradicional taylorista del trabajo que se centraba en el control del empleado.

El *Vertrauensarbeitszeit*, al igual que todos los sistemas de ordenación del trabajo flexibles, es atractivo, pero también muy discutido (Klein-Schneider 2007, p. 7). El hecho de que se trate de un modelo relativamente reciente, hace que existan vacíos o surjan dudas respecto de sus reglas de ordenación (Klein-Schneider 2007, p. 90). La autonomía individual que aporta el modelo

del *Vertrauensarbeitszeit* puede conllevar tanto ventajas que potencian el bienestar del trabajador como desventajas que ponen en riesgo su salud. Los críticos temen que los empleados queden totalmente sometidos a las exigencias del mercado (Klein-Schneider 2007, p. 12). Las buenas o malas prácticas por parte del empresario serán decisivas. Para equilibrar estas desventajas creadas por la flexibilización está la función tuitiva del Derecho del Trabajo. Para mantener el equilibrio que requiere la estrategia de flexiseguridad el ordenamiento jurídico alemán ofrece bases legales para garantizar la seguridad y la salud del empleado frente a la flexibilización del tiempo de trabajo.

Tanto para el empleador, como para el representante del comité de empresa y el trabajador, flexibilizar el tiempo de trabajo supone un gran reto de afrontar. Lo ideal es que se llegue a un equilibrio entre la necesidad de ordenación del tiempo de trabajo de una forma flexible para la empresa, y manteniendo un buen equilibrio del *Work-Life-Balance* del empleado. Por lo menos en la teoría este óptimo nivel se asegura mediante los instrumentos legales existentes para garantizar la flexiseguridad. Pero antes de pasar a estudiarlos es necesario primero describir el modelo y sus características.

2. EL MODELO DE TIEMPO DE TRABAJO FLEXIBLE EN CONFIANZA: *VERTRAUENSARBEITSZEIT*

2.1. Definición y características del modelo

En primer lugar es importante aclarar que no existe una definición legal del tiempo de trabajo flexible (Hahn 2011, p. 3). Lo fundamental para este amplio abanico de sistemas de gestión del tiempo de trabajo es que dan la posibilidad de adaptar los tiempos de trabajo a la demanda del mercado. Por el contrario, sí es posible describir los diferentes mecanismos de los sistemas de ordenación del tiempo de trabajo, en definitiva, cuáles son los instrumentos que caracterizan a cada uno de los sistemas de ordenación del horario laboral flexible (Eder 2008, p. 13). Estos son los instrumentos que se utilizan con más frecuencia: cuentas de trabajo (*Arbeitszeitkonten*), horario flexible (*Gleitzeit*), tiempo parcial (*Teilzeit*), trabajo según llamada (*Arbeit auf Abruf*), jobsharing, teletrabajo y tiempo de trabajo en confianza (*Vertrauensarbeitszeit*) (Rohde 2008, p. 30).

Por razones de espacio este estudio se concentra en dar a conocer uno de los modelos de flexibilidad más novedosos y objeto de controversia, el *Vertrauensarbeitszeit*. Aunque este modelo ha ganado fuertemente en importancia (Rohde 2008, p. 43) todavía no existe una definición uniforme para este sistema de ordenación del trabajo (Nolte 2010, p. 5), pero se puede describir de la siguiente forma: “El *Vertrauensarbeitszeit* es un concepto

genérico para los sistemas de tiempo de trabajo flexibles, en el cual el empleador no sólo pierde el poder para establecer horarios de entrada y salida, sino que también renuncia al control y cumplimiento del tiempo de trabajo contractual estipulado” (Hoff 2002, p. 1).

El modelo posibilita una gran flexibilidad y confianza entre las partes. Se trata de un modelo de tiempo de trabajo en confianza con el que se concierta una remuneración por una media de horas sin registrar las horas efectivamente trabajadas (Apelidou 2006, p. 4). Los empleados pueden variar la hora de inicio y terminación de su trabajo, con la condición de realizar un número de horas en un período de tiempo determinado, sin anotar o registrar el horario ni las horas efectivas trabajadas. Esto significa que con este horario flexible son los propios trabajadores los que tienen la responsabilidad de la distribución de su tiempo de trabajo, en donde el empleador renuncia al control del número de horas pactadas. La confianza depositada entre las partes es la base y el fundamento de este modelo. Sin esta base sería imposible garantizar un responsable y buen funcionamiento de esta ordenación del horario laboral.

En todo caso es recomendable que el empleado siempre anote sus horas para llevar un control de las horas trabajadas. Este autocontrol ayudará a organizarse y cumplir mejor sus obligaciones ante el empleador y sus descansos. La dirección y control del trabajo se conseguirá mediante la fijación de objetivos y proyectos a cumplir. Este tipo de modelo de tiempo de trabajo es especialmente conveniente para los trabajos más cualificados. Por lo tanto el modelo es menos aplicable en empleos en donde se debe de garantizar una atención y horarios de apertura al público. En consecuencia, este modelo de trabajo parece ser idóneo para tareas en las que no requieran tiempos de presencia del trabajador (Hahn 2011, p. 169).

2.2. Naturaleza jurídica del contrato laboral en confianza

Este sistema de ordenación del horario laboral está fundamentalmente condicionado por dos elementos, que son: las horas acordadas de trabajo (ej. 40 horas a la semana) y el reparto de estas horas a lo largo de la semana. Por lo tanto el empleador tan solo puede fijar un marco en el cual el empleado rinde responsablemente las horas acordadas según el ritmo que él mismo se haya fijado. El trabajador queda libre de horarios fijos y puede repartirse las horas a lo largo de los días activos de la semana.

La novedad innovadora de este modelo es que su objetivo no es fijarse en el tiempo requerido para realizar la tarea, sino el efectivo cumplimiento del trabajo asignado (Apelidou 2006, p. 7). Al contrario que el modelo de horario

laboral tradicional¹, el tiempo de trabajo no tiene tanta importancia, ya que se prioriza el rendimiento obtenido por el trabajador en la tarea asignada. Por lo tanto lo decisivo no es la presencia física del empleado en su puesto de trabajo, sino el cumplimiento de sus funciones. En base a esta diferencia fundamental en relación con los contratos tradicionales es importante aclarar la naturaleza jurídica de los contratos que funcionan siguiendo un modelo tiempo de trabajo flexible en confianza. Como para el empleador lo importante es el resultado del trabajo y no el tiempo empleado, podría dar la impresión de que se trata más bien de un contrato de obra² (§ 631 Código Civil alemán, BGB) que de trabajo (§ 611 par. 1 BGB). Sin embargo el contrato sigue teniendo la naturaleza jurídica de un contrato de servicios³ (§ 611.1 BGB), ya que aunque exista mayor flexibilidad, sigue existiendo una obligación laboral de dedicación del tiempo acordado entre las partes. Se sigue sin poder determinar las horas ya que estas fueron ya fijadas. El haberse acogido al modelo flexible de tiempo de trabajo en confianza no cambia el estatus de trabajador. Este sigue siendo un empleado y no un empresario (Apelidou 2006, p. 7). Precisamente por tratarse de un contrato laboral siguen vigentes las disposiciones del *Arbeitszeitgesetz* y los posibles convenios colectivos existentes.

El autor Peters clasifica el modelo VAT no solo como una ordenación del tiempo de trabajo, sino más bien como una nueva organización de empresa. Al contrario que la tradicional organización tayloriana en la que el empresario controlaba al trabajador (Peters 2005, p. 63), este relativamente novedoso sistema no vigila y ofrece más autonomía y soberanía al trabajador. Pues bien, este modelo elimina ese control directo hacia el trabajador mediante la vigilancia de las horas trabajadas, y la sustituye por la "confianza". Cuando existe un volumen de trabajo superior al que el trabajador puede afrontar en su jornada laboral, este se encuentra a menudo ante el dilema de seguir trabajando hasta finalizar la tarea (*Arbeit ohne Ende*) sin anotar las horas o terminar la jornada con la mala conciencia de "no haber cumplido con su responsabilidad". Peters opina que en este nuevo modelo de organización y dirección de la empresa se transfiere el riesgo del empresario a su trabajador. Se trata de una nueva forma de poder, en la que el empleado se identifica más

¹ El "modelo de tiempo de trabajo tradicional o inflexible" es aquel que se compone por los siguiente cuatro criterios: trabajo de tiempo completo, se trabaja los cinco días de la semana con horarios fijos e inamovibles (Apelidou 2006, p. 7).

