

## LA FLEXIBILIDAD COMO EJE DEL NUEVO MUNDO DEL TRABAJO

*José Manuel Lasierra*  
Universidad de Zaragoza

Palabras Clave: *flexibilidad / mercado de trabajo / políticas pœblicas*

### RESUMEN

*En primer lugar, el profesor Lasierra nos ofrece en este artículo un estudio sobre el grado de flexibilización de los mercados de trabajo en España, comparándolos con el de otras economías de nuestro entorno. Posteriormente, describe y analiza los distintos mecanismos de flexibilización adoptados por las empresas españolas, las circunstancias que las empujan a adoptar unas u otras modalidades de flexibilización, y las consecuencias económicas y laborales que derivan de esta elección.*

Key words: *Flexibility, Labour Market, Public Policies*

### ABSTRACT

*This article analyses the degree of flexibility of the Spanish labour market in the last years and within the European context. Also, the author analyses the mechanisms developed by Spanish firms to increase their flexibility, the circumstances that push firms to adopt an specific mechanism and the economic and labour consequences of increasing firm flexibility*

### INTRODUCCIÓN

La flexibilidad en la organización del trabajo y en la producción constituye un concepto básico para este, no tan nuevo, entorno económico y social en el que nos desenvolvemos

en la actualidad. Podríamos decir que su nacimiento y su despegue se produce, básicamente, en la década de los 80, como respuesta y necesidad a una supuesta rigidez de los mercados de trabajo en los países desarrollados. Representa, a su vez, la quiebra de un modelo de organización del trabajo que ha durado unos 50 años<sup>1</sup> (Capelli et al., 1997:16).

Su fundamentación se encontraba en los nuevos tiempos en que imperaba la economía de la oferta, en parte como reacción a la larga era keynesiana anterior, y en parte también a las dificultades de las políticas keynesianas en el nuevo contexto. Esa brisa de la oferta, de clara inspiración clásica y neoclásica, se convirtió en un vendaval por el apoyo fuerte y duradero de los dirigentes políticos del Reino Unido y Estados Unidos, entre otros.

¿Qué se entiende por flexibilidad? Dicho de otra manera, ¿qué tipos de flexibilidad podemos encontrar?, ¿para qué sirve?, ¿qué implicaciones tiene la flexibilidad en la organización del trabajo y en el desarrollo del mercado de trabajo? Son algunas preguntas que nos formulamos.

Nos vamos a referir, inicialmente desde una dimensión macroeconómica, a la posible rigidez del mercado de trabajo en España en función del desajuste que tenga, es decir, de la capacidad de la economía de crear empleo, comparando países de mayor y de menor supuesta rigidez en el mercado de trabajo. En un segundo apartado, analizaremos, desde una visión microeconómica, la flexibilidad de la organización del trabajo en la empresa como un factor o una necesidad de la empresa en el contexto económico actual, que explicaría indirectamente la flexibilidad macroeconómica. En un tercer apartado, nos referimos a diversas innovaciones organizativas que podrían constituir una adaptación al nuevo contexto económico de los tradicionales mercados internos de trabajo. Estas innovaciones se identifican con los métodos flexibles de trabajo según la literatura más extendida. En un cuarto apartado indagaremos en las circunstancias que inducen a la utilización de esos modelos de organización flexible del trabajo, comparando estudios internacionales con una investigación española. Finalmente, en el apartado de conclusiones realizaremos algunas consideraciones para las políticas públicas y para los agentes protagonistas de la relación laboral.

## 1. LA DIMENSIÓN MACROECONÓMICA DE LA FLEXIBILIDAD

Nos referiremos en este apartado a la adaptación del empleo a la evolución del producto nacional. La base teórica del análisis macroeconómico de la flexibilidad la buscamos en la teoría neoclásica. De acuerdo con esta teoría, el equilibrio del mercado de trabajo se

1. En el caso español todavía se puede recordar cómo se contrataban los trabajadores para San Miguel (29 de septiembre) para el año que comenzaba después de las últimas tareas en el campo. Esta práctica que seguramente nació en la agricultura se aplicaba a todos los sectores.

2. Un modelo más sofisticado como el de Layard-Nickell, señala que la demanda de trabajo es función de los salarios reales, de un índice de progreso tecnológico y de la demanda agregada. Ésta, a su vez, es función positiva de la cantidad de dinero, de un cociente de precios relativos entre competidores externos e internos y de un conjunto de factores que desplazan a la demanda agregada como son las variables fiscales (Sapsford, 1993:400).

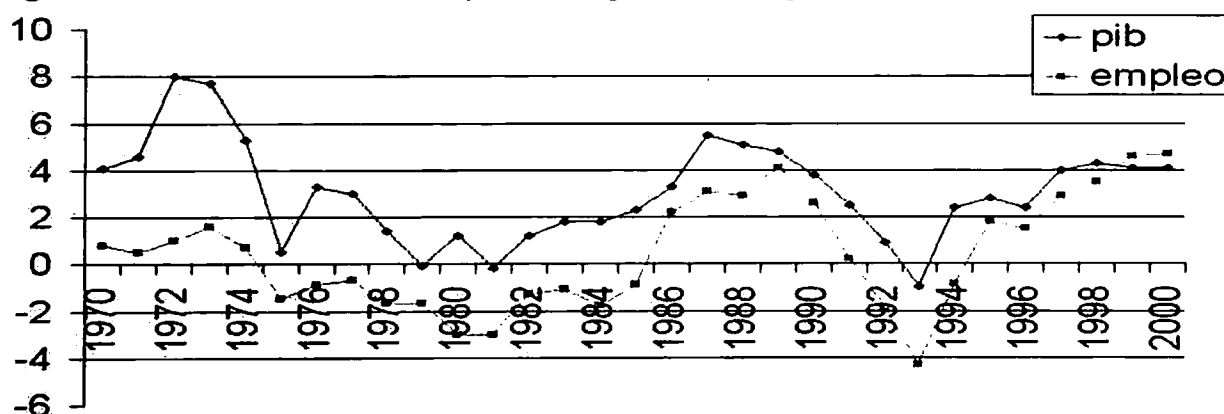
consigue por la interacción libre de la oferta y la demanda de trabajo, ésta última entendida como una demanda derivada de las necesidades de producir bienes y servicios. Cuando esto no sucede, existen algunas rigideces, fundamentalmente de carácter institucional, que impiden tal equilibrio y explican la generación de desempleo involuntario. Tanto en las etapas expansivas como en las recesivas, el mercado estaría en equilibrio debido al ajuste salarial que se produciría, con relación a la productividad. Una relación simple entre el trabajo demandado por la empresa y la producción obtenida, se derivaría a partir de la función de producción siguiente:

$Q = Q(L, K)$ , donde  $Q$  es la demanda de productos,  $L$  es el trabajo y  $K$  el capital. Si en el corto plazo consideramos que el input capital es fijo,  $Q = Q(L, \hat{K})$ , es decir,  $Q = Q(L)$ , o sea,  $L = L(Q)^2$ .

