



UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Departamento de Contabilidad y Economía Financiera

**ADOPCIÓN DE FLEXIBILIDAD LABORAL EN UN
ESTABLECIMIENTO HOTELERO: UN CASO DE DUALISMO
INSTITUCIONAL**

Tesis Doctoral

Doctoranda:

M^a Fernanda Vélez Elorza

Directoras:

Miriam Núñez Torrado

Mercedes Sánchez Apellániz García

Sevilla, octubre de 2015

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	15
CAPÍTULO PRIMERO:	17
FLEXIBILIDAD LABORAL CONCEPTO Y TIPOLOGÍA	17
1. Concepto de flexibilidad laboral en el ámbito de la gestión empresarial.....	17
2. Antecedentes de la flexibilidad laboral	19
2.1. El fordismo como forma tradicional de organización del trabajo y el empleo.....	21
2.2. La crisis del fordismo y los nuevos paradigmas productivos.....	23
2.2.1. El paradigma postfordista.....	26
2.2.2. Paradigma neofordista	29
3. Mecanismos de implantación de flexibilidad laboral a disposición de la empresa.....	35
3.1. Flexibilidad numérica-interna.....	37
3.2 Flexibilidad numérica-externa.....	43
3.3. Flexibilidad funcional-interna.....	51
3.4. Flexibilidad funcional-externa.....	56
4. Estrategias empresariales en materia de flexibilidad laboral.....	61
5. Marco normativo de la flexibilidad laboral en el ordenamiento español	67
5.1. Marco normativo de apoyo a la flexibilidad externa.....	68
5.2. Marco normativo de apoyo la interna.....	74
CAPÍTULO SEGUNDO	79
EVOLUCIÓN DEL TURISMO DE SOL Y PLAYA EN ESPAÑA Y CONFIGURACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS... ..	79
1. Origen y desarrollo del turismo en España.....	81
1.1. Origen y expansión del turismo en España (1960- 1972)	81
1.2. Crisis y crecimiento cíclico con tendencia creciente (1973-1982).....	88
1.3. Crecimiento sostenido (1982-1988)	89
1.4. Crisis y cuestionamiento del modelo tradicional (1988-1992).....	90
1.5. Expansión con pérdida de rentabilidad (1994-2007).....	92
1.6. Crisis más reciente (2008-2009).....	97
1.7. Recuperación (2010-2014).	100
2.1. Descripción del nuevo escenario turístico.....	103

2.2. Etapas en la evolución de la producción turística.	112
2.2.1. Turismo prefordista o artesanal.	113
2.2.2. Turismo <i>fordista</i>	113
2.2.3. Turismo postfordista o la nueva era del turismo	114
2.3. Coexistencia de diferentes modelos de producción turística.....	116
3. La subsistencia del turismo masivo de sol y playa.	120
4. La adaptación de los destinos turísticos del litoral al nuevo escenario.	123
CAPTÍTULO TRES	137
LA GESTIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA	137
1. Características generales de la actividad hotelera que explican la necesidad de flexibilidad laboral.....	138
1.1. Especificidades de la producción de servicios frente a la producción de bienes.	138
1.2. Amplitud de la jornada productiva.	140
1.3. Patrón de comportamiento irregular de la demanda.....	141
1.4. Fuerte inversión de capital inicial y producción rígida	142
2. Herramientas de flexibilidad laboral.	143
2.1. Herramientas de flexibilidad externa.....	144
2.1.1. Contratos de duración determinada	144
2.1.2 Incorporación de trabajadores procedentes de empresas de trabajo temporal	148
2.1.3. Externalización de actividades (<i>outsourcing</i>).....	149
2.2. Herramientas de flexibilidad interna	151
2.2.1 Flexibilidad en la ordenación del tiempo de trabajo.....	151
2.2.2 Flexibilidad funcional: Sistema de clasificación profesional, polivalencia funcional y movilidad funcional.....	169
3. Factores que condicionan la elección de diferentes herramientas de flexibilidad	174
3.1. Modelo de producción de servicios turísticos.	174
3.2. Cualificación de los trabajadores e intensidad en el uso de mano de obra....	181
3.3. Marco institucional que regula el sistema de relaciones laborales	191
CAPÍTULO CUATRO	193
MARCO CONCEPTUAL: EL ENFOQUE INSTITUCIONAL APLICADO A LOS ESTUDIOS ORGANIZATIVOS	193

1. Introducción al análisis institucional	193
2. La sociología institucional aplicada a los estudios organizativos	196
2.1 La institucionalización como medio para infundir valor.....	196
2.2 La institucionalización como proceso de creación de realidad	197
2.3. La institucionalización y su influencia en la estructura organizativa.....	199
2.4. Las lógicas institucionales de la sociedad	201
3. Principal aportación de la sociología institucional: la reconceptualización de los entornos.	202
4. Nivel de análisis.	207
5. Respuestas organizativas a presiones institucionales	213
6. Inmersión institucional, capital social y unión macro-nivel micro-nivel de análisis	215
SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DEL CASO.....	221
EL CAPÍTULO QUINTO:	223
EL ESTABLECIMIENTO HOTELERO	223
1. Descripción de la Cadena Hotelera FAMILISOL	223
2. La presencia de FAMILISOL en la Costa del Sol Occidental	227
2.1. La Costa del Sol y la localidad de Benalmádena.	228
2.1.1. El desarrollo de la Costa del Sol como destino turístico	228
2.2. Características del turista actual de la Costa del Sol y de Benalmádena.....	235
2.3. La oferta hotelera de la Costa del Sol y de Benalmádena	238
3. Descripción del Hotel Liba.....	240
4. Cambio en la gestión de plantillas mediante una la introducción de una herramienta informática.....	241
5. La implantación de la herramienta ADAPTA en el hotel LIBA	245
5. Resultados según la dirección de recursos humanos de la Cadena FAMILISOL a raíz de la implantación de ADAPTA.....	248
6. Cambios ocurridos en el Hotel Liba a raíz de la implantación de la herramienta ADAPTA	249
TERCERA PARTE: CONCLUSIONES.....	259
CAPÍTULO SEXTO:	261
CONCLUSIONES.....	261
BIBLIOGRAFÍA	265

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y justificación de la investigación.

El debate académico sobre la flexibilidad laboral no es nuevo, aunque el contenido del mismo ha ido evolucionando con el tiempo. A principios de la década de los ochenta del siglo pasado tenía un marcado carácter ideológico, considerándose la flexibilidad laboral como una estrategia en manos de empresarios o directivos para recuperar el poder perdido en las empresas en los setenta. Conforme avanzan los ochenta van apareciendo modelos normativos con respecto a la flexibilidad laboral, adquiriendo dicho debate un marcado carácter técnico. Ya desde principios de los noventa se pone de manifiesto que el argumento de la flexibilidad laboral adolece de debilidades teóricas y prácticas, de ahí que empiecen a proliferar los estudios de caso sobre prácticas de trabajo flexible que permitan a los investigadores adquirir una perspectiva cualitativa sobre lo que ocurre realmente en el interior de las empresas (Looise et al, 1998).

Si nos circunscribimos al ámbito español, el elevado desempleo estructural ha impulsado una serie de cambios legislativos que han conformado un nuevo sistema de relaciones laborales en las empresas orientado hacia la flexibilidad. La transformación en España del contexto institucional nacional se ha convertido en una importante fuerza impulsora de la flexibilidad a nivel empresa, con dos hitos fundamentales: el primero comenzó en la segunda mitad de los años ochenta con la figura del empleo temporal como elemento clave de una reorganización externa de la cantidad de trabajo; el segundo impulso coincide con la última crisis iniciada en 2007 y apunta hacia aspectos internos de la flexibilidad, como son la reorganización del tiempo de trabajo, de las funciones y de los salarios del personal existente en la organización (Ortiz, 2013).

El turismo juega un papel fundamental en la economía española, especialmente por su capacidad para generar empleo a través de actividades intensivas en mano de obras: en 2014 el sector turístico concentraba en España el 12,5% del empleo. A pesar de ello, el sector turístico tradicionalmente se ha caracterizado por una elevada precariedad laboral, con características tales como baja estabilidad, fuerte estacionalidad, alto porcentaje de empleo a tiempo parcial no deseado, bajos salarios, elevadas jornadas, etc. Entre los factores que pueden influir en dichas condiciones de trabajo y empleo Menéndez (2004) destaca el perfil de personal de escasa cualificación y la escasa penetración de los mecanismos de asociación y negociación colectiva.

El hecho de que las actividades turísticas, como la mayoría de los servicios, sean actividades intensivas en mano de obra, convierte al capítulo personal en objeto preferente de las estrategias de flexibilidad organizativa. Estos argumentos nos han impulsado a plantearnos como objetivo el estudio del intento de control de costes en una cadena hotelera mediante la implantación de una herramienta organizativa basada en la flexibilidad laboral. La unidad de análisis será uno de los establecimientos que posee la empresa en un destino turístico maduro del litoral, la Costa del Sol Occidental.

Un estudio sobre un cambio en una práctica organizativa implicaría el examen de las diferencias en la organización u organizaciones sometidas a ese cambio, analizando cómo se han visto afectados los diferentes elementos organizativos involucrados. El estudio del proceso de cambio supondría examinar los factores que lo han desencadenado o influido en el mismo, cómo se ha producido, qué resistencias se han encontrado, el papel desempeñado por los distintos miembros de la organización y las consecuencias derivadas de los cambios acometidos (Araújo, 2003). El presente trabajo de investigación pretende dar respuesta a estas y otras cuestiones con objeto de identificar los determinantes contextuales u organizativos que pueden influir en la adopción de este tipo de prácticas, así como explicar el proceso de difusión de las mismas.

En la literatura especializada se han utilizado diferentes perspectivas a la hora de analizar estos procesos. Las investigaciones sobre el entorno o contexto organizativo pasaron de un primer foco entre los años 1960 y 1980 en las respuestas mecánicas de las organizaciones a los cambios en el entorno al que pertenecen (especialmente en tecnología y acciones de la competencia), a una atención creciente hacia el poder de las organizaciones para configurarlo y controlarlo. En ese contexto surge la teoría institucional, que desplaza el énfasis hacia elementos de los entornos hasta entonces olvidados: símbolos, reglas, creencias institucionalizadas, sistemas normativos. Son elementos culturales capaces de afectar a las formas organizativas, independientemente de los intercambios de recursos y requisitos tecnológicos.

Desde la consideración de que las organizaciones no responden exclusivamente a presiones competitivas, sino que también se ven afectadas por valores sociales o institucionales (leyes, requerimientos de la matriz en caso de filiales, opinión pública, importancia de las redes profesionales, por citar algunos) el análisis se va a acometer en un contexto más amplio que el tradicional sector competitivo. Ello hace necesario un enfoque teórico que enfatice la importancia del entorno, pero con una visión más amplia del mismo, como es la teoría institucional. Dicha teoría favorecerá el estudio de las relaciones que se establezcan entre las organizaciones para el acceso a los recursos claves para su supervivencia, como relaciones sociales que implican legitimidad, competición y cooperación (Fligstein, 1985).

Es por ello que la consideramos como la más idónea para estudiar las respuestas de una organización a las presiones procedentes de su central o matriz para que adopte una determinada práctica organizativa, habida cuenta de que la conducta de dicha organización se ve asimismo influenciada por las presiones procedentes del entorno en que se ubica (distinto del de la central).

2. Objetivo de la investigación y metodología

El objetivo de este trabajo es estudiar, desde el marco conceptual que proporciona la sociología institucional, el proceso de adopción y difusión de prácticas de flexibilidad laboral, como vía para el control y reducción de los costes en una cadena hotelera presente en diferentes destinos turísticos del litoral mediterráneo.

Para la gestión de la flexibilidad laboral, el departamento de recursos humanos de la central recurre a una herramienta informática diseñada por una consultora, que trata de imponer a todos los establecimientos que componen la cadena. El objetivo que se nos plantea es estudiar cómo responde uno de los establecimientos a la orden de adoptar la herramienta, dada la multitud de presiones institucionales a las que se ve sometido.

La investigación que se propone se articula en torno a cuatro ejes fundamentales:

- La gestión de la flexibilidad laboral como práctica organizativa.
- La evolución del turismo de sol y playa en España.
- Marco conceptual del neoinstitucionalismo sociológico para el estudio del proceso de implantación de la flexibilidad laboral en la empresa hotelera.
- Desarrollo del caso objeto de estudio desde la perspectiva neoinstitucionalista.

En el presente trabajo, la investigación de campo se basa en el método del caso, siguiendo la propuesta de autores tales como Previt et al (1990), Scapens (1990) y Gourvish (1995). Se trata de una metodología de investigación cualitativa que permite el estudio de los fenómenos dentro del contexto en que se producen, a diferencia de los experimentos, que separan deliberadamente los fenómenos de su contexto (se controla el contexto por medio del aislamiento del fenómeno en un laboratorio).

El estudio del caso permite el establecimiento de eslabones operativos a lo largo del tiempo, característica que lo convierte en la elección idónea para comprender la naturaleza y dirección de los procesos causales que se establecen entre la organización y su entorno institucional.

Yin (1989:23) definía el estudio de caso como una investigación empírica que:

- investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real;
- se utiliza especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes; y
- en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia.

El estudio del caso se presenta como metodología de elección cuando la investigación trata de responder a cuestiones del tipo "¿Cómo...?" o "¿Por qué...?" (Yin, 1989:20). Este trabajo pretende dar respuesta a cómo las presiones de un entorno institucionalizado afectan a la difusión de una determinada práctica organizativa, e intentar comprender el papel que juega la contabilidad en ese proceso de cambio organizativo.

El paso siguiente en la realización de un estudio de caso sería la elección del tipo de análisis que se va a efectuar. En este estudio, se ha escogido una estrategia de "construcción explicativa", consistente en tratar de explicar un fenómeno a través del estudio del conjunto de uniones causales que se producen en el mismo (Yin, 1989). Scapens (1990) proponía asimismo esta estrategia de análisis como la más adecuada para aquellos trabajos realizados desde la consideración de la contabilidad como práctica social (en contraposición con una visión economicista de la misma).

Para alcanzar el objetivo propuesto, la investigación utilizará tanto datos primarios como secundarios. Los datos primarios proceden de entrevistas abiertas realizadas tanto a la dirección de recursos humanos de la cadena hotelera, situada en Gerona, como a la dirección y responsables de los departamentos del hotel objeto de estudio en Benalmádena (Málaga).

Los datos secundarios proceden de fuentes estadísticas, entre las que destacamos las procedentes del Instituto Nacional de Estadística, especialmente la encuesta de ocupación hotelera (EOH), y las elaboradas por el Instituto de Estudios Turísticos, fundamentalmente la encuesta sobre el gasto turístico (EGATUR), la encuesta sobre el comportamiento turístico de los españoles (FAMILITUR) y la estadística de movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR).

El marco temporal del trabajo abarca el periodo 2008-2014.

Estamos ante un proyecto investigador que responde de manera directa a una demanda social, por lo que los beneficios que se pueden extraer de esta investigación son, aparte del esperado de una tesis de avance en el conocimiento, el satisfacer ciertas necesidades manifiestas en nuestra sociedad, primera beneficiaria de la misma. El abordaje de la investigación se va a efectuar desde una perspectiva multidisciplinar, lo que se verá favorecido por el hecho de estar dirigida por dos personas adscritas a dos departamentos de la Universidad de Sevilla: el departamento de Contabilidad y Economía Financiera y el departamento de Organización de Empresas y Marketing. Ello redundará en mayor amplitud de miras y mayor riqueza en los resultados obtenidos.

3. Estructura del trabajo.

Para conseguir el objetivo propuesto, el trabajo se va a estructurar en siete capítulos agrupados en tres partes: fundamentos teóricos, análisis del caso y conclusiones.

En la *primera parte* planteamos los fundamentos teóricos a lo largo de tres capítulos. En el *capítulo primero* abordamos el estudio del concepto de flexibilidad laboral en el ámbito de la flexibilidad organizacional analizando las diferentes perspectivas en cuanto al origen del fenómeno. Así mismo nos detendremos en la clasificación de los distintos instrumentos de flexibilidad laboral aparecidas en la literatura académica, señalando tanto las ventajas e impulsores como los

inconvenientes que pueden derivarse de dichos instrumentos. Analizaremos el modelo de empresa flexible núcleo-periferia desarrollado por Atkinson (1984, 1985) o modelo “de dualidad de mercado laboral a nivel micro” (Pollert, 1988, p. 283) pues aunque el modelo ha sido criticado por representar una excesiva simplificación de las dinámicas del mundo real también se ha reconocido su mérito como punto de partida para el desarrollo de concepciones más realistas de la interrelación entre distintas formas de flexibilidad. Por último, en este capítulo haremos una breve incursión en la evolución en la normativa laboral española como impulsara de diferentes enfoques de flexibilidad por su importancia dentro del marco institucional en el que se desarrollan las actuaciones empresariales.

En el *segundo capítulo* presentamos las principales líneas de evolución que ha seguido el turismo en España, que lo han convertido en un sector fundamental en la estructura socioeconómica de nuestro país. El principal rasgo distintivo del turismo en España, derivado de su dotación en recursos naturales, ha sido su especialización en el producto de sol y playa. El protagonismo del turismo de litoral en las estrategias de desarrollo económico español, comienza ya a ser cuestionado desde el ámbito académico en la década de los 70 bajo el argumento de que la viabilidad a medio y largo plazo del modelo turístico español se encuentra amenazada y necesita ser renovado. A pesar de los tópicos asociados al turismo de sol y playa y a sus destinos consolidados los datos demuestran que el turismo de sol y playa ha continuado siendo el motor de la industria turística española. Diferentes modelos y teorías han sido aplicados al análisis de la evolución de los destinos turísticos del litoral español, cuestionando su capacidad de adaptación a las tendencias del nuevo escenario turístico una vez alcanzada su etapa de madurez. Analizaremos, fundamentalmente los planteamientos propuestos en el marco de la teoría de la reestructuración productiva (Agarwal, 2002, 2005) adaptada al sector turístico, donde ha ganado cierto consenso la noción de turismo postfordista y neofordista para referirse a una variedad de nuevas estrategias organizativas desarrolladas por los destinos turísticos y las empresas del sector para adaptarse al nuevo escenario y evitar el declive (Ioanides y Debbage, 1997; Lash y Urry, 1998; Torres, 2002).

El *capítulo tercero* estará dedicado al análisis de los diferentes elementos relacionados con la gestión de la flexibilidad laboral en el ámbito concreto de la industria hotelera. Analizaremos en primer lugar las principales características de la actividad hotelera

que explican la necesidad de aplicación de flexibilidad laboral. En segundo lugar identificaremos la adecuación al ámbito hotelero de las diferentes herramientas de flexibilidad laboral que describimos en el primer capítulo, centrándonos fundamentalmente en el recurso a la temporalidad, a las herramientas de gestión del tiempo de trabajo, a la externalización de actividades y a la flexibilidad funcional interna basada en un sistema muy particular de clasificación profesional en hostelería. Por último, en éste capítulo, estudiaremos los principales factores que condicionan la elección entre diferentes herramientas de flexibilidad en la industria hotelera, entre los que se encuentran: los modelos de producción de servicios turísticos, la cualificación de los trabajadores y el marco institucional que regula el sistema de relaciones laborales.

En la *segunda parte*, con el *capítulo cuarto*, se describe y analiza el estudio de campo desarrollado en base al método del caso. Se ha elegido una cadena hotelera con presencia en los principales destinos turísticos del Mediterráneo español. Nos centraremos en el proceso de implantación y difusión por parte de la central de una herramienta de gestión de plantilla entre los hoteles de la cadena con la que se propone ajustar los costes de personal a la ocupación mediante el ajuste de las contrataciones y la distribución del tiempo de trabajo contratado. Los años 2008 y 2009 son momentos de especial incertidumbre en el sector hotelero respecto a la situación del mercado. Dicha situación económica es planteada por parte de la central de la cadena como principal impulsor de la introducción de esta herramienta. Dentro de los establecimientos de la cadena, para estudiar el proceso de adopción de dicha herramienta, nos hemos centrado en uno de sus hoteles, ubicado en Benalmádena, Costa del Sol Occidental, destino turístico cuya madurez ha sido ampliamente reconocida tanto en el ámbito académico como institucional, lo que condicionará su comportamiento ante la imposición de la práctica por parte de la central. De los diferentes departamentos operativos seleccionamos para su estudio en mayor detalle, pisos, restaurante y cocina por ser los que cuentan con una plantilla más numerosa.

Por último, en la *tercera parte*, en el capítulo quinto *conclusiones*, se realizará un balance final de los resultados de la investigación.

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO PRIMERO:

FLEXIBILIDAD LABORAL CONCEPTO Y TIPOLOGÍA

1. Concepto de flexibilidad laboral en el ámbito de la gestión empresarial.

La Real Academia Española de la Lengua en la 22ª edición de su diccionario (DRAE) define el término “flexible”, en su 4ª acepción, como “susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades”. Trasladada esa cualidad al ámbito de la organización, la mayoría de definiciones de flexibilidad organizativa se refieren a la capacidad de adaptación, respuesta o reacción que posee la organización en su conjunto ante una variedad de necesidades, en un entorno dinámico, con el fin de satisfacer con rapidez y al menor coste posible una variedad creciente de expectativas (Bueno, 1996; Albizu, 1997; Volberda, 1997; Wright y Snell, 1998; Zhang *et al.*, 2002).

La flexibilidad constituye una capacidad dinámica de la empresa, obtenida a partir de una reconfiguración de las habilidades y rutinas organizativas (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martín, 2000). Distintos autores consideran este tipo de capacidades como los principales determinantes de un mayor rendimiento para la organización, especialmente en entornos dinámicos (Teece *et al.*, 1997; Galbreath, 2005; Martínez, *et al.*, 2006; Wu, 2010) donde los recursos flexibles permitirán gestionar el cambio y el ajuste con el entorno (Bhattacharya *et al.*, 2005). En este contexto cambiante, la flexibilidad se erige como una estrategia competitiva frente a la estabilidad, ya que esta última responde a un entorno y a un sistema productivo del pasado.

La flexibilidad organizativa representa la habilidad para reaccionar ante la incertidumbre del entorno, poniendo en acción un conjunto completo de recursos y capacidades que permitan afrontar la situación adecuadamente (Volberda, 1996). Para mantener su capacidad de adaptación, las organizaciones pueden recurrir a distintas vías o estrategias, que se han

agrupado en tres dimensiones: flexibilidad productiva, flexibilidad de la estructura organizativa y flexibilidad de los recursos humanos (Ruiz *et al.*, 2000). Mientras que la *flexibilidad productiva* hace referencia a la capacidad de adaptación de la producción (producir nuevos productos, cambiar la proporción de cada producto en la producción total o variar el volumen de producción según las necesidades del mercado), la *flexibilidad de la estructura organizativa* se refiere a la posibilidad de modificar la distribución de las tareas, el contenido de los procesos, los canales de comunicación interna e incluso los límites o fronteras externas de la organización mediante la externalización de actividades. Y por último, la *flexibilidad de los recursos humanos* alude a la capacidad de adaptación de los recursos humanos (Ruiz *et al.*, 2000). Dichas dimensiones se encuentran fuertemente relacionadas, por lo que actuar sobre una de ellas supone necesariamente actuar sobre alguna o todas las demás.

En el ámbito de la gestión de empresas, ha aumentado en los últimos años el reconocimiento de la importancia que tiene para la mejora de la competitividad empresarial la capacidad de acomodar o adaptar la gestión del factor trabajo a las exigencias cambiantes en las que se desarrolla la actividad productiva. La flexibilidad referida a los recursos humanos ha sido señalada por algunos autores, incluso, como una capacidad organizativa central en el desarrollo de otras dimensiones de flexibilidad de la organización (Upton, 1995; Wright y Snell, 1998; Karuppan, 2004).

Entre las definiciones más amplias de flexibilidad laboral se encuentra la de la Comisión de Expertos para el Diálogo Social de España (2005, p. 8) que la concibe como “*la capacidad empresarial de gestionar su fuerza de trabajo para hacer frente a cambiantes condiciones de toda índole (tecnológicas, económicas, organizativas y sociales entre otras)*”. Otras definiciones aluden únicamente a factores relacionados con la demanda como determinantes de la flexibilidad laboral (Milliman *et al.*, 1991; Albizu, 1997; Peiró *et al.*, 2002). Por ejemplo Albizu (1997, p. 19) la define como “*el modo de adecuar eficientemente los recursos humanos disponibles, y la organización del trabajo,*

a las variaciones de la demanda de productos y servicios en cantidad y calidad, así como a la diversificación de productos". Milliman *et al.* (1991) destacan el papel de la dirección de recursos humanos en el desarrollo de esta forma de flexibilidad en la empresa, al concebirla como *"la capacidad de la gestión de los recursos humanos para facilitar la habilidad de la organización de adaptarse de forma efectiva y en poco tiempo a los cambios o diversidad de la demanda en el interior de la empresa o en su entorno"* (1991, p. 325)

2. Antecedentes de la flexibilidad laboral

Algunos investigadores consideran que las demandas de mayores dosis de flexibilidad laboral en el ámbito empresarial tienen su origen en la crisis de la norma imperante de producción fordista del capitalismo industrial a raíz de la crisis económica de los años 70, que dio paso a nuevos modelos de regulación de la economía de mercado y a formas organizativas y sistemas de producción más flexibles en el seno de las empresas (Piore y Sabel, 1984; Boyer, 1986; Streck, 1992). Desde esta perspectiva, los argumentos que se han esgrimido fundamentalmente para justificar la necesidad de incrementar la flexibilidad laboral en el ámbito empresarial son de tipo técnico, considerándola como una consecuencia lógica de los cambios que requería la organización fordista de la producción ante su incapacidad para hacer frente a las nuevas condiciones de los mercados ahora más competitivos y globalizados. En este sentido, la diversificación e inestabilidad de los mercados de consumo intensifican las exigencias de competitividad, las cuales conducen a unas exigencias empresariales de flexibilidad en el uso de todos los factores productivos y, entre ellos, el de la fuerza de trabajo (Lafontaine y Müller, 1998). Al mismo tiempo, se reconoce el protagonismo de los cambios tecnológicos en los nuevos escenarios de producción y su repercusión en las condiciones de trabajo y empleo (Bilbao, 1999). Según Castells (2001) el aumento de la competitividad basado en las nuevas tecnologías y en la globalización es la raíz de la flexibilidad actual. El autor señala que la tecnología de la información y la

competencia global reestructuran las empresas y transforman decisivamente el empleo. El trabajo se individualiza, la gestión se descentraliza, y los mercados se personalizan. Esto se traduce también en la transformación de los contratos laborales. Proliferan los contratos a tiempo parcial, los temporales, los trabajadores autónomos y la externalización. Las innovaciones tecnológicas conducen, según Coriat (1993: 179) a: “*mutaciones a menudo drásticas del uso y modalidades del consumo productivo del trabajo vivo*”.

Pero otros autores aluden a razones no sólo técnicas, sino de tipo político, para explicar la flexibilización en el ámbito laboral (Piore, 1980; Miguelez y Prieto, 2009; Lambert, 2008; Miguélez y Prieto, 2009; Ballester, 2013). En este sentido, la flexibilidad laboral se considera un retroceso del poder de los trabajadores frente al de las empresas en la batalla en torno a la organización del trabajo para trasladar a los trabajadores el peso de la incertidumbre en el nuevo entorno competitivo. Supone, según esta corriente crítica de pensamiento, la recuperación por parte de la empresa del control sobre parcelas importantes de actuación y hasta de decisión en torno a la organización del trabajo que durante el periodo taylorista-fordista había quedado en manos de los sindicatos, de los equipos de trabajo, o de los propios trabajadores. Se entiende que a lo largo del periodo de expansión económica, los sindicatos habían conseguido altos niveles de rigidez en el marco socio-institucional del mercado de trabajo, consiguiendo fuertes niveles de protección contra el despido, la movilidad laboral, y en general, la discrecionalidad de los empresarios, que ahora era preciso desandar.

Lope *et al.*, (2002) se preguntan si la flexibilidad laboral es una necesidad o una estrategia competitiva, una exigencia del mercado o una inducción al mercado, para acabar afirmando que las nuevas formas de empleo no responden a las estrategias de flexibilidad de las empresas para adaptarse a las demandas del mercado sino que las estrategias flexibilizadoras inducen dichas demandas del mercado y ven el uso flexible de la mano de obra como un elemento de sus estrategias competitivas.

2.1. El fordismo como forma tradicional de organización del trabajo y el empleo.

Después de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), el sistema de producción industrial predominante en los principales países industrializados era el modelo fordista (Hirst y Zeitlin, 1991). Dicho modelo de producción surgió en la industria automotriz en las dos primeras décadas del siglo XX en los EE.UU y de ahí se extendió a otras industrias y a otros países. La organización del trabajo fordista resulta de añadir al sistema de organización científica del trabajo taylorista, la producción en cadena. El taylorismo se basa fundamentalmente en la separación entre las funciones de dirección (concepción, organización y supervisión del trabajo) y producción, en una gran fragmentación de las tareas en el área de producción junto con la especialización de los trabajadores en cada tarea específica y, en el control detallado y minucioso de la actividad de los trabajadores a través del diseño de procedimientos imperativos de trabajo, reduciendo o eliminando el control obrero sobre los ritmos de producción (Bonazzi, 1994). A partir de los años veinte el fordismo añadió a estos principios, la producción en cadena, con la incorporación de las líneas de montaje y la utilización de maquinaria con fines específicos. Ello implicaba un mayor control de los tiempos de trabajo, una estandarización del proceso productivo así como la sustentación del beneficio empresarial más en la expansión de los mercados que en el ahorro de costes salariales (Coriat, 1982).

Miguel y Prieto (2009) describen cómo la norma de producción fordista en el capitalismo industrial fue posible gracias a una serie de condiciones sociales y económicas imperantes entonces, en la gestión macroeconómica de la demanda a través de políticas keynesianas (Martínez y Bernardi, 2011) y unos mercados caracterizados por una demanda creciente y estable en términos de calidad y características de los productos. La mayor parte de la fuerza de trabajo industrial de los países de economía social de mercado estaba empleada bajo un modelo de empleo predominante estable, asalariado, a tiempo completo, con grandes restricciones a la movilidad de los trabajadores,

y con garantías sociales (pensiones, subsidios de desempleo). Era un modelo que había adquirido la categoría de norma social (Castel, 1995). Este marco institucional del mercado de trabajo favorable para los trabajadores se consiguió por la organización y presión de éstos en la negociación colectiva y a través de los sindicatos en un contexto económico de pleno empleo. En opinión de una serie de autores, dicho modelo fue el resultado de la convergencia de una pluralidad de intereses: las demandas sociales de los trabajadores y los intereses de los empresarios necesitados de una rígida organización del trabajo taylorista-fordista (Miguelé y Prieto, 2009; Ortiz, 2012; Ballester, 2013). El marco institucional compatible con dicha forma de organización de la producción podía presentar sin problemas ciertas rigideces: podía garantizar la estabilidad en el empleo, podía originar mercados internos de trabajo bien estructurados, con sistemas rígidos de asignación de los trabajadores a los diversos puestos de trabajo y de fijación de los salarios, todo ello, en virtud de que se basaba en la obtención de un flujo regular de productos destinados a mercados estables o crecientes. La relación salarial del modelo fordista garantizaba un salario fijo, que no estaba vinculado al rendimiento, cuyo poder adquisitivo progresaba de forma regular. Dicho incremento del poder adquisitivo de los salarios garantizaba el aumento del consumo interno. Es lo que Boyer (1986) y Lipietz (1986) denominan “compromiso fordista” o acuerdo entre capital y trabajo que garantiza el crecimiento salarial y el consumo. En relación a la jornada de trabajo, el aspecto más controvertido era su duración, ya que de ella dependía la mayor o menor producción de la cadena, no así su distribución porque una distribución rígida de la misma era la manera más sencilla de administrar los recursos humanos de la empresa, al ser continua la producción en cadena (Lousada, 2009).

En dicho contexto, la mayoría de los sectores industriales estuvieron dominados por grandes empresas monoproducción, integradas verticalmente y caracterizadas por un modelo fordista de organización de la producción. Estas empresas optaron por un continuo crecimiento dimensional con objeto de cubrir la demanda potencial e impedir el acceso de nuevos competidores (Piore y

Sabel, 1984)¹. En resumen y siguiendo a Hirst y Zeitlin (1991:14) “La era fordista se caracteriza por la dominación de los mercados de masa y por bienes estandarizados que se mantienen durante largo tiempo. El fordismo surge de la eficiencia tecnológica de la producción planificada, que se basa en la separación entre concepción y ejecución, y de la eficiencia económica de fábricas de gran escala”.

2.2. La crisis del fordismo y los nuevos paradigmas productivos

A raíz de la crisis económica de los años 70, comienza una época de profunda reestructuración del marco económico global que afecta a la forma en que se ha organizado el capitalismo industrial durante la mayor parte del siglo XX: el fordismo. Existe un amplio consenso sobre los perfiles básicos de la crisis del fordismo (Piore y Sabel, 1984; Harvey, 1990; Coriat, 1993):

- disminución de los beneficios empresariales,
- ralentización del ritmo de crecimiento de la productividad de la mano de obra,
- estancamiento tecnológico, y
- dificultades para ajustar la oferta a la evolución de la demanda.

La saturación de los mercados de bienes y servicios estandarizados en el mundo desarrollado, cuyo consumo queda restringido a raíz de la crisis, limita el crecimiento de la producción y de los beneficios empresariales. Por otro lado, los mercados pasan de ser relativamente estables a inestables, como consecuencia de la diversificación de la demanda y el cambio de las preferencias de los consumidores mucho más veloz. Las empresas pierden también la seguridad que tenían respecto a la colocación de sus productos por la entrada en juego de nuevas empresas competidoras. Ante la globalización tienen más dificultades para controlar los precios y garantizarse los mercados. La emergencia de los Nuevos Países Industriales² y de Japón, sometió a

¹ No obstante, Piore y Sabel (1984) señalan que quedaba espacio también para un cierto número de pequeñas y medianas empresas que cubrían segmentos de mercado en los que las grandes empresas no consideraban conveniente competir: los de bienes diferenciados.

² Hong Kong, Corea del Sur, Singapur y Taiwan, entonces llamados “Tigres asiáticos”.

sectores industriales completos a una presión competitiva sin precedentes (Scott, 1988). Ante este escenario, el fordismo se manifiesta demasiado rígido para satisfacer las nuevas demandas (Piore y Sabel, 1984). El nuevo modelo de competencia exigía aumentar la tipología de la oferta en cada segmento de mercado y mejorar la calidad de los productos (Safón, 1997).

Frente a los métodos fordistas tradicionales de producción en masa de productos estandarizados por parte de grandes empresas fueron surgiendo diferentes métodos de producción flexibles basados en una mayor capacidad de adaptación de todos los factores productivos a las cambiantes condiciones de la demanda y entre ellos, de la fuerza de trabajo, (Prieto, 1999). Pero como señalan Miguelez y Prieto (2009) esa organización del trabajo más flexible no necesariamente conduce a un enriquecimiento del trabajo, sino que puede originar trabajos más empobrecidos también.

El enriquecimiento del trabajo parte del reconocimiento de la centralidad del trabajo humano en la obtención de productividad y calidad en la empresa. Safón (2000) señala cómo los nuevos enfoques técnicos y organizativos, ponen de manifiesto que la flexibilización del sistema productivo está condicionada por la adaptación del factor humano a las nuevas exigencias tecnológicas y organizativas. Los trabajadores, en base a un proceso de recualificación y de cesión de autonomía, se convierten en trabajadores polivalentes capaces de aplicar discrecionalmente sus conocimientos para buscar colectivamente mejoras en los procesos de fabricación y prestación de servicios que incrementen la calidad de los mismos (Coriat, 1993). La producción en equipo tiende a descentralizar la toma discrecional de decisiones, desarrolla estructuras de representación de los trabajadores en diferentes niveles de la organización, proporciona a los empleados una mayor autonomía, seguridad en el empleo y garantías de participación en cualesquiera mejoras del rendimiento. La idea es la reconstrucción de la unidad entre los aspectos manuales e intelectuales del trabajo, pero para ello se necesita determinada rigidez como la seguridad en el empleo y la progresión salarial por antigüedad (Lipietz, 1986).