² § 631 BGB: Mediante un contrato de servicio el empresario se obliga a cumplir con el trabajo acordado, mientras que el cliente está obligado a pagarle por la tarea acordada. Código civil alemán de 02.01.2002 (BGBl. I p. 42, 2909; 2003 I p. 738).

³ § 611 par. 1 BGB: Mediante un contrato de servicio el prestatario de los servicios se obliga a cumplir con el servicio acordado, mientras la otra parte le entrega a cambio la remuneración.

con el trabajo, lo que conlleva realizar más sacrificios a toda costa con el fin de cumplir con la tarea. La prolongación de esta situación en el tiempo puede perjudicar su salud física y mental. Con el lema “el fin justifica los medios” se ignorarán las recomendaciones de protección laboral y del comité de empresa. Sobre todo se evitará a toda costa el contacto con este órgano representativo. En estos casos existe en el trabajador un impulso natural que le empujará a evitar toda institución o elemento creado para su propia protección.

Esta nueva organización sustituye el control directo del empresario por otro tipo de “autocontrol” o control de grupo ejercido por los compañeros. Es evidente que el trabajo que no realice uno en muchas ocasiones va a tener que ser terminado por los compañeros, lo que crea una presión de grupo. La interacción social entre los compañeros en el trabajo es una forma indirecta de dirección. Las dos opciones hacen que el trabajador responsable, aunque no lo desee, tenga que quedarse más de las ocho horas legales. Tiempo que no consta para el empresario y será más complicado o imposible de demostrar, por lo que muchas veces no se recibirá compensación alguna por el trabajo realizado. Por un lado, tiene la ventaja de tener la satisfacción de haber cumplido con su trabajo responsablemente. Pero por otro lado habrá sacrificado tiempo, salud y esfuerzo que podría haber invertido en su vida privada. En definitiva, se trata de un nuevo tipo de organización de la empresa que se beneficia y utiliza la buena voluntad y conciencia del trabajador. Los dos modelos de organización de la empresa –el tradicional y el nuevo basado en la confianza– muestran diferentes tipos de posiciones de la voluntad del trabajador. La organización clásica de gestión científica del trabajo del taylorismo se caracteriza por la sumisión del trabajador a su jefe durante el tiempo de trabajo. La nueva organización de empresa basada en la confianza no funciona en base a la sumisión del empleado, sino que orienta la voluntad del empleado a favor de los objetivos de la empresa. Está demostrado que acaparar la propia voluntad del individuo para los fines de la empresa es mucho más productivo que el sometimiento de la voluntad de cada uno (Peters 2005, p. 72). La confianza en la que se basa el modelo VAT tiene poco que ver con la confianza que se deposita en la persona. Más bien la confianza que se deposita en unas técnicas y políticas de dirección (Wild 1995, p. 12)

A pesar de este problema, va haber pocos empleados que quieran abandonar voluntariamente la nueva autonomía. En la práctica una vez introducido el sistema es casi imposible volver al tradicional. Por eso es tan importante que el trabajador sea consciente de que se encuentra no solo ante un nuevo modelo de organización del tiempo de trabajo, sino que sepa que se enfrenta también con un nuevo sistema de dirección. Tanto para el buen funcionamiento del sistema a largo plazo como para garantizar el bienestar del trabajador es importante que conozca sus derechos (Peters 2005, p. 63 y ss.).

3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL VERTRAUENSARBEITSZEIT PARA LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR

Con la flexibilización del tiempo de trabajo se pueden perseguir diferentes objetivos dependiendo del tipo de actor en que nos fijemos. La ordenación del trabajo puede orientarse a la satisfacción de los intereses empresariales, del trabajador o de la sociedad. La práctica demuestra que normalmente se priorizan los objetivos de la empresa (Knauth y Hornberger 2005, p. 79).

La buena acogida e implementación que ha tenido el horario flexible en confianza obedece principalmente a que ofrece ventajas tanto para las empresas como para los trabajadores. Estudios demuestran que en general tanto el empresario como el trabajador valoran positivamente este modelo VAT. Sobre todo por parte del empresario es donde se aprecian las mayores ventajas. Pero no hay que olvidar la otra cara de la moneda, por la que este modelo de flexibilización del tiempo de trabajo tiene el potencial de perjudicar las condiciones de trabajo, salud e integridad de la persona del trabajador, al mismo tiempo que crea desequilibrio de conciliación de vida laboral con la privada. Todo dependerá del uso, confianza y ética con los que se aplique el modelo. Por lo tanto, que este sistema de flexibilización tenga efectos positivos o negativos en la salud y bienestar de los trabajadores depende de la forma práctica de aplicación del modelo (Nolte 2010, p. 14).

3.1. Ventajas y desventajas para la empresa

Desde el punto de vista del empresario se distinguen las siguientes ventajas: reducción de costes en el campo de recursos humanos, aumento de la eficiencia y productividad del trabajo, y una mayor flexibilidad sobre la utilización de los recursos en general (Apelidou 2006, p. 14). Además la aplicación de este horario flexible reporta una serie de beneficios productivos fácilmente destacables: se disminuye la tasa de absentismo laboral, se eliminan problemas de puntualidad, se consigue una mejor organización de la actividad productiva. El trabajo se concentra en aquellos momentos en los que la plantilla es más necesaria o en aquellos momentos en los cuales se prevén menos interrupciones.

Como consecuencia de la introducción este modelo de tiempo de trabajo se aprecian las siguientes posibles desventajas para el empresario: pérdida de control y de poder de los directivos, accesibilidad irregular sobre sus empleados, mayor esfuerzo de coordinación para llegar a acuerdos, y un alto potencial de abuso (Apelidou 2006, p. 14). Sobre el concepto de alto potencial de abuso se entiende que existe este potencial por parte del empleado, ya que al no existir control puede no cumplir con el tiempo de trabajo pactado.

Sin embargo los datos empíricos y estudios demuestran lo contrario. Los empleados no cobran las horas extras trabajadas porque con frecuencia no existe evidencia o control de este tiempo de trabajo (Apelidou 2006, p. 14). Lo que significa que el abuso se ejerce más bien por parte del empleador hacia su empleado. Las siguientes tablas muestran esta tendencia.

Desarrollo de las horas semanales de trabajo recogidas en el convenio colectivo y las horas trabajadas de facto por empleados (nivel medio) a tiempo completo (1995-2010)⁴.