A partir de esta simplificación del funcionamiento del mercado de trabajo neoclásico, podemos apuntar una visión intuitiva de la posible rigidez estableciendo la relación entre variaciones del PIB y variaciones del empleo. No obstante, recordaremos que no es el único camino para determinar la existencia o no de flexibilidad. Es decir, podemos observar en qué medida el mercado de trabajo reacciona a las fluctuaciones de la oferta y la demanda, bien mediante ajustes en los salarios o bien en el volumen de empleo. En ese caso, procederemos a analizar la relación entre PIB y empleo utilizando un horizonte temporal largo, que comprende un extenso periodo antes de los 80 de supuesta rigidez, y un largo periodo posterior que recogería la incidencia de una serie de medidas liberalizadoras, desreguladoras o de reformas laborales, que desde la primera reforma del Estatuto de los Trabajadores del año 1980, en el año 1984, se producen en nuestro país hasta la actualidad (mayo del 2002), todas ellas destinadas a remover determinadas rigideces institucionales que impedían la creación de empleo.

Compararemos el caso español, en teoría un mercado de trabajo relativamente rígido, con el caso británico, que responde a un mercado reconocido como flexible; con Austria, a la que OCDE (1987:24) considera que tiene unos salarios reales flexibles y con la UE.

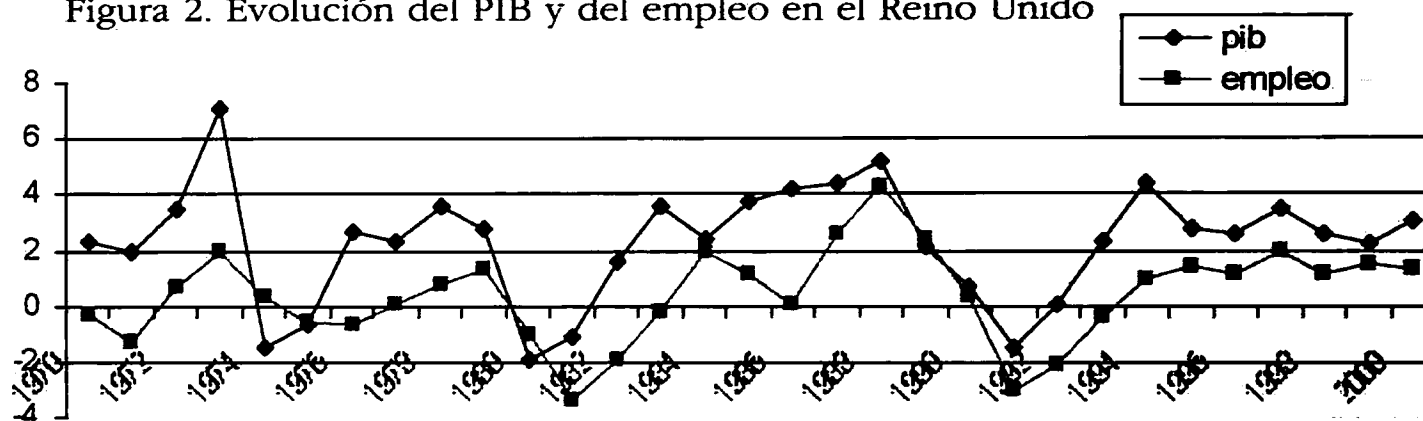
Figura 1. Evolución del PIB y del empleo en España



OCDE- *Economic Outlook*, n°48 (1990) y n°70 (2001).

Podemos observar un primer periodo, del año 1970 a 1975, durante el cual, el intenso crecimiento del PIB no va acompañado de un crecimiento significativo del empleo. A partir de ese año, las modestísimas tasas de crecimiento del PIB no permiten tasas positivas de crecimiento del empleo. La relación entre tasa de crecimiento del PIB y el empleo se mantienen en proporciones parecidas hasta el año 1987, a partir del cual, gráficamente se observa que el espacio entre PIB y empleo se reduce y que ambas variables van más acompasadas.

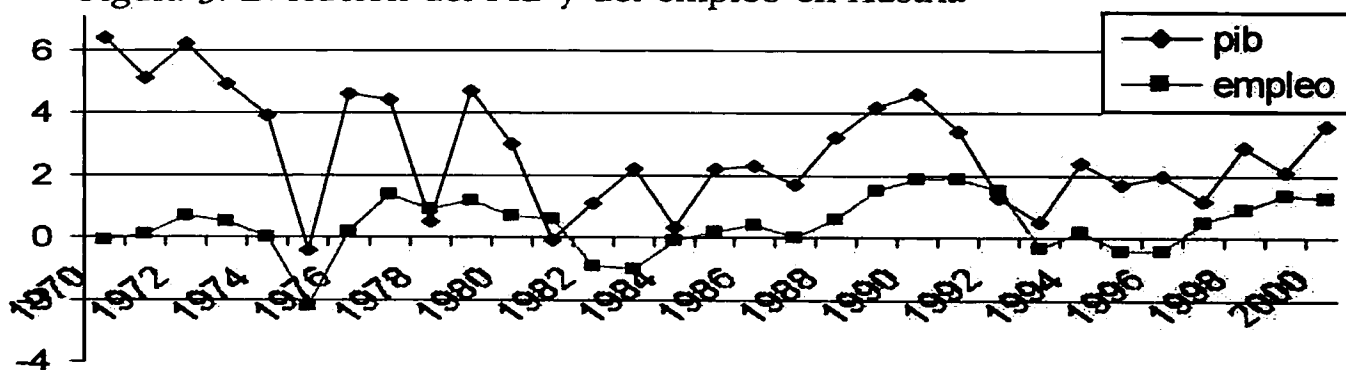
Figura 2. Evolución del PIB y del empleo en el Reino Unido



OCDE- *Economic outlook*, n°48 (1990) y n°70 (2001).

El caso británico muestra algunas diferencias con el caso español; desde la primera mitad de la serie hasta la segunda mitad de los años 80, y a partir de ese momento tiene una trayectoria similar al caso español, con tasas de crecimiento más modestas en el caso británico, tanto en cuanto al PIB como respecto al empleo. Debemos resaltar que en ambos países la caída del empleo, es decir los ajustes vía cantidad, es muy parecida en el periodo de crisis que se produce a principios de los años 90. Ello significaría que los salarios reales no son perfectamente flexibles, aspecto que cuadra mal con un mercado de trabajo flexible como se dice que es el británico en contraposición al español. ¿O es que los dos mercados son flexibles y simplemente se comportan de forma parecida porque tienen más incidencia en el ajuste laboral otras variables que no son los salarios reales?