No obstante determinados fenómenos relacionados con las nuevas formas de producción más flexibles pueden desembocar también en un empobrecimiento del trabajo y a una mayor flexibilidad de las relaciones laborales pues la rigidez de la contratación salarial, de la legislación laboral y del Estado benefactor, propias del fordismo, entran en contradicción con la disminución de la tasa de crecimiento de la productividad (Lipietz, 1986). De hecho, muchas empresas, ante el incremento de las presiones competitivas señaladas respondieron reorganizándose y empleando a los trabajadores bajo nuevas modalidades que son recogidas en la literatura como “atípicas”, “contingentes”, “no estándares” o, en su denominación más genérica, “flexibles”, rompiéndose la hegemonía del modelo de empleo de la época anterior (Migueluez y Prieto, 2009).

A mediados de los noventa Castells (1996: 297) concluía que *“la forma tradicional de trabajo, basada en el empleo de tiempo completo, tareas ocupacionales bien definidas y un modelo de carrera profesional a lo largo del ciclo vital se está erosionando de manera lenta pero segura”*.

En el nuevo contexto industrial que se va conformando a raíz de la crisis del fordismo, van surgiendo una gran variedad de prácticas renovadas tanto en la forma de organización de la producción en el seno de las empresas como en el terreno de las relaciones inter-empresas que permiten romper con la rigidez típica de la época de producción fordista en cuanto a variedad y variabilidad de los bienes producidos (volúmenes, tamaños de las series, tipologías) (Castells, 2001). Se produce la necesidad de reformular las categorías de concentración, centralización o integración que, durante el periodo clásico del fordismo, dieron cuenta de la organización industrial. Las nuevas normas de competencia y producción que se originan en torno a la diferenciación y la flexibilidad, favorecen, pues, la aparición de formas renovadas de la organización industrial en su conjunto, las cuales forman parte del historial de mutaciones que sufre el sistema entero de la producción en serie. Las diversas tendencias interactúan entre sí, se influyen mutuamente, pero todas ellas son dimensiones diferentes

de un proceso fundamental: el proceso de desintegración del modelo organizativo de las burocracias racionales verticales característico de las grandes empresas en las condiciones de una producción en serie estandarizada (Coriat, 1993; Castells, 2001).

Los paradigmas a los que obedecen la gran variedad de modelos productivos que van surgiendo en las empresas ante el nuevo contexto de competencia fuertemente dinámica, han sido clasificados en dos grandes tipos en función de su grado de continuidad con la propia esencia del paradigma fordista (empresa de gran tamaño, estandarización, especialización y grandes series): el postfordista y el neofordista. Mientras que el primero supone un cambio y ruptura con el fordismo, tomando como fundamento las economías de gama y propugnando la hegemonía de la pequeña empresa, el segundo representa una evolución del mismo, reconociendo la capacidad de las grandes empresas para adaptar sus estructuras a formas de organización flexibles (Safón, 2000).

2.2.1. El paradigma postfordista

En los primeros años setenta, se abre en Europa y sobre todo en Italia, una amplia discusión académica en torno a la superación del paradigma fordista y su sustitución por una organización productiva basada en la pequeña empresa. El nuevo modelo de competencia requería de las empresas un aumento de la tipología de la oferta en cada segmento de mercado, una mejora de la calidad y la introducción continua de nuevos productos en el mercado manteniendo los precios a un nivel competitivo. Mientras que la situación de la economía y de los mercados a principios de los setenta estaba llevando a las grandes empresas fordistas a una profunda crisis, comienzan a proliferar muchas pequeñas empresas, que basan su éxito en una estructura productiva muy flexible (maquinaria multiuso, plantas de reducido tamaño y trabajadores polivalentes) lo cual les proporcionaba una gran capacidad de respuesta a la incertidumbre, la variabilidad y la fragmentación de la demanda.

Dentro del paradigma postfordista destacan el modelo de los *distritos industriales* (Garofoli, 1983; Becattini, 1989; Caravaca, 1998) y el modelo de *especialización flexible* (Piore y Sabel, 1984; Scott, 1988; Coriat, 1993).

El modelo de *distrito industrial* es entendido como “una entidad socioterritorial caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y una población de empresas en un área natural e históricamente determinada” (Becattini, 1989: 39). Del distrito industrial se ha resaltado, por una parte, su aspecto económico, aludiendo a un sistema productivo geográficamente localizado, basado en una intensa división local de actividades entre pequeñas empresas especializadas en los diferentes procesos de la producción y de la distribución de un sector industrial o una actividad dominante (Bagnasco y Capechi, 1983). La proximidad territorial, permite al sistema especializado de empresas formar constelaciones o redes de empresas y de ese modo gozar de economías de escala sin perder la flexibilidad y la adaptabilidad que requiere el mercado. (Becattini, 1989). Y por otra parte, los mecanismos institucionales de cooperación que le permite reducir de forma importante los costes de transacción y asegurarse algunos de sus inputs críticos, y en especial la cualificación y la motivación de la mano de obra (Marrero, 2004; Rodríguez, 2013). La coordinación de las fases del proceso productivo y el control de su funcionamiento no se lleva a cabo a través de mecanismos jerarquizados, sino mediante la confianza, en una combinación entre el juego automático del mercado y un sistema de sanciones sociales impuestas por la comunidad (Becattini, 1989). La literatura sobre distritos industriales supone que se da competencia horizontal entre empresas que elaboran el mismo producto y cooperación vertical entre empresas que elaboran productos distintos o que participan en distintas fases de la realización de un mismo producto final (Marrero, 1998).

Al final de los años setenta el debate sobre la capacidad de la organización productiva basada en sistemas o redes de microempresas para alcanzar una flexibilidad y eficacia equivalentes o superiores a la de la gran empresa se

había difundido hacia Estados Unidos, donde Piore y Sabel (1984) formulan su modelo de organización industrial de la *especialización flexible*. Este modelo se refiere básicamente a fórmulas de organización especialmente adaptativas a los requisitos de la nueva producción flexible de mercancías muy especializadas. Consiste en la fabricación de manera diferenciada de una variedad de productos en pequeñas series favoreciendo ajustes instantáneos a las fluctuaciones de la demanda en términos cualitativos, manteniendo, sin embargo los precios a un nivel competitivo (Piore y Sabel, 1984). Ello requiere la introducción de flexibilidad en distintos campos (Piore y Sabel, 1984; Coriat, 1993):

- Tecnología: introducción de maquinaria flexible capaz de ser reprogramada para diferentes propósitos.

- Mano de obra: trabajadores relativamente cualificados que permitan la integración de las funciones de concepción y ejecución, y una asignación flexible de tareas, pero también se requiere la posibilidad de acudir a contrataciones temporales.

- Relaciones interempresariales: formas renovadas de organización industrial para poder superar sus límites competitivos y rivalizar con la gran empresa. Se incrementa la subcontratación y los procesos de aprendizaje conjunto, creciente informalidad y flexibilidad en el establecimiento de alianzas coyunturales entre pequeñas empresas (Piore y Sabel, 1984; Coriat, 1993).

Además del ejemplo clásico de los distritos industriales italianos (Piore y Sabel, 1990), Castells (2001) apunta otros casos ilustrativos de especialización flexible como son los de las redes generadas por las compañías exportadoras taiwanesas y por las firmas manufactureras de Hong Kong con las del otro lado de la frontera china, en las provincias de Guandong y Fujian; o, también, un modelo de redes entre empresas medianas y pequeñas dedicadas al calzado,

los textiles y los juguetes en la región española de Valencia (Castells, 2001: 211-212).

Algunos autores han mostrado una línea de pensamiento marcadamente optimista en torno a los distritos industriales y la especialización flexible, augurando un futuro caracterizado por la hegemonía de la pequeña empresa, una mano de obra extremadamente móvil, cualificada y bien remunerada y un retorno a economías integradas localmente en las que las comunidades locales hacen efectivo un control democrático sobre su futuro (Scott, 1988; Hirst y Zeitlin, 1989; Sabel, 1989). Esta visión optimista ha sido ampliamente criticada, así diversos autores destacan que la comparación respecto a otras formas de producción no confirman que presenten mayor eficacia en todas las situaciones, además, muchas economías locales basadas en pequeñas empresas muestran pautas de comportamiento empresarial dirigidas más a la competencia y el oportunismo que a la colaboración y hacen un uso extensivo de trabajo poco cualificado en condiciones precarias (Amin, 1994; Paniccia, 1997).

2.2.2. Paradigma neofordista

El neofordismo representa una reinterpretación del paradigma fordista. La renovación tecnológica, asociada a una nueva forma de gestión de la información y a la reorganización del proceso de trabajo mediante la recomposición de tareas son los aspectos que caracterizan la organización del trabajo en esta ulterior fase de “nueva cohesión” neofordista (Palloix, 1979: 342). Tomando como base la economía de los servicios (Calidad Total y el servicio al cliente), la producción a gran escala típica fordista evoluciona hacia la diferenciación de la producción mediante el uso de la automatización flexible y de la tecnología de la información y con grandes dosis de discrecionalidad y profesionalidad por parte del trabajador. Pero dicha evolución se produce manteniendo las mismas pautas de regulación definidas en la era del fordismo (Safón, 2000). El objetivo de las grandes empresas consiste en lograr responder a la variedad y a la variabilidad de los mercados a través de un

control estratégico de la demanda que llevará a su adecuada estabilización y predicción.

Desde la sociología del trabajo el neofordismo ha sido criticado por suponer una adaptación del fordismo a condiciones nuevas, con vistas a recuperar los factores que posibilitan una acumulación intensiva de capital y una revitalización de la tasa de beneficios. Coriat (1982) dedica el último capítulo de su obra *El taller y el cronómetro* a evidenciar la continuidad con el fordismo de las nuevas formas de organización del trabajo, estas son nuevos intentos de ampliar y renovar el control capitalista del trabajo. “El paso del fordismo al neofordismo representa por lo tanto una continuidad con el control patronal. La participación, a través de círculos de calidad, por ejemplo, tiene como objetivo incrementar no el control obrero, sino la coerción patronal” (Smith, 1994: 237).

Entre los modelos más importantes encuadrados dentro del paradigma neofordista se encuentran: el fordismo flexible a la japonesa o *toyotismo*, la *flexibilidad dinámica* de Coriat (1993) o la *producción personalizada en masa* (Kotler, 1989; Pine, Victor y Boynton, 1993).

Coriat (1993) considera que las grandes empresas y la producción en masa no van a desaparecer, sino que van a evolucionar para ofrecer una producción en masa más diversificada. Además, este autor plantea que la *especialización flexible* no se puede erigir como único modelo destinado a sustituir a la producción en grandes series ya que el éxito de la especialización flexible no es universal sino que se reduce a casos determinados: productos de ciclos cortos o de obsolescencia rápida destinados a mercados limitados. Sólo esas condiciones desincentivan estrategias de búsqueda de economías de escala por parte de las grandes empresas. Es decir, la condición *sine qua non* del modelo de especialización flexible es que la demanda debe ser segmentada e inestable, en cuyo caso las estrategias basadas en un “efecto calidad” (búsqueda de diferenciación) se imponen sobre las que persiguen un “efecto cantidad” (basada en economías de escala) (Coriat, 1993). Por tanto, Coriat

(1993) propone otro tipo de configuración productiva flexible, la basada en el principio de *flexibilidad dinámica* que tiene por objetivo producir en flujos continuos pero por pequeños lotes, prolongando los beneficios de la producción de gran volumen mediante una diferenciación cualitativa del producto. Dicho de otra manera, la flexibilidad dinámica, resultado de flexibilidades organizacionales (polivalencia de los operarios, grupos autónomos de producción,...) y tecnológicas (sobre todo para ciertas fabricaciones de piezas), que hacen posible una constante repetición producto-procedimiento, permite una búsqueda permanente de disminución de costes compatible con una capacidad de adaptación a las fluctuaciones de la demanda o con el lanzamiento continuo de variantes de productos que aseguran una “extensión” continua de sus ciclos de vida respectivos. En el plano de las formas productivas, se trata, en suma, de producción en serie flexible, prolongándose los beneficios de la producción de gran volumen mediante una diferenciación cualitativa del producto. Se caracteriza por la búsqueda de efectos de capacidad y volumen, mediante líneas flexibles de producción, capaces de fabricar sin una mayor reorganización, productos diferentes, a partir de una misma organización básica de los equipos y con una reducida demora de ajuste. Los espacios de eficacia de la flexibilidad dinámica difieren de los de la especialización flexible. En primer lugar, por oposición a la flexibilidad “estática”, característica de la especialización flexible, que se basaba en un ajuste instantáneo a las configuraciones de mercado, el principio de flexibilidad dinámica opera en un horizonte a largo plazo. Los altos costes fijos en los que hay que incurrir para obtener la flexibilidad técnica requerida, tanto por el lado de los equipos productivos como del personal, precisan de un tiempo relativamente largo para rentabilizar la inversión. Y, por otro lado, también requiere que deba aplicarse o bien sobre productos nuevos de demanda fuertemente creciente o bien sobre productos de masa estabilizados objeto de evoluciones periódicas en cuanto a características ofrecidas, ya que sólo en

estas dos configuraciones, la flexibilidad técnica permite considerar estrategias de economía de escala de riesgos muy bajos.

Ante una nueva fase de expansión de las economías occidentales desde mediados de los ochenta, Safón (2000) apunta a otra gran tendencia entre las grandes empresas para abordar el nuevo contexto de competencia fuertemente dinámica: las estrategias de desintegración vertical de las fases más específicamente productivas e incorporación de las fases más altamente tecnológicas. Pretenden la adquisición del control de los mercados a través de grandes inversiones en una serie de actividades “auxiliares” respecto al tradicional proceso productivo (Boyer, 1986). De esta forma, la gran empresa se transforma, pasando de empresa integrada a empresa en red (Safón, 2000; Castells, 2001). Los grandes grupos industriales han dirigido sus inversiones hacia la adquisición de las nuevas tecnologías de la automatización flexible, y hacia el sector de servicios y de la distribución. Ello les proporciona la capacidad de cubrir adecuadamente cada posible segmento de mercado y de satisfacer y orientar al mismo tiempo las exigencias de los consumidores. Las exigencias de flexibilidad para atender a los cambios en la demanda conducen a un fuerte incremento de las relaciones de subcontratación, también como mecanismo de reducción de costes fijos de las empresas. Las estrategias empresariales de externalización y descentralización, fomentan un empleo cuya relación contractual se ha ido alejando progresivamente de la tradicional, aquella en la que el empleo era para toda la vida, basada en la promoción dentro de la empresa y en definitiva el arquetipo de norma de empleo “fordista” (Ortiz, 2012).

Coriat (1993: 161-167) distinguía dos formas originales básicas de relaciones interempresas a raíz de la crisis del fordismo: (a) las nuevas formas de cooperación entre pequeñas y medianas empresas en red, y distritos industriales como describían Piore y Sabel y (b) las nuevas relaciones de asociación que se establecen entre grandes grupos y pequeñas y medianas empresas subcontratistas.

El postfordismo de Coriat (1993) en base al principio de flexibilidad dinámica, por tanto, no supone el fin de la producción en masa, sino su transformación, al tiempo que su cohabitación con otras forma de producción flexible por parte de pequeñas empresas. Este planteamiento es confirmado por Castells (2001) que frente a las interpretaciones que se inclinan hacia la confluencia en una sola tendencia evolutiva de los diversos procesos de cambio a raíz de la crisis del fordismo, propone considerar el desarrollo de diferentes trayectorias organizativas, todas ellas tendentes a la búsqueda de una mayor flexibilidad, en el nuevo paradigma tecnológico y en la nueva economía global.

El toyotismo o sistema de producción ajustada (*lean production*) constituye un nuevo modelo de producción utilizado con éxito en Japón tras la Segunda Guerra Mundial y que tras la crisis del fordismo y avalado por las corrientes neoliberales y por la creciente globalización económica se fue extendiendo a otros países. Se generalizó en el sector de producción automovilística y ha ido transfiriéndose poco a poco a otros sectores de actividad. El principal objetivo de este método es la reducción de costes de gestión debido a acciones innecesarias (la eliminación del desperdicio). Por ello propugna la producción no en atención a expectativas sino, en lo posible, a pedidos reales (*just in time*). Cobrado una importancia vital la optimización del tiempo de trabajo, mediante la eliminación de los tramos de jornada innecesarios o de menor eficiencia. Y ello se consigue a través de la adaptación de ésta a las distintas necesidades productivas que se experimentan a lo largo del año y, en su caso, con los consiguientes reajustes y correcciones respecto a lo inicialmente previsto. Esta técnica implica una actividad empresarial esencialmente inestable pues el momento concreto de la actividad productiva es básicamente impredecible.

Una de las consecuencias más señaladas en relación a la implantación del principio *just in time* para los trabajadores es que requiere una capacidad de adaptación irregular e inmediata a las demandas cambiantes de la producción (Lousada, 2009; Trillo, 2010; Ballester, 2013). La adaptación de los trabajadores a las formas flexibles de producción se moviliza mediante el

involucramiento en los objetivos de la empresa. Al mismo tiempo el trabajo se organiza en base a los grupos de trabajo autónomos que supone el trabajo en equipo, la iniciativa descentralizada, mayor autonomía de decisión a nivel de planta de fabricación, recompensas por los logros del equipo y una jerarquía administrativa plana con escasos símbolos de posición en la vida cotidiana de la empresa (Castells, 2001). Por otro lado, entre los pilares fundamentales del toyotismo se encuentra el de “fábrica mínima”, de forma que el sistema se estructura a partir de un número mínimo de trabajadores polivalentes que se puede ir ampliando, de acuerdo a las variaciones del mercado, mediante horas extras o nuevas contrataciones, y sobre una fuerte desconcentración productiva y subcontratación de componentes para la producción. Resulta fundamental en este modelo, por lo tanto, la desintegración vertical de la producción en una red de firmas, proceso que sustituye a la integración vertical de los departamentos dentro de la misma estructura empresarial. La red permite una mayor diferenciación de los componentes de mano de obra y capital de la unidad de producción y, probablemente, incorpora mayores incentivos y una responsabilidad escalonada, sin alterar necesariamente el modelo de concentración del poder industrial y la innovación tecnológica (Castells, 2001).

Brunet y Belzunegui (2003: 168) recogen las principales tesis apuntadas por los diferentes autores sobre las consecuencias de la evolución tecnológica en cuanto a exigencias de la cualificación del personal:

a) La tesis de una alta cualificación (Bell, 1976). Las nuevas tecnologías y productos plantean exigencias crecientes de cualificación y la propia automatización desplaza aquellas funciones con bajas exigencias de cualificación.

b) La tesis de descualificación (Braverman, 1974; Coriat, 1982). La evolución tecnológica deja obsoletas a corto y medio plazo las cualificaciones existentes, básicamente de naturaleza artesanal.

c) La tesis de polarización (Noble, 1987; Piore y Sabel, 1990). La innovación tecnológica genera por una parte una cualificación más alta, lo que exige un desarrollo del personal, mientras que para otra parte de los miembros de la plantilla se genera una tendencia hacia la descualificación.

d) La tesis de otro tipo de cualificaciones (Brunet y Belzunegui, 1999). Se extinguen cualificaciones tradicionales del trabajo, pero, por otro lado, surgen nuevas exigencias al trabajador que hacen necesario renovar las cualificaciones del personal con lo que se impone la necesidad de modificar la estrategia de

3. Mecanismos de implantación de flexibilidad laboral a disposición de la empresa.

La flexibilidad laboral puede abordarse mediante una amplia variedad de instrumentos. Algunos autores (Looise *et al.*, 1998; Goudswaard y de Nanteuil, 2000; Huws *et al.*, 2007) proponen utilizar un doble criterio para clasificar los diferentes procesos de ajuste a emplear por las organizaciones para llevar a cabo dicha adaptación. El primero se refiere a dónde reside el mecanismo de flexibilización, pudiéndose diferenciar entre instrumentos de *flexibilidad externa* y de *flexibilidad interna*, en función de que para realizar la adaptación se recurra al mercado externo de trabajo o a los trabajadores existentes en la organización, respectivamente. El segundo criterio de clasificación alude al área concreta en la que se busca la flexibilidad del trabajo, siendo las categorías más estudiadas la *flexibilidad numérica*, referida al número de trabajadores o de horas trabajadas y la *flexibilidad funcional*, que pretende una adaptación de los conocimientos y habilidades de los trabajadores. Bajo este segundo criterio pueden identificarse otras modalidades de instrumentos de flexibilidad, tales como la *flexibilidad financiera*, que implica una remuneración variable, dejando de configurarse de forma estandarizada y fija para adaptarla al nivel de desempeño y la *flexibilidad espacial*, referida a la posibilidad de variación del lugar en el que se desarrolla el trabajo. Sin embargo, no siempre se consideran tipologías en sí mismas, sino facilitadores o requisitos

necesarios para la adopción de las prácticas de flexibilidad funcional o numérica (Albizu, 1997; Martínez *et al.*, 2011).

Combinando los dos criterios antes señalados, las actuaciones en el ámbito de la flexibilidad laboral pueden agruparse en cuatro categorías (Grenier *et al.*, 1997; Looise *et al.*, 1998; Goudswaard y de Nanteuil, 2000; Rimbau y Myrthianos, 2012), aunque la denominación dada por los diferentes autores a cada una de ellas no es coincidente: (a) numérica-interna, (b) numérica-externa, (c) funcional-interna y (d) funcional-externa (ver Tabla 1).

Tabla 1: Instrumentos de flexibilidad laboral

		MECANISMO DE FLEXIBILIZACIÓN	
		INTERNO	EXTERNO
ÁREA DE FLEXIBILIZACIÓN	VOLUMEN	"Flexibilidad numérica-interna" Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Horario flexible • Horas extras y horas complementarias • Trabajo por turnos • Contrato indefinido a tiempo parcial • Sistemas fijos de horas escalonadas • Sistemas fijos de trabajo comprimido • Cuentas de horas • Anualización de la jornada 	"Flexibilidad numérica-externa" Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de duración determinada a tiempo completo • Contratos de duración determinada a tiempo parcial con mínimo de horas garantizadas • Contrato de trabajo por llamada • Contratos cero horas • Contrato de puesta a disposición con ETTs
	CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	"Flexibilidad funcional-interna" Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Equipos multifuncionales • Rotación de tareas • Participación de los empleados en el diseño y planificación de sus tareas. 	"Flexibilidad funcional-externa" Ejemplos: <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de empresas de consultoría, autónomos, universidades o centros de I+D • Externalización de actividades

Fuente: Elaboración propia a partir de Grenier *et al.*, 1997 y Goudswaard y de Nanteuil, 2000

En los siguientes subepígrafes se analizarán cada una de las categorías de flexibilidad laboral, así como los principales inductores de su desarrollo en la organización.

3.1. Flexibilidad numérica-interna

La flexibilidad numérica-interna (flexibilidad del tiempo de trabajo en Grenier *et al.*, 1997 y Goudswaard y de Nanteuil, 2000) hace referencia a la capacidad de ajuste en términos cuantitativos del factor trabajo propio de la empresa, ante variaciones de la demanda, incidiendo en el número de horas realizadas o en su distribución temporal (Grenier *et al.*, 1997; Goudswaard y de Nanteuil, 2000; Vela, 2008; Martínez *et al.*, 2010). Supone una forma de reorganización del tiempo de trabajo sin comportar ajustes en el nivel de empleo, pues se trata de adaptar con la mayor precisión posible el tiempo de trabajo del personal permanente a los momentos de máxima actividad, variando horarios, jornadas o ritmos de trabajo (Valdés y Lahera, 2010).

Serían herramientas de flexibilidad numérica interna aquellas relativas a la gestión del tiempo de trabajo de los trabajadores permanentes de la organización, que supongan variaciones tanto en la carga de trabajo como en su reparto. Entre dichas herramientas se encuentran: las horas extras, el trabajo por turnos, la jornada a tiempo parcial, la distribución irregular de la jornada, las cuentas de horas, el horario flexible, la adaptación de las licencias, descansos semanales y vacaciones, y las reducciones de jornada, entre otras.

3.1.1.- Ventajas para la empresa de la flexibilidad numérica-interna.

Las iniciativas de flexibilidad numérica-interna pueden incidir de forma directa e indirecta en los resultados empresariales (Golden, 2011).

La mayoría de iniciativas de flexibilidad numérica-interna obedecen en su génesis a objetivos empresariales relacionados con la adaptación del tiempo de trabajo contratado a las necesidades impuestas por el mercado de bienes y servicios, incidiendo de forma directa sobre los resultados empresariales. La

realización de horas extraordinarias, por ejemplo, permite atender a muy corto plazo necesidades puntuales de incrementos de demanda (Albizu, 1997). El trabajo por turnos hace posible cubrir jornadas productivas significativamente superiores a la jornada laboral de un trabajador, optimizándose de esta manera el rendimiento de las instalaciones y los equipos en empresas con utilización de tecnologías intensivas en capital (Muñoz de Bustillo *et al.*, 2003) o, como es el caso de las empresas de servicios, posibilitando la cobertura de amplios horarios de actividad, tal como marcan los hábitos sociales y la competencia (Lehndorff, 1998; Corominas y Pastor, 2000).

El trabajo a tiempo parcial proporciona mano de obra en el momento del día preciso y en la cantidad de horas necesaria lo que, dependiendo del sector de actividad, puede resultar de gran utilidad para evitar costes e ineficiencias relacionados con la mano de obra, pues como sostienen Hutchinson y Brewster (1995, p. 59) “... *el trabajo se presenta muy pocas veces en trozos de siete horas y media exactas*”. Por su parte, la posibilidad de establecer jornadas irregulares permite adaptar la capacidad productiva a las variaciones que se producen en la demanda a lo largo del año (Corominas *et al.*, 2009), de forma que la disminución de los tiempos improductivos puede reducir, e incluso llegar a eliminar, fórmulas de flexibilidad más caras, como la acumulación de stocks y la utilización de horas extraordinarias (Hutchinson y Brewster, 1995; Corominas *et al.*, 2009).

De igual modo, al reducirse las necesidades de personal temporal, se podrían generar tanto una disminución de los costes laborales, como un incremento de la calidad de los productos o servicios obtenidos (Gall y Allsop, 2007). En el sector servicios, la posibilidad de una mejor adaptación de la capacidad a la demanda a lo largo del tiempo evitaría que una cierta proporción de la capacidad potencial (no acumulable) se perdiera si no coincide temporalmente con dicha demanda (Lusa, Martínez y Olivella, 2007).

Pero este tipo de iniciativas pueden también contribuir a mejorar los resultados empresariales de forma indirecta: ello ocurre cuando son introducidas teniendo

en cuenta las necesidades de los trabajadores, consiguiendo aumentar su satisfacción en el trabajo y su compromiso con la organización (Konrad y Mangel, 2000). En este sentido, Grover y Crooker (1995) evidenciaron que el compromiso organizacional de los empleados que trabajaban para empresas con prácticas flexibles y familiarmente responsables era mayor que el de quienes trabajaban para organizaciones que no las ofrecían.

Cuando la empresa ofrece a sus empleados la posibilidad de ajustar sus horas de trabajo diarias o semanales, de forma que se adapten a sus propias preferencias o necesidades, está creando en los trabajadores una sensación de apoyo a unas necesidades no relacionadas con el trabajo (Lewis, 2003). Según la Teoría del Apoyo Organizacional Percibido y la Teoría del Intercambio Social, esta percepción de apoyo empresarial a las necesidades individuales aumenta el sentimiento de obligación de los trabajadores hacia el cumplimiento de su rol para alcanzar las metas de la organización, es decir, aumenta su compromiso afectivo hacia la organización y su expectativa de que el mejor desempeño será recompensado. Entre los resultados conductuales del apoyo organizacional percibido se incluyen: mejoras en el desempeño del rol y en el desempeño extra-rol, disminución del estrés laboral y de conductas contra-productivas, como el absentismo y la rotación (Eisenberger *et al.*, 1986), incrementos de productividad (Belanger, 1999; Konrad y Mangel, 2000; Eaton, 2003); desempeños financieros por encima de la media, con mejoras en la calidad (Dex *et al.*, 2001); capacidad para atraer y retener empleados clave (Rothausen, 1994; Rau y Hyland, 2002; Branine, 2003); e, incluso, aumento de la cotización de las acciones (Arthur, 2003).

En resumen, las políticas y prácticas de gestión del tiempo de trabajo en beneficio de los trabajadores, tanto formales como derivadas de procedimientos informales y oficiosos, mejoran las actitudes positivas hacia la organización y promueven la iniciativa y la participación de los trabajadores, mediante la obligación sentida de dar esfuerzo extra a cambio de los beneficios adicionales percibidos (Lambert, 2000).

Por contra, las tensiones derivadas de las necesidades de conciliación entre vida laboral y personal, pueden dar lugar a que las personas busquen o se acomoden en puestos donde no experimenten dichas dificultades o, incluso, les puede impulsar al abandono de la empresa (Greenhaus *et al.*, 1997; Galinsky *et al.*, 2001). Así pues, aquellas empresas en disposición de ofertar prácticas flexibles podrían desarrollar ventaja competitiva en relación con el reclutamiento externo y la retención interna de trabajadores clave con respecto a las que no las poseen: resulta menos atractivo para el trabajador abandonar la empresa en la medida en que aumentan los costes de oportunidad de buscar empleos alternativos similares (Davis y Kalleberg, 2006).

La evidencia sugiere que disponer de políticas de flexibilidad del tiempo de trabajo aumenta el tamaño y la calidad del conjunto de candidatos (Clifton y Shepard, 2004). Permite el desarrollo de mercados de trabajo internos para retener a trabajadores clave. Las intenciones de abandonar la organización dependen del apoyo empresarial a la conciliación percibido por el trabajador, mediado dicho efecto por la satisfacción en el puesto y la presión en el trabajo (Forsyth y Polzer-Debruyne, 2007). Disminuir la rotación voluntaria supone ahorros potenciales de costes para los empleadores, al no tener que asignar constantemente recursos y tiempo al reclutamiento y formación de nuevos empleados, que probablemente no serán tan productivos como los trabajadores experimentados.

3.1.2 Impulsores de la flexibilidad numérica-interna.

La globalización de la economía y el aumento de la competencia han impulsado una ampliación y variabilidad de horarios, tanto en establecimientos fabriles como en los dedicados a la prestación de servicios. En el sector industrial, el ajuste de la producción a la demanda es un importante factor de competitividad, sobre todo en empresas que operan en mercados con una fuerte estacionalidad de la demanda. En el sector servicios, la diversificación de los hábitos sociales y la competencia conducen a horarios de actividad extendidos. Además, la imposibilidad de almacenar stock hace que la

armonización entre capacidad y demanda sea aún más deseable (Lusa, Martínez y Olivella, 2007). El empleo de iniciativas de flexibilidad numérica interna viene motivado principalmente por una estrategia empresarial que combina el deseo de atender las necesidades de los clientes con el de reducir costes de producción mediante plantillas muy ajustadas (Goudswaard *et al.*, 2000; Krausz *et al.*, 2000).

No obstante, este tipo de iniciativas puede surgir a instancias de los propios empleados, para satisfacer sus necesidades particulares de hacer más compatible el trabajo con sus tareas extra-laborales (Moore, 1996; Martínez *et al.*, 2007). Cierta tipo de trabajadores con capacidades especiales, tales como profesionales altamente cualificados o los adscritos a trabajos con alta rotación voluntaria, pueden influir para promover flexibilidad del tiempo de trabajo en las organizaciones (Barringer y Milkovich, 1998). Ejemplo de ello sería el horario flexible, cuya introducción en las empresas obedece más al deseo de facilitar el equilibrio entre trabajo y vida personal de los empleados que a servir un determinado objetivo empresarial (Golden, 2011).

Diversos autores han resaltado el protagonismo que han ido alcanzando en los últimos años las políticas y prácticas de conciliación en las empresas (Cánovas *et al.*, 2005; Fleetwood, 2007). Las razones por las que en éstas se atienden las demandas de los trabajadores en cuanto a ordenación y duración de la jornada para una mejor conciliación pueden ser de índole diversa, tales como recompensar al empleado por una mejora en su productividad (Kelly y Kalev, 2006), o bien constituir por sí misma una herramienta de recursos humanos para alcanzar un mejor desempeño individual (Hamermesh, 1999; Golden, 2009). En ocasiones la empresa ofrece medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo como forma de beneficio extra-salarial, con la intención de retener capital humano específico o para atraer trabajadores clave (Golden, 2011).

3.1.3 Inconvenientes para la empresa de la flexibilidad numérica-interna.

La organización y el control del trabajo resultan más complejos con la ejecución de programas de flexibilidad numérica-interna que garanticen el cumplimiento de los objetivos empresariales a la vez que se atienden las necesidades de los trabajadores. La complejidad de tener que gestionar una diversidad de horarios supone un aumento de costes administrativos (Van Dyne *et al.*, 2008).

Tradicionalmente, se ha procurado adaptar la capacidad a la demanda recurriendo al empleo de sistemas de turnos de trabajo, fijos o rotatorios, que partían de un número constante de horas de trabajo diario. Pero, desde el momento en que se admite la posibilidad de que el número de horas por día o por semana sea variable, mediante un sistema de distribución irregular de la jornada, la gestión adquiere mayor complejidad. Corominas *et al.* (2009) incluyen los sistemas de horas anualizadas, que permiten una distribución irregular de la jornada a lo largo del año, entre los sistemas de programación del trabajo más complejos que existen. Su eficacia precisa de una buena planificación del tiempo de trabajo a lo largo del año, para evitar que se produzcan situaciones de déficit de trabajadores algunas semanas (que obliguen a necesitar muchas horas extras o a tener que contratar a mucho personal temporal) o para controlar que los empleados trabajen el número de horas estipuladas para el conjunto del año. Además, suelen dar lugar a un empeoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, de ahí la necesidad de una buena cooperación entre éstos y la empresa para que la implantación de la anualización sea efectiva (Industrial Relation Services, 1991).

En general, cuando los diferentes instrumentos de flexibilidad numérica interna se configuran y aplican de forma unilateral por la empresa en virtud de su poder de dirección, pueden generar una falta de compromiso del trabajador con el modelo empresarial que redunde en efectos antiproductivos para la empresa (Albizu, 1997).

3.2 Flexibilidad numérica-externa.

La flexibilidad numérica-externa (flexibilidad contractual en Goudswaard y de Nanteuil, 2000; flexibilidad numérica según Grenier *et al.* 1997) es definida por Albizu (1997, p. 25) como “*el producto de todas aquellas actuaciones que desde la dirección de las empresas se pueden desarrollar para facilitar el ingreso y salida de los trabajadores de la empresa, en relación con las fluctuaciones de la demanda de productos/servicios que ofrece y su estructura de costes laborales*”. La adaptación de la cantidad de empleo a los cambios en el volumen de demanda se realiza acudiendo al mercado externo de trabajo.

Martínez *et al.* (2011) identifican como prácticas de flexibilidad numérica-externa aquellas cuyo principal objetivo, cuando se acude al mercado externo de trabajo, es la capacidad de variación en la cantidad de factor trabajo con conocimiento similar para acomodar cambios en el volumen de demanda. La misma interpretación hacen Rimbau y Myrthianos (2011) al señalar que la flexibilidad numérica externa aporta horas de trabajo para realizar las mismas tareas que ya se llevan a cabo en la organización. Se suelen identificar como instrumentos de flexibilidad numérica externa: el establecimiento de los diferentes contratos de duración determinada y la incorporación de trabajadores procedentes de empresas de trabajo temporal (ETT) para la realización del mismo tipo de tareas que los trabajadores permanentes (Martínez *et al.*, 2011; Rimbau y Myrthianos, 2011).