Año	Horas semanales trabajadas según convenio colectivo	Horas trabajadas de facto	
		Trabajo a tiempo completo hombres	Trabajo a tiempo completo mujeres
1995	37,7	39,9	39,1
1996	37,7	40,4	39,3
1997	37,9	40,4	39,4
1998	37,7	40,4	39,3
1999	37,7	40,5	39,4
2000	37,7	40,3	39,3
2001	37,7	40,3	39,2
2002	37,7	40,3	39,2
2003	37,7	40,0	39,0
2004	37,6	40,2	39,1
2005	37,6	40,5	39,2
2006	37,7	40,7	39,5
2007	37,6	40,8	39,6
2008	37,6	40,8	39,6
2009	37,7	41,0	39,9
2010	37,7	41,0	39,8

⁴ Libro de bolsillo sobre estadísticas del WSI. Archivo de tarifas de 2011, Pruebas al azar sobre empleados europeos (ELFS), IAQ. Realizado por Sopp, Meter y Wagner, Alexander del Instituto de Economía y Ciencia Sociales (Wirtschaft- und Sozialwissenschaften Institut, WSI) del Hans-Böcker-Stiftung <http://www.boeckler.de/39343.htm>

Desarrollo de las horas semanales de trabajo acordadas en el convenio colectivo y las horas trabajadas de facto por empleados altamente cualificados a tiempo completo (1984-1998).⁵

Año	Horas semanales trabajadas según convenio colectivo	Horas trabajadas de facto	
		Trabajo a tiempo completo	Diferencia
1984	41,2	45,3	4,1
1990	40,4	45,3	4,9
1996	38,7	46,3	7,6
1997	38,7	46,6	39,3
1998	38,9	46,1	39,4

Los datos empíricos de las tablas de los empleados medios y altamente cualificados muestran diferencias entre las horas semanales acordadas y las realmente trabajadas. Sobre todo la última tabla relativa a los trabajadores cualificados muestra que las horas acordadas por convenio baja desde el año 1984 de 41,2 horas a 38,9 horas en el año 1998. Por el contrario las horas efectivamente trabajadas han aumentado. Esto demuestra que la realidad se distancia bastante de las 35 horas semanales oficiales. El trabajo aumenta de volumen, mientras que en los contratos de trabajo se reflejan menos horas. Al empleado se le remunera cada vez menos mientras que el volumen de trabajo aumenta sin recibir compensación. El empresario se beneficia de la diferencia de horas del convenio y las efectivamente trabajadas. Como el empresariado ha introducido el sistema de tiempo de trabajo en confianza no se pagan todas las horas trabajadas (Apelidou 2006, p. 15).

3.2. Carácter ambivalente del *Vertrauensarbeitszeit*: ventajas, desventajas y riesgos para el trabajador

En lo que respecta al trabajador es de destacar el carácter ambivalente de este elemento de ordenación del tiempo de trabajo (Nolte 2010, p. 4). La autonomía y la soberanía que aporta el modelo del *Vertrauensarbeitszeit* pueden

⁵ Datos del panel socioeconómico (SOEP) (Wagner 2000, p. 261).

conllevar tanto ventajas que potencian la buena salud y bienestar del trabajador como desventajas que ponen en riesgo su salud.

El trabajador se beneficia de tener una mayor soberanía e independencia sobre el tiempo de trabajo, que le permite establecer un mejor equilibrio entre su jornada laboral y las horas disponibles para atender asuntos personales, consiguiendo una mejor conciliación de la vida laboral y privada, al mismo tiempo que se le aprecia mayor motivación y satisfacción en el trabajo (Apelidou 2006, p. 14). En efecto, el eliminar la inamovilidad de las condiciones del tiempo de trabajo contribuye a mejorar la buena disposición de la fuerza laboral, reduce los retrasos y el estrés y mitiga las inconveniencias de viajar. Sobre todo cuando el modelo se orienta también a velar los intereses de los empleados puede que la posibilidad de ordenación del tiempo de trabajo flexible y autónoma ayude a mejorar la salud del trabajador (Nolte 2010, p. 3). Además se potencia la toma de responsabilidad por parte del trabajador. El hecho de que exista menos control en el día a día hace que aumente la motivación del empleado, se premiará el trabajar de forma efectiva y con buenos resultados, el empleado es más consciente y conoce mejor su capacidad de rendimiento, forma de trabajar y sus límites (Rohde 2008, p. 44).

Es importante recordar que la capacidad de innovación y competitividad de una empresa dependen en gran medida de los recursos humanos como el rendimiento y salud del trabajador. Sin embargo cada vez más sindicatos argumentan y critican que el abuso de esta flexibilidad del tiempo del trabajo puede generar problemas en el desarrollo de la vida y de la salud en el trabajador (Herrmann 2005, p. 63). Estos temen que las posibilidades de control por parte de los que velan por los intereses de la empresa disminuyan, con lo que los conflictos relacionados con el tiempo de trabajo deberán arreglarse a nivel individual (Herrmann 2005, p. 62 y ss.). Entre otras desventajas que puede sufrir el trabajador se observa: concentración del trabajo a realizar, sobreexigencia (*Arbeiten ohne Ende*) y autoengaño hasta llegar al síndrome de *burnout*, miedo al fracaso y mala conciencia, perder el equilibrio entre el tiempo libre y el de trabajo, aumento de la competencia entre los compañeros y *mobbing* (Rohde 2008, p. 44).

La amplia sensibilidad existente sobre la salud del trabajador se encuentra también reflejada en el § 2 de la Ley de la protección de trabajo (*Arbeitsschutzgesetz*, ArbSchG). El § 2 ArbSchG dice que las “medidas de protección del trabajo son todas las medidas para la protección de accidentes y las enfermedades laborales, incluidas las medidas para la ordenación de un trabajo justo y humano”. Se entiende lo siguiente como medidas de ordenación de un trabajo justo y humano: el trabajo debe ser libre de sufrir perjuicios, soportable y exigible, caracterizado además por ser ventajoso para el desarrollo de la personalidad del empleado al mismo tiempo que posibilita la participación social según lo estipulado contractualmente (Oppolzer 2010, p.

27 y ss). Se añade además que los trabajos flexibles, incluyendo aquí al *Vertrauensarbeitszeit*, no deben potenciar largas jornadas de trabajo y deben permitir el suficiente descanso para garantizar la recuperación del trabajador. Una orientación exclusiva del trabajo a las necesidades de competitividad de la empresa, limitaría la soberanía del empleado, con la consecuencia de que se pondría en peligro la autoorganización del tiempo de trabajo (Nolte 2010, p. 6).

Problemas	Variabilidad		
	Tiempo de trabajo flexible	Tiempo de trabajo flexible parcial	Tiempo de trabajo fijo
Dolor de espalda	35,1	33,7	28,6
Estrés	34,8	33,1	22,9
Fatiga total	25,8	23,1	20,3
Dolor de cabeza	15,8	17,1	12,7
Irritabilidad	11,9	11,3	7,0
Insomnio	11,5	9,6	5,3
Miedo	9,5	8,1	5,4
Lesiones	7,8	7,0	6,0
Problemas de la piel	7,5	7,0	6,0
Dolor de estomago	6,3	5,4	3,1
Alergias	4,8	4,8	3,8
Enfermedades del corazón	2,0	1,2	0,8

Comparación de la frecuencia de padecer enfermedades (%) en la ordenación del tiempo de trabajo flexible orientada principalmente a la empresa y tiempo de trabajo fijo (SALTSA 2003, p. 53).

Como algunos casos prácticos muestran (Knauth y Hornberger 2005, p. 77 y ss) se puede llegar a una situación en que las dos partes ganan (situación *win-win*), cuando a la hora de buscar soluciones se tengan en cuenta tanto los objetivos de la empresa como también los intereses de los empleados, al mismo tiempo que se siguen las recomendaciones de los expertos en la protección del trabajo (Knauth y Hornberger 2005, p. 110). En este contexto

las buenas o malas prácticas por parte del empresario serán decisivas (Hoff y Priemuth 2002, p. 9).