Figura 3. Evolución del PIB y del empleo en Austria



*Economic outlook*, n°48 (1990) y n°70 (2001).

Hay, sin embargo, algunas diferencias con el caso austríaco. No se observan unas variaciones tan acentuadas ni en el PIB ni en el empleo como en los dos países anteriores. En concreto, el empleo muestra unas suaves oscilaciones, con unos porcentajes mínimos de destrucción en tres años concretos. El PIB, por su parte, sí que experimenta crecimientos y oscilaciones importantes en algunos momentos, pero sólo llega a decrecer por debajo de cero escasamente dos veces (1975 y 1981). Bruno y Sachs (1985) destacaron el aspecto institucional en el éxito económico y, en este aspecto, social de países como Austria y los países nórdicos. Unos modelos de capitalismo corporativo que, mediante la participación de los agentes económicos y sociales, consiguen “gestionar” la economía con buenos resultados en el campo del empleo. También se apuntan (Standing y Tokman, 1991) las circunstancias de países pequeños con una base económica relativamente uniforme o más homogénea.

A estas alturas de la historia económica resulta descartable la posibilidad, que en tiempos tuvieron los países, de gestionar estrecha y completamente sus economías, con las políticas monetarias y fiscales desde perspectivas keynesianas, con o sin acuerdo de los agentes económicos y sociales. Esto no significa, no obstante, que no quede margen para esas políticas. Al mismo tiempo, y unido a eso, parece que las ideas de interdependencia, integración económica y globalización debilitan las estrategias de las políticas económicas nacionales, en particular desde la demanda, de manera que todas las economías se tengan que comportar igual. Parece como si, en función de esas debilidades, el comportamiento de los países respecto al crecimiento económico y al empleo tuviera que ser similar. Ciertamente, los datos muestran una mayor correlación entre el PIB y el empleo en los tres países de referencia en los últimos tiempos y, sin embargo, cada uno tiene una catalogación diferente en el “ranking” de la flexibilidad. Por otra parte, como ya he señalado en otro lugar (Ruesga et al., 2002) las sociedades avanzadas son básicamente sociedades de servicios, cuyas propias características en la producción y en el consumo determinan, todavía hoy y a pesar de la uniformidad en los gustos y en las políticas comerciales de las empresas, que las condiciones de vida y de trabajo tengan unas bases nacionales.

En estas circunstancias en las que las condiciones de vida y de trabajo vienen principalmente determinadas por factores nacionales, ¿cómo explicar comportamientos macroeconómicos entre el PIB y el empleo no tan diferentes entre los tres países? ¿Cómo explicar esa flexibilidad macroeconómica? Pensamos que a partir de la flexibilidad microeconómica que se produce en la empresa y que vemos a continuación.

## 2. LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA EMPRESA

Nuestra hipótesis recoge la idea de que la flexibilidad macroeconómica, que de forma intuitiva hemos tratado de justificar en los tres países que comparamos, se debe, inicialmente, a una serie de razones de reorganización productiva, en el ámbito microeconómico, como

consecuencia del crecimiento de los mercados y de las innovaciones técnicas. El tamaño del mercado, de acuerdo con el viejo y, sin embargo, actual Smith, condiciona la especialización productiva y ésta se ha visto favorecida por las innovaciones técnicas, en particular, en el manejo de la información. La ampliación de los mercados, a partir de los procesos de integración económica y del comercio internacional, es lo que empuja al crecimiento y concentración de las empresas. Sin embargo, a diferencia de lo que pudo ocurrir en otros tiempos, esa concentración se realiza de una manera descentralizada (Harrison, 1997). Es decir, hay un mayor grado de autonomía de las unidades económicas que dependen de menos pero de mayores y más concentrados grupos empresariales y, añadiríamos también, más internacionalizados. Esta reorganización productiva tiene diversas implicaciones para la organización del trabajo, en particular, la necesidad de adaptaciones rápidas a entornos económicos, comerciales y tecnológicos aceleradamente cambiantes, lo cual se asocia a una idea general de flexibilidad. La flexibilidad, en el ámbito de la empresa, tiene dos dimensiones. Por una parte, se refiere a la utilización de diferentes tipos de contratos laborales que proporciona flexibilidad numérica o externa y, por otra, a las diversas formas de organizar el trabajo que se basan en nuevos valores y principios, tanto desde la perspectiva empresarial como desde el propio trabajador, y que provee de flexibilidad funcional y otras ventajas.

RASGOS DEL MERCADO DE TRABAJO EN TRES PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA  
(PORCENTAJES)

	1985	1990	1994	1996	1997	1998	1999
<b>España</b>							
Autoempleo <sup>3</sup>	22,6	20,9	22,1	21,5	20,9	20,2	19,3
Empleo a tiempo parcial	5,8	4,9	6,9	8	8,2	8	8,3
Empleo temporal	15,6	29,8	33,7	33,6	33,6	32,9	32,7
Tasa de desempleo	21,6	13,2	24,1	22,2	20,8	18,8	15,9
<b>Austria</b>							
Autoempleo	11,3	11,3	10,8	10,8	10,8	11	10,9
Empleo a tiempo parcial	11,1	13,3	13,9	14,9	14,7	15,8	16,8
Empleo temporal	na	na	6	8	7,8	7,8	7,5
Tasa de desempleo	3,6	3,2	4	4,3	4,4	4,5	3,7
<b>Reino Unido</b>							
Autoempleo	11,6	13,5	12,9	12,6	12,4	12,1	11,7
Empleo a tiempo parcial	21,2	21,7	23,8	24,6	24,9	24,9	24,8
Empleo temporal	7	5,2	6,5	7,1	7,4	7,1	6,8
Tasa de desempleo	11,5	7	9,6	8,2	7	6,3	6,1

3. En el caso del Autoempleo habría que ponderar el peso del sector agrario, comparativamente mayor en España.

Para analizar la primera, nos fijamos en la estructura del empleo de los tres países de referencia. Lo que se observa de estas cifras es una tendencia creciente al uso de trabajadores atípicos, es decir, trabajadores que no tienen, básicamente, jornada completa o estabilidad laboral. Desde más del 40% en el caso español hasta casi una cuarta parte del conjunto de trabajadores en Austria. Sin duda estos porcentajes representan un volumen de empleo “flexible”, inestable, cuantitativamente importante. Las diferencias entre los tres países perfectamente se pueden deber, en una gran medida, a características de la propia estructura económica del respectivo país. Por ejemplo, el peso de la agricultura y de un sector turístico fuertemente estacional explica un porcentaje significativo de la temporalidad en España a diferencia de Austria. Estos sistemas de contratación del trabajo coexisten con prácticas de negociación salarial, de representación y reconocimiento sindical, de legislación garantista, entre otras instituciones laborales, claramente diferenciadas entre los diversos países. En general, este modelo de flexibilidad basado en el uso de trabajadores no estables, con variadas formas de contratos, constituye una parte significativa de la fuerza de trabajo en el conjunto de los países europeos en la actualidad, como se desprende de Brewster et al. (1996): *Working time and contract flexibility in Europe*<sup>4</sup>.