3.2.1. Ventajas para la empresa de la flexibilidad numérica-externa.

La contratación temporal cumple varias funciones desde el punto de vista de la adaptabilidad de las empresas. Entre las más significativas se pueden destacar las siguientes (Cruz-Villalón, 2005):

a) Adaptación ágil y poco costosa del volumen de mano de obra a las necesidades productivas:

La bolsa de contratos temporales permite reducir la mano de obra contratada con rapidez y agilidad, y sin los costes económicos y procedimentales ni los problemas que, desde el punto de vista social, plantea el despido de trabajadores estables. En algunos casos, el contrato laboral se extingue automáticamente en una fecha determinada sin que se tengan que afrontar los trámites administrativos relacionados con el ajuste de plantilla (Albizu, 1997). Al mismo tiempo, la necesidad de aumentar la mano de obra empleada, por exigencias de la producción, puede afrontarse a través de la contratación temporal, sin asumir los compromisos derivados de una contratación por tiempo indefinido.

b) Adaptación de los costes salariales a las exigencias de la competencia:

En empresas con un volumen significativo de contratos temporales es más fácil adaptar el nivel retributivo a las exigencias derivadas de la situación competitiva de la empresa, gracias al dinamismo que imprime la continua extinción y celebración de nuevos contratos.

c) Modificación ágil de las condiciones de trabajo:

La contratación temporal permite una ágil modificación de las condiciones de trabajo (como por ejemplo, la ordenación del tiempo de trabajo), y facilita igualmente los procesos de movilidad geográfica.

d) Mejor selección de la mano de obra:

La contratación temporal favorece una mejor selección de la mano de obra ampliando las posibilidades que brinda el periodo de prueba. Ello es predicable, sobre todo, en relación con aquellos puestos de trabajo en los que se necesita un cierto periodo de tiempo para que se revele el grado de ajuste entre las características del trabajador y las del puesto de trabajo. A la empresa le

resultará más fácil reemplazar a las personas menos productivas (Kleinknecht *et al.*, 2006).

e) Cobertura de puestos de trabajo de duración corta y cierta o con cierto nivel de incertidumbre:

La contratación temporal permite cubrir este tipo de puestos de trabajo, sin imponer a la empresa una contratación para ellos de carácter indefinido, por las limitaciones relacionadas con la extinción de los mismos.

Todo lo anterior se traduce principalmente en una disminución de los costes laborales, tanto por la menor protección al empleo vinculada a los contratos temporales, como por los menores costes de extinción de la relación laboral en este tipo de contratos frente a los indefinidos. Además, la menor estabilidad laboral de los trabajadores temporales reduce su poder de negociación, por lo que sus salarios son también inferiores a los de los trabajadores con contrato indefinido. Según los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2015), en general en España, los trabajadores con un contrato de duración determinada en 2013 tuvieron un salario medio anual inferior en un 36,6% al de los contratados indefinidos.

3.2.2. Impulsores de la flexibilidad numérica-externa.

Las razones que pueden conducir a las empresas a la utilización de políticas de contratación basadas en contratos temporales y trabajadores de ETTs para la realización de tareas similares a las que se vienen realizando en la organización, se pueden sintetizar en dos: la gestión de la capacidad y la reducción de costes laborales (Kalleberg y Mardsen, 2005; Fernández, 2004).

a) Gestión de la capacidad

Diversos factores en la empresa originan la necesidad de adaptación de la fuerza laboral a la carga de trabajo efectiva, tales como:

- Fluctuaciones estacionales o cíclicas en las necesidades de producción de la empresa, de carácter más o menos previsible;
- Oscilaciones inesperadas o imprevisibles en las necesidades de producción de la empresa; y
- Ausencias temporales de trabajadores permanentes por causas diversas (vacaciones, excedencias, bajas por enfermedad).

La flexibilidad contractual permite a las empresas responder rápidamente a las fluctuaciones de la demanda y a la escasez de mano de obra, facilitando que se mantenga la producción de forma ininterrumpida y que los clientes puedan ser servidos puntualmente (Rimbau y Myrthianos, 2011). El contrato temporal supone una potente herramienta de gestión de recursos humanos para afrontar picos coyunturales en la producción sin necesidad de elevar el tamaño de la plantilla fija (Valverde *et al.*, 2000). Matías (2003) constató así mismo, que la frecuencia e imprevisibilidad de los cambios en el entorno afectaba positiva y significativamente al uso de trabajadores procedentes de ETTs.

b) Reducción de costes laborales

El uso de la contratación temporal como estrategia empresarial de reducción de costes laborales es posible debido a factores tales como los que se pasan a detallar:

- Los salarios y/o los beneficios extrasalariales que perciben los trabajadores temporales así como los costes de formación y contratación son normalmente inferiores a los de los empleados permanentes, produciéndose una disminución directa de los costes laborales (Kleinknecht, 2006; Bryson, 2007). Albizu (1997) señala diferentes factores que contribuyen a la brecha salarial entre trabajadores temporales y permanentes. En primer lugar apunta cómo la empresa, aun cuando no pueda incurrir en discriminación salarial por motivos

legales y por tanto no pueda pagar menos a los trabajadores temporales, puede recurrir a una reducción de las categorías profesionales de los mismos, dando lugar a fenómenos de “sobre-educación”. Por otro lado, cuando la demanda de trabajo supera a la oferta, especialmente para los puestos de trabajo no cualificados, la empresa puede reclutar trabajadores con cierta facilidad aun ofreciendo salarios menores que los recibidos por los trabajadores fijos. Además, la negociación salarial la suelen realizar los trabajadores estables, velando principalmente por sus propios intereses y no por los de los trabajadores periféricos, siendo poco probable que éstos formen parte de los comités que llevan a cabo la negociación salarial.

- La presencia de trabajadores temporales provoca de forma indirecta una moderación del nivel salarial de los trabajadores indefinidos. Ello también es posible porque la presencia de mano de obra periférica podría incrementar la seguridad y las expectativas de permanencia en el puesto de los trabajadores permanentes (Polivka y Nardone, 1989; Toharia, 2002), incrementando así su satisfacción y reduciendo la prima salarial que debería pagar el empresario a cambio del trabajo efectivo de sus empleados estables (Rebitzer y Taylor, 1991). En España, Sánchez y Toharia (2000) demostraron cómo las empresas con una mayor proporción de empleados eventuales ofrecían un salario menor al de la media del sector industrial.
- Los contratos temporales pueden servir como mecanismo de reducción de costes relacionados con la búsqueda, selección y formación de trabajadores. Pueden resultar útiles a la empresa a la hora de probar trabajadores antes de contratarlos de forma indefinida, reduciendo el coste asociado a una selección errónea de empleados. Cebri, Moreno y Toharia (2011) constataron cómo, para el caso español, el contrato temporal se utiliza como instrumento adicional de prueba antes de realizar un contrato indefinido.

- La contratación temporal permite soslayar la legislación sobre protección de empleo de los trabajadores indefinidos o disminuir la presión sindical en la empresa. Merece destacar en este punto el caso español, donde la elevada tasa de temporalidad en el mercado laboral ha sido asociada al efecto disuasorio que provoca sobre la contratación indefinida una legislación excesivamente protectora de la contratación permanente (Booth, Dolado y Frank, 2002). Los importantes diferenciales en los costes de despido podrían resultar determinantes en las decisiones empresariales de ajustes de plantilla, llegando a primar sobre otros aspectos como pueden ser las consideraciones de eficiencia productiva (Alonso y Galdón, 2007).

3.2.3. Inconvenientes para la empresa de la flexibilidad numérica-externa.

A pesar de las ventajas anteriormente señaladas de las prácticas de flexibilidad numérica externa, Bentolilla y Dolado (1993) señalan que un aumento de la temporalidad contractual puede dar lugar a un efecto negativo de la productividad empresarial si los trabajadores con contrato temporal son menos eficientes que los indefinidos, bien por sus características intrínsecas o bien por su actitud. Posthuma *et al.* (2005) evidenciaron que los trabajadores temporales tenían peores evaluaciones que los trabajadores indefinidos. Rimbau y Myrthianos (2014) argumentan cómo el uso de trabajo contingente puede dañar los resultados empresariales, al influir negativamente en las diferentes formas de capital intelectual: capital humano, capital relacional y capital estructural.

Respecto al capital humano genérico, aunque la contratación constituye una vía para aumentarlo, éste se vería mermado si el nivel de cualificación de los trabajadores temporales fuese inferior al de los trabajadores permanentes. El Informe de la Comisión de Expertos para el Diálogo Social (ICEDS) (2005) y la Comisión Europea (CE, 2005) subrayan el bajo nivel educativo de la mayoría de los empleados con contrato temporal. En España, Caparrós y Navarro (2008) constataron cómo los trabajadores temporales y autónomos tienen, en

general, un nivel de formación inferior al de los trabajadores con contratos indefinidos. El capital humano específico de la empresa también empeoraría con un elevado uso de trabajo contingente, pues la inversión en formación necesaria para crearlo disminuye cuando se espera que las relaciones de trabajo tengan poca duración (Arulampalan y Booth, 1998; Booth, Francesconi y Frank, 2002). De igual modo, también disminuye el interés de los trabajadores en adquirir capacidades específicas cuando no se sienten comprometidos a largo plazo con sus empleadores (Bélot, Boone y Van Ours, 2002). Diferentes autores han demostrado la existencia de una relación negativa entre el uso de contratos temporales y la inversión en formación (Ruiz *et al.*, 2003; Forrier y Sels; 2003; Albert *et al.*, 2005).

Por su parte, los inconvenientes del trabajo contingente para el capital relacional lo explican Rimbau y Myrthianos (2014) por la necesidad de estabilidad de los miembros de la organización que interactúan con los agentes externos (proveedores, clientes, etc.), para garantizar unas relaciones sostenidas en el tiempo que faciliten los intercambios y disminuyan los costes de transacción (Putnam, 1993). Rimbau y Myrthianos (2014) también destacan efectos negativos del trabajo contingente sobre el capital estructural, en la medida en que podría desincentivar la inversión en I+D e innovación por parte de la empresa (Kleinknecht, *et al.*, 2006), ante la posibilidad de filtración de secretos industriales y conocimientos explícitos sobre tecnología, especialmente en empresas innovadoras e intensivas en conocimiento.

Con respecto a la actitud de los empleados eventuales, su alta rotación y su corta permanencia impiden la estabilidad de las relaciones entre estos trabajadores y la empresa (Díaz-Mayans y Sánchez, 2004). Si a ello se le añade una baja remuneración y una reducida expectativa de transformar su contrato temporal en indefinido, el resultado esperado es un nivel de implicación y de compromiso con la empresa débil. La posible falta de motivación y de identificación con los valores de la empresa por parte de los

trabajadores eventuales puede desembocar en niveles bajos de productividad y de calidad (Gall, 1996; Oke, 2000).

En empresas que precisan de un alto compromiso e implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización, como es el caso de las empresas del conocimiento o empresas innovadoras, una alta proporción de empleo temporal puede influir de forma negativa en los resultados empresariales (Albizu, 1997; Michie y Sheehan, 2005; Posthuma, Campion y Vargas, 2005; Martínez et al., 2011). Así, Michie y Sheehan (2005) y Lucidy y Kleinknecht (2009) muestran, por un lado, la existencia de una relación negativa entre flexibilidad numérica-externa y actividad innovadora y, por otro, una asociación positiva de dicha actividad con la flexibilidad funcional-interna.

Así mismo, se ha señalado cómo la coexistencia en una misma organización de trabajadores con contratos diferentes podría empeorar los resultados empresariales. Por un lado, la utilización de personal eventual puede acarrear consecuencias negativas sobre la eficiencia empresarial, al dificultar los procesos de innovación y organización del trabajo por causa de las necesidades de ajuste y aprendizaje de los empleados en puestos con alta rotación. Leede y Riemsdijk (2001) evidenciaron que la productividad de los equipos de trabajo en una empresa de automoción se resentía a causa de la mayor rotación de los trabajadores no permanentes. Cada periodo de formación para los nuevos trabajadores reducía la capacidad normal de producción del equipo, necesaria para cumplir los objetivos de producción.

Por otro lado, diversos estudios apuntan cómo la utilización de determinadas modalidades de empleo atípico puede influir negativamente en las actitudes de los trabajadores permanentes hacia la empresa y hacia sus compañeros (Geary, 1992; Pearce, 1993; Smith, 1994; George, 2001; Chattopadhyay y George, 2001; Davis-Blake *et al.*, 2003; Broschak y Davis-Blake, 2006). En entornos de trabajo en equipo donde coexisten trabajadores permanentes y eventuales, las relaciones laborales serían de peor calidad ante el temor de los empleados fijos a perder su puesto a favor de los externos (Boyce *et al.*, 2007).

En un estudio cualitativo de tres empresas electrónicas en Irlanda, Geary (1992) demostró que la presencia de trabajadores temporales aumentaba las tensiones entre trabajadores permanentes y temporales. Chattopadhyay y George (2001) encontraron en tres organizaciones distintas que la atracción interpersonal y la confianza entre trabajadores disminuían con el incremento de trabajadores temporales en los grupos de trabajo. De igual forma, Broschak y Davis-Blake (2006) constataron que cuanto más convivían trabajadores temporales y permanentes en una empresa de servicios financieros, peor era la relación de los permanentes con sus colegas.

En esa misma línea, diversas investigaciones han mostrado que al añadir trabajadores atípicos a grupos de trabajadores permanentes, éstos últimos muestran una menor implicación en conductas extra-rol (Pearce, 1993) y de ayuda a sus compañeros (Broschak y Davis-Blake, 2006; Blomquist, 2013), y una mayor propensión a sindicarse (Davis-Blake *et al.*, 2003).

En definitiva, se puede constatar que puede existir relación negativa entre la flexibilidad numérica-externa y los resultados empresariales.

3.3. Flexibilidad funcional-interna.

La flexibilidad funcional interna (flexibilidad en el diseño de la organización del trabajo en Goudswaard y de Nanteuil, 2000) es definida por Albizu (1997, p. 19) como: *“la capacidad de adecuar constantemente las competencias de los trabajadores para su adaptación a los cambios tecnológicos, a la polivalencia exigida por los modernos sistemas productivos, y, en definitiva, a las exigencias impuestas por los clientes y consumidores”*.

Fernández *et al.* (2014) la definen como *“una condición que supone ampliar las habilidades y capacidades de los empleados, así como sus comportamientos de manera que puedan desarrollar una mayor variedad de puestos y tareas y así hacer frente a los cambios y a los nuevos requisitos en el entorno competitivo de la empresa”*. Permite a la empresa que la misma fuerza de

trabajo se encargue de la producción, aunque los productos o los métodos de obtención de los mismos cambien.

Para lograr la flexibilidad funcional-interna, es preciso que la fuerza de trabajo sea polivalente, es decir, que las mismas personas sean capaces de realizar actividades diferentes según se vayan produciendo necesidades diferentes en la empresa. La variedad de habilidades y destrezas individuales de las que dispone una empresa con sus empleados es un indicador de la flexibilidad potencial de la misma (Snell y Dean, 1992; Wright y Snell, 1998). En este sentido, cobran especial importancia tanto la utilización de mecanismos de reclutamiento y selección que nutran a la organización de personal cualificado para desempeñar un mayor rango de habilidades en el futuro (Wright y Snell, 1998; Doeringer y Piore, 1983), como los programas de formación ocupacional, la rotación de puestos de trabajo y la asignación temporal de tareas, que permitan ampliar las capacidades y destrezas de los trabajadores (Delaney y Huselid, 1996; Albizu, 1997; Groot y Van Den Brink, 2000; De Saá y García, 2002). Otros autores apuntan cómo la flexibilidad funcional interna puede lograrse, no sólo con la capacidad adaptativa individual, sino también con la del equipo o grupo de trabajo, a través de equipos multifuncionales (Vela, 2008; Martínez *et al.*, 2011).

Además, se ha incidido en la importancia para la capacidad adaptativa de los empleados de dotarlos de un mayor grado de autonomía en la organización de su trabajo, así como en los procesos de toma de decisiones de la empresa. Totterdill *et al.* (2002) y Martínez *et al.* (2010) identifican dos facetas de la flexibilidad funcional: (a) la ampliación horizontal del trabajo o aumento de tareas y (b) la ampliación vertical del trabajo o enriquecimiento del mismo. La primera hace referencia a la incorporación de nuevas actividades similares a las originalmente desempeñadas en cuanto a su grado de complejidad y jerarquía: se combinan en un mismo puesto tareas de la misma naturaleza. La segunda alude a la incorporación de actividades más complejas en cuanto a su contenido técnico o a su grado de responsabilidad o autonomía. Desde la

perspectiva de la gestión estratégica de los recursos humanos, se han identificado determinadas prácticas que permiten a las empresas desarrollar sus capacidades de flexibilidad funcional interna, normalmente asociadas a prácticas de alto rendimiento e innovación organizativa (Ketkar y Sett, 2009).

3.3.1. Ventajas para la empresa de la flexibilidad funcional-interna.

La mayor parte de los estudios que han analizado los efectos de la flexibilidad funcional-interna y la protección del empleo sobre el crecimiento de la productividad o sobre la innovación en las empresas, han hallado una relación positiva (Rimbau y Myrthianos, 2011). La flexibilidad funcional-interna asociada a prácticas de alto rendimiento de recursos humanos supone una mejora de la competitividad empresarial, derivada de una menor rotación y de la explotación de habilidades y conocimientos tácitos (Streeck, 1991; Huselid, 1995; Kleinknecht, 1998; Appelbaum *et al.*, 2000; Michie y Sheehan, 2001). Según la teoría de los recursos y capacidades, los beneficios para la empresa de las prácticas de flexibilidad funcional-interna se derivan de la internalización del trabajo lo que, a diferencia de la flexibilidad externa, proporciona como fuente de ventaja competitiva sostenible un capital humano valioso, escaso, inimitable y no-sustituible (Lepak y Snell, 1999).

La configuración de un personal polivalente e intercambiable y la rotación de puestos facilita la redistribución interna de los trabajadores entre un amplio rango de tareas, mejorando la capacidad de adaptación de la empresa y de los trabajadores a las exigencias del mercado sin recurrir a la contratación externa. La polivalencia funcional y la rotación de tareas, al igual que otras formas de flexibilidad funcional-interna, posibilitan que la empresa ahorre costes laborales, a la vez que permiten mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, reduciendo el trabajo monótono y repetitivo (Lind, 2001; Martínez *et al.*, 2007). Los trabajadores que participan en procesos de flexibilidad funcional-interna tienen la posibilidad de desarrollar nuevas competencias que

les pueden permitir mejorar sus niveles de seguridad en el empleo, su empleabilidad y el acceso a ingresos más estables, lo que redundaría en mejores actitudes y comportamiento en la empresa (Albizu, 1997).

Desombre *et al.* (2006) examinaron la implantación de la flexibilidad funcional-interna en centros sanitarios, evidenciando que los gerentes percibían un aumento de la eficiencia y de la calidad del servicio. Kelliher y Riley (2003) constataron que la flexibilidad funcional-interna contribuye positivamente a la eficiencia, aumenta la identificación con el negocio y mejora el trabajo en equipo y la imagen de la empresa en el mercado. Bhattacharya *et al.* (2005) observaron cómo la flexibilidad funcional estaba positivamente relacionada con el beneficio sobre ventas, el beneficio operativo por empleado y las ventas por empleado.

Así mismo, se han resaltado los beneficios en materia de innovación de este tipo de iniciativas. La flexibilidad funcional-interna puede favorecer la innovación empresarial por diversas razones:

- Porque las prácticas de flexibilidad funcional, como por ejemplo los equipos polivalentes de trabajo y la rotación de tareas, permiten difundir en mayor medida los conocimientos de los empleados dentro de la empresa, mejorando su capacidad de innovación.
- Porque al hacer el trabajo menos repetitivo puede contribuir a que desarrollen un mayor compromiso, que derive en un mayor esfuerzo innovador.
- Porque al apoyarse en actividades de formación y desarrollo de empleados pueden aumentar sus conocimientos y su capacidad innovadora.

En este sentido, Michie y Sheehan (2001) encontraron en una muestra de empresas británicas que la flexibilidad funcional-interna estaba positivamente

relacionada con la innovación y la creatividad. Martínez y Pérez (2003) evidenciaron que los equipos multidisciplinares de trabajo y la participación de los empleados en el diseño y planificación de sus tareas estaban positivamente relacionados con mejores resultados en el desarrollo de nuevos productos en proveedores de automoción.

3.3.2. Impulsores de la flexibilidad funcional-interna

Goudswaard y Nanteuil (2000) identificaron dos motivaciones distintas en la aplicación de iniciativas de flexibilidad funcional interna por parte de las empresas. Por un lado, supone la oportunidad de combinar las necesidades de los empleadores (productividad, calidad, innovación, etc.) y de los empleados (mejora de salarios y condiciones laborales, garantía de estabilidad en el empleo, etc.). Por otro lado, la flexibilidad funcional puede ser concebida como un instrumento para incrementar la carga de trabajo del personal permanente (rellenar tiempos improductivos) y reducir la plantilla.

A esta segunda tendencia también apunta O'Reilly (1992) en su investigación en torno a la flexibilidad funcional en el sector bancario. Le llevó a concluir que era necesario desarrollar un análisis más profundo para discernir si la ampliación de tareas había conducido a un aumento de competencias de los trabajadores o bien a un ajuste fragmentado, *ad hoc*, que repercutía simplemente en una intensificación del trabajo de éstos. La ampliación, así como la rotación de tareas, son alternativas que pueden tener efectos positivos sobre la satisfacción de la persona y su grado de compromiso con el trabajo, siempre y cuando no le supongan una mayor fatiga (INSHT ¿?, 1997).

Se ha argumentado también que la utilización de herramientas de flexibilidad funcional-interna puede venir motivada por la existencia de barreras en el marco normativo laboral que impiden recurrir en mayor medida a la flexibilidad cuantitativa externa (Huws *et al*, 2007). Con objeto de disminuir la temporalidad como herramienta de adaptación a los cambios del entorno, y fomentar la estabilidad de los trabajadores, la normativa laboral española reconoce la

posibilidad de fijar, mediante convenio colectivo, criterios generales relativos a la adecuada relación entre el volumen de la contratación temporal y la plantilla total de la empresa, lo cual puede constituir un impulsor en la adopción de instrumentos de flexibilidad funcional-interna.

3.3.3. Inconvenientes para la empresa de la flexibilidad funcional-interna.

La flexibilidad funcional-interna precisa de la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos costosas que posibiliten la selección de los candidatos con mayor potencial para la polivalencia funcional. Así mismo, para promover el desarrollo a largo plazo de la plantilla, será necesaria la inversión en programas formativos de gran alcance, tanto en términos de horas de formación como de empleados a los que van dirigidos (Beltrán *et al.*, 2013). Otro tipo de inconvenientes serían los derivados de utilizar empleados permanentes para actividades de bajo nivel estratégico, cuya externalización resultaría más beneficiosa para la empresa.

Beardwell y Holden (2001) advierten de que una elevada flexibilidad funcional puede implicar una mayor intensificación del trabajo, que terminaría ocasionando peor calidad de vida y menor compromiso del trabajador a largo plazo. La asunción de mayores responsabilidades en la empresa puede provocar en el trabajador inseguridad y estrés (Ruesga *et al.*, 2012). Cheraskin y Champion (1996) advierten, por ejemplo, de que la rotación de tareas no conlleva necesariamente la adquisición de mayor cualificación, ya que puede realizarse entre tareas similares en cuanto a complejidad, o incluso entre tareas que han sido previamente simplificadas, ocasionando en su lugar un incremento de la carga de trabajo de los empleados.

3.4. Flexibilidad funcional-externa.

La flexibilidad funcional externa (flexibilidad de la organización del trabajo con un enfoque externo, según Grenier *et al.* 1997; flexibilidad cualitativa externa

según Goudswaard y de Nanteuil, 2000) hace referencia a la capacidad de adaptación de los conocimientos y habilidades de los recursos humanos a disposición de la organización, recurriendo al mercado externo de trabajo. Ello es posible mediante la contratación de servicios de empresas de consultoría, autónomos, universidades o centros de I+D, así como a través de la externalización de actividades secundarias.

3.4.1. Ventajas de la flexibilidad funcional-externa

La contratación de servicios intensivos en conocimiento a través de profesionales externos, universidades o centros de I+D, permite acceder a un rango más amplio de especialistas, completando las lagunas identificadas del conocimiento que una empresa no puede permitirse cubrir de forma permanente o a tiempo completo (Pfeffer y Baron; 1988; Barney, 1995; Matusik y Hill, 1998; Kallegger, 2001; Nesheim, 2003). Kochan *et al.* (1994) apuntaban cómo, para abordar un proyecto concreto, las empresas pueden contratar personas que dispongan del conjunto de habilidades específicas para dicho proyecto, de forma que cuando finalice se extinga la relación contractual, pudiendo contratarse más adelante a un nuevo grupo de expertos con las habilidades y destrezas necesarias para otro proyecto. Además, algunos autores han señalado que las empresas que contratan estos servicios pueden reducir los obstáculos derivados del proceso de innovación (Gupta *et al.*, 2009; Huang *et al.*, 2009). Nesheim (2003) constató en una muestra de empresas noruegas de tecnologías de la información y las comunicaciones, que las empresas en entornos dinámicos a menudo emplean personal externo en áreas centrales de creación de valor de forma intencionada, para aportar conocimientos y mejores prácticas del sector.

Varios estudios empíricos evidencian que un mayor dinamismo del entorno aumenta la intensidad de la externalización, principalmente entre las actividades de menor nivel estratégico (D'Aveni y Ravenscraft, 1994; Klaas *et al.*, 2001; Gilley *et al.*, 2004b). La externalización de servicios secundarios por parte de las empresas, para centrarse en sus negocios principales o

competencias básicas, las hace más flexibles, más dinámicas y, por tanto, más capaces de afrontar los cambios y las oportunidades que se les presentan (Martínez *et al.*, 2007).

La externalización contribuye a la flexibilidad en la medida en que permite reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos (Quinn y Hilmer, 1994), permite cambiar de proveedores cuando éstos desarrollen tecnologías más eficaces y eficientes (Harrigan, 1984; Dess *et al.*, 1995), y permite ajustar mejor la escala y ámbito de la producción interna a los cambios en la demanda del mercado (McCarthy y Anagnostou, 2004). En este último sentido, la externalización de actividades no centrales de una empresa, además de contribuir a mejorar la flexibilidad funcional, puede contribuir a desarrollar una gestión más eficiente y menos costosa de la capacidad de recursos humanos en términos cuantitativos (Albizu, 1997; Kalleberg, 2001; Kalleberg y Mardsen, 2005; Martínez *et al.*, 2011). Varios autores (Castillo, 1991; Sanguineti, 2006; Flecker *et al.*, 2007) han llamado la atención recientemente sobre cómo, con la sustitución por parte de la empresa de relaciones de trabajo dependiente prestado de forma directa y regular por formas externas de vinculación con terceros, ésta persigue, más que una adaptación de capacidades, una flexibilización de las formas de uso de la fuerza de trabajo y un ahorro de los costes salariales asociados, soslayando los límites impuestos a estas operaciones por la legislación laboral vigente y los convenios colectivos de aplicación a la empresa.

3.4.2. Impulsores de la flexibilidad funcional-externa

Cuando se analizan las razones que pueden impulsar a las empresas a la externalización de actividades, Martínez *et al.* (2007) señalan que dichos antecedentes difieren en función del nivel estratégico de la actividad externalizada. La economía neoclásica predice que las empresas justifican sus decisiones de externalización al comparar los costes de producción de las operaciones internas con el precio ofrecido por proveedores externos en el

mercado. Pero mientras que la ventaja de costes constituye un factor clave en las decisiones de externalizar actividades de baja cualificación (Abraham y Taylor, 1996), no ocurre lo mismo con las actividades de alto nivel estratégico (Martínez *et al.*, 2007). Las actividades de alto nivel estratégico son aquellas que se apoyan en recursos valiosos, escasos, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney, 1991) que generan ventajas competitivas sostenibles. Al centrarse en sus recursos y capacidades distintivas, es más probable que se retengan internamente, influyendo en menor medida las ventajas de costes en la decisión de externalizar. Saunders *et al.* (1997) constataron que las empresas externalizaban en menor grado las actividades de alto nivel estratégico que las de bajo nivel estratégico, y que las ventajas en costes influían mucho menos en la decisión de externalizar las actividades de alto nivel estratégico que en las basadas en recursos y capacidades no valiosas ni escasas.

Rothaermel y Hess (2007) señalan que, cuando crece la necesidad de innovación, las empresas no sólo han de saber explotar bien sus recursos internos, sino que también han de ser capaces de explorar y asimilar conocimientos que no se hayan desarrollado internamente. Ello las puede inducir a incorporar de forma no permanente los servicios de profesionales independientes, empresas consultoras y centros de I+D. Matusik y Hill (1998) apuntan que, cuando el entorno es muy dinámico y existe un fuerte cambio tecnológico, la empresa puede recurrir al trabajo contingente para mejorar la cantidad de conocimiento a su disposición. Dicha mejora se produce por dos vías. Primero, permite introducir en la empresa conocimiento público relativo a las mejores prácticas en el sector, que puede fusionarse con la base de conocimientos existentes en la empresa. Segundo, puede estimular la creación de conocimiento, animando a actividades de exploración y a la conversión de conocimiento tácito en explícito.

3.4.3. Inconvenientes para la empresa de la flexibilidad funcional-externa.

Matusik y Hill (1998) señalan como único elemento negativo de la utilización de trabajo contingente como forma de flexibilidad funcional la posible filtración de conocimiento privado al dominio público, con la consecuente pérdida de ventaja competitiva. Kleinknecht *et al.* (2006) también apuntaban la posibilidad de filtración de secretos industriales y conocimiento sobre la tecnología derivada de las relaciones de trabajo contingentes. Rimbau y Myrthianos (2011) cuestionan, además, las ventajas señaladas por Matusik y Hill (1998) de utilizar instrumentos de flexibilidad funcional-externa en la generación de conocimiento, al no haber tenido en cuenta estos autores los procesos necesarios para la absorción efectiva del conocimiento externo y la aplicación por parte de la empresa del conocimiento incorporado. Existe la posibilidad de que no se produzca una absorción efectiva del conocimiento externo, pues para ello sería necesario que el nuevo conocimiento estuviera de algún modo relacionado con la estructura de conocimientos ya existente en la empresa (Cohen y Levinthal, 1990). Además, el proceso de intercambio de conocimientos se ve dificultado entre trabajadores permanentes y temporales cuando (Rimbau y Myrthianos, 2011):

- El conocimiento a transferir es tácito, difícil de codificar y de enseñar mediante acciones formativas (Zander y Kogut, 1995).
- La fuente y el receptor utilizan diferentes interpretaciones del mismo conocimiento (Galunic y Rodan, 1998), lo cual puede deberse a la utilización de diferentes lenguajes.
- Los procedimientos, sistemas técnicos, y rutinas diarias que conocen los trabajadores incorporados no coinciden con los de los habituales de la empresa.
- No existe un horizonte de continuidad en el vínculo laboral que se plantea para los trabajadores incorporados, impidiendo la interacción

sostenida que requiere la generación de conocimiento mutuo entre individuos con códigos y mapas mentales distintos.

4. Estrategias empresariales en materia de flexibilidad laboral

En la clasificación antes presentada de las distintas formas de flexibilidad laboral se reconoce que la flexibilidad funcional y la numérica pueden desarrollarse tanto en el interior de la empresa, como recurriendo al mercado externo de trabajo (Rimbau y Myrthianos, 2014; Albizu, 1997). No obstante, la mayor parte de la investigación en torno a la flexibilidad laboral en el ámbito de la gestión de empresas ha transcurrido en torno a aproximaciones más simples sobre formas de flexibilidad laboral. En ellas se identifica normalmente la flexibilidad funcional con la interna y la flexibilidad numérica con la externa, de manera que se reducen a dos los posibles enfoques de flexibilidad laboral a seguir por las empresas, adoptando diferentes nomenclaturas en función de los autores: funcional y numérica (Atkinson, 1984; Smith, 1997); interna y externa (Cappelli y Neumark, 2001; Roca-Puig et al., 2008); dinámica y estática (Deyo, 1997); de mejor vía o *high-road* y de vía secundaria o *low-road* (Castells, 1997; Comisión Europea, 1997; Carnoy, 2001; Kalleberg, 2003); simple y compleja (Cano, 2000); ofensiva y defensiva (Boyer, 1986); habilitadora y restrictiva (Smith, 1992).

Estas dos estrategias o enfoques han dado lugar a dos corrientes de investigación distintas en cuanto a resultados para empresa y trabajadores del desarrollo de iniciativas de flexibilidad. Dichas estrategias se han vinculado respectivamente con los modelos “blando” y “duro” de la literatura sobre gestión estratégica de los recursos humanos (Truss *et al.*, 1997) o con las denominadas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento frente a las tradicionales (Appelbaum *et al.*, 2000, Osterman, 2000).

Según Goudswaard *et al.* (2009), la aplicación de mecanismos de flexibilidad de un tipo u otro estará condicionada por la importancia que los diferentes

impulsores de flexibilidad tengan para la empresa. Mientras que en la estrategia *high road* la flexibilidad laboral representa oportunidades para el aprendizaje y la innovación (Comisión Europea, 1997, 2007; Totterdill *et al.*, 2002), en la estrategia *low road* la flexibilidad laboral refleja la necesidad de adaptaciones a corto plazo a presiones competitivas y presupuestos ajustados (Comisión Europea, 1997, 2007; Goudswaard *et al.*, 2009).

La estrategia *high road* supone abordar la flexibilidad laboral con una perspectiva a largo plazo, poniendo el acento en prácticas de recursos humanos diseñadas para incorporar y desarrollar las competencias y habilidades de los trabajadores de forma que puedan realizar una variedad de tareas y participar en la toma de decisiones, aumentando su capacidad de adaptación al entorno y su implicación activa en el proceso de innovación (Wood, 1999; Godard y Delaney, 2000). Según este enfoque, la estabilidad en el trabajo propicia una mayor cooperación entre empresa y trabajador, potenciando la actividad innovadora y las mejoras de eficiencia (Rimbau y Myrthianos, 2012). Bajo esta perspectiva, la flexibilidad laboral se concibe normalmente como flexibilidad interna-funcional derivada de una fuerza de trabajo estable, altamente cualificada y comprometida con la organización.

Por su parte, la estrategia *low road* implica acometer la flexibilidad laboral desde una enfoque a corto plazo, en base a prácticas de recursos humanos centradas fundamentalmente en el control de los empleados y en la reducción de los costes (Blyton y Morris, 1992; Bacon y Blyton, 2001; Kalleberg, 2001; Capelli y Neumark, 2004). La flexibilidad laboral bajo este enfoque se articula fundamentalmente a partir de instrumentos de flexibilidad numérica-externa, aunque también mediante instrumentos de flexibilidad numérica-interna, tales como la realización de horas extras por parte de los trabajadores permanentes u otros mecanismos de distribución de la jornada (Kalleberg, 2003).

El problema de centrar la investigación en un sólo enfoque es la no consideración de posibles relaciones de sustitución y complementariedad que puedan darse entre las diferentes prácticas que conforman, en conjunto, la

estrategia seguida por la empresa en materia de flexibilidad laboral (Kalleberg, 2001) o el grado de coherencia entre ellas (Goudswaard y Nanteuil, 2000). Así, por un lado, el problema de la investigación basada únicamente en el enfoque *high-road*, como apunta Kalleberg (2001), ha sido que al centrarse en el trabajo desempeñado por los trabajadores regulares a tiempo completo, no ha prestado suficiente atención a aquellas estrategias de flexibilidad laboral que implican formas de trabajo atípicas. Es decir, estos estudios normalmente no consideran explícitamente si una condición necesaria para obtener beneficios procedentes de la fuerza de trabajo estable es la presencia de trabajadores temporales o contratados bajo condiciones atípicas que amortigüen las variaciones de demanda (Atkinson, 1984; Goldthorpe, 1984; Osterman, 1988; Kyotani, 1999). En este sentido, los contratos temporales con baja indemnización constituyen un “colchón” a la hora de recortar las plantillas (Bentolila y Dolado, 1994). El resultado puede ser que en lugar de un escenario *win-win*, en el que todos ganen, la utilización de prácticas de alto rendimiento suponga ventajas para la empresa y los trabajadores “duraderos”, también conocidos como trabajadores del núcleo, y desventajas para los trabajadores “desechables” o trabajadores de la periferia (Hyman, 1988, Vallaa, 1999).