4. FLEXISEGURIDAD: LA FUNCIÓN COMPENSATORIA TUITIVA DEL DERECHO DEL TRABAJO A LA FLEXIBILIDAD

Aunque en la realidad a veces parezca lo contrario, los modelos de tiempo de trabajo flexibles no son campos libres de regulación del derecho. Como los modelos de tiempo de trabajo flexibles son contratos laborales siguen vigentes las disposiciones de la Ley del tiempo de trabajo (*Arbeitszeitgesetz*) y la Ley de la protección de trabajo (*Arbeitsschutzgesetz*). La primera *Arbeitszeitgesetz* (ArbZG) ofrece una base legal mínima para todos los sistemas de tiempo de trabajo flexible, incluyendo el *Vertrauensarbeitszeit*. Aparte de esto, según la Ley Constitutiva de Empresa (*Betriebsverfassungsgesetz*) el comité de empresa (*Betriebsrat*) tiene derecho a intervenir parcialmente (*Mitbestimmungsrecht*). Además se acostumbra a que los instrumentos para la ordenación del trabajo se regulen en el convenio colectivo (*Tarifvertrag*). Cada vez con más frecuencia las cláusulas de apertura (*Öffnungsklausel*) posibilitan que exista un acuerdo de empresa (*Betriebsvereinbarung*) (Rohde 2008, p. 9). Por lo tanto el *Vertrauensarbeitszeit* se regulará de forma indirecta o explícita en los diferentes convenios colectivos y acuerdos de empresa. Según el § 134 Código Civil alemán (BGB) será nulo cualquier orden del empleador que infrinja alguna de las mencionadas reglas.

4.1. Función compensatoria tuitiva del Derecho del Trabajo

Los sistemas de ordenación del horario laboral en confianza se caracterizan por la renuncia por parte del empresario al control de las horas acordadas con el trabajador. Sin embargo, como en todos los sistemas de tiempo de trabajo, también en el *Vertrauensarbeitszeit* existen límites legales a la flexibilización, que sirven para proteger los derechos del empleado. Para mantener el equilibrio que requiere la estrategia de flexiseguridad el ordenamiento jurídico alemán ofrece las bases legales necesarias para garantizar la seguridad y la salud del empleado frente a las consecuencias de la flexibilización del tiempo de trabajo. En otras palabras, el empleador sigue estando obligado a respetar el derecho laboral. Por lo tanto las posibilidades de ordenación del tiempo de trabajo en este modelo no son infinitas. Existen diferentes condiciones jurídicas que sirven para limitar la flexibilización y proteger con ello al trabajador frente a los riesgos del mercado (Apelidou 2006, p. 7).

En el modelo VAT al tratarse de un contrato laboral siguen vigentes las disposiciones del *Arbeitszeitgesetz*⁶ (ArbZG), que tuvo que ser modificada para la transposición de la Directiva⁷ 2003/88/CE relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo. Según el § 1 *Arbeitszeitgesetz* el objetivo principal de esta ley es el garantizar la seguridad y salud del empleado a la hora de organizar su trabajo y mejorar las condiciones básicas del tiempo de trabajo flexible. § 2 ArbZG define el tiempo de trabajo como la jornada de trabajo desde el inicio hasta el final sin contar las pausas. Establece normas básicas que pueden ser concretadas por medio de convenios colectivos o acuerdos empresariales (Rohde 2008, p. 9). Por lo tanto esta ley prevé un número de limitaciones que deben ser respetadas. Las prescripciones del *Arbeitszeitgesetz* tienen validez con independencia del sistema de tiempo de trabajo que se practique. Por lo tanto está vigente tanto en modelos de trabajos flexibles o fijos.

Al organizarse el modelo de trabajo en confianza únicamente por el empleado en lugar del empleador, presenta una característica extra imprescindible. El empleado debe de autoprotegerse de cometer excesos en el trabajo para lo que debe conocer sus derechos recogidos en el *Arbeitszeitgesetz*. Por lo tanto para proteger al trabajador de sobrecargas de tareas se recomienda su participación en cursos que garanticen un mínimo de conocimientos sobre la legislación sobre la óptima y saludable organización de su tiempo de trabajo (Rohde 2008, p. 45). El empleado tendrá que tener conocimientos básicos del derecho del tiempo de trabajo para que por lo menos, siendo consciente de sus derechos, pueda protegerse de la autoexplotación. El empleado deberá ser informado de su derecho a una pausa de media hora por las primeras seis horas trabajadas (§ 4 ArbZG), derecho a descanso once horas entre jornadas de trabajo (§ 5 ArbZG), y las prohibiciones de trabajo para domingos y días festivos (§ 9 ArbZG). Cuanto el empleado se pueda autoproteger de los riesgos de este modelo, estará entonces en situación de organizarse y trabajar responsablemente (Apelidou 2006, p. 8 y 9).

Aunque como se ha explicado con anterioridad en el modelo VAT el empleador renuncia al registro y control del tiempo trabajado, en la práctica hay que seguir respetando las normas. El hecho de que el empleador haya perdido su poder de seguimiento y control de las horas no significa que nos encontremos ante un modelo totalmente libre del registro del tiempo trabajado. En concreto se debe cumplir con lo regulado en el § 16 II ArbZG. Este párrafo contempla la obligación de anotar las horas extra efectivas

⁶ Ley del tiempo de trabajo (*Arbeitszeitgesetz*) de 06.06. 1994 (BGBl. I S. 1170, 1171), su última modificación es de 21.07.2012 (BGBl. I S. 1583).

⁷ Directiva 2003/88/CE del 04.11.2003, DOUE L299/9.

trabajadas que superen el tiempo regulado en el § 3.1 ArbZG. Según el § 16 II ArbZG el empleador está obligado a anotar y guardar durante un mínimo de dos años las horas extra de trabajo que se efectúan fuera de las ocho horas en los días laborables regulados en el § 3.1 ArbZG. El periodo para la compensación horaria es de seis meses (24 semanas) y establece que no se trabajaran más de 48 horas semanales. Esto significa que el límite de horas trabajadas protegidas al día es de diez horas⁸ (Lindecke 2000, p. 7).

En este contexto se plantea la pregunta de si la obligación de anotar las horas extraordinarias se puede compatibilizar con este modelo VAT. Al fin y al cabo este modelo se caracteriza precisamente por la renuncia al registro y control de horas trabajadas. Sin embargo es de destacar que el § 16 II ArbZG no obliga al mismo empresario a anotar las horas trabajadas, sino que este puede delegar esta obligación al propio empleado (Klein-Schneider 2007, p. 97). En este caso, el empleador solo tendrá la obligación de hacer pruebas al azar para comprobar si el trabajador cumple con la obligación de anotar las horas (Rohde 2008, p. 46). Es práctica común que se acuerde un lugar en la empresa o punto neutro de registro (*Clearingstelle*) en el que se recopilan los informes sobre el tiempo de trabajo. El empleador tiene un plazo para denegar las mediciones de horas confeccionadas por el trabajador. Una vez pasado este plazo, las horas acumuladas están aceptadas. En el caso de estar disconforme, el empleador podrá en el plazo dado por el responsable del punto neutro de registro impugnar las horas entregadas por el trabajador.

El modelo de tiempo de trabajo en confianza establece un tiempo de trabajo contractual semanal, el cual en ocasiones se podrá superar mediante horas extras. Para que exista confianza entre las partes y garantizar el buen funcionamiento de este modelo es necesario que el empleador garantice al empleado una compensación por las horas extras. Estas horas se podrán compensar con tiempo para el ocio. Si el volumen de trabajo no lo permite sería conveniente acumularlo en una cuenta a largo plazo (*Langzeitkonto*). Los datos demuestran que en las empresas que se han acogido a este modelo el número de horas extras se ha reducido (Apelidou 2006, p. 10 y 11).

4.2. Convenio colectivo

En Alemania es práctica común regular el tiempo de trabajo en convenios colectivos (*Tarifverträge*). Los convenios determinan tanto la duración del tiempo de trabajo semanal como la situación y distribución (*Lage und Verteilung*) del tiempo de trabajo. Los acuerdos suelen posibilitar la ordenación

⁸ Según el § 7 ArbZG se podrá establecer en el convenio colectivo o en el acuerdo empresarial otro periodo de compensación de las horas extras trabajadas.

flexible del trabajo como horas extras, *Kurzarbeit*, trabajo por turnos o nocturno, domingos y festivos, y el trabajo a tiempo parcial.

Aunque durante décadas las empresas alemanas solo recogen las disposiciones sobre el tiempo de trabajo en el convenio colectivo, la situación ha cambiado y la regulación se extiende a los acuerdos empresariales (*Betriebsvereinbarungen*), principalmente por dos razones.