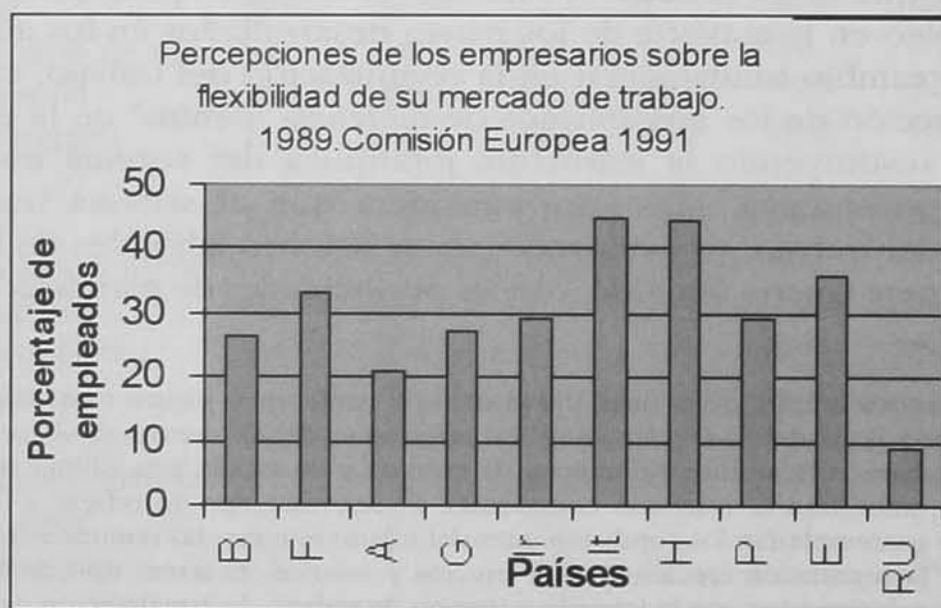
Las dos ventajas para las empresas de usar este tipo de trabajadores, lo que se denomina flexibilidad numérica, se encuentran en la rapidez de adaptación a las necesidades de un entorno cambiante y la limitación de sus responsabilidades a largo plazo (Cappelli, 2001:78). No obstante, Cappelli (2001) va más lejos al señalar que lo que se ha producido en estos últimos tiempos, que arranca de la crisis del empleo en la mayoría de los países desarrollados en los años 1970-80, constituye un cambio fundamental en la organización del trabajo, caracterizada por la introducción de los mecanismos de mercado “dentro” de la empresa, los cuales están sustituyendo la estructura jerárquica del sistema tradicional de organización productiva. Más aún: considera que el sistema tradicional de organización del trabajo, caracterizado por relaciones laborales de largo plazo, nace en la Primera Guerra Mundial, con las posibilidades de planificar los recursos

4. Una perspectiva amplia de la flexibilidad debería contemplar cuatro tipos como mínimo. El primero se refiere a la modalidad contractual. En este punto deben considerarse los diversos tipos de contrato que proveen flexibilidad numérica de entrada y de salida. Esta última se completa con la normativa que atiende a la rescisión contractual. El segundo tipo se refiere a los sistemas de remuneración. Se contemplarían los condicionantes del salario mínimo, las remuneraciones vinculadas al rendimiento y la separación creciente entre precios y salarios. El tercer tipo de flexibilidad nos remite a aspectos relacionados con la jornada o tiempo de trabajo: la anualización de la jornada, los cambios en el tiempo de trabajo, sea diario o semanal y la compensación de las horas extras. Finalmente, el cuarto tipo se refiere a la flexibilidad en la organización del trabajo a partir del uso de innovaciones organizativas, (Ozaki, 2000).

humanos, y empieza a tener serias dificultades en los años 80. Es decir, apenas dura una generación (Cappelli, 2001:19)<sup>5</sup>. El resultado de esta crisis es la aparición, reaparición, del modelo de trabajo de "subasta", de contratación y gestión individualizada y compromisos temporales cortos.

Rubery (1999) resalta que hay dos tendencias contradictorias que fragmentan los mercados internos de trabajo. La empresa, por una parte, se ve impelida a organizar el trabajo de forma diferenciada y, por otra, cada vez dispone de menos autonomía y aparecen más elementos que uniformizan su organización.

Respecto a las primeras, señala un conjunto de fuerzas centrífugas que dan más capacidad a las empresas para diseñar sus propias estructuras de empleo y desarrollar sus propias prácticas organizativas. Entre éstas se podrían resaltar la descentralización de la negociación colectiva y la desregulación del mercado de trabajo. La consecuencia de la desregulación, sin embargo, no es la atomización de los mercados de trabajo de los manuales, que transforman a las empresas en unidades precio/aceptantes. Por el contrario, el resultado otorga más poder a las organizaciones para fijar los términos y las condiciones de empleo. La reflexión de Rubery (1999) puede ser acertada en estos tiempos caracterizados por un fuerte desajuste del mercado de trabajo. Habrá que ver si en entornos laborales más equilibrados, donde haya más escasez de trabajadores que de trabajo como hasta ahora, las empresas van a tener que valorar más el trabajo y disputar por su permanencia. En este caso el recurso sistemático a la flexibilidad numérica posiblemente debilite y dificulte la viabilidad de las empresas.



5. San Miguel.



Entre las segundas, aquellas que tienden a uniformizar la relación laboral, Rubery apunta a una serie de fuerzas centrípetas que tienden hacia la fragmentación de las organizaciones, lo cual acorta la posible carrera profesional de los empleados, y al reconocimiento de la incapacidad o del deseo de las organizaciones de garantizar la seguridad en el empleo.