El énfasis de esta rama de investigación en los resultados empresariales, la armonía de intereses y las ganancias mutuas (entre trabajadores del núcleo y la empresa), ha desviado la atención del conflicto de intereses y de cuestiones sociales relativas a los derechos y oportunidades en el mercado laboral (Godard y Delaney, 2000). Además, al centrarse sólo en los trabajadores permanentes, no se contempla la posibilidad de obtener flexibilidad funcional a través de la contratación de autónomos y de relaciones con otras empresas (flexibilidad funcional-externa) (Matusik y Hill, 1998). Lepak y Snell (2002) establecen que, además de un núcleo de empleados clave internos, con conocimientos específicos, y una periferia de empleados no permanentes desarrollando actividades de bajo nivel estratégico, las empresas pueden establecer asociaciones o contratar personal altamente cualificado para adquirir servicios intensivos en conocimiento y habilidades transferibles.

Por su parte, la investigación basada en el enfoque *low road* ha pasado por alto los posibles impactos sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores permanentes de la utilización de instrumentos de flexibilidad numérica externa, así como los posibles inconvenientes para la empresa derivados de conflictos y tensiones entre trabajadores permanentes y temporales que dificultan el trabajo en equipo y la colaboración (Geary, 1992; Pearce, 1993; Smith, 1994; George, 2001; Chattopadhyay y George, 2001; Davis-Blake *et al.*, 2003; Broschak y Davis-Blake, 2006). Diversos autores coinciden en que la coexistencia de trabajadores con condiciones contractuales diversas puede ejercer un efecto negativo sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores indefinidos, en el sentido de poder:

- Representar un detonante de rotaciones voluntarias (Davis-Blake *et al.*, 2003; Way *et al.*, 2010).
- Disminuir la confianza y el compromiso de los trabajadores permanentes, si interpretan que pueden llegar a ser sustituidos (Pearce, 1993; Boyce *et al.*, 2007).
- Elevar los costes asociados al empleo de trabajadores contingentes altamente cualificados (David, 2005).

Tampoco se ha prestado atención a las posibles ventajas para los trabajadores permanentes, consistentes en:

- Mejores perspectivas de promoción interna (Kalleberg, 1989; Barnett y Miner, 1992; Martínez *et al.*, 2007).
- Mayor dotación de recursos para los trabajadores que realizan las actividades clave, que les permitan desarrollar un conjunto más diverso de capacidades (Martínez *et al.*, 2007).
- Reducción de las necesidades de flexibilidad en la distribución del tiempo de trabajo de dichos trabajadores clave (Martínez *et al.*, 2007).

Además, la flexibilidad numérica normalmente se ha asociado a la flexibilidad externa, sin considerar la posibilidad de obtenerla mediante la adaptación de las horas de trabajo dentro de la organización (Grenier *et al.*, 1997).

Kalleberg (2001) argumenta que la comprensión de los resultados de las prácticas de flexibilidad laboral depende de la capacidad para desarrollar modelos que relacionen distintas formas de flexibilidad. En la literatura sobre gestión de empresas, se han desarrollado algunos estudios que analizan cómo distintas formas de flexibilidad pueden utilizarse de forma complementaria o sustitutiva con otras dimensiones para mejorar los resultados empresariales.

El modelo más conocido de combinación entre los enfoques *high road* y *low road* de flexibilidad es el modelo de empresa flexible núcleo-periferia desarrollado por Atkinson (1984, 1985) o modelo “de dualidad de mercado laboral a nivel micro” (Pollert, 1988, p. 283). En él se propone una complementariedad entre ambos enfoques, articulada en base a la utilización de herramientas distintas para diferentes tipos de empleados. Las herramientas de flexibilidad interna-funcional se centraría sobre los trabajadores del núcleo que, comprometidos con el proyecto empresarial, estarían dispuestos a adaptar y renovar sus cualificaciones de forma permanente y dinámica (flexibilidad funcional-interna en los trabajadores del núcleo). Este núcleo de trabajadores estables se protegería de las fluctuaciones de los mercados y de los cambios en el entorno mediante una periferia de trabajadores de baja cualificación, contratados bajo esquemas mercantiles o laborales precarios, sin mayores compromisos de permanencia, que proporcionan flexibilidad a la empresa en sus ajustes cuantitativos de personal (flexibilidad numérica-externa en los trabajadores de la periferia).

Empíricamente, las asunciones del modelo de Atkinson (1984, 1985) no siempre han sido corroboradas. Por ejemplo, algunos estudios han refutado la idea de complementariedad entre los dos enfoques, de forma que no ha quedado probada la existencia de una relación positiva y significativa entre la utilización de instrumentos de flexibilidad funcional-interna y de flexibilidad

numérica-externa. Diferentes estudios han evidenciado que las empresas que hacían un mayor uso de prácticas de flexibilidad *high-road* en las actividades del núcleo recurrían significativamente con menor probabilidad al trabajo contingente y la externalización (Osterna, 1999; Davis-Blake y Uzzi, 1993).

También se ha cuestionado que el propósito de las empresas con la utilización de trabajadores externos sea la protección de los trabajadores del núcleo de las fluctuaciones de la demanda, para mejorar sus relaciones con ellos. Los resultados de algunos trabajos sugieren que las empresas pueden combinar diferentes instrumentos de flexibilidad laboral aplicados sobre trabajadores del núcleo y de la periferia con la intención de reducir costes laborales, no con el propósito de proteger a los trabajadores regulares (Way, 1992). Cully *et al.*, (1999) y Cappelli y Neumark (2001) encontraron, por ejemplo, que el uso de trabajadores contingentes por parte de establecimientos americanos estaba positiva y significativamente relacionado con la rotación involuntaria de trabajadores permanentes.

Si el trabajo inestable crece a costa del estable, los trabajadores del núcleo pueden sentirse, más que protegidos, amenazados o “invadidos” por los trabajadores externos. El aumento de la flexibilidad externa puede aumentar la presión percibida por parte de los trabajadores del núcleo para la aceptación de altos grados de flexibilidad de su tiempo de trabajo a cambio de mantener su empleo (Cappelli y Neumark, 2001; Miguelez, 2005; Flecker *et al.*, 2007).

Kalleber (2001) entiende que el modelo representa una excesiva simplificación de las dinámicas del mundo real. En la realidad las estrategias empresariales de flexibilidad no se ajustan plenamente a los modelos puros (flexibilidad low y high road). Son las formas intermedias y combinadas con características no siempre congruentes (Tomás y Contreras, 1998), las que suelen prevalecer. No obstante dicho modelo puede servir de punto de partida para el desarrollo de concepciones más realistas de la interrelación entre distintas formas de flexibilidad. En este sentido, considera que el modelo de Atkinson entiende el núcleo de trabajadores como un grupo bastante homogéneo, identificando la

flexibilidad numérica con la periferia y la funcional con el núcleo. De esta manera se descarta la posibilidad de obtener flexibilidad numérica del núcleo y flexibilidad funcional de subcontrataciones y de otras de formas de externalizar el trabajo. Además, concebir a los trabajadores del núcleo y de la periferia ocupando puestos en partes distintas de la organización supone dejar de considerar situaciones de cooperación entre ambos grupos de trabajadores en un mismo departamento o, incluso, que puedan llegar a desempeñar los mismos puestos.

Otra de las críticas de Kalleber (2001) es sobre la relación entre el núcleo y la periferia, más compleja en la realidad de lo que se asume en el modelo. Puede que no siempre los trabajadores de la periferia se utilicen para proteger a los del núcleo, como sugiere el modelo, sino que la periferia se relacione de otras formas con el núcleo: por ejemplo, cuando se emplean trabajadores externos procedentes de agencias de trabajo temporal, como medio de reclutar, seleccionar y probar trabajadores para posiciones estables.

Por último, el modelo núcleo-periferia pone su foco en la empresa y no presta suficiente atención a la colaboración entre empresas. Así, Atkinson (1987) identificaba la subcontratación, en lugar de como una forma de flexibilidad, como una alternativa a ella. Sin embargo, algunos estudios han mostrado cómo las organizaciones pueden obtener flexibilidad tanto numérica como funcional estableciendo relaciones con otras organizaciones.

5. Marco normativo de la flexibilidad laboral en el ordenamiento español

La normativa laboral y el sistema de relaciones laborales forman parte del marco institucional en el que se desarrollan las actuaciones empresariales en materia de flexibilidad laboral (Blyton y Martínez-Lucio, 1995; Goudswaard y Nanteuil, 2000; Kalleberg, 2001). La gestión de los recursos humanos que pueden implementar las empresas está, al menos parcialmente, influida por el marco normativo que regula las relaciones laborales (Paawe, 2004).

Las sucesivas reformas laborales han modificado las condiciones de acceso a los diferentes mecanismos empresariales de adaptación de los recursos humanos a sus necesidades tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En nuestro país ha habido dos grandes oleadas institucionales de impulso de la flexibilidad. La primera comenzó en la segunda mitad de los años ochenta con la figura del empleo temporal como elemento fundamental de una reorganización externa de la cantidad de trabajo; la segunda ha crecido con la última crisis y apunta hacia la flexibilidad interna, afectando a la reorganización del tiempo de trabajo, las funciones y los salarios del personal existente en la organización (Ortiz, 2013).

5.1. Marco normativo de apoyo a la flexibilidad externa

La flexibilidad laboral se ha venido articulando hasta hace poco tiempo en torno a mecanismos de flexibilidad externa y en España, fundamentalmente, mediante la figura del contrato temporal (Toharia, 2002). Ello ha derivado en una temporalidad persistente en el mercado de trabajo español que nos ha llevado a encabezar desde hace más de cuatro décadas la lista de países europeos con mayores tasas de temporalidad (Ortiz, 2013). Las tesis explicativas de dicha singularidad del caso español han puesto el acento en factores tanto estructurales como institucionales.

Entre los factores estructurales que explican la alta temporalidad se han señalado por parte de la literatura sociológica entre otros los siguientes:

- La existencia de un mercado de trabajo dualizado que facilita la aplicación de medidas de flexibilidad contractual (Prieto, 1989; Recio, 1991; Miguélez, 2004; Miguélez y Prieto, 2008);
- La estructura sectorial de la actividad económica, con un importante peso de las actividades agrarias y terciarias, especialmente las ligadas al turismo, que han determinado un volumen importante de empleo

temporal ligado a la propia estacionalidad de la actividad (Toharia y Malo, 2000; Dolado y Jimeno, 2004).

- La composición de la población. En concreto se ha señalado como la irrupción en el mercado laboral de los hijos procedentes del “baby boom”, generó un exceso de oferta de difícil asimilación por el tejido empresarial en las condiciones de estabilidad laboral habituales hasta entonces, lo cual pudo empujar a la aceptación de la utilización de trabajo temporal (Polavieja, 2004).

Sin embargo, la alta temporalidad de empleo en España no se explicaría sin la concurrencia de una serie de reformas en la normativa laboral y el sistema de negociación colectiva, que sirven de soporte a esta forma de flexibilidad desde la segunda mitad de los años ochenta (Ortiz, 2013).

El Estatuto de los Trabajadores aprobado en 1980, con la democracia recién nacida, establecía el contrato indefinido como la norma de empleo, de manera que constituía el único contrato posible, excepto para cubrir temporalmente puestos de trabajo por bajas o por situaciones estacionales (se exigía una estricta causalidad que ligaba los contratos temporales a la naturaleza temporal de la tarea para la que el trabajador era contratado). Pero entre finales de los setenta mediados de los ochenta, España atravesó una severa crisis económica que hizo que a mediados de los ochenta la tasa de paro alcanzase el 21% (Martínez y Bernardi, 2011). Ello impulsaría una reforma laboral por parte del gobierno socialista en 1984, que tendría como medida más significativa la introducción de los contratos temporales como fomento del empleo, que eliminaban el requisito de causalidad, es decir, introdujo la posibilidad de utilizar contratos temporales para puestos de trabajo de naturaleza permanente. Entre las modalidades contractuales que redundarían en un incremento de la temporalidad destacan: el contrato temporal de fomento del empleo, el contrato eventual por circunstancias de la producción y el contrato de lanzamiento de nueva actividad.

Polavieja (2003, 2004) ha explicado la alta temporalidad del empleo en España en base a una combinación de factores económicos e institucionales. La introducción de temporalidad se produjo en un mercado laboral muy rígido, en un momento de crisis económica y justo cuando la cohorte de los nacidos en los sesenta, más numerosas y mejor formadas que las anteriores, alcanzaban la edad de entrada en el mercado laboral. En ese contexto, los empresarios eran más reacios a comprometerse a largo plazo. Prefirieron utilizar los contratos temporales, sin coste de despido, que los indefinidos. Por otra parte, los trabajadores temporales (generalmente mejor cualificados) supusieron una barrera protectora de los fijos, especialmente durante la crisis, al ser los primeros en ser despedidos. Según este autor, en ninguno de los países occidentales coincidieron todos estos factores a la vez.

La investigación empírica ha demostrado la relación entre el aumento de la temporalidad y las reformas legislativas de la década de los ochenta y mitad de los noventa (García, Garrido y Toharia, 1999). Toharia (2002) indica cómo el crecimiento de la tasa de temporalidad con posterioridad a la reforma laboral de 1984 se explica por la canalización de la creación de empleo generada por la expansión económica hacia los contratos temporales.

Tras la reforma de 1984, la contratación temporal pasó rápidamente a convertirse en la modalidad dominante de contratación (Alonso y Galdón, 2007), de manera que entre finales de los años ochenta y mediados de los noventa, la proporción de trabajadores indefinidos cayó hasta situarse por debajo del cincuenta por ciento de la población activa (Dolado, et al., 2010).

Toharia (2002) habla del “modelo español de contratación temporal”, caracterizado por lo que se denomina “flexibilidad en el margen” en el que los nuevos contratados podían ser incorporados por un periodo de tiempo determinado quedando al margen de la legislación básica protectora de la estabilidad en el empleo que requiere una causa objetiva para la extinción del contrato y no la mera voluntad del empresario.

En opinión de algunos autores, las reformas acometidas desde 1984 y a lo largo de los noventa³, con el fin de fomentar el empleo, darán lugar a una progresiva desregulación de las relaciones laborales y la instalación en el mercado laboral de una “cultura de precariedad” que sientan las bases de una fuerza laboral “barata” y una temporalidad inasumible en algunos sectores de actividad especialmente intensivos en mano de obra (Alfonso, 2010; Ortiz, 2013).

Estudios como los de Polavieja (2003, 2004), recogen evidencias empíricas que atribuyen la elevada temporalidad en España al papel que juega la protección institucional del empleo estable. Un sistema de protección especialmente rígido de la contratación indefinida podría actuar como factor disuasorio para el empresario, que se acogería a las ventajas del empleo temporal aun sacrificando la inversión en capital humano estable y explicaría la extensión del empleo temporal incluso entre trabajadores que desarrollan tareas de cualificación media y alta (Sanchez-Mora, et al. 2001). La reforma del Estatuto de los Trabajadores de 1984 desregularizó el uso de la contratación temporal pero mantuvo las estrictas normas legales y administrativas al despido para los contratos indefinidos. Los importantes diferenciales en los costes de despido resultarían determinantes en las decisiones empresariales de ajustes de plantilla llegando a primar sobre otros aspectos como pueden ser las consideraciones de eficiencia productiva (Alonso y Galdón, 2007).

Las sucesivas reformas laborales de 1997⁴, 2001⁵, 2006⁶, 2010⁷ y 2012⁸, trataron de fomentar la contratación indefinida reforzando de nuevo la

³ Ley 22/1992 de 30 de julio de Medidas Urgentes sobre el Fomento del Empleo y Protección por Desempleo.

Real Decreto Ley 3/1993, de medidas urgentes sobre materias presupuestarias tributarias, financieras y de empleo. Donde se prorroga la contratación temporal de fomento del empleo.

Ley 10/1994 de 19 de mayo sobre medidas urgentes de fomento de la ocupación. Que crea un nuevo contrato de aprendizaje bautizado popularmente como “contrato basura” y legaliza las empresas de trabajo temporal (ETTs).

⁴ Ley 63/1997, de 26 de diciembre, de medidas urgentes para la mejora del mercado de trabajo y el fomento de la contratación indefinida. Se crea el contrato de fomento de la contratación indefinida dirigido a determinados colectivos.

causalidad entre contrato temporal y tarea temporal, introduciendo incentivos fiscales para la contratación indefinida, rebajado el coste de despido para algunos tipos de contratos indefinidos e introduciendo indemnizaciones obligatorias para algunos tipos de contratos temporales. Pero la temporalidad en el mercado de trabajo se había consolidado, resistiendo los diferentes intentos normativos que trataron de frenar dicha inercia (Ortiz, 2013).

La legislación de protección al empleo para trabajadores permanentes se mantuvo inalterada hasta 1997. En ese año, los sindicatos y las asociaciones empresariales firmaron el Acuerdo Interconfederal para la Estabilidad del Empleo. Este acuerdo condujo a la primera regulación del contrato de fomento de contratación indefinida, con una reducción del coste por despido improcedente. La cuantía de la indemnización se reducía a 33 días de salario por año de servicio con un tope de 24 mensualidades, lo cual suponía una rebaja importante respecto al contrato indefinido ordinario con una indemnización en 45 días de salario por año de servicio con un tope de 42 mensualidades. Si bien, el alcance de esta medida se vería mermado por

⁵ Ley 12/2001 de 9 de julio. Una reforma en la que se prorrogaría indefinidamente la vigencia del contrato de fomento de la contratación indefinida.

⁶ Real Decreto Ley 5/2006, de 9 de junio para la mejora del crecimiento y del empleo. Que limitó el encadenamiento de los contratos temporales y extendió el contrato de fomento de la contratación indefinida a la conversión de contratos temporales celebrados entre enero de 2004 y diciembre de 2007.

⁷ Real Decreto Ley 10/2010 y Ley 35/2010, de 17 de septiembre de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Se aprueba en la última etapa del gobierno socialista ante una crisis económica evidente. Pretendía frenar el abuso de la contratación temporal a través del establecimiento de una duración máxima de tres años ampliable en doce meses por convenio en el contrato por obra o servicio y se eleva la cuantía de las indemnizaciones por finalización de un contrato temporal.

⁸ Real Decreto Ley 3/2012 de 10 de febrero de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Introduce el “contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores”, aunque establece un periodo de prueba de un año que da pie a una forma de descausalización del despido en ese tiempo.

quedar restringida sólo a ciertos colectivos: jóvenes entre 18 y 29 años, mayores de 45, personas con discapacidad y parados de larga duración entre otros.

No obstante, la persistencia de la temporalidad y su resistencia a disminuir tras la adopción de las diversas reformas, especialmente la de 1997, llevó a cuestionar la idea de que la temporalidad se explicara por los diferenciales en los costes de despido, pues no bastaba con la reducción de la brecha de costes para aumentar lo suficiente el número de contratos indefinidos. Los trabajos de Toharia et al. (2005) y Cebrián, Moreno y Toharia (2005) llevaron a reformular la teoría de la temporalidad al constatar que la duración de los contratos indefinidos bonificados era menor que la de los contratos indefinidos ordinarios. Ello hacía buscar la raíz de la temporalidad en causas distintas a la forma jurídica del contrato. Al recurrirse al contrato indefinido bonificado para puestos más inestables, la duración efectiva de esas relaciones laborales tendía a disminuir. De manera que, según estos autores los programas de fomento de la contratación indefinida no parecen resultar efectivos para combatir la temporalidad mediante el acercamiento de costes de contratación y extinción entre temporales e indefinidos porque son algunos puestos de trabajo y no los contratos los que resultan cada día más inestables. Estos autores aplican la teoría dualista de trabajo de Piore (Piore y Berger, 1980, Piore, 1986) para explicar la temporalidad. Según esta teoría, la segmentación del mercado de trabajo tiene su origen en la distribución de productividades entre los puestos. El mercado de trabajo se encuentra segmentado entre puestos relativamente más cualificados, en los que la estabilidad constituye un elemento sustancial, y puestos relativamente poco cualificados para los que la estabilidad de la relación laboral es indiferente, ya que existen numerosos trabajadores que pueden cubrirlos. Según esa explicación de la temporalidad, el empresario, en el momento de decidir el tipo de contrato que propone a sus trabajadores, sabe si le interesa, dada su presumible productividad y su posible

dificultad de sustitución por otro trabajador de similares características, ofrecerle un contrato de duración temporal o un contrato del que se espera una relación más duradera y para el que se usa bien directamente un contrato indefinido, bien una secuencia de contrato temporal (quizá de formación) con vocación de conversión posterior en un contrato indefinido.

5.2. Marco normativo de apoyo la interna

La segunda gran oleada de impulso a la flexibilidad a raíz de la última crisis económica apunta hacia la flexibilidad interna como una vía alternativa a la otra gran modalidad de flexibilidad, la externa, y es especial el despido, favoreciendo una mayor estabilidad en el empleo.

La flexibilidad interna hace referencia a la capacidad empresarial de modificar las condiciones de trabajo y la organización del trabajo dentro de la propia empresa. Es por ello, que se encuentra estrechamente vinculada a los distintos elementos normativos que definen tanto las condiciones laborales de los trabajadores (jornada de trabajo, trabajo a turnos, movilidad funcional, traslados, salario, etc.) como los poderes del empresario para fijarlas y modificarlas (sistemas de modificación de las condiciones de trabajo) (Valdés y Lahera, 2010).

Las últimas reformas laborales (Ley 35/2010 y Ley 3/2012), proporcionan el marco normativo de apoyo a esta otra forma de flexibilidad laboral, la interna. La reforma de 2010 en algunas ocasiones adoptaba un sentido negativo sobre la flexibilidad interna, pues se articulaba fundamentalmente a través de la suspensión de contrato y la reducción temporales de jornada, es decir, a través de reducción del tiempo de trabajo para la conservación del empleo más que a través de medidas de redistribución del mismo.

Pero la reforma de 2012 introduce medidas más enérgicas en esta dirección (Ortiz, 2013). En concreto, con el objetivo de fortalecer los mecanismos de adaptación de las condiciones de trabajo a las circunstancias concretas que atraviese la empresa, la nueva normativa modifica el sistema de clasificación profesional para facilitar la flexibilidad funcional, hace más genéricas las causas justificativas de los traslados de los trabajadores y se modifica la definición legal de las causas económicas, técnicas, organizativas o de producción justificativas de las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo, en el sentido de que se suavizan los requisitos para que prospere la modificación sustancial (Sáez, 2012; Ballester, 2013).

En cuanto a la movilidad funcional, con el objeto de fortalecer los mecanismos de adaptación del trabajo a las circunstancias que atraviese la empresa, el sistema de clasificación profesional pasa a tener como única referencia el grupo profesional. De esta manera se pretende evitar la rigidez del concepto de categoría profesional y hacer de la movilidad funcional ordinaria un mecanismo más viable de adaptación. La definición de grupo profesional se basa en titulaciones, aptitudes y contenido general de la prestación y podrá incluir distintas tareas, funciones, especialidades profesionales o responsabilidades asignadas al trabajador. Así, la potestad para cambiar las funciones de los trabajadores respecto a las inicialmente acordadas, en el ejercicio ordinario del poder de dirección empresarial queda ampliada a las correspondientes a su grupo profesional.

Respecto a la movilidad geográfica, la Ley 3/2012 modifica, en primer lugar, la definición legal de las causas económicas, técnicas, organizativas o de producción justificativas del traslado, haciéndolas más genéricas. Se entienden como tales “las que están relacionadas con la competitividad, productividad u organización técnica o del trabajo en la empresa así como las contrataciones referidas a la actividad empresarial” (nuevo art. 40.1 ET). Así pues se le da al

empresario casi plena libertad para trasladar a los trabajadores, sin exigir una causa concreta (Sáez, 230). Se equiparan las causas justificativas de los traslados con las de las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo si bien se alejan de las mayores exigencias causales para regulaciones de empleo y descuelgues del convenio colectivo.

Uno de los aspectos de las condiciones laborales que ha sufrido una mayor alteración en cuanto a requisitos para su modificación a raíz de la reforma de 2012 ha sido el de la distribución del tiempo de trabajo contratado ya que ha supuesto un incremento de las prerrogativas empresariales para ajustar el momento de la prestación laboral a las variaciones en los mercados. La jornada de trabajo puede modificarse en primer lugar, por medio del procedimiento establecido en el art. 41 del ET previsto para las modificaciones sustanciales de las condiciones laborales de carácter extraordinario, teniendo que alegarse causas económicas, técnicas, organizativas o de producción. Con la reforma de 2012 se reformulan esas causas hasta el punto de que algunos autores sostienen que las prerrogativas empresariales no encuentran más límites que la buena fe, el fraude de Ley y el abuso de derecho, eximiendo al empresario de la prueba de razonabilidad (Roqueta, 2012; Aguilera, 2012). Pero la reforma de 2012 abre una segunda vía para modificar la jornada laboral previamente fijada. Así la reforma del art. 34. 2 del ET permite a la empresa variar la jornada ordinaria previamente fijada sin necesidad de acudir al procedimiento para la modificación sustancial de las condiciones de trabajo del art. 41 del ET ni por tanto que alegar causa alguna.

Así, a partir de la reforma laboral de 2012, en defecto de su regulación por convenio colectivo o por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, la empresa podrá distribuir de manera irregular a lo largo del año el 10% de la jornada de trabajo dando entrada por primera vez en nuestro ordenamiento a la voluntad unilateral del empresario como fuente de

distribución irregular del tiempo de trabajo. Las empresas dispondrán de una bolsa de horas flexibles de aproximadamente 180 horas al año que pueden utilizar para ampliar la jornada semanal de los trabajadores por encima de las cuarenta horas semanales a compensar dentro del año natural. No obstante, habrá de respetar ciertos requisitos. En primer lugar, debe atender al límite del art. 34.3 ET de 9 horas de trabajo diario (salvo que dicho límite haya sido suprimido por convenio colectivo o pacto de empresa). En segundo lugar deberá respetar los descansos diarios y semanales legales, y por último, deberá respetarse el preaviso necesario al trabajador con una antelación de cinco días. De la necesidad de avisar con antelación al trabajador, se desprende que la empresa podrá no sólo distribuir de forma irregular la jornada sino que también podrá modificar la jornada previamente fijada.

El concepto de flexibilidad interna se ha instalado en el primer plano de la actualidad institucional pues se ha presentado como una potente herramienta para conjugar los intereses de los trabajadores y los empleadores en la medida que facilita la adaptación competitiva de las empresas a las fluctuaciones de la demanda, favoreciendo la estabilidad en el empleo y evitando el recurso a medidas de flexibilidad externa, singularmente, al despido (Ruesga, 2012). El recurso de las empresas a la flexibilidad interna frente a la externa puede interpretarse como un enfoque largo plazo de la gestión de los recursos humanos en aquellas empresa que precisan de un alto compromiso e implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización, como es el caso de las empresas del conocimiento o empresas innovadoras (Michie y Sheehan, 2005; Posthuma, Campion y Vargas, 2005; Martínez et al., 2011; Albizu, 1997). Y ello porque aunque las prácticas de flexibilidad numérica externa pueden contribuir a reducir los costes laborales, también pueden debilitar el compromiso organizativo de estos empleados, en comparación con el de los trabajadores indefinidos, lo que puede influir de forma negativa en los resultados empresariales sobre todo en materia de innovación.

No obstante algunos autores han cuestionado la eficacia de estos nuevos instrumentos de flexibilización como soluciones “win-win” en todas las situaciones, pues la implementación de estas formas de organización del trabajo requiere de un compromiso mutuo entre la empresa y los trabajadores que no se obtiene a través de la legislación, sino de la negociación entre las partes (Altuzarra *et al.*, 2013) y requiere, también de la presencia de determinadas características estructurales y tecnológicas de la organización de la producción que no siempre están presentes (Gouswaard, et al., 2009; Ruesga, 2012).

CAPÍTULO SEGUNDO

EVOLUCIÓN DEL TURISMO DE SOL Y PLAYA EN ESPAÑA Y CONFIGURACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

En esta parte del trabajo vamos a presentar las principales líneas de evolución que ha seguido el turismo en España, que lo han convertido en un sector fundamental en la estructura socioeconómica de nuestro país, con un peso del 10,2% en el PIB español y un 11,4% del empleo en 2010 (SET, 2012, p.13). Desde la década de los sesenta del siglo pasado, España se mantiene en los primeros puestos del ranking mundial como destino turístico atendiendo a las variables de entrada de turistas extranjeros e ingresos por turismo.

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT, 2010), el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

El principal rasgo distintivo del turismo en España, derivado de su dotación en recursos naturales, ha sido su especialización en el producto de sol y playa⁹. El turismo de sol y playa, ha supuesto tradicionalmente el motor de la actividad turística ha situado a nuestro país como primer destino del mundo en turismo vacacional (Secretaría de Estado de Turismo, 2012). Es en este segmento en

⁹ Este concepto de “producto turístico” está relacionado con el concepto utilizado por los profesionales en las empresas turísticas para comercializar paquetes turísticos o destinos particulares. Así pues, puede hablarse de tipos específicos de “productos turísticos”, como el turismo gastronómico, el ecoturismo, el turismo de ciudad, el turismo de sol y playa, el turismo rural, el turismo de salud, el turismo de invierno, etcétera (OMT, 2010: 29).

el que España ha posicionado tradicionalmente su liderazgo, en consonancia con las principales motivaciones de la demanda¹⁰.

No obstante, el protagonismo del turismo de litoral en las estrategias de desarrollo económico español, comienza ya a ser cuestionado desde el ámbito académico en la década de los 70, apareciendo la idea del agotamiento del modelo turístico empleado, centrado en el producto de sol y playa masificado con grandes carencias en los sistemas de planificación urbanística (Rodríguez y Santana 2014). La apreciación de una serie de desequilibrios no sólo económicos (López, 1999; Perelli, 2002; Ivars, 2003; Antón, 2004; Vera, 2005; Gomez y González, 2014), sino también sociales, medioambientales y culturales (Poon, 1993; Williams, 1996; Agarwal, 2002; Vera e Ivars, 2003; Ioannides y Briavel, 2003; Bramwell *et al.*; Aguiló *et al.*, 2005) ha provocado que un mismo argumento se venga repitiendo desde hace ya más de treinta años en la literatura académica así como en los diagnósticos institucionales del sector: la viabilidad a medio y largo plazo del modelo turístico español se encuentra amenazada porque determinados factores endógenos (tamaño y tipo de oferta turística española) y exógenos (nuevas expectativas de la demanda y actuaciones de los competidores) provocan la obsolescencia de su principal producto turístico, el cual necesita ser renovado (Rodríguez y Santana, 2014).

A pesar de los tópicos asociados al turismo de sol y playa y a sus destinos consolidados o en fase de madurez, los datos demuestran que el turismo de sol y playa ha continuado siendo el motor de la industria turística española. En 2012 los turistas internacionales se concentraron principalmente en las Comunidades Autónomas del sur y este de España con acceso al mar. Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía y Comunidad Valenciana,

¹⁰ Según datos de Instituto de Estudios Turísticos (2013), el ocio y las vacaciones constituyeron en 2012 el motivo fundamental del viaje del 86% del total de turistas internacionales que llegaron a nuestro país y del 53% de los residentes.

concentrando el 83% de los 57,7 millones de turistas extranjeros recibidos en nuestro país (ITE, 2013). Así mismo, a nivel agregado el litoral mediterráneo y los archipiélagos siguen siendo en la actualidad un espacio clave del sistema económico, social y territorial del país. Según el Plan Turismo Litoral S. XXI (CONESTUR, 2011) dichos territorios aglutinan el 44,8% del PIB español, el 46,2% de la población empadronada, el 45,3% del empleo y el 48,4% del parque de viviendas.

Diferentes modelos y teorías han sido aplicados al análisis de la evolución de los destinos turísticos del litoral español, cuestionando su capacidad de adaptación a las tendencias del nuevo escenario turístico una vez alcanzada su etapa de madurez. Analizaremos, fundamentalmente los planteamientos propuestos en el marco de la teoría de la reestructuración productiva (Agarwal, 2002, 2005) adaptada al sector turístico, donde ha ganado cierto consenso la noción de turismo postfordista y neofordista para referirse a una variedad de nuevas estrategias organizativas desarrolladas por los destinos turísticos y las empresas del sector para adaptarse al nuevo escenario y evitar el declive (Ioanides y Debbage, 1997; Lash y Urry, 1998; Torres, 2002).

1. Origen y desarrollo del turismo en España.

1.1. Origen y expansión del turismo en España (1960- 1972)

Aunque España se constituye como potencia turística a nivel internacional en la década de 1960, ya en el siglo XIX se sentaron las bases de su enorme desarrollo turístico (Larrinaga, 2002). En ese siglo, al igual que en otros países continentales, la Revolución Liberal fue determinante para la expansión industrial en España, trayendo consigo la modernización de la sociedad española y el surgimiento de unas élites del capital que amasaron importantes

fortunas además de unas clases medias acomodadas. Estas élites del dinero y esta burguesía habitaban las ciudades en el interior del país, ciudades que se encontraban cada vez más saturadas y con peores condiciones de salubridad. Las capas altas de la sociedad española se convirtieron poco a poco en demandantes de servicios turísticos relacionados con la salud. En España, al igual que en el resto de Europa, se fue extendiendo la confianza en las propiedades terapéuticas de las aguas termales y marinas, por lo que los primeros viajes turísticos en España estuvieron motivados por la búsqueda de aire fresco, la toma los baños en las zonas marítimas, el poder reparador de las aguas termales o el alejamiento de los ambientes excesivamente calurosos durante el verano. Así mismo, en el último tercio del siglo XIX, se producen también los primeros viajes a España por razones turísticas de extranjeros. Se trataba de un turismo de lujo que solía optar por las estaciones termales de las costa cantábrica y los balnearios del interior (Sánchez, 2004).

De todos modos, el turismo del siglo XIX en España suponía todavía un fenómeno muy limitado tanto en términos de demanda interior como exterior (Larrinaga y Pousada, 2013). Habría que esperar hasta mediados del siglo XX para ver cómo España se conformaba como potencia turística internacional situándose a la cabeza de los países tradicionales de recepción de turistas europeos, superando a otros destinos tradicionales como Francia e Italia. Desde ese momento, nuestro país empezó a ocupar un lugar destacado en el turismo de masas en Europa. La demanda turística internacional hacia España tuvo una proyección espectacular. En apenas 23 años, los comprendidos entre 1950 y 1973 el número de visitantes extranjeros se multiplicó por 46 y las tasas de variación fueron siempre positivas (Pellejero, 2005:6).

La importante afluencia turística al litoral mediterráneo español traería consigo la transformación de espacios, pueblos y ciudades. En la evolución de la

demanda de alojamientos hoteleros entre 1966¹¹ y 1972 se vivió un periodo de intenso crecimiento. Las pernoctaciones de extranjeros se incrementaron un 141,7%, y la clientela nacional también fue bastante dinámica, creciendo sus pernoctaciones un 67,2% (Pellejero, 2005). Se inicia un vasto proceso urbanístico y de construcción para satisfacer las necesidades de esta pujante industria.