Por un lado, las cláusulas de apertura (*Öffnungsklausel*) de los convenios colectivos permiten regular acuerdos individuales de empresa. Por otro lado, la vinculación a convenios en general va perdiendo fuerza. En el caso de que el convenio colectivo (*Tarifvertrag*) no sea vinculante para todos, aparece un vacío (*Öffnungsklausel*) no cubierto por el convenio. En este caso se aplican las condiciones mínimas del *Arbeitszeitgesetz*, quedando el resto abierto a negociación (Rohde 2008, p. 25).

4.3. Derecho de cogestión del comité de empresa: *Mitbestimmungsrecht*

Tal y como se explicó anteriormente⁹ el modelo de flexibilización del tiempo de trabajo en confianza tiene el potencial de perjudicar a la integridad de la persona del trabajador, al mismo tiempo que dificulta la conciliación de vida laboral con la privada. Todo depende de cómo se configuran y usan los instrumentos de flexibilidad. Es en estas situaciones en las que más que nunca es necesaria la actuación de representantes de los trabajadores (*Betriebsrat*). Precisamente es función del comité de empresa el regular los vacíos en las condiciones de ordenación del tiempo de trabajo flexible. Regula los intereses individuales de los empleados a nivel colectivo protegiendo sus intereses y las necesidades del empleador.

Básicamente la ordenación del tiempo de trabajo flexible no es competencia de este comité, porque existe una reserva legal y el § 87 I *Betriebsverfassungsgesetz*¹⁰ del convenio colectivo (conocido como *Gesetz- und Tarifvorrang*). Esto significa que lo regulado en el *Arbeitszeitgesetz* y en los convenios colectivos tiene preferencia al poder de codecisión (*Mitbestimmungsrecht*) del comité de empresa. Por lo tanto en el modelo *Vertrauensarbeitszeit* la renuncia por parte de la empresa a anotar el tiempo trabajado será efectiva independientemente de lo que opine el comité de empresa. El comité no tiene un derecho a cogestión o participación según el § 87 BetrVG (*Mitbestimmungsrecht*) respecto a la implementación de este modelo. Sin embargo es importante mencionar que casi todos los convenios colectivos

⁹ Ver epígrafe 3.2.

¹⁰ Ley constitutiva de empresa (*Betriebsverfassungsgesetz*), 25.09.2001 (BGBl. I S. 2518), el 29.07.2009 (BGBl. I S. 2424) se realizó la última modificación.

(*Tarifvertrag*) entretanto prevén cláusulas de apertura (*Öffnungsklausel*) que hacen necesaria la participación del comité de empresa (Rohde 2008, p. 7 y 8). Según el § 87 *Betriebsverfassungsgesetz* (BetrVG) siempre que no exista ley o convenio el comité de empresa (*Betriebsrat*) tiene que cogestionar y participar en las cuestiones del tiempo de trabajo reguladas en los § 87 I Nr. 2 y Nr. 3 BetrVG. En otras palabras, los derechos del comité de empresa se suprimen solamente cuando el empresario este vinculado a la patronal o el convenio colectivo lo regule absolutamente todo. En el caso de que una disposición esté incompleta y pueda ser complementada en base al *Mitbestimmungsrecht* lo hará el comité de empresa. Naturalmente el derecho del *Mitbestimmungsrecht* presenta diferentes características dependiendo del modelo de tiempo de trabajo.

La definición del concepto del tiempo de trabajo recogida en § 87 I Nr. 2 y Nr. 3 BetrVG no se corresponde ni con la definición del *Arbeitszeitgesetz* ni con la directiva¹¹ 2003/88/EG relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo (Hahn 2011, p. 41). El § 87 I Nr. 2 BetrVG ofrece más bien un concepto propio del tiempo de trabajo que se determina según el objetivo del *Mitbestimmungsrecht*. Normalmente el objetivo es acentuar los intereses del trabajador en relación con la conciliación de su tiempo de trabajo y de su vida privada. Según el § 87 I Nr. 2 BetrVG tiempo de trabajo es el tiempo que el trabajador debe de destinar a cumplir con el trabajo según contrato.¹² Sin embargo será especialmente difícil ejercer este derecho en el modelo VAT ya que las horas no constan. En estos casos es recomendable que el comité de empresa intente conseguir un acuerdo empresarial para regular todas las cuestiones generales y condiciones del *Vertrauensarbeitszeit*. Este modelo no puede funcionar sin el consentimiento del comité de empresa, ya que lo contrario significaría ir en contra del derecho de participación (§ 87 I Nr. 2 BetrVG).

El comité de empresa tiene en los tiempos de trabajo flexibles un derecho a la información sobre todos los asuntos que necesite conocer para cumplir sus obligaciones legales de vigilancia (§ 80 II 1 BetrVG). Por ejemplo necesita información para controlar si se respeta que el trabajador tenga un derecho a pausa de media hora en las primeras seis horas trabajadas (§ 4 ArbZG). Por lo tanto el comité tiene siempre una obligación legal de vigilancia y control para la que debe ejercer su derecho a la información. Esta obligación y derecho no

¹¹ Directiva 2003/88/CE del 04.11.2003, DOUE L299/9: el tiempo de trabajo es todo período durante el cual el trabajador permanezca en el trabajo, a disposición del empresario y en ejercicio de su actividad o de sus funciones, de conformidad con las legislaciones y/o prácticas nacionales.

¹² Bundesarbeitsgericht (BAG), Sentencia 26.10.2004, ABR 31/03 (A)=BAGE 112,p.227, NZA2005, 538 AP BetrVG 1972 & 87 Arbeitszeit Nr. 113, Ez A BetrVG 2001 & 87 Arbeitszeit Nr. 2; BAG, Beschl. Vom 10.11.2009, 1 ABR 54/08 =DB 210, 454.

podrán ser eliminados. El comité tiene un derecho a participación (*Mitbestimmungsrecht*) en todas las cuestiones relacionadas tanto con el orden y conducta de los trabajadores en la empresa (§ 87 I Nr. 1 BetrVG) como a la introducción y uso de controles técnicos de rendimiento y comportamiento (§ 87 I Nr. 6 BetrVG). El comité pierde este derecho cuando el empleador decide eliminar los controles técnicos de rendimiento¹³ como es el caso del *Vertrauensarbeitszeit* (§ 87 I Nr. 6 BetrVG). Además este comité tiene un derecho de participación en las decisiones relativas a las horas extraordinarias de la empresa (§ 87 I Nr. 3 BetrVG). Para ejercitar este derecho será importante el que se hayan documentado esas horas en base al § 16 II ArbZG.

Desde el fallo de la sentencia¹⁴ del Tribunal Federal de Trabajo (BAG) el empleador debe informar una vez al mes al comité de empresa sobre el inicio, finalización del trabajo diario y los cambios en las horas semanales trabajadas, además de entregar las horas que superan las ocho horas diarias anotadas según el § 16 II ArbZG. El empleador debe garantizar que el mismo empleado o un tercero en la empresa tengan constancia de estas horas. El empleador o jefe no podrá disculparse argumentando que se implementó el modelo del *Vertrauensarbeitszeit*. A este respecto Peters opina que el modelo de tiempo de trabajo de confianza no se caracteriza por la pérdida de control de la ordenación del trabajo por el empresario sino que más bien se transfiere el riesgo del empresario a su trabajador (Peters 2005, p. 63 y ss). Lorenz lo contradice argumentando que el empresario sigue teniendo la responsabilidad legal del cumplimiento de las horas de trabajo límite (Lorenz 2005, p. 127). El traspaso de esta responsabilidad al empleado bajo su responsabilidad sería contrario a la ley.¹⁵

Frecuentemente el comité de empresa se opone a la introducción del modelo del *Vertrauensarbeitszeit* por los riesgos que implica para el empleador y la posible eliminación del *Mitbestimmungsrecht* (Rohde 2008, p.49). Aunque legalmente el comité no se puede oponer a la eliminación de anotar las horas, su participación es imprescindible para implementarla. El comité de empresa tiene un derecho de participación sobre la situación y distribución (*Lage und Verteilung der Arbeitszeit*) del tiempo de trabajo (§ 87 I Nr. 2 BetrVG). Tendrá que estar de acuerdo en todos los temas relacionados con el comienzo y terminación del tiempo de trabajo, las pausas y distribución del trabajo en los diferentes días laborales.