Estas fuerzas centrípetas son las que se plasman en el creciente y generalizado uso de la flexibilidad numérica en sus diversas formas (Lasierra, 2001 y Brunhes, 1989), no sólo en España sino también en países con mercados de trabajo más y menos regulados, Austria y Reino Unido respectivamente. Respecto al caso español, Revenga (1994) señala que la excesiva regulación del mercado de trabajo español conducía a una dualización entre trabajadores muy inestables y aquellos otros excesivamente protegidos. De alguna manera, la excesiva rigidez de la normativa laboral generaba una demanda de trabajadores atípicos que proveían de la flexibilidad necesaria para los nuevos tiempos e incluso, esta misma rigidez, explicaba las dudas de las empresas para crear empleo. Pues bien: en el Reino Unido, con un mercado de trabajo desregulado y flexible, las empresas británicas realizan un creciente y generalizado uso de trabajadores atípicos, que se suma a una notable flexibilidad salarial en el ámbito microeconómico.

Hasta aquí nos hemos referido a la flexibilidad numérica dentro de la empresa, o intraempresarial. Esta flexibilidad numérica intraempresarial debería completarse con la interempresarial, provista por la externalización de tareas o subcontratación, fenómeno ampliamente extendido en toda clase de sistemas de relaciones laborales y en todos los sectores productivos. La flexibilidad interempresarial o subcontratación constituye el mecanismo de mercado más claro de organización del trabajo.

Respecto a las variadas formas de organizar el trabajo que se basan en nuevos valores que proveen de otro tipo de flexibilidad, vamos a referirnos a la flexibilidad funcional y a diversas innovaciones organizativas que se asocian a empresas modernas o de alto rendimiento. La flexibilidad funcional se refiere a la posibilidad de que los empleados realicen otras tareas además de las habituales, tanto si requieren similares habilidades (lo que supone un desplazamiento horizontal) o cualificaciones como si requieren más o menos cualificación (implica un desplazamiento vertical hacia adelante o hacia atrás). Durante mucho tiempo, especialmente desde la formulación del modelo núcleo-periferia a mitad de los años 80, principalmente con Atkinson (1985) y Atkinson y Merger (1986) la idea de una periferia descualificada, formada por trabajadores inestables o atípicos, permitía la protección de los trabajadores del núcleo de las fluctuaciones de la demanda, de manera que podían continuar con las tareas esenciales y se evitaban sus crisis de compromiso y motivación. En este sentido, la flexibilidad funcional asociada a los trabajadores permanentes permitía a la empresa rentabilizar sus inversiones en formación específica (Rosemberg, 1989). Parecía evidente la eficiencia de ese modelo organizativo. En alguna medida, parece que ese núcleo es una continuación de los mercados internos de trabajo desarrollados inicialmente entre otros por Doeringer y Piore (1971) o Berger y Piore (1980).

Ha habido un intenso debate acerca de si la periferia se usaba como un cinturón protector del núcleo o de si era una circunstancia aleatoria y de si este esquema núcleo-periferia se adoptaba de forma deliberada y estratégica por las empresas. En Kalleberg (2001) se realiza una extensa revisión del análisis empírico sobre la adopción de ese modelo y no se obtiene una respuesta determinante. Por otra parte, tanto en Beatson (1995), MacInnes y Hunter (1991) como en Lasierra (2001) se señalan las dificultades de establecer los límites o líneas de demarcación de uno u otro tipo de flexibilidad y la escasa dimensión estratégica en su adopción. La asimilación directa de la flexibilidad funcional con las características de los mercados internos de trabajo tradicionales puede ser una vía de análisis, y en particular para realizar estudios cuantitativos (Lasierra, 2001). Sin embargo, se queda incompleta en estos tiempos cuando, como recordamos de Rubery (1999), las empresas tienen un margen mayor para diseñar su propia organización del trabajo y se utilizan mecanismos de mercado para llevarla a cabo. Las nuevas figuras organizativas que aparecen, círculos de calidad, equipos de trabajo autónomos, los sistemas de rotación de puestos o el sistema de Gestión de Calidad total (TQM), representan innovaciones organizativas asociadas a "organizaciones de alto rendimiento", que incorporan aspectos de la flexibilidad funcional y no son contradictorias con el uso, complementario o no, estratégico o no, de flexibilidad numérica. Por otra parte, la asimilación de esas innovaciones a las organizaciones flexibles está generalizada en la literatura, especialmente la anglosajona.

Sin embargo, también presentan diferencias. Así, la flexibilidad funcional se asociaba estrechamente a la estabilidad laboral, pero como señalan Cappelli (2001) o Rubery (1999) por citar algunos, cada vez es más difícil asegurar la estabilidad en el empleo. De esa manera, cuando posiblemente más necesario sea el compromiso de los trabajadores con su empresa, para favorecer y fortalecer la organización específica y diferenciada del trabajo, que otorgue a la empresa determinadas ventajas competitivas a partir del uso diferenciado del trabajo, menos posibilidades existen de que la empresa pueda y quiera ofrecer las contrapartidas correspondientes a sus empleados. Por ello, como señala Kalleberg (2001: 494): "La probabilidad de que las organizaciones adopten estrategias de utilización de trabajo funcionalmente flexible dependerá de la existencia de instituciones que ayuden a los empleados a diluir el riesgo de la formación a largo plazo, el desarrollo y la innovación en el diseño del trabajo así como niveles altos de confianza entre empresarios y trabajadores".

### 3. LOS NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO FLEXIBLE

La flexibilidad funcional, asociada tal como la hemos identificado con una ampliación de tareas, es decir, la polivalencia, representa una primera forma de flexibilidad interna que rompe la tradicional rigidez de la organización el trabajo fordista-taylorista, en respuesta inicialmente a la crisis económica en los años 80. Posiblemente significa la ruptura con un sistema tradicional de organización del trabajo de carácter jerárquico, adecuado para entornos estables en los que la demanda podía ser relativamente previsible. La fuerte competencia y la caída de la actividad empujaron a las empresas a buscar mecanismos que aumentarían

sus ventajas respecto a sus competidoras. El diseño de prácticas de “alto rendimiento”, tal como hemos mencionado, parece unir necesidades competitivas con la nueva tecnología de la información. Los métodos de producción ajustada mediante el “just in time” demostraron claramente la importancia de las innovaciones organizativas (Womack et al., 1990). La ampliación de tareas, fundamento de la flexibilidad funcional, se ha acompañado con la mayor utilización de equipos de trabajo, con más o menos autonomía, la reducción de la jerarquía y la orientación organizativa con criterios de mejoras en la calidad del producto-servicio.