Los ingresos por turismo y su peso en el PIB fueron creciendo desde mediados del siglo XX, hasta convertir a España, a finales de los sesenta en una potencia turística mundial, hecho que resulta significativo dado el escaso peso de nuestro país en esta materia a nivel internacional durante el siglo XIX y principios del XX (Bayón, 1999; Pellejero, 1999). Fueron varios los factores que influyeron en la consolidación de España como potencia turística internacional en cuanto a receptor del turismo en Europa en aquella época (Pellejero, 1999; Sánchez, 2001; Vallejo, 2002; Moreno, 2007) que pueden agruparse en tres grandes bloques: (a) un contexto internacional propicio (b) los atractivos naturales y coyunturales del país y (c) la política de regulación y promoción turística exterior puesta en marcha por el régimen franquista.

a) *El contexto internacional.*

Con las dos guerras mundiales, el turismo en Europa había quedado reducido a su mínima expresión. Pero al término de la segunda guerra mundial, la economía de los países beneficiarios del Plan Marshall consiguieron en breve superar los niveles previos a la guerra y alcanzar un crecimiento sin precedentes que se tradujo en un impulso fundamental para el turismo (Sánchez, 2001; Pellejero, 2006). A medida que se incrementaba el nivel de vida, se generalizaban las vacaciones pagadas y se abarataban los medios de

¹¹ Como aclara Pellejero (2005), el análisis histórico de la demanda de alojamientos hoteleros en España sólo es posible desde abril de 1965 cuando el Instituto Nacional de Estadística publicó su primera serie sobre movimiento de viajeros.

transporte en países socialdemócratas del centro y norte de Europa, el turismo llegaba a capas más amplias de la población, dejando de ser un privilegio de minorías adineradas para convertirse en un producto corriente destinado al consumo de la clase trabajadora de las naciones industrializadas. Las antiguas motivaciones y destinos turísticos experimentaron también una serie de cambios. Disminuye el interés por las estaciones termales y los balnearios y se comienza a demandar, por parte los habitantes de la nueva Europa reconstruida, sol y playas cálidas. Todo ello favoreció la implantación de un nuevo paradigma turístico, de consumo generalizado, llamado comúnmente “de masas”. Este turismo dirigió sus miradas inicialmente hacia las costas mediterráneas de Italia y Francia. En nuestro país los estragos de la guerra civil y la autarquía económica impuesta por el régimen de Franco retrasaron las enormes tareas de reconstrucción y modernización necesarias para atraer al turismo (Sánchez, 2001). Pero, tras el fin del aislamiento económico y político internacional del régimen franquista España se pondría a la cabeza de los países receptores de la masa de viajeros europeos, consolidándose como una de las potencias turísticas más importantes del mundo.

b) *Los atractivos naturales y coyunturales de España*

España reunía una serie de características que potenciaron su atractivo como destino turístico en el exterior. La amplia oferta de sol y playa constituyó uno de los factores que más influyeron en la elección de España como destino turístico vacacional. Los habitantes del noroeste de Europa querían garantizarse unas vacaciones al sol, en contraste a sus largos y fríos inviernos. La búsqueda prioritaria de sol y playa explica la amplia concentración geográfica del turismo en torno al litoral mediterráneo y su gran estacionalidad, concentrándose las estancias en los meses de julio y agosto. Pero, además, determinados elementos hacían que España apareciera ante los ojos de los europeos como un destino exótico: un país pobre, bajo una dictadura y con unas tradiciones

que llamaban fuertemente la atención de los turistas extranjeros como son el mundo de los toros, del flamenco y de la Semana Santa (Mazón, 2014). La estrategia utilizada durante el régimen franquista para la promoción exterior del turismo fue la de proyectar la imagen de un país exótico, peculiar, recurriendo a los tópicos como el flamenco, los toros y la Semana Santa. El eslogan “*Spain is different!*” (¡España es diferente!), ideado para la campaña turística en los años sesenta por el Ministerio de Información y Turismo, contribuía claramente a dicho objetivo. Tal insistencia en la comercialización turística del estereotipo contribuyó a acentuar la imagen sesgada de España en el exterior pero también fue la forma más rápida y cómoda de promocionarla frente a la competencia mediterránea.

La proximidad geográfica a los principales centros emisores de turistas fue otro factor fundamental para que los turistas de la Europa Occidental eligieran España. Las primeras oleadas importantes de turistas europeos que llegaron a nuestro país a finales de los 50 se instalaron en la Costa Brava, la más cercana a sus lugares de origen, para posteriormente extenderse hacia la Costa Dorada, la Costa Blanca y la Costa del Sol. Respecto a los medios de transporte utilizados, la carretera se mantuvo como principal vía de entrada a la península en los años 60. En 1964, por ejemplo, las estadísticas registraron un porcentaje de entrada de turistas por carretera del 77%, frente al 11% de los llegados en avión, el 10% en tren y el 2% en barco (Sánchez, 2004). La forma de transporte explica la preponderancia en nuestro país del turismo europeo sobre el norteamericano y un desarrollo ligeramente más tardío hacia los archipiélagos. El avión, aunque continuaba siendo un medio turístico limitado, experimentó una fuerte expansión a partir de la segunda mitad de la década de los 60, en gran parte derivada del auge de los vuelos no regulares (vuelos

chárter), impulsado por los turoperadores europeos¹², siendo la costa mediterránea y especialmente Mallorca uno de sus principales destinos.

Los bajos precios, fruto del incipiente nivel de desarrollo de la economía española, de la política de control de la administración pública¹³ y de la entrada en el mercado de las grandes sociedades extranjeras, fueron otro de los elementos que explican el auge del turismo en nuestro país. Permitía a los turistas disfrutar en España de servicios comparativamente superiores, en proporción calidad-precio a la de otros destinos. Sánchez (2004) pone como ejemplo que el gasto medio diario del turista francés en nuestro país a mediados de los 60, suponía la mitad de lo que se pagaba por jornada turística en Francia o en Italia.

c) La estrategia de promoción de la actividad turística durante el régimen franquista.

El auge sostenido del turismo extranjero durante la década de los años 60 supuso un motor fundamental del desarrollo económico y la apertura exterior de España. Aunque el periodo inicial del régimen franquista giró en torno al mantenimiento del control económico y político reprimiendo todo movimiento favorable a una economía abierta (Velarde, 2001), a mediados de los años

¹² La nueva regulación del transporte aéreo civil que introduce la Convención de Chicago de 1944 tuvo un impacto fundamental en el turismo. En dicha convención, se subestimó la importancia económica que tendrían los vuelos chárter en el futuro, y por lo tanto, fueron sometidos a una escasa regulación. La única condición que se les impuso fue la de no poder vender la plaza al consumidor final directamente sino formando parte de un paquete que incluyera, como mínimo, alojamiento en el destino y otros servicios adicionales. Ante este nuevo escenario, los operadores turísticos europeos empezaron a impulsar, en el transcurso de los años 60, los vuelos chárter hacia el Mediterráneo, siendo España uno de sus principales destinos (Larrinaga y Pousada, 2013)

¹³ El gobierno estableció en septiembre de 1962 una "operación precios" basada en la fijación de un máximo y un mínimo que garantizasen el bajo coste de los servicios, operación que afectó fundamentalmente al sector de la hostelería (Sánchez, 2001).

cincuenta se produce un periodo de apertura diplomática y económica internacional. En 1953 se firmaron varios acuerdos con Estados Unidos que afianza el restablecimiento de las relaciones de ambos países en términos de asistencia militar y económica, en 1955 España era admitida en la ONU como miembro de pleno derecho y en 1958 entra a formar parte del Fondo Monetario Internacional (FMI). Desde el interior, este proceso de apertura se tradujo en la adopción de una nueva política económica y en el nombramiento de un nuevo gobierno con la presencia de tecnócratas¹⁴ con el objetivo de la modernización económica. En 1959, el Plan de Estabilización buscó una nueva manera de salir de la bancarrota en la que se encontraba prácticamente el país (Figuerola, 2014). La nueva política se asentaba en un mejor funcionamiento del sector exterior y el turismo adquirió en el terreno de la balanza de pagos un papel insustituible (Aramberri, 2011). Gracias a las exportaciones de servicios turísticos España financió su déficit comercial y aumentó sus reservas para importar las materias primas y sobre todo la maquinaria y los bienes de equipo que necesitaba para su industrialización. El gobierno español aprobó numerosas medidas para potenciar el desarrollo del turismo (Sánchez, 2004): reestructuraciones ministeriales, facilidades para el cruce de fronteras, concesión de créditos, subvenciones y exenciones fiscales, fomento de la inversión pública y privada, regulación de precios, incremento del volumen e intensidad de las campañas de promoción del turismo en España y en el extranjero, etc.

A pesar del éxito económico y social, Sánchez (2001:218) critica la falta de planificación del desarrollo turístico durante el franquismo: "*Sin capacidad ni rapidez de respuesta para planificar a medio y largo plazo la evolución del fenómeno turístico, las autoridades franquistas se limitaron a propulsar la*

¹⁴ En 1951 se nombró al frente del Ministerio de Información y Turismo a Gabriel Arias Salgado y a Mariano Urzaiz y Silva, como Director General de Turismo. En 1962 Arias Salgado fue sustituido por Manuel Fraga Iribarne (Pellejero, 2006).

progresión matemática de visitantes y divisas. El ritmo de crecimiento acelerado unido a la ausencia de una gestión acorde con los principios de un desarrollo equilibrado produjo consecuencias de difícil solución inmediata e incluso situaciones de degradación irreversibles”.

1.2. Crisis y crecimiento cíclico con tendencia creciente (1973-1982)

La etapa que se inicia a finales del franquismo y termina con las elecciones de 1982 está marcada por las crisis políticas, económicas y turísticas pero también, por una demanda turística hacia España, que mantiene, no obstante una tendencia creciente, aunque a un menor ritmo que en la etapa precedente (Vasallo, 1999). El crecimiento anualizado de entrada de visitantes fue del 2,4% en este periodo, frente al 14,3% del periodo comprendido entre 1968 y 1973 y en lo que se refiere a ingresos por divisas, el crecimiento nominal anualizado del periodo 1973-82 fue del 13,8% frente al 34% de la década anterior (Vasallo, 1999). La demanda turística internacional estuvo marcada por diferentes ritmos y fluctuaciones según fases (Bote *et al.*, 1999). Tras la fase de crecimiento continuo que había tenido lugar desde 1950 hasta 1973, se entró en una de recesión durante los años 1974, 1975 y 1976 con tasas de crecimiento negativas en el número de visitantes, como consecuencia de los efectos de la primera crisis del petróleo y la recesión económica mundial y europea en particular, pero también, como consecuencia de una serie de acontecimientos que disminuyeron el atractivo turístico de nuestro país: el asesinato de Carrero Blanco, las ejecuciones de septiembre de 1975, así como la incertidumbre ante el proceso de transición hacia la democracia tras la muerte de Franco (Vasallo, 1999; Pellejero, 2005).

El periodo comprendido entre 1977 y 1982 se produce un crecimiento cíclico en la demanda turística internacional hacia España. Al elevado crecimiento en el número de visitantes entre 1977 y 1978, explicada por la recuperación después del ajuste a la primera crisis energética, le suceden tasas negativas entre 1979

y 1981, como consecuencia de la segunda crisis del petróleo que hace que se dispare el precio del combustible afectando muy negativamente a la renta y a los precios turísticos y de transporte (Bote *et al.*, 1999).

1.3. Crecimiento sostenido (1982-1988)

Tras esos años difíciles se inicia, coincidiendo con las elecciones de 1982, una nueva etapa de crecimiento sostenido en la actividad turística que se prolonga hasta 1988 aproximadamente. La demanda internacional creció un 42,5% y también se produjo un importante incremento de las pernoctaciones hoteleras, sobre todo la de turistas extranjeros, con un incremento del 57,6% (Pellejero, 2005). Ello fue posible por el buen clima económico internacional y la reducción del precio real del petróleo, pero también por el auge que experimenta la economía española. De cara al desarrollo turístico, fue muy positivo el ingreso de España en la Comunidad Europea, el periodo de estabilidad política y de consolidación de las instituciones democráticas en el país y el alto ritmo de inversión pública en redes viarias y comunicaciones (Pellejero, 2005).

Vasallo (1994) llama también la atención sobre otro fenómeno gran magnitud que tiene lugar en este periodo. El turismo de los españoles en España considerado hasta entonces residual empieza a tomar gran importancia, hasta el punto de que se iguala al de los extranjeros. Las pernoctaciones hoteleras de españoles creció un 22,5%. Así mismo, se produce un enorme incremento de la oferta turística extrahotelera con la construcción de segundas residencias en las zonas costeras y la enorme inversión extranjera. El número de apartamentos para uso turístico se multiplica, acentuando la tendencia hacia un turismo familiar de clases medias, concentrado en la costa mediterránea y las islas (Vasallo, 1994).

Desde los años sesenta hasta finales de los ochenta, el modelo turístico español se caracterizó en general por un crecimiento desmesurado y una

elevada concentración espacial, tanto por el número de visitantes como de plazas de alojamiento. La política turística en este amplio periodo mantuvo siempre el objetivo maximizador y fundamentalmente cuantitativo. El turismo español creció fundamentándose en un modelo de producción caracterizado por la masificación, la competitividad en precios, la estandarización de la experiencia vacacional, con una oferta centrada, sobre todo, en el producto sol y playa y un papel destacado de los turoperadores como canal de distribución (Larrinaga y Vallejo, 2013).

1.4. Crisis y cuestionamiento del modelo tradicional (1988-1992).

El periodo expansivo de la demanda turística internacional en España sufrió un nuevo revés en 1988 (120.000 visitantes menos) y sobre todo en 1990 (2 millones de personas menos), prolongándose hasta 1994 (Mazón, 2001). La confluencia de toda una serie de factores provocaron esta nueva crisis (Mazón, 2001; Pellejero, 2005): la guerra del Golfo Pérsico, un nuevo debilitamiento de la economía europea y peseta sobrevalorada que dejó en peor posición competitiva a España frente a la creciente competencia de destinos del Mediterráneo oriental y el norte de África¹⁵. Pero junto a dichos factores también Mazón (2001) señala: la escasa formación del capital humano que repercutió de forma negativa en el servicio de atención al cliente, la antigüedad de parte del equipamiento hotelero, el déficit de infraestructuras, y el claro deterioro en las condiciones ambientales de los destinos turísticos del litoral del país.

Esta fase de recesión de finales de los años ochenta y principio de los noventa generaliza los diagnósticos pesimistas entre la mayoría de los agentes implicados en el desarrollo y la gestión de la actividad, sobre el progresivo agotamiento y la paulatina pérdida de competitividad del grueso del modelo

¹⁵ Los principales destinos competidores eran en esos momentos Túnez, Turquía, la ex Yugoslavia, Marruecos, Chipre y Egipto (Mazón, 2001).

turístico español, pues a diferencia de las recesiones anteriores, va acompañada de otros indicadores: pérdida de cuotas de mercado en los principales países emisores, reducción de los ingresos turísticos y reducción del gasto por turista fundamentalmente (Bote, *et al.*, 1999). En esta etapa se consolida un amplio consenso sobre la necesidad de acometer medidas que mejoren la competitividad de nuestras zonas turísticas, sobre todo aquellas que se han venido a denominar destinos maduros.

Las administraciones públicas, ante las evidentes debilidades que presentaba este modelo turístico, especialmente el de sol y playa, se involucra de forma más decidida en el proceso de planificación de la actividad turística. Esta tarea se inicia con el Libro Blanco del Turismo Español (1990), donde se realiza un diagnóstico en profundidad del sector turístico y se acompaña de un conjunto de líneas de actuación. En el diagnóstico que sirvió de base para la propuesta de iniciativas, se apunta tanto a cambios en la demanda como en la oferta turística como causantes de la crisis. En cuanto a la demanda, se señala que se hace más exigente, orientándose hacia una mayor calidad y nuevos productos, al tiempo que surgen nuevos competidores en el segmento tradicional de sol y playa, que ofrecen novedad, exotismo, precios baratos y entornos no degradados. Por el lado de la oferta turística española se detectan una serie de deficiencias como la elevada concentración espacial, la obsolescencia y la pérdida de competitividad, derivadas de un crecimiento acelerado, realizado de manera improvisada, desordenada, sin casi ningún tipo de planificación que contemplara las necesidades de infraestructuras y servicios.

Dicho Libro Blanco constituye la base para la redacción del primer plan nacional diseñado por la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas, el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español, también llamado Plan Futures I (1992-95) en el que se llevó a cabo una trasposición al

turismo de los criterios de competitividad que habían sido aplicados en el sector industrial dando lugar a un proceso de reestructuración en el mismo (de Quesada, 1999). Dicho Plan estatal debía servir de referencia para las políticas turísticas autonómicas y locales. Incluido en el llamado Plan Futures I surgieron los Planes de Excelencia Turística (PET) como inversiones participadas por diferentes administraciones y dirigidas a mejorar la imagen y la calidad de los destinos turísticos que comenzaron a mostrar claros síntomas de deterioro.

1.5. Expansión con pérdida de rentabilidad (1994-2007).

A partir de 1994 se inicia una nueva etapa de crecimiento de entrada de turistas internacionales que fue mejorando paulatinamente dando paso a lo que se llega a calificar como el *segundo boom turístico español* (de Quesada, 1999: 153) con un máximo histórico en 2007. De Quesada (1999) analiza las causas del importante crecimiento en los movimientos turísticos fronterizos de turistas hacia España desde principios de la década de los noventa hasta final de siglo y señala la confluencia de varios factores tanto endógenos como exógenos. Entre los factores endógenos se encuentran, en primer lugar, la excelente relación calidad-precio del producto turístico español, debido tanto a la sensible reducción de precios en la oferta como a la mayor competitividad aportada por las devaluaciones de la peseta. En segundo lugar, la rentabilidad del efecto '92 gracias al papel desempeñado por los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Expo de Sevilla en la promoción de España como destino turístico. Y, en tercer lugar, la estabilidad política española al tiempo que se modernizaba tanto el equipamiento turístico como las infraestructuras aeroportuarias, la red viaria y la sanidad, la energía y las comunicaciones. Entre los factores exógenos se cita la percepción de inestabilidad de los destinos competidores españoles por parte de los mercados emisores y el encarecimiento de destinos más distantes pero potencialmente competidores, como el área del Caribe, a causa de la evolución del precio de los combustibles y la cotización del dólar. Pellejero

(2005: 9) añade también como causante de esta etapa expansiva “*una creciente preocupación del sector turístico, tanto en el ámbito público como en el privado, por la calidad, la diversificación y la sostenibilidad del turismo español*”.

Sin embargo, algunos autores advierten de una pérdida de competitividad en el sector turístico que queda oculta tras las buenas cifras de afluencia de turistas. En este sentido, Perelli (2012) analiza el comportamiento de una serie de indicadores para el periodo 2008-2011 en las principales comunidades turísticas del litoral y llega a la conclusión de que a pesar de que la economía española atravesaba un fuerte proceso expansivo en esa época, truncado a finales de 2008 por el inicio de la crisis, los resultados del turismo de litoral mediterráneo español y de las islas ha sido claramente menguante. A dicha conclusión llega después de evidenciar para las principales comunidades turísticas del litoral (Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña, Murcia y la Comunidad Valenciana) los siguientes datos:

- Una reducción de los ingresos derivados del turismo procedente del gasto de los turistas. El *gasto total en términos reales de los turistas* se redujo de 2001 a 2008 en 2.500 millones de euros constantes, caída que se eleva a 7.300 millones de euros si se incluye el año 2009.
- Un descenso en las *pernoctaciones* (de los turistas extranjeros y españoles), en el total de alojamientos (reglados¹⁶ y no reglados¹⁷) en las comunidades del litoral entre 2001 y 2008 de 4 millones, y de 40 millones más con datos de 2009, y ello a pesar del incremento de la

¹⁶ También denominados colectivos: hoteles, apartamentos turísticos, campings y casas rurales.

¹⁷ Viviendas con uso turístico y viviendas de familiares y amigos.

llegada de turistas a dichas comunidades entre 2001 y 2008 de 7 millones.

- Una caída del *gasto medio diario real* desde los 65,8€ del año 2001 a los 62, 7€ de 2008, sin contar con el fuerte descenso registrado en 2009 hasta los 59,7€ en las comunidades del litoral

Este autor atribuye dicha pérdida de competitividad a la propia idiosincrasia del modelo turístico predominante en los destinos maduros del litoral, basado en altos volúmenes de demanda con márgenes unitarios reducidos y en los últimos años decrecientes. Los destinos se ven sometidos a un pernicioso círculo vicioso pues los bajos niveles de ingresos que obtienen debido a su madurez (congestión urbanística, deterioro de los espacios públicos y naturales, obsolescencia de instalaciones turísticas) provocan la “fuga” de los turistas de mayor capacidad de gasto, con la consiguiente necesidad de incrementar la afluencia para mantener los ingresos turísticos con márgenes empresariales muy ajustados y a la baja, que no incentivan la inversión en la renovación de los equipamientos turísticos. Esta falta de renovación de los equipamientos, instalaciones y oferta turística complementaria no hace más que perpetuar el problema, reduciendo la competitividad y el atractivo turístico del destino retroalimentando un círculo viciosos de difícil reversión (Perelli y Prats, 2007).

Por otro lado, este autor apunta también a un extraordinario incremento de la oferta alojativa turística en el periodo 2001-2008, con la consiguiente reducción en los niveles de eficiencia en el uso de la capacidad instalada. La percepción sobre la buena salud del sector turístico alimentada por el diagnóstico basado en la mera llegada de turistas, atrajo la inversión de grupos hoteleros y fundamentalmente de promotores inmobiliarios hacia la construcción de nuevos alojamientos turísticos reglados, principalmente hoteles. Así mismo, las

expectativas de altas rentabilidades inmobiliarias asociadas al incremento de los precios de las viviendas, la fluidez de crédito, la preferencia de disfrutar de lugares cálidos por parte de los grupos de población próximos o ya en la edad de jubilación y la proliferación de vuelos de bajo coste (López *et al.*, 2005) dispararon la construcción de viviendas de uso turístico entremezcladas con primeras residencias de forma extraordinaria. Perelli (2011) proporciona el dato de que entre 2001 y 2008 en el conjunto de comunidades autónomas del litoral se crearon 196 mil nuevas plazas dentro de la oferta reglada mientras que en la no reglada la creación fue de casi 2 millones. El hecho de que durante ese periodo la demanda turística, medida por el número de pernoctaciones, evolucionara a la baja y se produjera ese exorbitado crecimiento de la oferta provocó que 2008 se cerrara con un nivel de ocupación medio del conjunto de la planta alojativa turística (reglada y no reglada) localizada en estas zonas del litoral del 15,2%, lo que equivale a menos de 2 meses al año de utilización, habiéndose reducido 2,5 puntos sobre la registrada en 2001.

Rodríguez y Santana (2014) comparan el ritmo de crecimiento de la oferta hotelera (plazas de hotel) con el de la demanda (pernoctaciones) en el periodo 2002-2011 para las seis principales regiones turísticas españolas (Andalucía, Baleares, Canarias, Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid). En él muestran el relevante deterioro en el nivel de ocupación hotelera que sufren todas esas regiones entre los años 2006 y 2009, como consecuencia de la sobreoferta, resaltando el problema de las fuertes tensiones competitivas que ello origina en el sector.

El periodo comprendido entre 2002 y 2007 se caracteriza según Ivars *et al.* (2012), por la consolidación de una serie de tendencias globales de marcada repercusión en el mercado turístico, tales como el crecimiento de las compañías aéreas de bajo coste, que sustituyen progresivamente al vuelo chárter tradicional; el incremento de la venta *on line*; las estrategias de

concentración de los turoperadores; y el dinamismo de otros destinos competidores, alternativos a los tradicionales de sol y playa.

Continuando con la intervención de la Administración del Estado en la planificación de la actividad turística, en este periodo se aprueban el Plan Futures II (1996-1999), el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (2000-2006) (PICHTE 2000) y el Plan de Turismo Español Horizonte 2020 (2008-2012). A diferencia del primer Plan Futures, que se planteó en un periodo de recesión del sector, el segundo se aprueba en unos momentos de extraordinario crecimiento de la demanda. No obstante, a pesar de presentarse en un contexto diferente, algunos autores (Ivars, 2003; Velasco, 2004) hablan de una política turística continuista, más que de cambio, manteniendo como objetivos fundamentales la mejora de la competitividad. Con la aprobación del PICHTE 2000 se insiste en el concepto de calidad integral tratando de dar respuesta a los rápidos procesos de globalización. Según Monfort (2000), la reestructuración en busca de competitividad a través de la excelencia se convierte en el tema central del entorno institucional del sector turístico en este periodo. El *Plan de Turismo Español Horizonte 2020* (2008-12) (Plan 2020) se aprueba en noviembre de 2007 y responde al compromiso internacional de España con la “revalorización del sistema turístico en clave de sostenibilidad”, adquirido en la *Estrategia Española de Desarrollo Sostenible*. Este documento realiza una reflexión innovadora sobre los problemas y soluciones del modelo turístico español mediante: una apuesta por la revalorización del sistema turístico, superando la lógica del crecimiento ilimitado para centrarse en la lógica del valor añadido y la sostenibilidad como uno de los ejes básicos. El diagnóstico deja clara la necesidad de mejorar el equilibrio entre la actividad turística y su entorno y también la de adaptar la gestión, los productos y servicios, la comercialización y los destinos a las nuevas estructuras de negocios (Internet, nuevo tipo de consumidor, etc.). La proyección para 2020 ofrece un resultado preocupante: estancamiento de los ingresos-país a valor

constante, más oferta alojativa y peor ocupación del parque turístico existente y, aumento de la carga ambiental y climática (Prats, 2008: 32). El nuevo modelo turístico que se postula para el litoral es un modelo que persigue esencialmente la cualificación, la diversificación del producto, la diferenciación y la sostenibilidad en los destinos y la actividad turística. En coherencia con el Plan Turismo 2020 la administración turística articuló tres importantes iniciativas: a) la creación del Fondo Financiero del Estado para la Modernización de las Infraestructuras Turísticas (FOMIT), b) el Plan de Renovación de Instalaciones Turísticas (Plan Renove Turismo) y c) el desarrollo de tres proyectos extraordinarios de recualificación de destinos maduros: Platja de Palma, Costa del Sol Occidental y San Bartolomé de Tirajana. Aunque el objetivo del Plan 2020 era ambicioso no todas las propuestas pudieron desarrollarse. El planteamiento teórico se desarrolló en 2007, y sólo un año después empezaron a sufrirse las consecuencias de la crisis económica y, con ello, la falta de presupuesto para acometer las acciones propuestas.

1.6. Crisis más reciente (2008-2009)

En esta etapa, la economía mundial se enfrenta a una de las recesiones más severas de la historia. En el sector turístico dicha crisis se caracteriza por la incertidumbre, la volatilidad de los mercados y la disminución de la confianza de consumidores e intermediarios (Ivars *et al.*, 2012). La llegada de turistas a España, que había alcanzado un máximo histórico en 2007 (58,7 millones de llegadas), se ralentizó a finales de 2008 por los efectos de la crisis económica y financiera internacional y la incertidumbre respecto a su profundidad y extensión, no recuperando su vigor hasta 2010 (Gómez y González, 2014). La concentración de los mercados emisores de turismo español en países de la UE (británicos, franceses y alemanes acumularon un 55,6% del total en 2013)

hizo que el sector sintiera especialmente los efectos de la crisis económica y financiera que afectó de manera particular a Europa (Gómez y González 2014).

El análisis de los efectos de la crisis económica internacional sobre los destinos turísticos españoles realizado por EXCELTUR¹⁸ (2011) en base a la evolución del ingreso por habitación disponible (RevPAR) de los establecimientos hoteleros pone de manifiesto, que el comportamiento no es homogéneo en el conjunto de los destinos. Tras tres años de crisis, los destinos vacacionales que registran mayores valores de RevPAR, son aquellos con:

- Un posicionamiento diferenciado y donde se ha iniciado una renovación de parte de su oferta. Entre ellos se encuentra el municipio de Ibiza, que gracias a un crecimiento del RevPAR del 37,3% de 2008 a 2011, se sitúa a la cabeza de los destinos vacacionales españoles con un 74,2€. En este grupo también se situaría Santa Eulalia en Ibiza (+25,0%, 58,8€), además de Santanyi (+ 25,3%, 68,2€) y Muro (+10,9%, 63,5€) en Mallorca.
- Una oferta alojativa de mayor categoría, de construcción reciente y con un diseño urbano más cuidado. Como es el caso de Adeje en Tenerife (6,3%, 67,4€), Chiclana de la Frontera en Cádiz (25,3%, 68,2€), La Oliva en Fuerteventura (+13,3%, 63,1€) y la zona más al oeste de San Bartolomé de Tirajana (+2,2%, 68,2€).

¹⁸ Exceltur se constituye como una asociación sin ánimo de lucro, con sede en Madrid y creada en 2002, está integrada por las principales empresas turísticas de España, entre otros, de sectores hoteleros, intermediación, medios de pago, etc bajo el lema "Alianza para la excelencia turística". Puede verse una relación de sus principales miembros en el Apéndice 2. A pesar de sus acertados diagnósticos hay que tener en cuenta que sus conclusiones siempre derivan en un apoyo al turismo de hotelería como única forma de implantación.

- Una configuración lúdica basada en una planificación como destino de vacaciones. En este grupo se encuentran destinos con RevPAR más modestos pero que han registrado una sólida resistencia a la crisis gracias a la consistencia de su posicionamiento. Es el caso de Benidorm (+12,7%, 44,4€) gracias a la renovación y diversificación de su oferta alojativa y complementaria y Salou (+8,7%, 47,0€) por la especialización en torno a Port Aventura.

Sin embargo, según este mismo informe, los destinos más maduros en cuanto a instalaciones turísticas, posicionados en segmentos de demanda masivo de menor capacidad de gasto, donde los esfuerzos de renovación de su oferta han sido puntuales, no sólo mantienen sus niveles de RevPAR en valores “de saldo” sino que han visto como se reduce en estos años. En este grupo de destinos turísticos relevantes con caídas del RevPAR y niveles que no alcanzan los 40€ en 2011 se encuentran Almuñecar, Denia, el Puerto de la Cruz, Fuengirola, Roquetas de Mar, Benicasim, Calella, Lloret del Mar, Lluçmajor y Calvià.

Perelli (2012) interpreta que las diferencias de comportamiento del RevPAR como una demostración de la importancia de llevar a cabo reconversiones en las zonas maduras del litoral para revertir la tendencia de pérdida de competitividad.

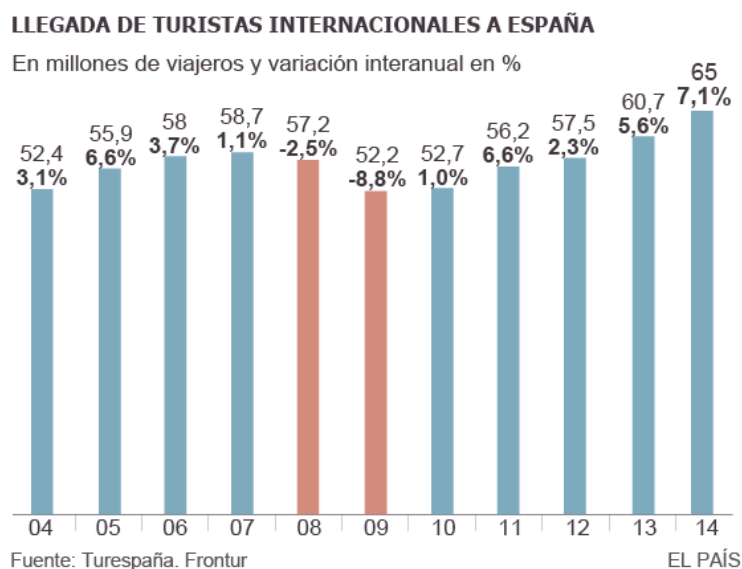
Gémar y Jiménez (2013), centrándose en las cadenas hoteleras españolas y no en las regiones turísticas, apuntan que desde 2003 a 2011 las leves subidas de los ingresos se han visto absorbidas por incrementos mayores de los gastos de explotación (fundamentalmente mano de obra y recursos energéticos), por lo que el incremento en el volumen de negocio no se ha traducido en una mayor rentabilidad para el accionista (ROE). Los ingresos habían subido debido a una mayor ocupación pero a costa de unos precios medios menores,

debido a a sobreoferta provocada por el boom de la construcción de los últimos años.

1.7. Recuperación (2010-2014).

Desde el año 2010 se produce una recuperación del turismo no residente en España (Figura 1).

Figura 1: Entrada de turistas extranjeros



En el periodo 2010-2013 la llegada de turistas creció a un ritmo cercano al 4% y el gasto de los turistas no residentes lo hizo a una tasa aún mayor, al 5,4% de promedio según datos de la Encuesta de Gastos Turísticos (Egatur) asociado, sobre todo, al favorable comportamiento del gasto medio diario, ya que la duración media de la estancia disminuyó.

Así mismo, se ha producido una tendencia reciente a una mayor diversificación geográfica del mercado emisor, en particular han ganado peso los países nórdicos y Rusia, lo que ha contribuido a la recuperación del turismo extranjero

en España. En concreto, la llegada de turistas procedentes de estas áreas crecieron a tasas próximas al 8% y el 26% respectivamente desde 2010 a 2014. También ha aumentado de forma considerable el flujo de turistas procedentes de Asia (30% anual en promedio en el último cuatrienio), si bien su peso es todavía reducido sobre el total de turistas extranjeros que llegan a España (1,9% en 2013) (Gómez y González, 2014: 69). Por otro lado, los episodios de inestabilidad sociopolítica iniciados en 2011 en los países del Magreb y Egipto incidieron de forma favorable en las corrientes turísticas hacia las costas del litoral mediterráneo español¹⁹. Según datos del Instituto de Estudios Turísticos (2013), como consecuencia del retroceso del turismo hacia Egipto y Túnez, se produjo un incremento del flujo de turistas hacia España de entre 1,6 y 2,1 millones en 2011 (alrededor del 50% del aumento total de llegada de turistas internacionales en dicho año). Más adelante, en el año 2013, poco después de que las llegadas de turistas a estos países comenzara a reactivarse, se reavivó la inestabilidad geopolítica, sobre todo en Turquía y Egipto, lo que originó un nuevo trasvase de turistas hacia España.

Estos buenos datos de afluencia de turistas, no obstante, ocultan los serios problemas de pérdida de competitividad que están sufriendo muchos de los destinos turísticos tradicionales del litoral español. En este sentido, Perelli (2012) analiza el valor del ingreso por habitación disponible (RevPAR) en los principales destinos vacacionales españoles durante el año 2011, año en el que, como hemos visto, la demanda extranjera a destinos vacacionales experimentó un incremento coyuntural importante por la redirección de flujos turísticos ante la inestabilidad geopolítica del Norte de África. Considerando el RevPAR como un indicador de los niveles de rentabilidad socioeconómica

¹⁹ Según el Instituto de Estudios Turísticos (2013), como consecuencia del retroceso del turismo hacia Egipto y Túnez, se produjo un incremento del flujo de turistas hacia España de entre 1,6 y 2,1 millones en 2011 (alrededor del 50% del aumento total de llegada de turistas internacionales en dicho año). En el año 2013, poco después de que las llegadas de turistas a estos países comenzara a reactivarse, se reavivó la inestabilidad geopolítica, sobre todo en Turquía y Egipto, lo que originó un nuevo trasvase de turistas hacia España.

derivada del posicionamiento turístico de los destinos (vinculándolo al perfil de gasto del turista), este autor llama la atención sobre los bajos valores que alcanza dicho indicador en 2011 en muchos de los destinos turísticos del litoral español, con un valor medio de 49,7€ quedando incluso por debajo de los 40€ en un buen número de ellos.

El reconocimiento de la pérdida de competitividad de los destinos y de la oferta turística española queda también recogido en el *Plan Nacional e Integral de Turismo* (PNIT) (2012-15). Este plan, diseñado por el nuevo gobierno central surgido tras las elecciones de 2011, deja definitivamente inactivo el Plan 2020. En la introducción del PNI (Secretaría de Estado para el Turismo, 2012: 10) se vuelve a reconocer que “la actividad turística en España ha sufrido una pérdida importante de competitividad en los últimos años” y que “la sostenibilidad económica, social y medioambiental de nuestro modelo está en entredicho de cara al futuro”. Quizás hubiese sido más correcto admitir que los problemas del modelo turístico español tienen origen casi desde su inicio como actividad económica en España y en cualquier caso se hacen ya muy evidentes en los años 90 del siglo pasado (Pulido, 2011).

2. Las transformaciones de las sociedades industriales y del turismo.

Las transformaciones en la actividad turística a lo largo de la historia han sido asociadas a la confluencia de distintos procesos de cambios socioeconómicos a medio o largo plazo que alteran sustancialmente la forma en que se producen, comercializan y consumen los productos turísticos. El desarrollo social y económico, así como, las transformaciones acontecidas en la esfera de la ocupación y las relaciones laborales tras la revolución industrial en las sociedades occidentales han sido reconocidas entre las principales causas de la aparición del turismo de masas. Pero, en la década de los ochenta y de forma más intensa en los noventa, en la nueva sociedad postindustrial se

produce la confluencia de una serie de procesos de cambios socioeconómicos que alteran sustancialmente el escenario en el que se desarrolla la actividad turística dando lugar a nuevas formas de producción turísticas.