En la práctica el modelo del *Vertrauensarbeitszeit* conlleva una gran desventaja para el representante del comité de empresa. El hecho de que no se

¹³ BAG de 28.11.1989 – 1 ABR 97/98).

¹⁴ BAG sentencia de 6.5.2003 – 1 ABR 13/02, NZA 2003, 1348.

¹⁵ BAG, sentencia de 10.10.1990, NJW 1991, 860.

anoten y registren las horas trabajadas hace que muchas horas extras o cambios en el tiempo de trabajo no lleguen al conocimiento del comité de empresa. Este desconocimiento hace que el derecho de *Mitbestimmungsrecht* (§ 87 BetrVG) pierda validez y eficacia (Rohde 2008, p. 44).

5. PRÁCTICA DEL *VERTRAUENSARBEITSZEIT* EN LA EMPRESA PRIVADA

El modelo de tiempo de trabajo en confianza (*Vertrauensarbeitszeit*) es adecuado para su funcionamiento en todo tipo de sectores como las tecnologías de la información (IT), Investigación y desarrollo, y empresas de servicios (Apelidou 2006, p. 16).

La multinacional de origen alemán Siemens AG¹⁶ fue la empresa pionera en aplicar este sistema en el año 1993. La multinacional cuenta con un total de 405.000 trabajadores en todo el mundo. En Alemania con sus 128.000 empleados se situaba en el 2010 en el octavo lugar en el ranking de empresa con mayor número de empleados. Con la introducción del sistema *Vertrauensarbeitszeit* se renuncia al control de la ordenación del tiempo de trabajo para los trabajadores dedicados a la investigación y desarrollo. Según el § 16 II ArbZG se traslada al empleado la obligación de anotar las horas. El modelo establecía un horario flexible de 6:00 a 20:00 horas (Apelidou 2006, p. 16). Poco después en 1997 el modelo se implementó también en la empresa Telefónica Germany GmbH & Co. OHG¹⁷ con la marca comercial de O2. Al igual que la mayoría de empresas del sector de las telecomunicaciones funciona con este modelo. La empresa fue una de las primeras que no tuvo que cambiar de otro modelo al *Vertrauensarbeitszeit*, ya que el sistema se implementó en el mismo momento en que se creó la empresa. Por lo tanto sus 7.642 empleados conocen únicamente este modelo de tiempo de trabajo *Vertrauensarbeitszeit*. Esta firma recientemente ha pasado a cotizar en bolsa sigue perteneciendo en un 80% al grupo Telefónica S.A. Con 25 millones de conexiones de líneas telefónicas es el tercer mayor proveedor de servicios de telecomunicación de Alemania.

Aunque es frecuente encontrar una amplia información sobre reglas de flexibilización del trabajo en general, no ocurre lo mismo con el modelo de tiempo de trabajo en confianza (*Vertrauensarbeitszeit*). Al tratarse de un modelo de ordenación del trabajo relativamente nuevo existen escasas comparaciones y resultados publicados sobre este sistema en la práctica (Lindecke 2000, p. 13). Afortunadamente la situación ha mejorado un poco y se han publicado

¹⁶ <http://www.siemens.com/entry/de/de/>

¹⁷ <http://www.telefonica.de/>

algunos ejemplos prácticos de implementación del *Vertrauensarbeitszeit* en empresas innovadoras (Lindecke 2008).

A groso modo se ha querido dar respuesta a cuatro preguntas observando la práctica de cinco empresas. La primera pregunta es ¿quién toma la iniciativa de implementar el modelo *Vertrauensarbeitszeit*? y ¿cuál es su principal objetivo?. En segundo lugar interesa conocer los puntos básicos de cómo se regula en modelo VAT en los acuerdos de empresa (*Betriebsvereinbarung*). En tercer lugar es fundamental la cultura empresarial en los casos estudiados. En último lugar se valora el nivel de satisfacción respecto al *Vertrauensarbeitszeit* del empresariado, comité de empresa y empleado.

5.1. Breve descripción de las empresas en la implementación del *Vertrauensarbeitszeit*

En el presente estudio se expondrán los resultados extraídos de los siguientes ejemplos de empresas en Alemania¹⁸: Barmenia Versicherungen, una cervecera, un banco, Sachleben Chemie, y RAG Holding. Se ha intentado escoger una muestra representativa de los diferentes sectores, ya que como argumenta el comité de empresa, la cultura empresarial de una empresa de servicios no es la misma que una empresa de producción (Lindecke 2008, p.73). Antes de pasar a describir los resultados de la comparación de los casos prácticos es necesario hacer una breve introducción sobre la empresa.

La empresa de seguros *Barmenia Versicherungen*¹⁹ con sus 1.655 empleados ofrece en el 2007 entre su abanico de productos seguros médicos, de vida, de accidente, de automóvil y responsabilidad civil. La cultura de la empresa está enfocada tanto a los cambios del mercado y sus clientes como a los intereses de sus empleados. Aunque la posición de la empresa en el mercado es buena se detecta una fluctuación de personal por encima de la media del sector. El horario flexible de trabajo se reparte entre 7:00 y 19:00 horas. Los directivos se fijaron cómo aplicó el modelo el *Deutsche Bank* y entendieron que lo importante era el rendimiento y no la presencia en el puesto de trabajo. Desde los inicios del *Vertrauensarbeitszeit* en el 1999 los directivos de la empresa se tomaron en serio este modelo y potenciaron la comunicación con sus empleados. Pasado el periodo de prueba el modelo fue mejorado en el 2004.

El estudio nos da datos sobre el funcionamiento de este modelo en un banco y una fábrica de cervezas guardando su anonimato. Aunque no

¹⁸ Aunque en un primer momento se quiso explicar las características de cada caso en concreto - como resulta frecuentemente necesario en el mundo de la ciencia - se tuvo que modificar este objetivo. Los resultados de los casos prácticos son tan similares que para evitar repeticiones se explican en su conjunto.

¹⁹ <http://www.barmenia.de/>

tenemos su nombre permiten publicar su descripción. El mencionado banco que hoy cuanta con 760 empleados se creó con la fusión de otros dos, con lo que se detectó la necesidad de realizar algunos cambios en algunos aspectos de organización. El tiempo de trabajo semanal regulado en el convenio colectivo es de 39 horas y de entre 8:00 a 20:00 horas sin contar el tiempo de trabajo (*Arbeitszeitkonto*). El período de modelo *Vertrauensarbeitszeit* finalizó con éxito el 31 diciembre del 2005. Los buenos resultados justificaron que el sistema siguiera. Los momentos presenciales clave se fijan con el jefe. La soberanía de regular el tiempo de trabajo se orienta a las demandas de los clientes (Lindecke 2008, p.73-74).

La fábrica de cervezas que empezó como un negocio familiar ha ido sufriendo numerosos cambios a través del tiempo adaptándose a la demanda. A partir del 2006 aumentó sus beneficios y el volumen de trabajo gracias al éxito de dos nuevos productos. Pero en la década de los noventa ocurrió lo contrario. La necesidad de ahorrar costes y mantener partes del negocio empujó a realizar grandes reestructuraciones en la empresa. La ordenación del tiempo de trabajo de una forma flexible fue un elemento fundamental de esta reorganización para los 600 empleados. Las horas regulares semanales según convenio son 37 con la posibilidad de aumentar en temporadas alta. El acuerdo de comité de empresa es del año 2001 y solo registra una media de cinco quejas al año (Lindecke 2008, p. 37-38).