Parece, pues, que estas innovaciones organizativas son una profundización de la flexibilidad funcional. Ahora bien, el panorama de la flexibilidad del trabajo, el cómo conseguir una organización flexible del trabajo, que permita a las empresas afrontar los retos de mercados más competitivos y turbulentos y técnicas en acelerado cambio, es extraordinariamente confuso. Los valores o funciones de las flexibilidades numérica y funcional podrán permanecer inalteradas, pero la forma de conseguirlas será muy variada. Parecería que la adopción de los tipos de innovaciones organizativas mencionadas, reforzará el modelo de empresa flexible núcleo-periferia e, incluso, que estas nuevas prácticas de alto rendimiento revitalizarían los agonizantes mercados internos de trabajo (OCDE, 2001:420). Es decir, que el aumento de flexibilidad funcional que proveen los nuevos métodos de trabajo puede reducir la necesidad de flexibilidad numérica y reducir la tendencia hacia la precariedad laboral. Sin embargo en Marsden (1996) se resalta que el aumento de estos métodos flexibles provoca una creciente polarización y un aumento de la flexibilidad numérica, precisamente para proteger las inversiones específicas realizadas en los trabajadores del núcleo. No obstante, en la exhaustiva revisión realizada en OCDE (2001:366), se señala que los métodos flexibles, identificados con las citadas innovaciones organizativas, no parecen generar una polarización entre los trabajadores del núcleo y los de la periferia.

Así mismo, Kalleberg (2001) subraya el exceso de simplificación que supone hoy en día el modelo núcleo-periferia, claramente superado por la dinámica del mundo real y las variadas formas de proveerse las empresas de esas flexibilidades, más allá de trabajadores típicos del núcleo o de la periferia. En particular resalta las posibilidades de conseguir flexibilidad funcional desde el exterior mediante la subcontratación. Esta circunstancia cuestiona y supera el marco de análisis, hasta ahora la empresa, para el estudio de la flexibilidad organizativa. Así las empresas pueden conseguir ambos tipos de flexibilidades, repartiendo el trabajo entre diversos establecimientos, es decir, mediante la flexibilidad interempresarial, que mencionamos anteriormente, y no mediante la flexibilidad intraempresarial. El tema es importante porque en ambos casos se segmenta el mercado de trabajo, pero con resultados o colectivos sociales distintos que demandarán políticas diferenciadas para las instituciones.

#### 4. UN MODELO DE FLEXIBILIDAD A PARTIR DE UNA MUESTRA NO REPRESENTATIVA: UN ANÁLISIS COMPARADO

La secuencia que se ha seguido contempla, en primer lugar, un funcionamiento macroeconómico flexible en la relación entre producción y empleo, de unas economías

diferenciadas en sus instituciones laborales. Hemos considerado que esa flexibilidad que determinaba resultados económicos no tan diferenciados se producía en el ámbito empresarial. La adopción de modelos flexibles de organización del trabajo a nivel microeconómico generaba resultados macroeconómicos que respondían a patrones de economías flexibles en el terreno laboral. Se han señalado, a continuación, diversas formas de conseguir la flexibilidad empresarial. Vamos a ver seguidamente si hay o no patrones nacionales en la flexibilidad laboral en la empresa y se hará referencia a una investigación española, basada en una muestra no representativa.

Las cuestiones que nos planteamos, siguiendo OCDE (2001), hacen referencia al nivel de difusión de esos métodos, a los tipos de empresas en que más se dan, a si se acompañan con más innovaciones organizativas y a qué repercusiones se producen con relación al uso del trabajo, si se requiere más o menos cualificación, si se utilizan más o menos trabajadores atípicos y, finalmente, qué obstáculos se encuentran en la adopción de estos métodos.

Se observa que hay una gran variedad de métodos usados según los diferentes países. En todo caso se da más bien una cierta similitud por áreas geográficas. El tamaño de la empresa parece correlacionarse positivamente con la opción de innovaciones organizativas, aunque no haya resultados concluyentes. Las innovaciones se producen en mayor medida en el sector industrial y no está clara su relación con la competencia internacional. En cuanto a las características del trabajo, parece que las tareas complejas y los mayores requerimientos de cualificaciones influyen positivamente en la práctica de métodos flexibles. En cuanto a cómo influye el sistema de relaciones laborales, parece que en aquellos sistemas donde exige un modelo de relaciones laborales basado más en la cooperación que en el conflicto, la contribución de los sindicatos y los trabajadores ha sido muy importante a la hora de implantar estos métodos, y lo contrario si reinaba la desconfianza.

Los obstáculos a su implantación han sido principalmente dos: el temor de las empresas a ceder en el control sobre el proceso productivo y las presiones de los mercados financieros en un doble sentido. Por una parte, prefieren invertir en activos tangibles (Salas, 1993 y Godard, 2002) y por otra, las preferencias por las rentabilidades a corto plazo, siendo que las innovaciones organizativas no pueden generar resultados inmediatos. Parece que sólo en el largo plazo puede manifestarse la eficiencia Aragón. Para realizarlo se procedió a definir la flexibilidad numérica en términos de uso de trabajadores atípicos y externalización equivalente a plantilla de la empresa; la flexibilidad funcional, según la aplicación de prácticas relacionadas con los mercados internos tradicionales: estabilidad laboral, carrera profesional y formación dentro de la empresa, asignando unos valores para poder medir y cuantificar las flexibilidades, véanse detalles en Lasierra (2001). Se incorporan también algunas características que se han mencionado anteriormente del informe de la OCDE (2001): el sector; la edad de la empresa; el tamaño, el tipo de producción y la tecnología que usa; el modelo de competencia en costes, calidad o flexibilidad. También introducimos en este apartado esas innovaciones organizativas que citamos anteriormente, como los círculos de calidad, los equipos de trabajo autodirigidos, el buzón de sugerencias, sistema de rotación de puestos, la Gestión de Calidad Total (TQM),

Para ello hemos utilizado el análisis de conglomerados<sup>6</sup>.

## CENTROS DE CONGLOMERADOS FINALES

ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS	1	2	3
Estrategia competitiva en Calidad	0,27	0,34	0,61
Estrategia competitiva en Costes	0,68	0,52	0,56
Estrategia competitiva en Flexibilidad	0,41	0,23	0,46
Flexibilidad Numérica	0,64	0,61	0,59
Flexibilidad Funcional	0,64	0,2	0,85
Porcentaje de externalización: 1=<10%, 2=10-25%, 3=25-50%, 4=+50%	3,36	0,82	0,124
Sector 1= industria, 0=servicios	0,95	0,41	0,7
Edad empresa: 1= creada después 1980, 0 = antes	0,32	0,59	0,28
Sistema tecnológico comparativamente superior respecto a la media, 1=sí, 0=no	0,5	0,48	0,78
Tipo de Output: Proceso de producción continuo	0,45	0,36	0,31
Tipo de Output: Producción específica, pedido o encargo	0,27	0,18	0,28
Tipo de Output: Lotes pequeños diferenciados	0,36	0,18	0,28
Tipo de Output: Lotes grandes, servicios estandarizados	0,27	0,43	0,41
Equipos de trabajo autodirigidos	0,14	0,07	0,54
Sistemas de rotación por puestos o secciones	0,32	0,11	0,3
Gestión de Calidad Total	0,5	0,14	0,59
Buzón de sugerencias	0,18	0,16	0,37
Círculos de calidad	0,23	0,14	0,56

<sup>6</sup> El análisis de conglomerados o cluster constituye un instrumento interesante para ver las proximidades o similitudes entre variables. En nuestro caso, dada la diversidad de empresas, formas organizativas y estrategias, se cree que puede arrojar luz acerca de las posibles características que puedan agrupar, en unos conjuntos limitados, a las empresas de la muestra.