2.1. Descripción del nuevo escenario turístico.

El argumento central de la tesis del nuevo contexto turístico parte de la identificación de una serie de procesos de cambio estructural (globalización, economía política unipolar, revolución tecnológica, movimientos sociodemográficos, cambio cultural de las pautas de consumo) que, en el marco de las condiciones específicas de la producción turística (heterogeneidad y experiencialidad de las mercancías turísticas), dan lugar a una reestructuración de los arreglos productivos del sector a partir de la difusión de un conjunto de estrategias adaptadas a la nueva situación (Rodríguez, 2013).

a) La globalización del turismo

Según Rodríguez (2013), la extensión territorial de las inversiones turísticas ha sido el determinante clave de la configuración actual del sistema turístico mundial, dando lugar a una característica esencial del nuevo contexto: la intensificación de la competencia internacional entre destinos y empresas turísticas. Se intensifican las condiciones de competitividad: debido a la internacionalización y globalización del turismo como mecanismo para la búsqueda de nuevos espacios para dar cabida a la acumulación de capital (Agarwall, 1995).

La oferta turística mundial ha crecido de forma importante en las dos últimas décadas y ha crecido de forma mucho más intensa en los países del tercer mundo que en los países desarrollados (OMT, 2006). Además distintos organismos nacionales e internacionales llaman la atención sobre el hecho de que, a diferencia de los que ocurrió durante el periodo 1960-1980, el

crecimiento de la oferta en las dos últimas décadas y, particularmente durante el último ciclo expansivo 1996-2007, ha superado al crecimiento de la demanda. La aparición de destinos emergentes con infraestructuras y servicios turísticos concebidos de acuerdo a las expectativas actuales de la demanda erosiona la competitividad de los destinos y empresas más maduros (Agarwal, 2002). Perelli (2012) describe como se ha producido un encarecimiento relativo de los destinos españoles perdiendo parte de la ventaja en costes y precios de venta, como uno de los elementos más determinantes de sus ventajas competitivas. La hostelería española ha visto reducir su competitividad/precio frente a los países de origen de turistas²⁰, en un contexto de fuerte aumento de la competencia por parte de los destinos del mediterráneo oriental que aspiran a atraer a los mismos segmentos de demanda en los que están posicionados muchos destinos españoles del litoral.

b) *La revolución tecnológica*

b.1) El desarrollo de los transportes

Al estudiar el efecto de la revolución tecnológica en el turismo cabe destacar, en primer lugar, el impacto del desarrollo de los transportes, que ha hecho posible crecimientos exponenciales en el tráfico de personas y ha influido, así mismo, en la distribución geográfica del crecimiento de la oferta turística. De forma que, la intensificación de la competencia derivada de la globalización se produce entre grupos de competidores con condiciones similares de conectividad a los sistemas de transporte de las sociedades emisoras (Rodríguez, 2013).

b.2) Desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)

²⁰ Perelli (2012: 47) apunta a una reducción de la competitividad/precio en el periodo 2001-2008 del 25%, aproximada a partir de los índices de tipo de cambio real.

En segundo lugar, el funcionamiento de la distribución turística se ha visto fuertemente alterado con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y la generalización del uso de Internet. Boffa y Succurro (2012) indican cómo ello ha mejorado la facilidad de comparación provocando un aumento de la presión competitiva y una reducción de los precios en el sector. La aparición de Internet ha provocado cambios tan profundos en el sector turístico, desde mediados de los noventa que se puede hablar de un antes y un después en los canales de distribución (Standing, Tang-Taye y Boyer, 2014). El uso intensivo de las TIC ha generado importantes cambios en los intermediarios tradicionales del sistema de distribución turístico (agencias de viajes, turoperadores, sistemas globales de distribución (GDS: Global Distribution System) y centrales de reservas (Vallespín y Molinillo, 2014). Pero por otro lado, ha provocado la aparición de nuevos intermediarios electrónicos y ha permitido que aparezcan nuevos modelos de negocio basados únicamente en la Red, modelos que rápidamente han ido ganando posiciones de liderazgo (Runfola, 2013). Entre los nuevos intermediarios electrónicos en el sector turístico, se encuentran aquellos que se limitan a suministrar información y a poner en contacto a los elementos del canal electrónico (infomediarios) y otros que realizan las mismas funciones que los intermediarios tradicionales pero en el escenario online (cibermediarios) (Rodríguez, 2002). Serían ejemplos de infomediarios los motores de búsqueda online, como Google, o los metabuscadores como Kayak o Trivago que ofrecen a los usuarios el poder comparar tarifas aéreas y hoteleras en diferentes portales para luego elegir la más conveniente, aunque la reserva no se lleva a cabo en su página web, sino que el cliente es redireccionado a la página web del proveedor o a una agencia de viajes online. Y entre los cibermediarios se encuentran: las agencias de viajes virtuales (OTA: Online Travel Agency), que actúan solo en la red sin establecimientos físicos (Vázquez-Casielles *et al.*, 2009) y donde el cliente puede buscar un solo producto turístico, como un

vuelo, o un conjunto o combinación de ellos, así como encontrar ofertas de última hora (Rensmann, 2012). Los intermediarios tradicionales están utilizando Internet para tratar de mantener su competitividad, pero los canales de distribución online están afectando a su funcionamiento, a su estructura y a su forma de operar en un entorno económico globalizado (Baggio y Del Chiappa, 2013). Internet ha permitido, por ejemplo, que tanto consumidores como agencias de viajes tengan acceso a ingentes cantidades de información que le permiten la creación de sus propios paquetes turísticos, actividad principal de los turoperadores (Poon, 1993; Buhalis y Law, 2008). Por otro lado, los habituales paquetes estandarizados de los turoperadores pierden interés ante la tendencia de la demanda hacia la personalización de los viajes (Del Alcázar, 2002; Buhalis y Law, 2008). Ante esta situación, los turoperadores están haciendo uso de las TIC para permitir una mayor personalización del producto turístico a través de lo que se denomina paquete dinámico (Calveras y Orfila, 2010). A nivel tecnológico, las centrales de reservas cuentan con sistemas electrónicos (por GDS o Internet) de modo que Internet está aportando beneficios a las centrales de reservas ya que supone la posibilidad de acceso directo a todas las agencias de viajes y a los consumidores de todo el mundo (Del Alcázar, 2002).

Para los empresarios hoteleros, la multiplicación de los canales comerciales aumenta de forma importante la incertidumbre acerca del nivel en que situar su volumen de producción. Esto supone una presión muy relevante para producir al mínimo coste cuando la ocupación no está garantizada. Por otro lado, la elevada flexibilidad de los precios en los actuales canales comerciales hace que los empresarios perciban una separación entre los precios que reciben por sus productos y sus decisiones productivas. El establecimiento hotelero puede encontrarse con que su precio de venta difiere del que los clientes finales pueden encontrar en internet. Los compradores (intermediarios o clientes finales) introducen criterios de valoración en los que los precios se divorcian de

las cualidades del producto (atendiendo a tensiones especulativas o a preferencias simbólicas). El precio no contiene toda la información relevante y de hecho es un indicador cada vez menos eficiente de las cualidades del producto (Rodríguez, 2013).

Los estudios revelan, así mismo, como las TIC son ampliamente utilizadas por los turistas en la fase de post-consumo del viaje, para difundir en las redes sociales lo que hicieron durante sus vacaciones. Ello podría ser utilizado por los destinos y empresas turísticas para definir su estrategia de marketing digital y asegurarse de que los diferentes agentes que lo configuran participen y tengan acceso continuo a las plataformas *online* y redes sociales donde esté presente el producto (Mistilis, Buhalis y Gretzel, 2014).

Segitur (2014) realizó un estudio sobre el impacto de las nuevas tecnologías en el comportamiento de los turistas españoles y entre los resultados obtenidos cabría destacar los siguientes:

- Con carácter general las nuevas TICs son determinantes para el actual consumidor turístico a la hora de buscar, comparar precios y reservar productos y servicios
- Los blogs de viaje y las redes sociales cada vez adquieren más relevancia a la hora de elegir un destino turístico y conocer las valoraciones y comentarios de otros clientes sobre empresas turísticas.
- Los comparadores de viajes y las agencias de viajes online constituyen los principales canales para reservar los servicios y productos turísticos (billetes de avión, hoteles, paquetes vacacionales) quedando relegados a un segundo plano las webs de las empresas.
- A pesar del extendido uso de los dispositivos móviles la mayoría de los consumidores turísticos siguen usando el ordenador para sus búsquedas y reservas de productos y servicios de viajes.

b.3) Los procesos internos de las empresas.

Por último también es importante resaltar el impacto de la revolución tecnológica en los procesos internos de las empresas. En este ámbito, las nuevas tecnologías aluden no sólo a la informatización e implantación de TIC en las funciones administrativas, que han sufrido una importante renovación con la introducción de bases de datos informatizadas y aplicaciones de gestión turística, sino a una dinámica más amplia de tecnificación de los procesos productivos de otras áreas. Tal es el caso de los sistemas automáticos de mantenimiento (por ejemplo en jardinería, piscina, climatización e iluminación), el desarrollo de máquinas herramienta especializadas (por ejemplo en cocina, limpieza y lavandería) o la renovación de procesos (las técnicas de precocinado y conservación en cocina, las máquinas expendedoras y los sistemas self-service en restauración, los “guías automáticos” en las actividades culturales) (Rodríguez, 2013).

Desde la perspectiva de la empresa, estos desarrollos requieren inversiones costosas o arriesgadas pero ofrecen interesantes ganancias en términos de productividad. Las consecuencias para los trabajadores parecen ser más controvertidas (Marrero, 2004; Castillo, 2005).

c) *Cambios socioeconómicos y culturales*

Este tipo de cambios hace referencia a un conjunto de tendencias demográficas, sociales, económico-laborales y culturales que afectan en alguna medida a la demanda turística. En general, se ha producido una diversificación de las motivaciones y comportamientos turísticos, de forma que, la demanda de productos turísticos se hace cada vez más heterogénea e impredecible. Los turistas dejan de ser un conjunto prácticamente homogéneo de consumidores. Existe un amplio consenso respecto a determinadas relaciones causales entre cambio social y cambio turístico:

- El *envejecimiento demográfico* de la población de las sociedades desarrolladas donde se concentra la demanda turística ha dado lugar a un nuevo segmento de la demanda, el *senior tourism* (Handszuh, 1996), caracterizado por una menor estacionalidad y un perfil característico de requerimientos sobre los productos turísticos.
- La *transformación de la estructura ocupacional* modifica el acceso y la forma de consumo de productos turísticos. Con el paso de la economía industrial a la de servicios (o postindustrial) se transforma radicalmente la estructura ocupacional (Goldthorpe, 1992; Wright, 1994; Tezanos, 2001). La legislación laboral, al garantizar el acceso de las clases trabajadoras a las vacaciones pagadas, dio pie al acceso de las masas al producto turístico. Las tendencias actuales parecen estar diversificando las modalidades en que se realiza dicho consumo (Lash y Urry, 1998).
- El *incremento generalizado del nivel educativo* y la generalización de *nuevos patrones culturales* de la población ha sido relacionado por parte de los teóricos del turismo postmoderno con un cambio en los componentes motivacionales del turismo y en su consumo. Urry (1990) aludía al cambio cultural asociado al postmodernismo como una de las causas fundamentales de la pérdida de atractivo de los destinos litorales británicos a partir de los setenta. Se ha relacionado el incremento del nivel educativo con motivaciones más elevadas para el turismo, como necesidades de conocimiento y autorrealización (Fodness, 1994) así como con un incremento del conocimiento y la experiencia de los turistas en el consumo de este tipo de productos, lo que se corresponde con un mayor nivel de exigencia de la demanda (Urry, 2002). Ioannides y Debbage (1997) apuntan a una serie de características del consumo

postmoderno: consumo individualizado por parte de los consumidores muy expertos, con preferencias volátiles e inclinados hacia formas no masivas de consumo. Ello se traduce en independencia de los turistas respecto de los intermediarios, viajeros experimentados, diversidad motivacional y menor repetición de las visitas.

Entre las características de los nuevos consumidores turísticos se han destacado las siguientes (Santos, 1992; Poon, 1993; Valls, 1996; Mediano, 2002):

- A lo largo de un periodo determinado actúa bajo diversas formas de consumo y realiza distintas actividades. La realización por un mismo turista de viajes y actividades muy diferentes entre sí. Resulta, por tanto, difícil clasificar a los individuos en grupos determinados.
- Existe un mayor desarrollo de la conciencia medioambiental, de manera que consecuente con su valores, busca una experiencia turística en armonía con el medio natural. Ello supone una mayor valoración de la gestión medioambiental de establecimientos turísticos así como la elección de destinos menos masificados, más rurales, donde el turista busca entablar relaciones e integrarse en el medio.
- Fragmenta más las estancias. A lo largo del año realiza varios periodos de vacaciones, siendo estos más cortos. Ello ha supuesto un auge de las salidas en fines de semana, puentes, Navidades o Semana Santa y una disminución del número de personas que concentra sus vacaciones en uno de los meses del año.

- Es un consumidor más informado, más formado y más experimentado, lo cual le permite un mejor análisis de la amplia oferta existente, mostrando cada vez mayor sensibilidad hacia la mejor calidad-precio (*“value for money”*).
- Es más activo e independiente y, en muchos casos, a través de los viajes, busca reafirmar su personalidad. Participa en la elaboración, planificación y organización de los elementos que componen el producto turístico que va a consumir lo cual se ha visto facilitado por las nuevas tecnologías de la información que han alterado el sistema de distribución y de compra en el sector. Junto a los productos y destinos tradicionales, busca un tipo de viaje y actividad diferenciado, distinto al de las masas. Busca productos y destinos alternativos y servicios a medida. Ello ha supuesto también el crecimiento de viajes especializados en áreas como la salud, los deportes, congresos y reuniones o el patrimonio cultural y la sustitución progresiva del turismo basado en paquetes rígidos y estandarizados.
- Organiza sus vacaciones de forma más espontánea y flexible y se reserva a más corto plazo.

Agarwal (2002) por su parte identifica como principales factores de cambio en los procesos de consumo turístico: los cambio en las motivaciones turísticas, en las expectativas respecto a los destinos, en la disponibilidad y el uso del tiempo de ocio y en la utilización de avances tecnológicos.

Perelli (2012) describe como uno de los principales factores del cambio global en el sector la desestructuración del producto turístico tradicional y la integración de la sostenibilidad ambiental y la lucha contra el cambio climático.

En cuanto al primero de los aspectos señalados, el papel del turoperador se ha ido sustituyendo por la organización individual del viaje, facilitada por la capacidad de compra directa derivada de la penetración y extensión de Internet, junto con la llegada de nuevas compañías aéreas, en la mayor parte de los casos dentro del grupo denominado de “bajo coste”. Ello ha introducido en los últimos años un alto grado de incertidumbre sobre la manera de llegar al cliente final entre las empresas turísticas. Más allá de ser el canal de venta al cliente, el turoperador era el encargado de componer el producto final, el paquete turístico, a base de agregar/contratar las distintas piezas de servicios prestados por las diversas empresas individuales existentes en los destinos españoles (*transfers*, alojamiento principalmente hotelero y excursiones), incorporando el vuelos *chárter* para garantizar la accesibilidad y su extensa red de distribución a través de agencias de viajes con las que vender el producto. Por otro lado este autor sostiene cómo de manera creciente, y principalmente entre los países europeos emisores de turismo, existe un compromiso por transformar los procesos económicos y de comportamiento social para reducir su carga ambiental y contribuir a la reducción de la huella ecológica.

2.2. Etapas en la evolución de la producción turística.

Se ha generalizado el argumento que confronta dos modelos de producción turística: “el viejo” turismo fordista frente al “nuevo” turismo posfordista. El primero, vigente entre las décadas de 1950 y 1980 se caracteriza por la producción masiva de productos turísticos estandarizados a través de grandes empresas integradas, el segundo, que comienza a ganar protagonismo a partir de la década de 1980, se caracteriza por la producción flexible de productos turísticos personalizados a través de redes complejas de producción modular (Rodríguez, 2013). Esta secuencia histórica la completan otros autores (Fayos 1994; Ioannides y Debbage, 1997) con una etapa previa a la fordista distinguiendo tres etapas en la evolución del turismo que representan distintas

necesidades de los turistas así como distintas formas de satisfacer dichas necesidades: a) prefordista o artesanal, b) fordista y c) postfordista.

Debe destacarse, no obstante que existe cierto consenso en torno a la idea de que las distintas configuraciones de la actividad turística coexisten en la actualidad, no habiendo sido reemplazadas en todos los casos las formas tradicionales por las nuevas que van apareciendo (Marchena, 1994; Ioannides y Debbage, 1998; Torres, 2002; Ivars, 2003; Fernández, 2008).

2.2.1. Turismo prefordista o artesanal.

El turismo prefordista se caracteriza porque el producto turístico es personalizado, hecho a medida y existe un gran contacto entre los pocos turistas existentes y los proveedores de la experiencia turística (Fayos, 1994). De acuerdo con Ioannides y Debbage (1997) la industria del viaje prefordista se corresponde con los inicios del turismo de masas y está representada por un gran número de pequeñas empresas de propiedad familiar que son explotadas por las propias familias. El número de empleados es pequeño y los niveles de inversión en capital y en tecnología también son bajos.

2.2.2. Turismo *fordista*.

El fordismo en el turismo nace a finales de la década de 1950, cuando las sociedades de los países más desarrollados comienzan a instalarse en lo que se conoce como estado del bienestar y cuando la clase obrera por primera vez en la historia, puede hacer turismo (Mazón, 2014). El turismo fordista está representado por el consumo masificado de lo que se conoce como “paquete turístico”, un producto básico, relativamente uniforme y tradicionalmente controlado por grandes compañías transnacionales, formado por los servicios básicos que necesita el turista: el transporte aéreo, el “transfer”, el alojamiento y las excursiones a los lugares típicos del destino, que son las que ofrecen (Santana, 2000) y a precios muy baratos. En dicho modelo, las grandes

empresas intermediarias de turismo se esfuerzan por alcanzar cuota de mercado y una mayor concentración, lo que acaba configurando un sector oligopolístico en el que se pueden manipular los flujos de origen-destino y donde la programación en cantidad de ofertas integradas permiten disminuir el precio de los viajes y con ello la incorporación al disfrute del turismo, a amplias capas de la población (Mazón, 2001; Ioannides y Debbage, 1997).

2.2.3. Turismo postfordista o la nueva era del turismo

Ante la proliferación de nuevos destinos turísticos, el desarrollo tecnológico y la evolución hacia un nuevo modelo de consumidor cada vez más exigente y experto, que reclama un mayor valor añadido a su experiencia de viaje, que otorga gran relevancia a la relación calidad/precio y que, a través del uso de las nuevas tecnologías de la información, tiene un mayor conocimiento de los canales de compra y de las ofertas que otros destinos pueden ofrecer, se consolida la idea de la aparición de un nuevo modelo turístico que se caracteriza por ser más heterogéneo, más fragmentado y menos estandarizado que en los años sesenta y setenta (Donaire, 1996).

El término postfordista alude a la crisis de la producción en cadena, la estandarización y la homogeneidad, que son sustituidos por criterios de singularidad y especificidad. La lectura turística de este proceso es, la crisis de la masificación y el surgimiento de nuevas formas alternativas de consumo (Savelli, 1990; Urry, 1990; Marchena, 1994; Ioannides y Debbage, 1997; Donaire, 1999). Los autores que utilizan el término postfordista para el turismo se refieren básicamente a la crisis de la demanda de productos turísticos homogéneos o indiferenciados, de manera que los paquetes organizados, tan característicos del turismo de masas fordista, se sustituyen por formas de viaje más flexibles, enfatizando la diversidad, la individualidad y la autonomía ajustándose mejor al mercado (Poon, 1989).

Ioannides y Debbage (1997) ofrecen una síntesis de las diferencias entre las prácticas turísticas fordistas y postfordistas en relación a tres ámbitos: los procesos productivos, las prácticas laborales y los procesos de consumo (tabla1).

Tabla 2: Turismo fordista vs postfordista

Producción fordista (1950-1990)	Postfordismo/flexibilidad (1990-futuro)
Procesos productivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Paquetes vacacionales estandarizados rígidos y masivos • Paquetes turísticos, vuelos chárter • Estrecho abanico de productos turísticos estandarizados • Vacaciones <i>just in case</i> • <i>La industria turística determina el tipo y la calidad de los productos</i> • <i>Concentración industrial horizontal y en menor medida vertical</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala y de gama • Operadores especializados, vacaciones a medida • Nichos de mercado • Sistemas basados en las tecnologías de la información • Vacaciones flexibles diseñadas por el cliente • Los turistas determinan el tipo de producto • Integración horizontal, subcontratación, sistemas informáticos integrados regionales y alianzas estratégicas
Prácticas laborales	
<ul style="list-style-type: none"> • Baja flexibilidad funcional • Alta rotación, empleo estacional, bajos salarios • En su mayoría trabajadores poco cualificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de flexibilidad funcional a trabajadores cualificados indefinidos y de flexibilidad contractual a trabajadores periféricos no cualificados.
Procesos de consumo	
<ul style="list-style-type: none"> • Turismo de masas • Turistas inexpertos, predecibles, de sol y playa, motivados por el precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas independientes • Viajeros experimentados y flexibles (menos estacionalidad) • Menor repetición de visitas • Diversificación de las motivaciones (ej. ecoturismo).
Fuente: Adaptado de Ioannides y Debbage, 1997: 232.	

2.3. Coexistencia de diferentes modelos de producción turística

En el momento actual el sector turístico se encuentra en una etapa en la que coexisten prácticas propias del tradicional modelo fordista, que ahora se intensifican y también se reformulan (neofordismo), junto con nuevas tendencias y dinámicas que apuntan cambios significativos en relación al funcionamiento de la actividad (postfordismo). Ioannides y Debbage (1997) realizan una descripción del turismo contemporáneo como un poliedro postfordista: un conglomerado global de empresas heterogéneas, asimilables en mayor o menor grado a tipos prefordista (pequeñas empresas), fordistas (oligopolio de grandes firmas) o postfordistas (consorcios, alianzas estratégicas, empresas virtuales). Todo este conglomerado de empresas de distinta escala y nivel organizativo afrontarían una serie de cambios en la demanda y en la tecnología que les exigirían cambiar desde la producción para un turismo de masas fordista a un turismo postfordista, y ello mediante distintas estrategias de flexibilización y diversificación. La idea central de estos autores reside en que la necesidad de ajustarse al nuevo entorno presiona a todas las empresas de la industria turística independientemente de cómo tuvieran planteado su organización del trabajo previamente. A diferencia de Lash y Urry (1998) o de Donaire (1996) que establecen como únicas actuaciones válidas para conseguir la adaptación de los destinos y empresas turísticas al nuevo escenario las encuadradas en el paradigma postfordista de la especialización flexible, Ioannides y Debbage (1997) plantean un conjunto más amplio de opciones cuya característica común es la orientación hacia una mayor flexibilidad productiva.

Diversos estudios realizados en el ámbito turístico (Ioannides y Debbage, 1998; Torres, 2002; Ivars, 2003; Fernández, 2008) revelan que la ruptura entre el turismo fordista y el postfordista no es tan evidente. Más bien al contrario, todo parece indicar que en la lenta transición del modelo hay más elementos de

continuidad que de ruptura. Aguiló *et al.* (2005) reconocen la emergencia, en la década de los ochenta tanto de un nuevo modelo turístico, el modelo postfordista, consecuencia de la aparición de un nuevo consumidor alejado de toda carga negativa del turismo de masas, como de un turismo de masas transformado, caracterizado por un producto menos estandarizado y de mayor calidad, el modelo neofordista. Y consideran las Islas Baleares un ejemplo de este nuevo paradigma neofordista de turismo.

Mazón (2014) reconoce que entre los segmentos de población de mayores rentas se está poniendo de manifiesto una crisis de la masificación, advirtiéndose nuevas tendencias hacia ofertas turísticas menos masificadas, más especializadas, más personalizadas, en busca de actividades insólitas y exclusivas y con una creciente demanda de calidad en el servicio y de su adecuada relación con el precio. Para dar respuesta a esa demanda Marchena (1994) apunta a la aplicación de la especialización flexible como forma de producción en el ámbito de la oferta turística, la cual se basa en la desintegración vertical por parte de los grandes operadores y la externalización de la producción entre firmas especializadas subcontratadas para la realización temática de tipologías turísticas específicas, o bien funcionando en asociación o en red como empresas libres articuladas. Las grandes empresas, tanto integradas verticalmente como con estructuras multidivisionales han manifestado las ventajas de la reespecialización en ciertas ventajas nucleares que sustentan su ventaja competitiva así como de la externalización del resto de tareas y procesos. Así, la capacidad de adaptación a los cambios del entorno se obtiene a través del conjunto de pequeñas empresas dependientes de una empresa por relaciones de subcontratación u otras formas contractuales.

La Organizacional Mundial del Turismo (1992) reconocía entre las nuevas tendencias en el negocio turístico de los años noventa: el aumento del número

de empresas turísticas de pequeña escala especializadas en nichos de mercado acordes con turismos temáticos o específicos, o que concentran sus esfuerzos sobre destinos o mercados nacionales concretos. Han surgido innovaciones organizativas ajenas a la órbita de la gran empresa, entre las que destacan: los modelos constituidos sobre estrategias de cooperación y alianzas estratégicas, que en el sector hotelero tienen su exponente máximo en las asociaciones de hoteles independientes; y los modelos flexibles de organización basados en las redes interempresariales localizados en espacios singulares (distritos industriales o sistemas productivos locales).

Continúa vigente también el esquema organizativo de la pequeña empresa especializada independiente, que al centrarse en determinados nichos de mercado evita la confrontación directa con la gran empresa. La importancia del tamaño individual se sustituye por el del tamaño alcanzado mediante las redes de cooperación con otras empresas.

Torres (2002) profundiza en el estudio del turismo de masas como turismo neofordista. Tomando como ejemplo a Cancún, la autora describe una evolución actual del turismo de masas caracterizada por el dinamismo en las tendencias, la flexibilización, la individualización y especialización de la oferta, producida en pequeños lotes con matices variados, en respuesta a una mayor sofisticación y conciencia ambiental del turista masivo. De forma que algunos autores defienden que no es la oferta turística en serie como tal la que está condenada a desaparecer, sino la oferta turística en serie de productos indiferenciados, por lo que incluso la oferta turística masiva debe incorporar ciertos elementos diferenciadores para poder sobrevivir, basarse en elementos distintivos que la hagan más atractiva que otras ofertas igualmente concebidas para el consumo de masas (Brunet y Belzunegui, 2003).

O'Brien (1990) destaca que las innovaciones en materia de comunicación e informática en la industria del viaje permiten a los principales turoperadores aumentar la flexibilidad en la organización de la producción de los servicios de viaje. Estos proveedores practican la segmentación completa del mercado, previendo una disposición de productos hechos a medida, a precios competitivos respecto a aquellos del turismo de masas organizado. Más que manejarse con una oferta destinada a grupos tradicionales, los proveedores ofrecen paquetes de servicios a grupos de segmentos.

Las cadenas hoteleras contemporáneas, diseñadas para agradar a casi todos los gustos y a personas de casi todos los niveles de renta, son ricas tanto en variedad como en localización. La segmentación de marca o desarrollo de cadenas múltiples, dentro de una misma compañía central, reflejan los intentos de la industria hotelera de continuar con la producción en masa de sus servicios, a fin de servir mejor las necesidades personales específicas y seguir la tendencia general hacia la individualización del viaje. Se están produciendo innovaciones organizativo-administrativas en forma de una mayor integración de la oferta para permitir una gestión cohesionada de todas las fases en que se divide el proceso de organización productiva de las firmas, cuyo resultado evidente es el proceso de integración en grandes cadenas de buena parte de la oferta turística internacional (Adrián, 1991). Garrigós y Narangajavana (2002) analizan el desarrollo de la industria hotelera española a lo largo de la década de los noventa como consecuencia del proceso de globalización económica. Las principales innovaciones organizativas identificadas en ese periodo son: un proceso de concentración y expansión internacional de las cadenas hoteleras, acompañado de la externalización de actividades no nucleares, y la búsqueda de nuevas vías de expansión mediante contratos fundamentalmente de gestión, de alquiler y en menor medida de franquicia. Según estos autores "En una era de gigantismo en la hotelería mundial, provocado por las dificultades competitivas de los hoteles independientes y las pequeñas cadenas poco

eficaces, el modelo de red inspirado por los grandes grupo internacionales parece imponerse” (Garrigós y Narangajavana, 2002: 53).

3. La subsistencia del turismo masivo de sol y playa.

Donaire y Mundet (2002) identifican tres grandes tipos de interpretaciones en la literatura respecto al turismo masivo de sol y playa y su capacidad de supervivencia en el futuro:

- Una primera línea argumental estaría formada por aquellos trabajos que muestran una relativa condescendencia con el modelo tradicional del turismo de litoral y atribuyen la pérdida de competitividad una disminución de la calidad de la oferta, derivada de una escasa inversión pública o una política de precios mal planteada. Por lo tanto, plantean como solución a los problemas de desequilibrio en dichas áreas una serie de actuaciones paliativas, que mejoren en la eficiencia en la prestación de los servicios públicos y privados sin cuestionar la viabilidad del modelo a largo plazo (Vázquez y Díaz, 1997; Oreja, 2000).

- Una segunda línea argumental reconoce que el modelo turístico de sol y playa tradicional se enfrenta a grandes desequilibrios estructurales como consecuencia de una serie de disfunciones por el lado de la oferta. Estas interpretaciones auguran la necesaria desaparición del modelo turístico de sol y playa masificado tradicional y su sustitución bien por otro totalmente distinto, o por una redefinición del mismo. Estas interpretaciones suelen tomar como base la teoría del ciclo de vida aplicado a los destinos turísticos de Butler (1980) (Camisón y Monfort, 1998; Knowles y Curtis, 1999; Navarro, 2012; Gómez y González, 2014) así como la teoría de la reestructuración económica (Agarwal, 2005).

- Por último, una tercera línea argumental vaticina el fin del modelo turístico masificado de sol y playa tradicional como consecuencia de un cambio en la demanda turística fruto de un cambio cultural de raíz postmoderna (Donaire, 1996; Antón, 1997, 2004; Urry, 2002).

Santana (2000) y Mazón (2014) defienden la idea de que la oferta turística de un producto masificado de sol y playa, rígido, estandarizado, va a perdurar en el tiempo debido fundamentalmente al precio competitivo al que se ofrece, de manera que las clases medias y trabajadoras van a seguir aprovechando el modelo de oferta protagonizado por el fordismo turístico. No obstante, también reconocen que están surgiendo formas alternativas de turismo menos masificadas y más personalizadas que son consumidas por turistas que disponen de mayores recursos económicos o de mayor sensibilidad con respecto al viaje.

En su investigación sobre Torrevieja, Alicante, Vera e Ivars (2003) critican la pretensión de reemplazar al turismo de masas con modalidades de turismo alternativo como el ecoturismo y el turismo rural, dadas las limitaciones que estos modelos de operación turística han empezado a mostrar. Estos autores plantean que los problemas de declive derivados del deterioro mediambiental de los destinos turísticos no resultan insuperables.

Bramwell *et al.* (2004) destacan algunos factores del turismo de masas que se han visto modificadas recientemente en la costa mediterránea. Entre otros factores destacan: la participación creciente de aerolíneas de bajo coste y las reservas por internet de los propios consumidores, personalizando sus paquetes vacacionales y disminuyendo el papel de los intermediarios y de las líneas aéreas tradicionales; la incorporación de segmentos domésticos y de Europa central y oriental a los tradicionales mercados emisores tradicionales

del norte de Europa. Según estos autores el futuro del turismo de masas de sol y playa no va a ser su desaparición para ser sustituido por un turismo alternativo o de nichos, sino más bien defienden un fortalecimiento del mismo, mediante la diversificación y la implementación de acciones que hagan sostenible su operación. Williams (1996), afirma, así mismo, que no se espera la desaparición de esta modalidad turística en un futuro próximo, por lo incrustado que se encuentra en la sociedad europea y por las grandes inversiones en infraestructura existente, que obliga a su permanencia. Académicos como Boissevain *et al.* (1996), Bramwell *et al.* (2004) y Cooper y Hall (2008) consideran que las modalidades de turismo alternativo, como el turismo de naturaleza y el turismo rural carecen del potencial para sustituir al turismo de sol y playa. Ioannides y Briavel (2003) cuestionan la propuesta de limitar el crecimiento del turismo de masas para dirigir la oferta a segmentos de alto gasto. En su investigación demostraron que el enfoque en segmentos turísticos de alto gasto no resultaba ni económica ni ambientalmente justificable, ya que además de constituir un grupo reducido, los turistas de gama alta no mantienen la fidelidad al destino sino que varían su lugar de vacaciones frecuentemente y los alojamientos e instalaciones de lujo que consumen resultan ambientalmente agresivas y suelen ser propiedad de inversores extranjeros.

Ante la dificultad de eliminar el turismo de sol y playa masificado, los planteamientos académicos actuales proponen una mejora en la sostenibilidad social, económica y medioambiental en su operación. Los trabajos de Poon (1993), Aguiló y Juaneda (2000), Vera e Ivars (2003), Ioannides y Briavel (2003), Aguiló *et al.* (2005) y Claver-Cortés *et al.* (2007) demuestran que la instrumentación de políticas tendentes a mejorar la sostenibilidad de la actividad devuelve la viabilidad a este tipo de turismo.

4. La adaptación de los destinos turísticos del litoral al nuevo escenario.

El litoral mediterráneo peninsular y los archipiélagos canario y balear son zonas donde se inició la industria turística de nuestro país hace algo más de medio siglo, y que todavía hoy concentran más del 80% del gasto total de turistas extranjeros. Pero, las profundas transformaciones que se han producido en el escenario turístico global han provocado una situación de incertidumbre en la mayoría de los destinos turísticos del litoral mediterráneo e insular español acerca de la sostenibilidad de la actividad.

El crecimiento desaforado de segundas residencias en el litoral español está llevando a “identificar de forma errónea destinos o municipios turísticos con urbanizados” (López Olivares et Al, 2005:12). La constante expansión de la oferta ilegal de plazas bajo el paraguas de la vivienda secundaria (EXCELTUR, 2005) así como de las plazas regladas han conducido a una situación de sobreoferta. Los cambios en la forma de alojamiento del turista, junto a la menor duración de la estancia, la variación del tipo de gasto y su reducción son parte de las transformaciones fundamentales en el comportamiento del turista como consecuencia de la reorientación de un turismo de corte hotelero hacia un turismo de tipo residencial, con consecuencias fatales para la rentabilidad de los destinos. Tanto los destinos como sus empresas para compensar el descenso de turistas entran en una dinámica de descenso de precios y rentabilidad, que desemboca en una búsqueda de turistas de menor poder adquisitivo y tráfico de compañías de bajo coste (López Olivares et Al, 2005). Ello ha impulsado, por ejemplo, una dinámica de transformación de establecimientos hoteleros en complejos de “todo incluido” o de bajada generalizada de precios (EXCELTUR, 2005; Santos Pavón y Fernández Tabales, 2010). Esta situación pone en entredicho la inviabilidad del modelo turístico español tanto desde la óptica socio-ambiental (Fernández Durán, 2006; Naredo, 2006; Buades, 2006), como desde la óptica económica (EXCELTUR, 2003), a la par que se plantea la necesidad de

establecer mecanismos de renovación y reestructuración de los destinos litorales a través de la ordenación territorial, la creación y modernización de oferta además de establecer mecanismos de control de crecimiento (Vera 2010; EXCELTUR 2003).