La empresa química Sachleben Chemie GmbH²⁰ exporta en todo el mundo. Por esta razón la accesibilidad y flexibilidad son elementos especialmente importantes. La fluctuación de los 1.117 empleados es muy baja. Estos organizan su tiempo de trabajo de 6:00 a 20:00 horas. El modelo *Vertrauensarbeitszeit* se introdujo con el acuerdo de empresa como proyecto de prueba para los comerciales en 1998, y en 1999 se implantó en todos los departamento de la empresa. La jefa de personal afirmó que el *Vertrauensarbeitszeit* no es un simple modelo de tiempo de trabajo, sino que fomenta una cultura. El objetivo principal es la eliminación de las caras horas de más con las que estaban descontentos tanto la dirección como el comité de empresa (*Mehrarbeit*). Fue necesario introducir este modelo para eliminar la cultura existente exageradamente presencial. Según el comité de empresa hay cuatro o cinco quejas por año. La dirección debe de ocuparse de compensar el exceso de trabajo (Lindecke 2008, p. 55-60).

RAG Holding²¹ es parte de una empresa multinacional con sede central en Essen y 80.000 empleados en todo el mundo. El RAG Holding empleaba a 600 trabajadores en el 2005. El horario regular de entrada y salida de lunes a

²⁰ <http://www.sachtleben.de/>

²¹ <http://www.rag.de/>

viernes es de 6:30 a 19:30. La cantidad de horas extras que se trabajaban preocupaba a la dirección y al comité de empresa. Estos evaluaron en 2001 las alternativas y llegaron a la conclusión de que el modelo *Vertrauensarbeitszeit* ayudaría a reducir estas horas. El empleador temía que el trabajador acumularía horas extras para tomar largas vacaciones. Por ello el acuerdo de empresa limitó los días libres para compensar horas extras a un máximo de siete días libres (*Gleittag*) al año. Sin embargo la práctica demostró que este miedo era infundado, porque en muchas ocasiones no se aprovechaba la posibilidad de agotar todos estos días. Debido al éxito del modelo no hubo que hacer cambios después de la fase piloto.

5.2. Resultados generales del estudio de los cinco casos prácticos

En primer lugar es de destacar que en los cinco casos unánimemente se observa que la iniciativa de implementar el modelo VAT proviene del empresario. El objetivo principal que se persigue es reducir el número de horas extraordinarias. En alguna ocasión este fin ha sido compartido también por el comité de empresa pero con un objetivo diferente. Mientras que el empresariado con la reducción de las horas extraordinarias quiere reducir costes, el comité de empresa protege al empleado de un exceso de trabajo.

Como ya se comentó con anterioridad el segundo punto importante del estudio de los casos prácticos de las cinco empresas privadas es el de describir el contenido de los acuerdos de empresa (*Betriebsvereinbarung*). Se recomienda que exista un acuerdo de empresa sobre el funcionamiento del VAT, donde se formulen bien los objetivos y límites. Es imprescindible establecer límites a la flexibilidad para proteger los trabajadores. La mayoría de los convenios establece un plazo de tiempo de prueba del VAT. Se suele conocer como *Pilotprojekt*. El *Betriebsvereinbarung* indica explícitamente que el empleado será responsable de estimar por sí mismo cuál es la tarea a realizar en su tiempo de trabajo. Además el convenio regula de antemano que hacer con las horas de más (*Mehrarbeit*) trabajadas. Siempre que el volumen de trabajo del departamento lo permita estas horas se compensan en corto plazo con tiempo para el ocio y vida privada. Según el § 16 II ArbZG las horas las anotará el empleado bajo su responsabilidad. Se establecerá un sistema de semáforo (*Ampelmodell*) en la que cada color relaciona unas horas extra acumuladas aceptables en verde (verde) o no aceptables (rojo). Según el *Betriebsvereinbarung* la cuenta de trabajo suele tener un máximo y mínimo de horas. El número de horas no es fijo y suele variar en cada caso. En el momento en que el semáforo está en rojo significará que se han acumulado demasiadas horas y se necesitará la intervención del jefe y de el comité de empresa. El *Betriebsvereinbarung* establece las reglas para que la plantilla conozca sus derechos y aproveche sus posibilidades. En ocasiones habrá un

Mitbestimmungsrecht sobre algún punto en concreto que se recogerá en el *Betriebsvereinbarung*. Este comité podrá dar indicaciones en la asamblea general de la empresa. Pero el responsable final del buen o mal funcionamiento dependerá siempre de la conducta y voluntad del empresariado y el empleado. Este comité advierte que los conflictos y enfados son casos aislados que ocurren con poca frecuencia.

En tercer lugar los casos expuestos demuestran que gracias al favorable clima en la empresa existe poca fluctuación de personal. A la hora de implementar este modelo de tiempo de trabajo es fundamental la existencia de una cultura de comunicación y de responsabilidad dentro de la empresa. Según el comité de empresa este modelo mejora y fomenta la comunicación entre las partes involucradas. Así el trato entre el empleador, empleado y el comité de empresa debe funcionar. La comunicación es la clave del nuevo modelo. La dirección tiene que actuar responsablemente y servir de buen ejemplo. Se recomienda que se instruya y forme a los jefes mediante cursos especiales de cómo practicar este sistema. Según el comité de empresa los problemas graves tienen generalmente su origen en el jefe. En este contexto el *Betriebsrat* controla lo legalmente previsto § 16 II ArbZG, y ayuda cuando el trabajador solicite su apoyo. Por lo demás la función del comité se limita a comunicar la información para la protección de los derechos del trabajador.

La realidad muestra que el trabajador es responsable y el abuso es mínimo. El abuso en casos aislados no es razón para descartar este modelo. El comité argumenta que el abuso se puede dar en cualquiera de los diferentes sistemas de flexibilización del tiempo de trabajo. Esta crítica no es solo hacia el *Vertrauensarbeitszeit* (Lindecke 2008, p. 79). Por otro lado, hay sensibilizar al empleado para que no confunda la nueva realidad de la empresa: lo importante no es el tiempo presencial en la empresa, sino los resultados.

Los cinco casos muestran que la mayoría de los empleados están satisfechos con la existencia y funcionamiento del modelo. Se aprecian pocas quejas o reclamaciones frente al comité de empresa a este respecto (Lindecke 2008, p.78). Sorprende que en contraste con lo que describen los académicos y la literatura, el comité de empresa en las cinco empresas estudiadas valore positivamente el modo en que se ha implantado y funciona el modelo en su empresa. Este modelo de trabajo ofrece ventajas a la empresa como al empleado. La empresa reduce costes en horas extras, personal y máquinas electrónicas para anotar horas, mientras que el trabajador se beneficia de más autonomía y tiempo libre. Esta flexibilidad y soberanía motivan al empleado. El modo efectivo de organizar el tiempo hace posible una mejor conciliación del tiempo de trabajo y vida familiar. Solo el caso de los trabajadores en la producción a turnos es problemático ya que no tienen una verdadera disposición de su tiempo de trabajo (Lindecke 2008, p. 43).

6. CONCLUSIÓN

Este estudio ha mostrado que en general tanto el empresario como el trabajador valoran positivamente este modelo VAT. Es de destacar que sobre todo por parte del empresario es donde se aprecian las mayores ventajas. Sin embargo debido al carácter ambivalente del *Vertrauensarbeitszeit* el que tenga efectos positivos o negativos en la salud y bienestar del trabajador depende en mayor medida en la práctica del modelo. Es decir, una interpretación del modelo que tiene en cuenta las necesidades del tiempo privado de los trabajadores podrá contribuir a dar más autonomía a los trabajadores, y mejorar la conciliación de la vida laboral y privada. Esto ayuda a mejorar su salud. Una cultura empresarial en confianza en la que exista una buena comunicación social entre las partes conlleva un potencial de mejora el bienestar.