De acuerdo con Sharma (1996), representa una técnica que nos permite segregar observaciones hacia determinados conjuntos que deberían caracterizarse por:

1. Cada grupo o cluster es homogéneo o compacto respecto a ciertas características.
2. Cada grupo debería ser diferente de los demás respecto a la misma característica, esto es, las observaciones de un grupo deberían ser diferentes de las observaciones de los otros grupos.

De entre los tipos existentes, el jerárquico o el no-jerárquico, elegimos el cluster k-medias perteneciente al segundo grupo. Realizaremos tres particiones de los elementos de la muestra o conglomerados, fundamentalmente por la cantidad de variables que podemos incorporar. Las dos técnicas no son sustitutivas y más bien una, la jerárquica, puede llevar a la otra (Sharma, 1996: 220) para obtener clasificaciones más robustas. Sin embargo el número de variables nos inclina a establecer esa partición a priori en este caso.

<b>Número de casos en cada conglomerado</b>	
	Casos
Conglomerado 1	22
Conglomerado 2	44
Conglomerado 3	54
Válidos	120
Perdidos	6

Los datos del cuadro expresan las medias, de forma que cuanto mayor sea la diferencia de la variable entre conglomerados más se resalta esa característica. Por ejemplo, la primera es Estrategia en Calidad. El Conglomerado 1 marca un 0,27 en esa variable y el 3, 0,61. En consecuencia, en el Conglomerado 3 están más representadas las empresas que compiten en Estrategia de Calidad. Con el segundo dato ocurre casi lo contrario pero con menor diferencia: las empresas del Conglomerado 1 compiten más en costes. El cuadro siguiente indica el número de empresas que pertenecen a cada conglomerado (22 al primero, 44 al segundo y 54 al tercero).

Lo que se desprende del primer cuadro es lo siguiente:

- En el Conglomerado 3 aparecen las empresas que compiten en calidad, utilizan la flexibilidad funcional y aplican las innovaciones organizativas más modernas. Además, pertenecen mayoritariamente a la industria, son más «viejas», usan una tecnología superior a la media de su sector y poseen un tipo de producción diferenciada, muy del estilo que se relata en Piore y Sabel (1990) con la producción en pequeños lotes, destinada a clientes exigentes que cambian con rapidez sus gustos. Correspondería a las empresas modernas o posmodernas de acuerdo con la literatura al uso.

- El Conglomerado 1 responde también a empresas industriales pero más tradicionales. Se trata de empresas que compiten en costes, externalizan su producción significativamente más que las otras, utilizan algo más de trabajadores atípicos, aplican pocas innovaciones organizativas y combinan una producción diferenciada con procesos de producción continua. Correspondería a empresas de corte tradicional.

- Finalmente, el Conglomerado 2 en el que predominan las empresas de servicios, más jóvenes pero, paradójicamente, con un carácter muy tradicional tanto en la organización como en la estrategia competitiva. En el sector servicios se concentran mayoritariamente las actividades de menor valor añadido, que externalizan principalmente las mejores empresas, actividades que se podrían identificar con trabajo neoclásico casi puro, es decir, susceptible de aplicar la “subasta” del mercado de trabajo. Eso es posiblemente lo que recoge el Conglomerado 2.

Nuestra investigación, centrada en un grupo concreto y pequeño de empresas, concuerda con una buena parte de las conclusiones resumidas en OCDE (2001), a pesar de las diferencias metodológicas y técnicas de los trabajos que ahí se reúnen y de nuestra propia investigación. En particular, parece importante el tipo de competencia (competencia en calidad) y el sector productivo (la industria) a la hora de aplicar innovaciones organizativas. Parece también existir una estrecha relación entre flexibilidad funcional y esas innovaciones. También coincide, en líneas generales, con OCDE en aplicar esos métodos flexibles cuando la producción es compleja, en nuestro caso: producción diferenciada y mayor uso de la tecnología.

¿Qué consecuencias se derivan para el mercado de trabajo? En OCDE (2001) se señalaba que no había evidencia clara de que los métodos flexibles de trabajo polarizaran entre el núcleo y la periferia. En nuestro caso, sí que se observa una polarización interempresarial, es decir, aparecen empresas “núcleo” y empresas “periferia”, es decir, se produce una segmentación laboral “entre” empresas y no tanto “dentro” de la empresa. La razón básica, véase Lasierra (2001), sería la forma de competir. Una de las consecuencias para las políticas públicas derivadas de la interpretación anterior trataría de transformar la forma de competir. Un planteamiento general desde las teorías de la dualización consiste en incrementar los costes de producción, bien fortaleciendo a los sindicatos, bien estableciendo nuevas normas que indirectamente incrementen los costes salariales. Esto obligaría a las empresas a competir en calidad y no en costes de manera que tuvieran que aplicar métodos de trabajo innovadores que, aunque más caros, aportarían mayor valor añadido (McConnell y Brue, 1997 y Streeck, 1997). Por su parte, Kleinknecht (1998), resalta que un tipo de flexibilidad basado en costes bajos perjudica, desde una perspectiva shumpeteriana, a la innovación.