La evolución de los destinos turísticos ha sido objeto de análisis desde la consolidación del turismo internacional como fenómeno de masas. Ya en los años setenta emerge con fuerza esta línea de investigación con una orientación generalmente crítica, describiendo el turismo de masas como el estadio final de la evolución de los destinos con el riesgo que ello supone para el mantenimiento de su atractivo inicial (Vera y Baños, 2010). Entre estos trabajos destaca, por su repercusión posterior, la publicación del artículo “The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources” de R. Butler (1980), en el que desarrolla el modelo de ciclo de vida del destino turístico. Este modelo ha servido como referencia para describir los procesos de evolución y regeneración de los destinos turísticos siendo la aportación más debatida y comentada en el ámbito académico (Vera *et al.*, 1997), siendo fruto de enriquecimientos posteriores con nuevas aportaciones teóricas y estudios de caso. Este modelo se fundamenta en la Teoría del Ciclo de Vida del producto propuesta por Dean (1950) en el ámbito de gestión en marketing, adaptándola a los destinos turísticos, como si de un producto se tratase (Serra, 2011). En el modelo se representa el crecimiento y caída de la popularidad de un destino mediante una curva logística en forma de “S” que describe la tendencia a largo plazo del número de turistas que llegan al destino a lo largo de seis etapas: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento, y tras éste, el destino tiene dos posibles caminos: rejuvenecer, si se toman las medidas adecuadas o entrara en la fase final de declive. La importancia del modelo de Butler radica en su contribución en el diagnóstico del progreso del destino, proporcionando una información valiosa en el proceso de dirección estratégica de los operadores que lo forman (Buhalis, 2000), ya que

la fase del ciclo de vida del destino turístico condicionará las medidas de gestión a adoptar (Martín, 2004).

En el modelo del ciclo de vida del destino turístico, cada etapa presenta una serie de rasgos característicos en cuanto a la situación de la demanda, la competencia y la comercialización.

- El ciclo comienza en la fase de *exploración*, en la que se descubre el destino y es visitado por un número reducido de personas. En esta etapa los destinos son poco accesibles y sin instalaciones turísticas.
- En la fase de *implicación*, el destino se hace más popular y va creciendo el número de turistas como resultado de los nuevos equipamientos creados por parte de algunos residentes locales. Ya se vislumbra alguna modalidad de organización y una estructura de viajes más sistematizados. Se va desarrollando un mercado y una temporada turística en torno al destino. En esta fase se demanda de los organismos oficiales responsables una mayor implicación en el proyecto para el desarrollo de infraestructuras de transporte y otros servicios para los viajeros.
- En la fase de *desarrollo* la llegada de turistas crece de forma exponencial y la singularidad del destino comienza a perderse debido a la masificación. El control de la actividad turística lo ejercen mayoritariamente compañías externas, desplazando a las locales. Esto se aprecia especialmente en la industria hotelera donde los establecimientos pequeños, que venían siendo administrados por familias locales se incorporan a cadenas hoteleras de marcas de referencia, en muchos casos extranjeras, más modernas y que

incorporan en la distribución a los turoperadores. Se identifica, además, un sector público más involucrado.

- En la fase de *consolidación* del destino turístico, aunque el número de turistas sigue aumentando en términos absolutos, la tasa de crecimiento disminuye. Los turistas iniciales se han desplazado a otros destinos. Pero es posible todavía obtener altos beneficios a través de economías de escala. Además, la mayor parte de la economía de la zona tiene lazos con el turismo. Se fortalecen las estrategias de promoción con el fin de aumentar el periodo de estancia del turista y para la desestacionalización de la temporada turística. Se siguen con las grandes cadenas y franquicias pero hay pocas adiciones en este sentido.
- Al pasar el destino a la fase de *estancamiento*, se llega al número máximo de visitantes. Esta fase se caracteriza porque el número de turistas deja de crecer y en muchos casos se ha superado la capacidad de carga del área medida en términos ambientales (escasez de suelo, calidad del agua y del aire), de la infraestructura física (transportes, alojamiento), o sociales (masificación, percepción negativa del turismo por parte de la población local), con los problemas ambientales, económicos y sociales que conlleva tal situación. El destino comienza a perder su atractivo y aunque tiene una imagen bien establecida ya no está tan de moda. Los problemas para mantener los antiguos grados de ocupación son cada vez mayores. Los turistas proceden con mayor frecuencia de clases socioeconómicas más bajas, lo que puede provocar reacciones de hostilidad con la población residente. Hay una alta dependencia de turistas repetidores. Los atractivos genuinos y naturales se complementan por servicios importados y se producen nuevos

desarrollos en la periferia de donde existía la explotación turística original. Así mismo, las propiedades que existen experimentan cambios de propietarios con frecuencia.

- A partir de que la cifra de visitantes deja de crecer, diferentes escenarios son posibles para una hipotética sexta fase. Si no se efectúa una importante reorientación de la actividad en la que se basa la atracción turística, a través de una implicación conjunta de los agentes locales privados y de las administraciones públicas, el destino entrará en una sexta fase de *declive*. Ésta fase se caracteriza porque el área no puede competir con los nuevos destinos rivales y se produce una disminución del número de visitantes. El destino comienza a reducir drásticamente precios para atraer clientes y mantener cuota de mercado. Se atraerá a visitantes más bien de estancias reducidas, de fines de semana y excursionistas. La propiedad turística cambia rápidamente y de forma frecuente para transformarse en infraestructura dedicada a otros sectores²¹. Sin embargo, el destino tiene la capacidad de salvarse y entrar en una fase diferente si se produce una importante reorientación de la identidad en la que se basa la atracción turística. La sexta fase se correspondería, entonces, con una fase de *rejuvenecimiento*.

Resulta especialmente relevante en el análisis de la evolución de los destinos abordar las denominadas fases de estancamiento y declive, también llamadas, respectivamente, situaciones recesivas y de crisis estructural (Vera y Baños, 2010). De acuerdo con el modelo de Butler (1980), la tasa de crecimiento de la demanda comienza a decrecer (fase de estancamiento) debido a la masificación y a la superación de la capacidad de carga del área, siendo la llegada de turistas al destino el principal indicador de la fase del ciclo de vida

²¹ Por ejemplo, algunos hoteles pueden convertirse en residencias para ancianos o en segundas residencias.

en la que se encuentra el mismo. Se ha criticado la dificultad que supone determinar el umbral a partir del cual se supera dicha capacidad dadas las diferencias ambientales, socioculturales y los diferentes tipos de turismo que hacen que la capacidad de carga que puede soportar cada localidad sea diferente (Diedrich, 2008). Otro punto controvertido del modelo se refiere a la utilización del número de turistas como único indicador de la fase en que se encuentra el destino. Otros autores que analizan el ciclo de vida de los destinos usando como referencia el propio modelo de Butler, identificaron otras variables que pueden incidir en el ciclo de vida así como otros indicadores de estancamiento y declive. Algunos son de tipo subjetivo, como la valoración de los diferentes turistas y el grado de conocimiento del destino (Marrero y Santana, 2008) y otros pueden ser indicadores más objetivos como el aumento del turismo residencial (Strapp, 1988 y Virgen, 2009), la dependencia de un mercado emisor (Cooper y Jackson, 1989; Marrero y Santana, 2008), la dependencia de turoperadores (Ioannides, 1992; Knowles y Curtis, 1999; Marrero y Santana, 2008) y la dependencia económica del turismo (Knowles y Curtis, 1999) o determinados indicadores sobre aspectos ambientales y socioculturales en consonancia con el paradigma de sostenibilidad en el desarrollo turístico (Sancho *et al.*, 2001; Blazquez *et al.*, 2002; Ministerio de Medio Ambiente, 2003, WTO, 2004; Miller y Twining-Ward, 2005; Ko, 2005; Pulido y Rengifo, 2009;).

Por otra parte, mientras que el modelo propuesto por Butler (1980) atribuye las fases de estancamiento y declive a factores internos de la oferta como la masificación, o la calidad de la oferta turística, otros autores (Douglas, 1997; Lundtorp y Wanhill, 2001; Agarwal, 2002; Virgen, 2009) han añadido factores externos al propio destino que pueden influir también en su evolución como: problemas económicos internacionales o en el mercado emisor, cambios en los gustos de los consumidores, cambios en la demanda, guerras o aumento de la competencia, entre otros.

Holloway (1998) y Urry (2002) describen el origen y evolución de los centros turísticos de playa remitiéndose a la Inglaterra de finales de siglo XVIII, periodo en el que empiezan a proliferar los balnearios por la divulgación de las propiedades terapéuticas de las aguas. En esa época los centros turísticos estaban reservados para las clases sociales aristocráticas. Pero a lo largo del siglo XIX el crecimiento del proletariado urbano industrial y el desarrollo de las redes ferroviarias dieron lugar a la organización de los viajes grupales organizados. Así comienzan a un conjunto de centros turísticos de playa en Inglaterra dirigidos a las clases trabajadoras del país, como Blackpool, Brighton, Torquay y Morecambe. El producto turístico ofrecido alcanzó elevados niveles de estandarización: la semana era la unidad de estancia y los alimentos que se consumían estaban rigurosamente establecidos. En los Estados Unidos, florecieron también destinos costeros en esa época como Long Island y Cape Cod, lugares donde se estableció una infraestructura específica para el turista como hoteles, restaurantes, centros de ocio nocturno, muelles, teatros, centros de juego, etc. Holloway (1998) explica que, frente a la imposibilidad de los centros de playa del norte de Europa y de América de garantizar el sol, a partir de la década de los sesenta, los flujos de visitantes se dirigieron hacia los nuevos destinos creados en el Mediterráneo, Florida y el Caribe, transportados por los nuevos aviones jet de gran capacidad. El autor concluye que la ubicación del centro turístico resulta irrelevante para los consumidores del producto sol y playa, siempre que reúnan estándares aceptables de comodidad, alimentación y entretenimiento a precios razonables, lo cual convierte al producto en un *commodity*²².

A partir de la teoría del ciclo de vida de Butler (1980), Knowles y Curtis (1999) plantean una escala evolutiva de tres generaciones para los destinos turísticos de sol y playa:

²² En el sentido de representar una mercancía indiferenciada.

- En la *primera generación* incluyen los destinos británicos costeros construidos durante la primera mitad del siglo XX (Brighton, Bournemouth, Torquay), a los cuales atribuyen un extenso ciclo de vida derivado del hecho de que fueron construidos sólidamente durante la época de auge del imperio británico. Estos destinos se vieron favorecidos por la aristocracia y no dependían de los turoperadores ya que su oferta estaba fragmentada. Empezaron su declive en los años sesenta del siglo pasado como resultado del desarrollo del transporte y de la preferencia por pasar las vacaciones en el extranjero.

- Los destinos de *segunda generación* son aquellos cuyo desarrollo se inició en los sesenta en el área mediterránea, constituyendo las principales ciudades turísticas del litoral español desarrolladas en aquella época (Lloret del Mar, Torremolinos y Benidorm) su mejor representación según estos autores. Les atribuyen un ciclo de vida bastante más breve debido a que se construyeron de forma acelerada, sin una adecuada planificación, siguiendo prácticas especulativas y dependiendo de operadores turísticos externos. Los autores señalan que entre 1960 y 1975, los turoperadores del norte de Europa convirtieron las villas de pescadores de la costa mediterránea española en conglomerados de edificios de muchas plantas para alojar la masa de visitantes.

- Constituyen destinos de *tercera generación* según Knowles y Curtis (1999) aquellos construidos durante la década de los setenta y los ochenta en países menos desarrollados, como por ejemplo, Cancún en México o Eilat en Israel. Son destinos que suponen una fuerte competencia para los destinos de segunda generación pues se caracterizan por la alta planificación con la integración de un

compromiso de conservación del medio ambiente, la alta calidad de sus infraestructuras, su buen clima, su ventaja en costes de personal y su toque exótico.

Estos autores han señalado las dificultades de los destinos turísticos del litoral español de segunda generación, para enfrentarse al nuevo escenario desde una situación de madurez. La tesis de Knowles y Curtis (1999) para estos destinos es la de su declive ineludible a largo plazo ya que dadas las características estructurales de estos destinos, los efectos del tiempo, y la existencia de cambios en el mercado, hacen que el efecto de las medidas de rejuvenecimiento solo sea temporal y sólo conseguirían retrasar el declive. Williams (1996) destaca que la indiferenciación de los destinos de sol y playa los vuelve reemplazables entre sí, generando enconadas competencias entre ellos. Edwards (1988) apunta que dada la relativa facilidad de imitación del producto sol y playa indiferenciado, se puede producir un desvío de cuotas de mercado desde áreas saturadas en el mercado turístico litoral hacia otras zonas más novedosas, con mejores precios relativos y más calidad ambiental y exotismo. La aparición de destinos emergentes con infraestructuras y servicios turísticos concebidos de acuerdo a las expectativas actuales de la demanda sitúa, a priori, a los destinos ya establecidos en una situación de desventaja pues si a nivel general la industria turística afronta una intensificación de la competencia que tiende a presionar a la baja los precios, para los destinos maduros o consolidados la capacidad de respuesta a estas presiones competitivas es más reducida, ya que su diseño obedece a unas condiciones del mercado ya superadas (Rodríguez, 2013).

Estos planteamientos se han tachado de excesivamente deterministas (Aguiló *et al.*, 2001; Claver-Cortés *et al.*, 2007; Vera y Baños, 2010) al no conferir utilidad a las estrategias de renovación y reestructuración de los destinos que

permiten que perviva el turismo de sol y playa pero con características renovadas.

Claver-Cortés *et al.*, (2007) describen las estrategias seguidas en Benidorm para conservar su competitividad y evitar la etapa de declive prevista en el modelo del ciclo de vida de Butler. Benidorm, a pesar de ser un destino de segunda generación, mantiene altas tasas de ocupación y rentabilidad, con más de 10 millones de visitantes al año, una clientela muy fiel y tasas de ocupación superiores al 80%, muy por encima de la media nacional. Estos autores explican que el ciclo de evolución de Benidorm se ha estabilizado en una alta meseta gracias a las acciones desarrolladas por las empresas de alojamiento y la DMO²³ local para impulsar la competitividad de las empresas y, a través de estas, la del destino en general. Los autores mencionan que, para este fin, el destino ha implantado básicamente dos estrategias: el reposicionamiento, dirigiéndose a segmentos del mercado de alto poder adquisitivo con intereses especiales y evitando los segmentos de bajo presupuesto y, por otra parte la estrategia de diversificación, poniendo en valor recursos turísticos naturales y culturales que no habían sido aprovechados anteriormente y de este modo, atraer nuevos segmentos de mercado.

Aguiló *et al.* (2005) así mismo, defienden la pervivencia del turismo de sol y playa y la eficiencia de las actuaciones de renovación llevadas a cabo en las Islas Baleares, como demuestra la cifra de llegada de turistas y los niveles de satisfacción de la demanda.

Agarwal (2005), en el marco de la teoría de la reestructuración productiva, considera el declive de los destinos como el resultado de la interacción de fuerzas internas (específicos de un determinado destino turístico y que disminuyen la competitividad del destino) y externas (básicamente vinculados a

²³ DMO: organización de promoción de destinos, por sus siglas en inglés.

los cambios que se producen en el mercado global del turismo y que intensifican la competencia), en un proceso de interacción global-local, donde las condiciones y las acciones a nivel local tienen capacidad de modificar los efectos de los procesos regionales y globales. Este marco tiene paralelismos con el concepto de ciclo de vida del área turística, pues ambos coinciden en la utilidad de introducir estrategias de reestructuración para evitar los efectos del declive y mantener la competitividad turística (Vera y Baños, 2010). Según esta teoría, los cambios que se introducen en la organización de la producción turística no difieren en gran medida de los procesos generalmente encuadrados en la reestructuración productiva desencadenada por la globalización económica (Agarwal, 2002). La teoría de la reestructuración productiva sostiene que los destinos turísticos de sol y playa forman parte del sistema productivo capitalista y sugiere que el declive de estos destinos ocurre cuando no se introducen a nivel local las acciones necesarias para responder a los cambios que genera el tránsito de las economías postindustriales del fordismo hacia el postfordismo (Agarwal, 2002; Donaire, 1996). En la medida en que el postfordismo intensifica las condiciones de competitividad (debido a la internacionalización y globalización del turismo como mecanismo para la búsqueda de nuevos espacios para dar cabida a la acumulación de capital), se suceden los cambios en las pautas de consumo (preferencia por las vacaciones personalizadas o con nuevos formatos), se modifican los modos de producción y se introducen nuevos espacios turísticos y se exige una mayor flexibilidad en el proceso de producción, debido a la posibilidad de personalizar los productos que permiten las nuevas tecnologías, amenazando la primacía de los paquetes turísticos estandarizados, rígidos y dirigidos al mercado de masas (Agarwal, 2005).

Rodríguez (2013) plantea que la aplicación de recetas de producción postfordista puede ser factible para empresas o destinos de nueva creación, pero resulta difícil de aplicar en destinos maduros y empresas que se han

desarrollado según patrones fordistas. En los destinos consolidados se llevarán a cabo una serie de estrategias reactivas en búsqueda de un reposicionamiento y reestructuración que les permita continuar en el mercado turístico, evitando el declive. Estas formas de reestructuración no difieren en gran medida de las desarrolladas en otras áreas del sector de los servicios, en tanto que se centran en las mismas áreas de reorganización de productos, trabajo, deslocalizaciones y transformación de producto (Agarwal, 2002).

Antón (2004: 317-322) analiza las actuaciones que se han llevado a cabo en los destinos de turismo de masa del litoral mediterráneo español desde finales de los años ochenta del siglo pasado hasta la actualidad, distinguiendo entre tres tipos de estrategias o políticas que, aunque tienen un origen temporal distinto coexisten en el momento actual. Estas son las estrategias de renovación, de singularización/diferenciación y de sostenibilidad

a) *Estrategias de renovación.*

Son estrategias que se inician a mediados de los años ochenta y que básicamente se descomponen en dos ejes de actuación:

- Un primer eje de actuación se dirige a la mejora funcional y formal de los destinos mediante la puesta en marcha de iniciativas que tratan de subsanar los habituales déficits de infraestructuras y equipamientos que sufren muchos de las áreas turísticas tradicionales del litoral español, así como de políticas de reordenación y recualificación urbana que tratan de mejorar su imagen en los mercados.
- Un segundo eje consiste en la cualificación de los establecimientos turísticos, fundamentalmente la oferta de alojamiento. Mediante una amplia política de ayudas e incentivos por parte de las administraciones públicas se ha promovido la modernización y renovación de la planta hotelera así como la difusión de certificaciones de gestión de calidad.

b) Estrategias de singularización/diferenciación.

Esta estrategia consiste en la incorporación de nuevos productos de ocio y recreativos a los destinos, nuevos equipamientos y actividades que enriquezcan la oferta de sol y playa de los mismos, y que permitan luchar contra la estacionalidad de la actividad turística. Esta estrategia comienza a desarrollarse a principio de los años noventa y se encuentra implantada de forma generalizada a lo largo del litoral a mediados de los noventa. Los equipamientos y actividades turísticas a implantar son muchos y variados. Abarca desde la opción ampliamente repetida del golf y las actividades náuticas, hasta la apuesta por el turismo temático y vinculado a la salud, los congresos, los conciertos, la oferta cultural o la de naturaleza. No obstante, Antón (2004) advierte del riesgo de implantación indiscriminada y clónica de esta estrategia de producto de forma que la consecuencia final sea la indiferenciación de los destinos, más que su pretendida singularización. Estos casos formarían parte de una reconversión blanda, es decir, afrontar las consecuencias del modelo de crecimiento constante sin intervenir en la propia concepción del mismo. Frente a la reconversión dura, basada en actuaciones encaminadas a frenar el crecimiento formal y la mejora de la rentabilidad por turista, como el esponjamiento o los límites al crecimiento (Marín y Navarro, 2011)

c) Estrategias de sostenibilidad

Estas estrategias comienzan a implantarse en los destinos turísticos del litoral español desde mediados de la década de los noventa. En términos generales se ha afirmado que se trata de una estrategia con contenidos más retóricos que empíricos, en el sentido de que las iniciativas puestas en marcha tienen un alcance real limitado si se comparan los resultados con el paradigma teórico en el que se fundamentan (González, 2013; Navarro, 2012).

Pero también se han puesto en marcha iniciativas interesantes entre las que destacan aquellas que persiguen la protección y potenciación de los atractivos naturales y culturales y la implantación de instrumentos de gestión medioambiental en destinos turísticos como es el caso de las agendas 21 locales, y en establecimientos turísticos el reglamento EMAS o las normas ISO 14001 (Santos y Fernández, 2010).

Así mismo, diversas administraciones han desarrollado acciones de carácter más coercitivo que abarcan desde las normas de ámbito comunitario como la directiva europea sobre el tratamiento de aguas residuales y urbanas, hasta las medidas de ámbito regional que apuntan hacia la introducción de moratorias urbanísticas, la imposición de límites al crecimiento o la desclasificación de suelos urbanizables (Rullán, 2008).

CAPTÍTULO TRES

LA GESTIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Cuando se afirma que el turismo juega un papel fundamental en la economía mundial uno de los principales argumentos esgrimidos es su gran capacidad para generar empleo. Las actividades turísticas son relativamente intensivas en mano de obra, de ahí que supongan un elevado porcentaje del empleo de economías con una importante actividad turística como es la española (en 2014 el sector turístico concentraba en España el 12,5% del empleo²⁴). Pero el empleo en el sector turístico tradicionalmente ha sido calificado como precario dada su baja estabilidad, fuerte estacionalidad, alto porcentaje empleo a tiempo parcial no deseado, bajos salarios y elevadas jornadas. En los establecimientos hoteleros²⁵ el peso de los costes del factor mano de obra supone entre un 30 y un 45% de los costes totales de explotación, siendo con diferencia la partida que mayor peso de todos los factores de producción de los servicios ((Aranda, 1994:4). Este hecho, junto a una serie de características de la demanda suponen una presión para tratar de adecuar de forma flexible la capacidad de mano de obra a las necesidades marcadas, fundamentalmente por la ocupación en diferentes momentos del día, días de la semana o meses del año. Ello puede lograrse aplicando diferentes instrumentos de flexibilidad laboral, que no obstante deberán analizarse en el ámbito concreto de cada empresa sopesando las posibles ventajas e inconvenientes.

²⁴ Fuente: explotación de los datos de la EPA (INE) por Turespaña www.iet.tourspain.es

²⁵ En el glosario de conceptos del Instituto Nacional de Estadística (INE) se entiende por establecimiento hotelero aquellos establecimientos que prestan servicios de alojamiento colectivo mediante precio con o sin otros servicios complementarios (hotel, hotel-apartamento o apartahotel, motel, hostel, pensión, etc.

1. Características generales de la actividad hotelera que explican la necesidad de flexibilidad laboral.

La naturaleza específica de la actividad productiva del sector hotelero incorpora en el análisis de la flexibilidad laboral una serie de factores que lo diferencian de otras actividades y especialmente de su desarrollo para el sector industrial.

1.1. Especificidades de la producción de servicios frente a la producción de bienes.

Se ha sugerido que la necesidad de flexibilidad laboral en las empresas turísticas proviene de la propia naturaleza de las actividades de servicios (Allen 1998; Allen y du Gay 1994; Buultjens y Howard 2001). Entre las principales características de los servicios que los diferencian de los bienes complicando la gestión de la capacidad laboral de las organizaciones que los prestan, se encuentran (Chávez y Ruiz, 2005): la intangibilidad, el carácter perecedero y la heterogeneidad derivada de la necesidad de contactos personales.

a) Intangibilidad. Los servicios no tienen consistencia física (Hope y Mulhemann, 1997; Van Looy, B. *et al.*, 1998). El turismo es una mercancía experimental, en la que los turistas no valoran sólo las cualidades del producto en sí, sino también las cualidades de la interacción y el entorno en que ocurre. El acto de compra de muchos servicios turísticos suele apoyarse en criterios de difícil cuantificación, lo que complica cualquier tipo de previsión sobre la misma. Los empresarios turísticos, tienen dificultades para identificar y especificar los atributos intangibles de su producto. Esta naturaleza intangible también dificulta la medición de la capacidad productiva de estas organizaciones así como la determinación de una unidad de medida agregada que nos permita planificar, ejecutar y controlar los planes de producción. En el caso de un fabricante de automóviles podríamos hablar de coches producidos al año pero en el caso de un hotel podríamos hacer referencia a “habitaciones tipo” ofrecidas al año.

b) Carácter perecedero. Esta característica engloba otras dos: de una parte, su imposibilidad de almacenamiento, y de otra, su producción y consumo simultáneos. Ambos aspectos están estrechamente ligados en la práctica. Una empresa fabricante de bienes frente a variaciones imprevistas de demanda puede acudir al inventario para impedir que repercutan en el flujo equilibrado de producción. En el caso de las empresas de servicios, al no poder hacer uso de los stocks, cualquier fluctuación de la demanda se transmite a todo el sistema de prestación del servicio. Por otra parte como la producción y consumo de un servicio se realizan de forma simultánea, no es posible su conservación para un consumo posterior. Las habitaciones no ocupadas antes de que termine el día, suponen una pérdida de capacidad productiva imposible de recuperar. El carácter perecedero o caduco de los productos turísticos tiene consecuencias más importantes cuando se añade otra característica de los servicios turísticos que es la irregularidad e inestabilidad de la demanda, como veremos más adelante.

c) Heterogeneidad. Frente a la producción de mercancías homogéneas, de carácter continuo, donde es posible controlar los tiempos de producción, la producción de servicios supone una situación en la que cada servicio puede demandar condiciones y tiempos distintos para ser debidamente ejecutado y ello porque la prestación de un servicio requiere, como norma general, de la interacción entre prestatario y receptor del mismo. Los clientes deben estar presentes y ser “coproductores” en la mayoría de las actividades de servicios Offe (1992). Los principales causantes de la variabilidad en el proceso de prestación del servicio son el prestatario y el receptor del mismo. Mientras que es normal que un bien, una vez que es ofrecido al consumidor, no se modifique y sea consumido tal como se adquiere, un servicio puede sufrir importantes modificaciones durante el proceso de prestación, adaptándose al consumidor durante su “fabricación”. Por ejemplo los clientes de un hotel pueden, alargar su estancia, cenar a la carta y elegir diferentes platos y bebidas, en función de

cómo vaya transcurriendo su estancia o su comida y ello dependerá en gran medida del trato recibido. Ello puede provocar que el tiempo y las condiciones necesarias para servir a un determinado número de clientes sea más difícil de predecir (Haksever *et al.*, 2000). Por ejemplo, el tiempo dedicado al registro de un cliente en el hotel puede variar dependiendo de si el cliente se ha hospedado con anterioridad, si ha realizado reserva previa o no, etc. Esto puede llevar a subestimar o sobrestimar la capacidad necesaria. En definitiva esta característica puede exigir una mayor flexibilidad laboral a las empresas de servicios para adaptarse a las necesidades del cliente.

1.2. Amplitud de la jornada productiva.

La actividad hotelera forma parte de los sistemas productivos de funcionamiento continuo o cuasi-continuo, donde la prestación de servicios es ininterrumpida 24 horas al día 7 días a la semana los 365 días del año o si no es este el caso, se cumple que los horarios diarios de funcionamiento sobrepasan la jornada máxima de un trabajador o se abre al público todos o casi todos los días de la semana (Corominas *et al.*, 2009). Cuando la duración de la jornada laboral del trabajador sea inferior al tiempo que el sistema debe estar activo (jornada productiva) se hace necesario poner en marcha alguna organización del tiempo de trabajo alternativa a la jornada estándar. Según cuál sea la extensión de la jornada productiva por encima de la jornada laboral, los mecanismos disponibles para la empresa tendrán distinta naturaleza. Mientras que una ampliación puntual y selectiva de la jornada productiva se podrá realizar mediante el recurso a horas extraordinarias, para jornadas productivas significativamente superiores a la jornada laboral de trabajador habrá que acudir al trabajo por turnos (Muñoz de Bustillo *et al.*, 2003).

1.3. Patrón de comportamiento irregular de la demanda

Holloway y Davies (2001:145) señalan como en el sector turístico la demanda “fluctúa por múltiples razones incluyendo razones estacionales, económicas, sociales y políticas”. Las empresas hoteleras ofrecen sus servicios sometidas a una fuerte variabilidad en la demanda. El patrón de comportamiento de la demanda no es regular a lo largo del tiempo, sino que está sometida a una variabilidad estacional (temporadas alta y baja), semanal (días laborales y fines de semana) y horaria (actividades concentradas en momentos concretos del día) lo cual introduce una presión importante a la flexibilización de la capacidad productiva (Corominas *et al*, 2009). Además, no sólo es estacional la demanda total de los servicios sino también la composición de dicha demanda.

El sector está caracterizado por una fuerte estacionalidad, alterándose periodos de mucha actividad con periodos de tiempo muerto, constituyendo una de las notas característica de los cambios de ritmo en el trabajo. Martín y Romero (1999) señalan cómo esta circunstancia complica la gestión del tiempo de trabajo en la empresa a lo largo de los diferentes periodos, pues las jornadas de trabajo regulares no se adaptarían a patrones de demanda no regulares y resultaría demasiado caro. Normalmente, los periodos de mayor intensidad coinciden con las vacaciones, fines de semana, días festivos y puentes.

Un negocio hotelero suele funcionar a plena capacidad en determinados periodos del año, o de la semana, por lo que mantener esa capacidad durante el resto del año o del día resulta en términos económicos una ineficiencia que merma la rentabilidad. Se hace necesario tratar de equilibrar la demanda y la capacidad disponible para evitar tanto los costes asociados a situaciones de capacidad ociosa, como situaciones de falta de capacidad e imposibilidad de proporcionar un correcto servicio a la clientela. Ambos casos son igualmente perniciosos para la buena gestión de la empresa: el primero por infrautilización de la capacidad instalada que daría lugar a recursos ociosos con el

consiguiente coste, y el segundo por pérdida de clientela presente y posiblemente futura.

La imprevisibilidad de la demanda, que es una característica propia de la hostelería, es otro factor que explica la necesidad de acudir a algún mecanismo de flexibilidad laboral por parte de las empresas (Martín y Romero, 1999). Al consistir el trabajo de la hotelería una prestación de servicios presencial, son muchos los factores que pueden hacer variar el momento preciso de la prestación del servicio y la duración efectiva del mismo, lo cual se traslada a la jornada laboral que no son fácilmente predecibles. Así, las condiciones climáticas, los posibles retrasos o demoras de los viajeros por el retraso de un vuelo, la convocatoria de una huelga en el sector transporte, las cancelaciones de última hora, las afluencias de público inesperado (una mesa que se llena casi a la hora de cerrar o una boda en la que los novios deciden a última hora que los invitados disfruten de dos horas más de barra libre) todo ello influye de manera importante en las jornadas de los trabajadores. La imprevisibilidad, determina que en muchos casos el aumento de la jornada laboral ante un incremento imprevisto de la actividad tenga que articularse a través de horas extraordinarias. Lo que va a suponer en muchas ocasiones que la jornada pactada o prevista no coincida con la jornada real de trabajo, teniéndose que hacer uso de horas extraordinarias, e incluso pudiendo afectar a los días de descanso inicialmente pactados. Dado el carácter sumamente aleatorio de la demanda experimentada por las organizaciones de servicios, el disponer de trabajadores polivalentes puede proporcionar también flexibilidad para asegurar la prestación del servicio en términos de calidad y rentabilidad aceptables cuando se produce algún imprevisto (Chavez y Ruiz, 2005).

1.4. Fuerte inversión de capital inicial y producción rígida

La fuerte inversión de capital inicial que hay que realizar para crear una empresa hotelera junto con una producción totalmente rígida (dificultades para

cambiar el tamaño de la unidad económica de producción) dificulta las posibilidades de reconversión de estas empresas hacia otro tipo de actividades. La localización también caracteriza a las empresas hoteleras ya que la inmovilidad del producto que ofrecen convierten en un factor decisivo para el éxito la proximidad a centros de negocios en las ciudades, a recursos turísticos de playa, nieve o montaña y a lugares estratégicos de nudos de comunicación (Aranda, 1994).

2. Herramientas de flexibilidad laboral.

Las formas de flexibilidad laboral son múltiples. En general, como vimos en el primer capítulo de esta tesis, las respuestas a los requerimientos de mayor flexibilidad en la gestión de la fuerza de trabajo pueden articularse empleando herramientas de flexibilidad externa y de flexibilidad interna. La primera busca adaptar el trabajo empleado (en su vertiente cuantitativa y cualitativa) mediante el uso de la flexibilidad contractual, es decir, acudiendo al mercado de trabajo externo y dependerá del ordenamiento laboral en lo referido a las modalidades contractuales existentes. La flexibilidad interna, por su parte, hace referencia a la capacidad empresarial de modificar las condiciones de trabajo y la organización del trabajo dentro de la propia empresa. Es por ello, que se encuentra estrechamente vinculada a los distintos elementos normativos que definen tanto las condiciones laborales de los trabajadores (jornada de trabajo, trabajo a turnos, movilidad funcional, traslados, salario, etc.) como los poderes del empresario para fijarlas y modificarlas (sistemas de modificación de las condiciones de trabajo).

La gestión de personal se ha vuelto más engorrosa precisamente por las dificultades que genera esta gestión flexible de la capacidad productiva (Rodríguez, 2007): no sólo hay que repartir turnos entre la plantilla estable, también hay que contactar y acordar horarios con personal temporal o intermitente sobre el que no se tiene autoridad; por otra parte, la rotación

constante de personal hace que los directivos deban dedicar parte de su tiempo a la formación y supervisión directa de los trabajadores menos experimentados.

2.1. Herramientas de flexibilidad externa

Los niveles de flexibilidad laboral externa se pueden incrementar a través de una pluralidad de medidas. Las necesidades coyunturales para la realización del mismo tipo de tareas que los trabajadores permanentes pueden atenderse con contratos temporales directamente o a través de empresas de trabajo temporal (ETT). Pero también se ha señalado el recurso a la externalización de actividades como mecanismo de flexibilidad laboral para lograr un ajuste ante la incertidumbre del entorno y mejorar sus resultados (Grenier *et al.*, 1997).

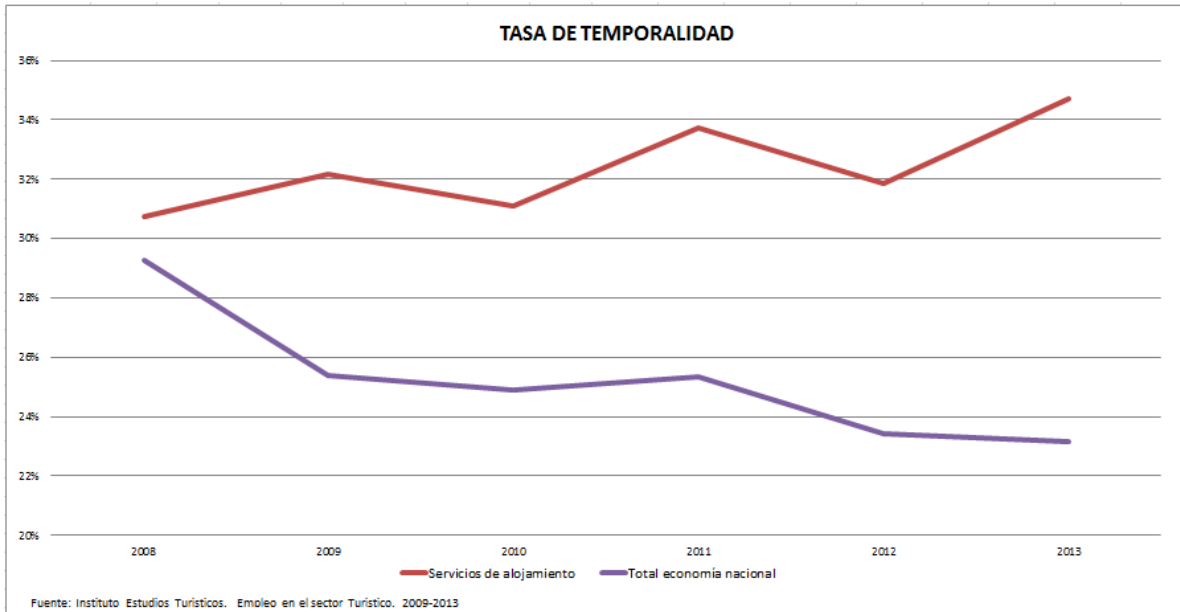
2.1.1. Contratos de duración determinada

Dentro de los contratos de duración determinada nuestro ordenamiento jurídico prevé (art. 15 ET): el contrato para obra o servicio determinado, el contrato eventual por circunstancias de la producción, el contrato de interinidad, los contratos formativos y el contrato de relevo de duración determinada.