Por el contrario si el modelo se orienta principalmente a la demanda del mercado, se constatan potenciales riesgos en la salud de los trabajadores. Es un hecho que con la transmisión de las obligaciones de la economía a los trabajadores en base a las exigencias del mercado aumenta la presión sobre el personal. En este contexto hay que recordar que la negociación individual a la que expone al trabajador el modelo VAT lleva un riesgo mayor de carga que el colectivo. En casos aumenta el riesgo de que el empleado responsable voluntariamente se exceda y como consecuencia padezca enfermedades psíquicas como el síndrome de burnout, adicción al trabajo o imposibilidad de descanso (Nolte 2010, p. 14).

Como los casos anteriormente citados muestran, se puede llegar a una situación en que las dos partes ganan (situación *win-win*), cuando a la hora de buscar soluciones se tenga en cuenta tanto el satisfacer los objetivos de la empresa como también los intereses de los empleados (Knauth y Hornberger 2005, p. 110). Esta situación de *win-win* ocurre cuando se llega a un equilibrio de la *flexicurity* (Eder 2008, p. 9). Entre las medidas de flexibilidad interna el tiempo de trabajo en confianza *Vertrauensarbeitszeit* es un buen ejemplo de cómo las buenas o malas prácticas de la empresa impactan positiva o negativamente en la gestión innovadora del personal en relación a la competitividad de las empresas. El equilibrio se garantiza mediante la seguridad ofrecida por la función tuitiva del derecho del trabajo mediante la legislación del ordenamiento jurídico alemán. Por lo tanto este ejemplo del *Vertrauensarbeitszeit* confirma el fondo de la innovadora idea de la flexiseguridad, de que la flexibilidad y seguridad no deben examinarse por separado, sino que son dos elementos que se complementan (Homey, Vandenbrande y Wagner 2008, p. 12).

Sorprende la discrepancia existente entre la teoría académica y la práctica de las empresas. En la literatura este modelo es muy criticado por parte de

autores y comités de empresa que ven sobre todo desventajas y riesgos para al empleado. Sin embargo los casos prácticos muestran que la mayoría de los empleados están satisfechos con la existencia y funcionamiento del modelo. El número de quejas o reclamaciones frente al comité de empresa es casi inexistente. Además el comité en las cinco empresas estudiadas valora positivamente el modo en que se ha implantado y funciona el modelo. Esta diferencia entre la teoría y la práctica se debe al carácter tan ambivalente del *Vertrauensarbeitszeit*.

Conociendo las numerosas desventajas y riesgos que este modelo aporta a la integridad del trabajador hay una explicación clave para aclarar las contradicciones entre la teoría y la práctica. Posiblemente los empleados están satisfechos con el modelo de trabajo de tiempo en confianza únicamente porque no se ha entendido el modelo al completo, y porque no pueden mentalmente aceptar otros modelos donde existe más control. Aunque en muchas entrevistas se reconoce el deseo de los empleados de anotar las horas, finalmente se descarta la idea por el miedo al potencial control. En síntesis, desde el punto de vista del derecho del trabajo, conociendo los riesgos que este innovador modelo aporta a la persona del trabajador sería conveniente volver a “fichar” las horas trabajadas en base a la máxima más divulgada, practicada y citada en Alemania “la confianza es buena, el control es mejor”.²²

BIBLIOGRAFÍA

- Apelidou, Kiriaki (2006): *Vertrauensarbeitszeit – Ein flexibles Arbeitszeitkonzept*, Norderstedt.
- Eder, Michael (2008): «Flexicurity. Verbindung von Flexibilität und sozialer Sicherheit am Arbeitsmarkt. Befunde aus der Praxis», Volumen 121 de Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz / B, Universität Linz.
- Hahn, Claudia (2011): *Flexible Arbeitszeit*, Beck C. H: Munich.
- Herrmann, Christa (2005): «Betriebliches Zeithandeln: Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit», Munich, Technische Universität. Disponible en: <http://d-nb.info/980690692/34> [Acceso 19 de agosto 2013].
- Hoff, Andreas (2002): *Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten*, Wiesbaden.
- Hoff, Andreas y Tobias Priemuth (2002): «Unter welchen Bedingungen funktioniert Vertrauensarbeitszeit? Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung», Disponible en: http://www.arbeitszeitberatung.de/06_publicationen/pdf/pub39.pdf [Acceso 19 de agosto 2013].
- Homey, Matthias et al. (2008): *Flexicurity – mehr Sicherheit durch größere Arbeitsmarktflexibilität*, Aachen.
- Klein-Schneider, Hartmut (2007): *Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen*, Frankfurt am Main.

²² “Vertrauen ist gut Kontrolle ist besser”. Cita del político comunista Vladimir Lenin (1870-1924).

- Knauth, Peter y Sonia Hornberger (2005): «Gesundheitliche Belastungen und flexible Arbeitszeiten», en Lorenz, Frank y Günter Schneider edtrs., *Vertrauensarbeitszeit Arbeitszeitkonten Flexi-Modelle. Konzepte und betriebliche Praxis*, Hamburgo, p. 77 y ss.
- Kutscher, Jan y Weidinger, Michael y Hoff, Andreas (1996): *Flexible Arbeitszeitgestaltung. Praxis-Handbuch zur Einführung innovativer Arbeitszeitmodelle*, Wiesbaden.
- Lay, Gunter y Claudia Mies (1997): «Neue Arbeitszeitmodelle haben das Experimentierstadium in den Betrieben verlassen», en Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), PI- Mitteilungen n.. 5, Karlsruhe.
- Lindecke, Christiane (2000): *Flexible Arbeitszeitorganisation in der Praxis. Eine Untersuchung in sechs Unternehmen*, Munich.
- Lindecke, Christiane (2008): *Flexible Arbeitszeiten im Betrieb. Betriebs- und Dienstvereinbarungen*, Frankfurt am Main Fallstudien.
- Lorenz, Frank (2005): «Rechtliche Rahmenbedingungen für betriebliche Arbeitszeitpolitik», en Lorenz, Frank y Günter Schneider edtrs., *Vertrauensarbeitszeit Arbeitszeitkonten Flexi-Modelle. Konzepte und betriebliche Praxis*, Hamburgo, p. 117 y ss.
- Nolte, Nina (2010): *Gesundheitliche Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit*, Hamburg.
- Oppolzer, Alfred (2010): *Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit. Erweiterte und aktualisierte Neuauflage*, Hamburgo: VSA Verlag.
- Peters, Klaus (2005): «Wie Kokodile Vertrauen schaffen. Die neue Selbständigkeit im Unternehmen: Arbeiten ohne Ende?», en: Lorenz, Frank y Günter Schneider edtrs., *Vertrauensarbeitszeit Arbeitszeitkonten Flexi-Modelle. Konzepte und betriebliche Praxis*, Hamburgo. p. 63 y ss.
- Rohde, Silke (2008): «Flexible Arbeitszeitmodelle. Was Sie als Betriebsrat darüber wissen müssen», *Aus der Reihe, Die rechte Hand des Betriebsrats*, WEKA-Media.
- SAL TSA (2003): «As time goes by: Flexible work hours, health and wellbeing», *Working Life Research in Europe*, n. 8., Estocolmo: Arbeitslivsinstitutet..
- Wagner, Alexandra (2000): «Arbeiten ohne Ende? – Über die Arbeitszeiten Hochqualifizierter Angestellter», en IAJ Jahrbuch 1999/2000, S. 258 – 269..
- Wild, Bernhard (1995): *Die Flexibilität von Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit*, Heidelberg.
- Wingen, Sascha et al. (2004): «Vertrauensarbeitszeit – Neu Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitsstrukturen», en Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 1027, Dortmund. Disponible en: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Forschungsberichte/2004/Fb1027.pdf> [Acceso 19 de agosto 2013].