## 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

En nuestra investigación hemos identificado la flexibilidad funcional con algunas de las características del trabajo que poseen los mercados internos de trabajo tradicionales. A su vez, hemos observado la correlación existente entre flexibilidad funcional, innovaciones organizativas y competencia en calidad. Parece que estos métodos flexibles refuerzan a los alicaídos mercados internos de trabajo. Sin embargo no se puede ignorar que las empresas hacen un uso creciente de mecanismos de mercado para gestionarse y utilizan proporciones elevadas de trabajadores atípicos, de forma generalizada y sin apenas diferencias nacionales, como decíamos al principio. Pensamos con Cappelli (2001) que esa tendencia continuará mientras exista un mercado de trabajo desequilibrado, que fomenta una cultura de menor compromiso por ambas partes de la relación laboral y que se traduce en una menor provisión de formación específica por la posibilidad de

perder la inversión, también por ambas partes. Este es un problema que se agravará en el momento en que se pase de una situación de escasez de trabajo a otra de escasez de trabajadores, tal como está ocurriendo en estos tiempos en los países desarrollados, a pesar de las todavía elevadas tasas de paro, restando posibilidades futuras de crecimiento, además de tener unos elevados costes sociales en el presente. Sin embargo, Cappelli (2001) plantea que no ve fácil un retorno al modelo de empleo tradicional que ha sido sustituido por la adopción de criterios de mercado. Considera que las empresas que se esfuerzan en mantener políticas de estabilidad y formación están en desventaja respecto a aquellas que no lo hacen. Además parece que ha desaparecido esa filosofía y esa práctica que consistía en que la empresa desarrollaba la carrera laboral de sus empleados. En estos momentos, cada vez es mayor la conciencia y la asunción por los trabajadores de que son ellos los que tienen que desarrollar su propia carrera profesional, definida con el término "empleabilidad"<sup>7</sup>. Las preguntas son: ¿cuando haya mercados más equilibrados estos empleados se van a conformar con ligarse a una organización de por vida?, ¿o más bien, tratarán de explotar, con criterios de mercado, sus capacidades<sup>8</sup>? Es decir, los empleados también puede que encuentren incentivos para no adoptar el modelo tradicional de relaciones laborales conocido y busquen aprovechar sus capacidades para obtener mayores ingresos. Dado que las razones del cambio están en la reorganización productiva smithiana, ¿los mecanismos de mercado son una moda/circunstancia o son una tendencia duradera?

Dos cuestiones se derivan para las políticas públicas. La primera hace referencia a que la polarización o segmentación laboral puede demandar políticas reguladoras que uniformicen unos mínimos de la relación laboral, que estimulen a las empresas a competir por otros medios que no sean solamente los bajos costes de producción. La segunda sería consecuencia de un aumento de la desigualdad en la distribución de las ganancias, tanto por las políticas de las empresas por la aplicación de criterios de mercado para organizar el trabajo como por el aprovechamiento de estas circunstancias por aquellos trabajadores más valiosos, que puede exigir modificaciones de la política fiscal redistributiva respecto a la que se ha aplicado en un contexto de mayor uniformidad salarial.

7. Concepto ampliamente asumido, defendido y promovido por la Unión Europea, como uno de los pilares que conforman la política de empleo europea.

8. Un ejemplo de este menor compromiso de los empleados cualificados y de una búsqueda continuada de una rentabilización de sus capacidades, lo tenemos en el hecho de que, hasta hace unos años el empleado que estaba pocos años en una empresa era muy poco fiable. En estos momentos el empleado que en un corto periodo de tiempo ha pasado por varias empresas está mejor considerado.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, J. (1985): "Flexibility, uncertainty and manpower management", *IMS Report* nº 89, University of Sussex.
- ATKINSON, J. y MERGER, N. (1986): *Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to meet New Needs*, NEDO, Londres.
- BEATSON, M. (1995): "Progress towards a flexible labour market". *Employment Gazette*, p.55-65. February
- BERGER, S. y PIORE, M. (1980): *Dualism and discontinuity in Industrial Societies*, Cambridge University Press.
- BRUNHES, B. (1989): "La flexibilidad de la mano de obra en las empresas: estudio comparativo de cuatro países europeos". En *OCDE (1991)*.
- BRUNO, M. Y SACHS, J. (1985): *The economics of worldwide stagflation*. Oxford Basil Blackwell.
- CAPPELLI, P. (2001): *El nuevo pacto en el trabajo*. Ediciones Granica. Barcelona.
- DOERINGUER, P. y PIORE, M. (1971): *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid
- GODARD, J. (2002): "Institutional environments, Employer practices, and States in Liberal Markets Economies". *Industrial Relations*, Vol. 41, Nº 2, p.249-286.
- HARRISON, B. (1997): *La empresa que viene. La evolución del poder empresarial en la era de la flexibilidad*, Paidós Empresa, Barcelona.
- KALLEBERG, A.L. (2001): "Organizing flexibility: The flexible firm in a new century". *British Journal of Industrial Relations*, 39:4, p.479-504.
- KLEINKNECHT, A. (1998): "Is labour market flexibility harmful to innovation?". *Cambridge Journal of Economics*, 22, p.387-396.
- LASIERRA, J. M. (2001): *Mercado de trabajo y estrategias empresariales*, Consejo Económico y Social, Madrid.
- MACINNES, J. y HUNTER, L. (1991): "ELUS case studies: segmentation and strategy", *Department of Employment*, 26, April.
- MARSDEN, M. (1996): "Employment policy implications of new management systems", *Labour*, Spring, p.17-61.
- McCONNELL, C. y BRUE, S. (1997): *Economía laboral*, McGraw-Hill, Madrid.
- O'REILLY, J. (1992): "Where do you draw the line? Functional flexibility, training and skill in Britain and France", *Work, Employment and Society*, nº 6, pp. 369-396.
- OCDE (1987): *Flexibilidad y mercado de trabajo. El debate actual*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- OCDE (1991): *Políticas de mercado de trabajo en los noventa*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- OCDE (2001): *Perspectivas del empleo*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- OZAKI, M. (2000): *Negociar la flexibilidad. Función de los interlocutores sociales y del estado*. Organización Internacional del Trabajo (ILO), Ginebra.
- LEISINK, P. (ed.) (1999): *Globalization and labour relations*. Edward Elgar, UK
- PIORE, M. y SABEL, Ch. (1990): *La Segunda ruptura industrial*, Alianza Universidad, Madrid (1984).
- REVENGA, A. (1994): "Aspectos microeconómicos del mercado de trabajo español". En *El paro en España: ¿Tiene solución?*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación.
- ROSEMBERG, S. (1989): "From segmentation to flexibility". *Labour and Society*, 14,4.
- RUBERY, J. (1999): "Fragmenting the internal labour market". En *Leisink (1999)*
- RUESGA, S., LASIERRA, J.M. y MURAYAMA, C. (2002): *Economía del trabajo y política laboral*, Pirámide. Madrid.
- SALAS FUMAS, V. (1993): Factores de competitividad empresarial: Consideraciones generales, *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp.379-396.
- SHARMA, S. (1996): *Applied multivariate techniques*. John Wiley and Son. New York.
- STANDING, G. y TOKMAN, V. (1991): *Towards social adjustment: Labour markets issues in structural adjustment*, ILO, Ginebra.
- STREECK, W. (1997): "German capitalism: Does it exist? Can it survive?". En *Political Economy of modern Capitalism*, C. Crouch & W. Streeck, p.33-54. London: Sage.
- WOMACK, P. J.; JONES, D. T. y ROOS, D. (1995): *La máquina que cambió el mundo*, McGraw-Hill, Madrid (1990).