En España, en el año 2013, la tasa de temporalidad²⁶ en la rama de servicios de alojamiento (hoteles y alojamientos similares) del sector turístico se situó en el 34,7%, muy por encima de la registrada en el total nacional 23,1% y en el sector industrial 16,6% (IET, 2014).

En el siguiente gráfico podemos ver además como el comportamiento de la tasa de temporalidad en el sector de alojamiento hotelero sigue un comportamiento diferente la tasa para el conjunto de asalariados en España.

²⁶ Tasa de temporalidad entendida como la proporción de asalariados con contrato temporal sobre el total de asalariados (IET, 2014).



El contrato eventual o por circunstancias de la producción es el contrato estrella en el sector de la hostelería (García, 2006). El contrato comúnmente denominado eventual sirve para atender tanto las tareas o actividades objetivamente temporales, generalmente extraordinarias, imprevisibles y no cíclicas (en cuyo caso habría que acudir al contrato fijo discontinuo), como los desajustes coyunturales de plantilla, independientemente de si se trata de atender tareas temporales o permanentes de la empresa. Esos desajustes coyunturales de mano de obra pueden deberse, como expresa el artículo 15.1.b) ET, a circunstancias del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos. Por tanto, da lo mismo que aumenten coyunturalmente las tareas a realizar o que éstas permanezcan constantes y lo que disminuya de manera temporal e imprevisible sea la mano de obra que habitualmente las realiza (Álvarez y Vivero, 2008).

El carácter estacional de muchos tipos de turismo, que se trasladan como requisito a la mano de obra, refuerzan las tendencias hacia la precariedad del empleo en el sector (Van der Dum, 2001; Lever, 1987). Santana (2003), no obstante, señala que no deben generalizarse las características del empleo turístico a partir de un solo subsector del mismo, el de producción masiva de

servicios turísticos de calidad media baja y de carácter fuertemente estacional, sino que en función de las características de los turistas pueden identificarse diferentes características del empleo. Así, las empresas en el sector turístico que concentran la parte de la demanda más estable concentrarían también los mejores empleos (Benítez y Robles, 1992).

El párrafo 5 del art. 15 del ET establece, un límite al encadenamiento fraudulento de contratos de duración determinada de forma que adquirirán la condición de trabajadores fijos aquellos que sean contratados por la misma empresa o grupo de empresas por un plazo superior a veinticuatro meses en un período de treinta meses, para el mismo o diferente puesto de trabajo, mediante dos o más contratos temporales, con la misma o diferente modalidad contractual, incluso a través de contrato de puesta a disposición por empresas de trabajo temporal. Además, se remite a los convenios colectivos para que se puedan determinar: las actividades en las que puedan aplicarse los contratos eventuales, los periodos dentro de los cuales se pueden realizar estos contratos por el carácter estacional de la actividad, así como fijar el número máximo de trabajadores eventuales a contratar por la empresa en función de la plantilla total y ampliar la duración máxima de estos contratos.

Marrero (2003:290) en su análisis del sector turístico canario establece que la década de los sesenta y setenta, la proliferación de nuevas empresas turísticas y la consiguiente abundancia de empleo, permitía a los trabajadores decidirse por la permanencia o la rotación. Se trataba, por tanto más bien de autorrotación, puesto que la iniciativa partía de los propios trabajadores, más que de la empresa. Pero a partir de los ochenta, el sentido y consecuencias de la rotación cambian, y pasa a ser generada por las empresas. La aplicación de la contratación temporal como mecanismo de flexibilidad externa numérica, persigue en ese momento reducir la plantilla al máximo y ajustar el número de trabajadores al nivel de ocupación. Habla este autor, entonces, de la aparición

de una figura de trabajadores a los que denomina “fijos en la temporalidad”, que permiten al empresario introducir cierta estabilidad empleando la contratación temporal como política de empleo. Se trata de hacer uso de la figura de la contratación temporal con un espíritu distinto respecto al que supuestamente fue concebido, de tal forma que los trabajadores son contratados sucesivamente por la misma empresa hasta que la legislación impide la prórroga. Y después se hace uso de otros mecanismos en algunos casos ilegales que permiten mantenerlo en la misma empresa durante más tiempo sin que llegue a convertirse en indefinido. Por ejemplo, Marrero menciona que era frecuente el traslado de un trabajador dentro de una misma sociedad explotadora, entre los distintos establecimientos que la componen. De este modo la empresa cumple sus objetivos de mantener una plantilla relativamente estable en términos reales, que no jurídicos. Aun cuando la legalidad es dudosa, suele ser aceptado por los trabajadores dependiendo de su poder de negociación (Villa, 1990; Prieto, 1994)

El *contrato para obra o servicio determinado*, por su parte, está regulado en el artículo 15.1a) del ET, donde se establece el tipo de actividad para la que resulta aplicable. Así, está permitido que se celebre para la realización de una obra o servicio determinados, con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, sea en principio de duración incierta. El ET prevé la posibilidad de que los convenios colectivos sectoriales identifiquen trabajos o tareas con sustantividad propia dentro de la actividad normal de la empresa que puedan cubrirse con contratos de esta naturaleza. Así, algunos convenios colectivo del sector de la hostelería han previsto la posibilidad de utilizar contratos para obra o servicios determinados para: campañas específicas (art. 9 CC Melilla), ferias (art. 9 CC Asturias y art. 12 CC Madrid restauración), aniversarios, comuniones y otras tareas comerciales que precisen perfiles propios y diferentes del resto de actividades empresariales (art. 9 CC Melilla), programas sociales e

institucionales del Inmerso y Turismo Social. Así mismo, en algunos convenios colectivo se contemplan los “servicios extraordinarios”, entendiéndose por tales aquellos ocasionales, tales como banquetes, lunch, bodas, bautizos, grupos (desayunos), que no pueden ser atendidos únicamente por el personal de la empresa (art. 14 CC Cádiz, art. 24 CC Jaén, art. 11 CC Guipúzkoa, art. 43 CC Ciudad Real), la consolidación comercial en los casos de creación o ampliación de establecimientos (art. 9 CC Melilla), la promoción, venta o creación de nuevos productos o servicios turísticos en la fase de lanzamiento y hasta su consolidación o conclusión (art. 5 CC Valencia) (Roqueta, 2009).

2.1.2 Incorporación de trabajadores procedentes de empresas de trabajo temporal

En los contratos de puesta a disposición de trabajadores con Empresas de Trabajo Temporal (ETTs) los trabajadores cedidos aportan horas de mano de obra para realizar, normalmente, las mismas o similares tareas que ya se llevan a cabo en la organización. Las ETTs permiten al hotel tener a su disposición personal formado en el momento y lugar preciso para cubrir las fluctuaciones de la demanda. Entre las empresas usuarias de los trabajadores cedidos temporalmente y la ETT se establece una relación mercantil, mientras que la ETT y el trabajador están vinculados por un contrato laboral, sin que medie ninguna relación contractual entre el trabajador y la empresa usuaria.

Ley 14/1994, no obstante ordena la equiparación salarial entre los trabajadores de la empresa usuaria y los que prestan servicios en la misma a través de una ETT. Algunos convenios del sector han hecho extensiva la obligación de equiparación salarial a otros derechos laborales, así el CC Provincial de hostelería Málaga exige que “durante el tiempo de duración del contrato, el personal procedente de ETT afectado goce de todos los derechos económicos y sociales establecidos en el convenio de hostelería”.

2.1.3. Externalización de actividades (*outsourcing*)

La empresa que acomete un proceso de externalización deja de gestionar internamente la operativa de una serie de funciones o procesos, normalmente no relacionados con sus competencias básicas, para adquirirlos a un proveedor externo. Menéndez (2004) señala como históricamente se solían subcontratar en los hoteles, la jardinería, algunas tareas de administración y algunas de mantenimiento (sobre todo las específicas de climatización u otras instalaciones y la limpieza de zonas comunes o cristales, así como la vigilancia privada), sin embargo en los últimos tiempos se vienen subcontratando también actividades más propias del sector, como puede ser la limpieza de pisos y habitaciones, el mantenimiento o la administración en su totalidad de bares y restaurantes que están dentro de las instalaciones del hotel. Espino (2003) en su estudio de la externalización en los establecimientos hoteleros en Canarias observaron que las operaciones de servicios que más se externalizaban eran aquellas relacionadas con lavandería, seguridad y vigilancia, animación, jardinería, formación de personal, sistemas de información y limpieza de zonas nobles.

Aunque se haya apuntado como principales impulsores de la descentralización productiva o *outsourcing* en la industria del alojamiento turístico la de concentrar los esfuerzos de la empresa en el mantenimiento y desarrollo de las competencias nucleares, liberándola del resto de actividades que son realizadas por especialistas externos (Espino, 2003) o proporcionar servicios para los que la provisión interna de los mismos puede resultar ineficiente o no factible dada la baja o infrecuente demanda (Coe, 2000), paralelamente, otros autores han llamado la atención sobre sus repercusiones en el ámbito laboral. En este sentido Sanguineti (2006:222) señala que la externalización se convierte en “un instrumento dirigido a conseguir una flexibilización notable de las formas de uso de la fuerza de trabajo, un ahorro significativo de los costes

salariales a ellos asociados, soslayando los límites impuestos a estas operaciones por la legislación laboral vigente y los convenios colectivos de aplicación a la empresa”.

En su estudio de los convenios existentes en España en el sector, Jurado (2009) aporta algunos ejemplos en los que se establecen limitaciones o condicionantes a la utilización de trabajadores a través de ETT y se han tratado de introducir garantías en lo relativo a las condiciones retributivas y laborales de los trabajadores puestos a disposición.

Entre los ejemplos de prohibición menciona el siguiente artículo del Convenio Colectivo de hostelería de Santa Cruz de Tenerife (art. 16), donde se establece que “no se podrá contratar o subcontratar con otras empresas personal para los servicios de restaurantes, bares, cocinas, recepción y pisos. Por el contrario, podrán ser objeto de contratación o subcontratación actividades profesionales, de carácter accesorio en el sector, tales como seguridad, jardinería, animación, tareas específicas de mantenimiento técnico, servicios de socorrismo y especializadas de limpieza. Igualmente podrán serlo aquellos servicios especiales tales como bodas, conmemoraciones, banquetes o atenciones a congresos y reuniones”.

Y entre los ejemplos de disposiciones que tratan de garantizar los derechos a los trabajadores procedentes de ETTs menciona el Convenio Colectivo de hostelería de la provincia de Málaga donde su art. 3 establece que:

“las actividades desarrolladas por camareras de pisos, personal de restaurante, cocina y recepción, cualquiera que sea la empresa para la que presten sus servicios, les serán de aplicación las condiciones previstas en el presente Convenio Colectivo” (CC Málaga, art. 3).

Menéndez (2004) sin embargo apunta que dada la dificultad que plantea el engranaje legal de estos artículos, tienen más bien la condición de mera declaración de intenciones.

2.2. Herramientas de flexibilidad interna

Los instrumentos que posibilitan la flexibilidad interna son muy variados, abarcando desde las formas de ordenación del tiempo de trabajo que se alejan de la jornada regular estándar hasta la flexibilidad funcional de los trabajadores.

La flexibilidad interna se encuentra fuertemente condicionada por las regulaciones relativas la movilidad funcional, el encuadramiento profesional, la movilidad geográfica, el sistema de modificación de las diferentes condiciones de trabajo (entre ellas la jornada) o, los sistemas de trabajo y rendimiento (Lahera, 2010). Teniendo esto en cuenta, en nuestro repaso de las principales herramientas de flexibilidad laboral aplicables en el sector hotelero, haremos referencia al marco normativo que las regula.

2.2.1 Flexibilidad en la ordenación del tiempo de trabajo

La aplicación de flexibilidad numérica interna está condicionada por las diferentes formas que pueda adoptar la jornada de trabajo en su distribución alejadas de la jornada típica o estándar (Ramos, 2003; Rimbau y Triado, 2006).

La jornada típica o estándar de trabajo se corresponde con un sistema regular de ordenación del tiempo de trabajo, un reparto uniforme de dicho tiempo a lo largo de todas las semanas del año. En el ordenamiento jurídico español el art. 34 ET toma como horizonte temporal para la distribución de la jornada el año, dividido en módulos semanales. De ahí que la calificación de una jornada como regular o irregular dependa del número de horas semanales prestadas, sin

atender a la jornada diaria (Roqueta, 2008). De manera que, según se desprende del ET, será regular aquella distribución del tiempo de trabajo en la que se trabajen cuarenta horas todas las semanas laborables del año, independientemente de las horas trabajadas cada uno de los días de esa semana y será irregular la que compense semanas de más de cuarenta horas de trabajo con otras de menos dentro del mismo año para que la media anual se mantenga en cuarenta horas semanales (Monreal, 2005).

Dicha forma de organización rígida del tiempo de trabajo puede resultar todavía conveniente en la actualidad para el desarrollo de actividades productivas relativamente regulares en lo que se refiere a su horario a lo largo de la semana y el año. Por ejemplo, actividades limitadas a las tradicionales ocho horas diarias, en jornada partida o continua, cinco o seis días por semana, que pueden ser atendidas por una plantilla permanente de trabajadores que ajustan su horario a la jornada de apertura de la empresa (Muñoz de Bustillo *et al.*, 2003). Pero como indica Monreal (2009: 178): “las necesidades de gestión del tiempo de trabajo en el mundo de la hostelería son enormemente divergentes y pueden determinar con carácter de la más absoluta normalidad la necesidad de que el empresario cuente con la posibilidad de ordenar jornadas, diarias y semanales, de duración variable”.

La flexibilidad del tiempo de trabajo se puede instrumentar mediante distintos sistemas de organización del tiempo de trabajo considerados “atípicos” porque se alejan del horario normal o de la semana de trabajo estándar. Algunos de estos sistemas son ya tradicionales, como las horas extraordinarias y el trabajo por turnos, pero hay otras formas de flexibilidad del tiempo de trabajo que tienen un origen más reciente como: los sistemas de trabajo a tiempo parcial, las horas escalonadas, las semanas de trabajo comprimidas, los “sistemas de tiempo flexible” u horarios flexibles, los sistemas de cuentas de ahorro del

tiempo trabajado (modalidad también conocida como “banco de horas”), y los sistemas de horas anualizadas (promediación de horas). Hay que hacer referencia también, por su especial incidencia en la industria hotelera como herramienta de flexibilidad interna del contrato de trabajo fijo discontinuo.

a) Horas extraordinarias

Uno de los instrumentos más tradicionales de flexibilidad del tiempo de trabajo consiste en aumentar el número de horas de trabajo diario o semanal, recurriendo a las horas extraordinarias. Cabe definir estas horas como sigue: “Todas las horas de trabajo efectuadas que excedan la duración normal del trabajo” (OIT, 1962). En la práctica, sin embargo, difieren las definiciones de las horas extraordinarias ya que, el umbral específico que se utilice para determinar lo que constituye horas extraordinarias varía en función del contexto institucional que se considere. Cabe partir, por ejemplo, de las horas obligatorias de trabajo diarias y/o semanales definidas en la legislación laboral o de las horas de trabajo convenidas contractualmente.

Las horas extraordinarias resultan de fácil aplicación en la empresa para atender necesidades puntuales y evitar un aumento excesivo de la plantilla. En España, el estatuto de los trabajadores establece que mediante convenio colectivo o contrato individual, se optará entre abonar las horas extraordinarias como mínimo igual que la hora ordinaria de trabajo, o compensarla por tiempo de descanso retribuido dentro de los 4 meses siguientes a su realización.

b) Trabajo en turnos

Cuando la duración de la jornada laboral del trabajador sea inferior al tiempo que el sistema debe estar activo (jornada productiva) se hace necesario poner en marcha alguna organización del tiempo de trabajo alternativa a la jornada

estándar. Según cuál sea la extensión de la jornada productiva por encima de la jornada laboral, los mecanismos disponibles para la empresa tendrán distinta naturaleza. Una ampliación puntual y selectiva de la jornada productiva se podrá realizar mediante el recurso a horas extraordinarias o trabajo a tiempo parcial, pero para jornadas productivas significativamente superiores a la jornada laboral habrá que acudir al trabajo por turnos (Muñoz de Bustillo *et al.*, 2003). El trabajo por turnos puede definirse como “*un método de organización del tiempo del trabajo según el cual los trabajadores se reemplazan consecutivamente en el lugar del trabajo, de tal modo que el establecimiento puede funcionar más allá del horario laboral de cada trabajador*” (OIT, 2004: 1).

Las empresas que prestan un servicio continuado, donde la actividad es ininterrumpida 24 horas al día, 7 días a la semana, todos los días del año, necesitan recurrir al trabajo por turnos. Es el caso de la mayoría de establecimientos hoteleros (Muñoz de Bustillo *et al.*, 2003; Corominas *et al.*, 2009). Pero también, el trabajo por turnos puede garantizar la prestación de los servicios cuando los horarios diarios de funcionamiento sobrepasan la jornada máxima de un trabajador o cuando se abre al público todos o casi todos los días de la semana (como ocurre en hoteles, bares, restaurantes y comercios) y hay que respetar los descansos diarios y semanales de los trabajadores (Corominas *et al.*, 2009).

Trillo (2010) hace una distinción entre sistemas de turnos estático y dinámico, en función de cómo son programadas las horas de trabajo en el sistema de turnos para atender a las diferentes necesidades del proceso productivo al que se aplican. La turnicidad estática, propia de los primeros sistemas de turnos, responde a las necesidades de un sistema de producción fordista caracterizado por la estabilidad y la permanencia de las características productivas. Este sistema de producción precisa una configuración de turnos de trabajo con

horarios estables en el tiempo para mantener activa la producción de forma continuada. Frente a dicho sistema cerrado de trabajo, la turnicidad dinámica se presenta como una alternativa ante las exigencias fluctuantes de procesos productivos más flexibles. Cuando la distribución de la demanda es desigual a lo largo de la semana, o del día, las empresas pueden recurrir a un sistema turnos dinámico que ajuste el input de trabajo a dichas fluctuaciones. Esta es una herramienta utilizada en los sectores de servicios donde resulta difícil desvincular temporalmente la producción de la venta (Lehndorff, 1998) como es el caso de muchos servicios que se prestan en hotel.

Por otra parte, atendiendo a la variación o no de la asignación de turnos a los trabajadores que los realizan, los sistemas de turnos de trabajo se dividen en dos categorías básicas: sistema de turnos fijos, según el cual un determinado grupo de trabajadores trabaja de forma permanente en el mismo turno y; sistema de turnos rotatorios o alternados, en el que los trabajadores se asignan a turnos de trabajo, y por lo tanto a horarios, que varían regularmente a lo largo del tiempo. En este caso, el trabajo a turnos se identifica con la posibilidad de la empresa de practicar una movilidad horaria de los trabajadores relacionada directamente con la flexibilidad del tiempo de trabajo y del régimen de descansos del trabajador (Trillo, 2010). Además, es posible establecer sistemas de turnos mixtos, donde determinados trabajadores realizan turnos fijos y otros turnos rotatorios. En estos casos, los turnos fijos suelen estar ocupados por trabajadores indefinidos de plantilla, mientras que los turnos rotatorios los desarrollan los trabajadores temporales y/o a tiempo parcial (Trillo, 2010).

Aunque normalmente los turnos tienden a sustituirse, coincidiendo el comienzo de un turno con el final de otro, es frecuente encontrar en determinadas actividades un solapamiento parcial de turnos, de manera que en determinados

momentos del día trabajen dos turnos a la vez para atender determinados picos de demanda. Este tipo de sistema se conoce como sistema de turnos solapados (Corominas *et al*, 2009).

c) Sistemas de trabajo a tiempo parcial

El Convenio núm. 175 de la OIT designa como trabajador a tiempo parcial a todo “trabajador asalariado cuya actividad laboral tiene una duración normal inferior a la de los trabajadores a tiempo completo en situación comparable”.

En el sector hotelero, este tipo de medidas puede resultar de gran utilidad para evitar costes e ineficiencias relacionados con la mano de obra, pues como sostienen Hutchinson y Brewster (1995, p. 59) “... *el trabajo se presenta muy pocas veces en trozos de siete horas y media exactas*”.

El trabajo a tiempo parcial puede organizarse de diferentes formas. El modelo más común, al menos en la UE, es aquel que establece un número determinado de horas de trabajo fijas por día de trabajo (Riedmann *et al.*, 2010), pero existen otros métodos de organización del trabajo a tiempo parcial. Por ejemplo: un número fijo de días de trabajo en jornada completa durante algunos días y días completos libres. En aquellas actividades en las que haya que cubrir las necesidades productivas los siete días de la semana es posible combinar sistemas de turnos fijos de trabajadores a tiempo completo que trabajen cinco días a la semana, con trabajadores a tiempo parcial que trabajen los dos días restantes (Trillo, 2010). También se puede recurrir a contratos a tiempo parcial en los que las horas de trabajo son variables a petición, o fijadas con poca antelación, basándose en las necesidades del establecimiento (Broughton, Biletta, y Kullandar, 2010) y otras formas adaptadas a determinadas situaciones, por ejemplo, los sistemas de jubilación parcial (Riedmann *et al.*, 2010). Las diferencias en cuanto al modo en que se

programan las horas de trabajo a tiempo parcial afecta de manera decisiva a los trabajadores y las empresas.

Hoy en día se dispone de un gran volumen de investigación, según la cual los empleos a tiempo parcial son normalmente de menor calidad que los empleos similares a tiempo completo en cuanto a las condiciones de empleo: salarios por hora, disposiciones contractuales, prestaciones no salariales a los asalariados, cobertura de protección social, e incluso, oportunidades de formación y desarrollo profesional (OCDE, 2010).

Cuando bajo un contrato a tiempo parcial se trabaja un número de horas muy reducido (por ejemplo, menos de 15 horas por semana) o no se garantiza un número de horas de trabajo, como es el caso del trabajo a pedido o por llamada y los contratos de cero horas, dicho trabajador recibe el calificativo de “*muy atípico*” (Broughton, Biletta, y Kullandar, 2010) o “*marginal a tiempo parcial*” (OCDE, 2011). Aunque se trataría de una modalidad de flexibilidad externa, no interna. En la Unión Europea los países donde el trabajo marginal a tiempo parcial se encuentra más generalizado son Alemania, Irlanda, Malta, Países Bajos y el Reino Unido. En estos países más del 40 por ciento de los establecimientos emplea por lo menos una parte de su fuerza de trabajo menos de 15 horas por semana (Riedmann *et al.*, 2010). Un ejemplo del trabajo marginal a tiempo parcial son los “*minitrabajos*” (*mini jobs*) en Alemania, que, por definición, se pagan por debajo de los 400 euros y están excluidos de la cobertura de la seguridad social, motivo por el cual estas personas se encuentran en situación precaria (Plantenga y Remery, 2010).

El “*trabajo por llamada*” y los “*contratos de cero horas*” representan una organización del tiempo de trabajo en cuyo marco los trabajadores no tienen derecho a ningún mínimo de horas de trabajo. También reciben el nombre de

“*trabajo ocasional*”. Estas formas particulares de ordenación del tiempo de trabajo comparten al menos dos características, que las hacen precarias: un número muy reducido de horas de trabajo, lo que se traduce en ingresos muy bajos, y un nivel muy elevado de incertidumbre en cuanto a si se ha de hacer el trabajo y cuándo, por lo cual es sumamente difícil que los trabajadores puedan programar sus asuntos personales y aún más hacer planes para el futuro. Aunque no se dispone de cifras sobre el particular, el trabajo por llamada es una práctica laboral muy extendida en Suecia, especialmente en hoteles y restaurantes, así como en los servicios de atención a las personas que se dirigen a personas de edad avanzada o con discapacidad (Plantenga y Remery, 2010).

d) Contrato de trabajo fijo discontinuo.

El contrato fijo-discontinuo está regulado en nuestro ordenamiento jurídico principalmente en el punto 8 del artículo 15 ET. Es un contrato indefinido concertado para realizar trabajos que no se repitan en fechas ciertas dentro del volumen normal de actividad en la empresa. El aspecto determinante de este tipo de contratos es la imprevisibilidad para determinar la fecha de realización de los trabajos, ya que trabajos discontinuos que se repitan en fechas ciertas les será de aplicación la regulación del contrato a tiempo parcial celebrado por tiempo indefinido.

Esta modalidad contractual tiene una considerable extensión tanto en el subsector de hospedaje como en el de restauración, hasta el punto que algunos autores la contemplan como la forma contractual dominante para la contratación fija en hostelería (Rivero *et al.*, 1999). Al contrato de trabajo fijo discontinuo se llega, normalmente, después de haber sido contratado como eventual durante varias temporadas. La negociación colectiva suele determinar

el número de temporadas y llamamientos a partir de los cuales el trabajador eventual se convierte en fijo discontinuo (Roqueta, 2009).

e) Horarios fijos alternativos: horas escalonadas y sistemas de trabajo comprimido

Los horarios fijos alternativos consisten en sistemas que proporcionan a la empresa flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo en la medida en que entrañan ciertos cambios en relación con la semana de trabajo estándar de cinco días de ocho horas cada día. Dichos cambios, no obstante se traducen en horarios de trabajo más fijos que flexibles para determinados grupos de asalariados (OIT, 2011). Los ordenamientos del tiempo de trabajo más comunes en esta categoría son el “sistema de horas escalonadas” (OIT, 2011) o “sistema de horas en bloque” (CIET, 2008) y el “sistema de semana de trabajo comprimida” (OIT, 2011).

En el marco de los *sistemas de horas escalonadas* se establecen diferentes horas de inicio y término del trabajo para diferentes grupos de trabajadores del mismo establecimiento. Sin embargo, una vez que se ha optado por dichas horas de inicio y término de la jornada (éstas han sido fijadas por el empleador) no pueden modificarse, de ahí su calificativo de “horario fijo”.

En el sistema de *semana de trabajo comprimida* se trabaja el número de horas que corresponde a la semana de trabajo normal, pero en menos días. Ello da lugar a una semana laboral con jornadas diarias de trabajo más prolongadas, pero un número de días consecutivos de trabajo inferior a cinco. Por ejemplo, una semana de trabajo de cuarenta horas que normalmente consiste en cinco días laborables de ocho horas puede trabajarse en cuatro días de diez horas (OIT, 2011). Este sistema se conoce como “4 x 3” (cuatro días de trabajo consecutivo seguidos por tres días consecutivos de descanso).

Otra modalidad de *sistema fijo de trabajo comprimido* consiste en el encadenamiento sucesivo de días de trabajo, por encima de siete, con la correspondiente concentración de los días de descanso. Este tipo de organización del trabajo es habitual en sectores muy específicos que por su naturaleza exigen el trabajo fuera de casa en lugares de difícil acceso. La extracción en plataformas marinas, la navegación mercante o la pesca de altura, por ejemplo, han sido, tradicionalmente actividades en las que se practicaba este tipo de concentración del tiempo de trabajo (Muñoz de Bustillo *et al.*, 2003).

La asignación de los días de descanso a los trabajadores resulta un tema especialmente controvertido en la hostelería ya que se trata de un sector cuyas necesidades de servicio suelen ser importantes los fines de semana, por ello a través de convenio colectivo se puede fijar que con cierta periodicidad los trabajadores libren esos días, o al menos que sean rotatorios.

En el ordenamiento español es obligatorio, en principio, el cumplimiento del descanso semanal de día y medio ininterrumpido, regulado en el art. 37.1 ET., no obstante, se deja abierta la posibilidad de acumular dichos descansos, por periodos de hasta catorce días. Ello, junto a la posibilidad de establecer jornadas diarias de hasta 12 horas, puede dar lugar a una jornada “extrema” (Basterra, 2014), concentrada, de 11 días de trabajo consecutivos, de 12 horas cada uno, seguidos de 3 días de descanso.

	L	M	MX	J	V	S	D	TOTAL
1ª	12 h.	12 h.	12 h.	12 h.	12 h.	12 h.	12 h.	84 h.
2ª	12 h.	12 h.	12 h.	12 h.				48 h.

Incluso el RD 1561/1995 sobre jornadas especiales de trabajo autoriza en determinados sectores, entre los que se encuentra la hostelería, a que mediante convenio colectivo o, en su defecto, por acuerdo de empresa, se pueda establecer la separación del medio día de descanso semanal respecto del correspondiente al día completo, para su disfrute otro día de la semana o para acumularlo por periodos de hasta cuatro semanas. Y para actividades de temporada en hostelería debido a su estacionalidad, se permite incluso la acumulación del medio día de descanso semanal en periodos de hasta 4 meses, lo que suponen poder acumular hasta 8 días de descanso (16 semanas x 0,5 días/semana) después de 15 semanas disfrutando de sólo 1 día de descanso semanal.

f) Sistemas de tiempo de trabajo flexible, horario flexible (“flexi-time”)

Los sistemas básicos de tiempo flexible permiten que los trabajadores, basándose en sus necesidades personales (dentro de límites prefijados), puedan elegir la hora de inicio y término de su trabajo. Aunque la definición de la CIET 2008 de “*sistemas de tiempo de trabajo flexible*” incluye también los sistemas que permiten a los trabajadores acumular horas adicionales, las cuales pueden tomarse ulteriormente como tiempo libre remunerado, ésta práctica no se autoriza en los métodos más básicos de tiempo flexible, en los que sólo se permite a los trabajadores cambiar las horas en que comienzan y terminan su jornada laboral. Por lo general, los ordenamientos del tiempo de trabajo que permiten acumular horas adicionales que se recuperan como tiempo libre pagado se consideran “*sistemas de cuentas de ahorro del tiempo trabajado*” (OIT, 2011).

En los programas formales de tiempo flexible se establece por lo general un período de horas básicas diarias durante las cuales se exige trabajar a todos

los asalariados (por ejemplo, de las diez de la mañana a las cuatro de la tarde), aunque en algunos programas de tiempo flexible no se prevé en absoluto un número de horas básicas. Estas horas básicas están comprendidas entre períodos de horas flexibles (por ejemplo de las siete a las diez de la mañana y de las cuatro a las siete de la tarde) dentro de los cuales los asalariados pueden escoger las horas en que prefieren trabajar, siempre y cuando las horas contractuales obligatorias se trabajen durante un período de trabajo especificado. Hay empleadores que no cuentan con sistemas reglados de tiempo flexible, pero pueden ofrecer horas flexibles de manera informal.

Los sistemas de tiempo flexible se introducen normalmente en las empresas no tanto para atender a un determinado objetivo empresarial como para facilitar el equilibrio entre trabajo y vida personal de los empleados. Para la empresa, el principal inconveniente de tener horarios individualizados en exceso es que complica la organización del trabajo.

g) Sistemas de cuentas de ahorro del tiempo trabajado

Los sistemas formales de cuentas individuales de ahorro del tiempo trabajado, también denominados sistemas de “*cuentas de horas*”, “*bancos de horas*” o “*bolsas de horas*”, hacen posible que los trabajadores acumulen “créditos” o “débitos” de horas trabajadas hasta un límite máximo. Cada persona tiene una cuenta en la que se va registrando el número de horas de trabajo realizadas por encima (abono en su cuenta de horas) o por debajo (cargo en su cuenta de horas) de las establecidas como referencia para el periodo considerado. Por ejemplo, si el periodo considerado es el día y el valor de referencia es 8 horas al día, aquel día que un trabajador realice 10 horas de trabajo efectivo, verá un abono de 2 horas en su cuenta mientras que el día que realiza 5 horas verá un cargo de 3 horas en su cuenta personal de horas. Durante cada periodo, el

saldo puede ser acreedor (la empresa debe horas al empleado), deudor (el empleado debe horas a la empresa) o nulo, aunque suelen pactarse límites más o menos amplios a estos saldos. Además, en algunos casos se establece que si las horas realizadas de más o de menos durante un periodo no se han compensado al cabo de cierto tiempo (por ejemplo, un número de meses), entonces caducan y, según el valor del saldo se perdonan (cuando el saldo está por debajo del límite inferior y la situación es responsabilidad de la empresa) o se remuneran al empleado (si sobrepasan el límite superior) (Corominas *et al.*, 2009).

Las reglas que gobiernan un sistema específico de cuenta de ahorro del tiempo trabajado determinan cómo y cuándo podrán gastarse las horas acumuladas en cuenta. En ciertos casos se imponen importantes restricciones a la utilización de estas cuentas, a la vista de las necesidades de funcionamiento de las empresas (por ejemplo, la magnitud del plazo de antelación exigido para solicitar tiempo libre).

Aunque el sistema de banco de horas no se haya definido explícitamente en una empresa, cuando las horas extras se compensan con descanso, algunos autores entienden que pueden considerarse como casos de cuentas de horas (Corominas *et al.*, 2009). En efecto, el artículo 35.2.2º del ET prevé que las horas extraordinarias pueden ser objeto de pago mediante descansos a más tardar en cuatro meses desde que son realizadas, quedando excluidas de su cómputo como extraordinarias. De esta forma, el pago de las horas extraordinarias mediante descansos dentro del plazo que a tal fin marca la ley tiene el efecto de activar una bolsa de ochenta horas flexibles cada cuatro meses, que podrá ser utilizada discrecionalmente por el empresario (Monreal, 2009).

La principal diferencia entre los sistemas básicos de tiempo flexible y las cuentas de horas reside en el hecho de que bajo los primeros, los empleados no acumular horas para disfrutarlas otro día mientras que en el segundo sí (Riedmann *et al.*, 2010). Los períodos respecto de los cuales se calculan los créditos o débitos son mucho más largos en los sistemas de cuentas de horas que en el caso del tiempo flexible, ya que no tienen un límite diario, sino que pueden ir de varios meses a un año o incluso más (OIT, 2011).

Las reglas que gobiernan un sistema específico de cuenta de ahorro del tiempo trabajado determinan cómo y cuándo podrán gastarse las horas acumuladas en cuenta. En ciertos casos se imponen importantes restricciones a la utilización de estas cuentas, a la vista de las necesidades de funcionamiento de las empresas (por ejemplo, la magnitud del plazo de antelación exigido para solicitar tiempo libre). En las cuentas de ahorro a corto plazo del tiempo trabajado, las horas que se trabajan en exceso de las horas convenidas contractualmente pueden tomarse como tiempo libre remunerado. En las cuentas de ahorro a largo plazo del tiempo trabajado, los créditos en horas acumulados pueden utilizarse para tomar períodos más largos de vacaciones remuneradas, períodos sabáticos o, en algunos casos, jubilación anticipada. Se diferencia del sistema de horas anualizadas en que en el sistema de cuentas de horas, el número de horas en un año no está preestablecido (puede haber años en los que se trabajen más o menos horas que otros, según las necesidades), por lo que pueden resultar especialmente apropiados para las empresas con demanda que varía a lo largo de un periodo superior al año y desean mantener una plantilla relativamente estable (Corominas *et al.*, 2009).

Las cuentas de ahorro del tiempo trabajado, se han ideado, por una parte, para facilitar la conciliación y, por otra, para ayudar a las empresas a ajustar más adecuadamente las horas trabajadas a la carga de trabajo del establecimiento

(Plantenga y Remery, 2010). La cuestión de cuál de estos objetivos predomina sobre el otro, o la posibilidad de establecer un equilibrio entre ambos, dependen de la estructura del sistema de cuentas de ahorro del tiempo trabajado que se elija.

h) Horas anualizadas (anualización de la jornada laboral)

La anualización de la jornada laboral es una de las fórmulas que existen para flexibilizar la capacidad productiva. Consiste en realizar un contrato por un cierto número de horas anuales y en función de la demanda prevista, distribuir las de forma irregular a lo largo del año; de esta forma, un trabajador puede realizar jornadas de distinta duración a lo largo del tiempo, respetando, eso sí, ciertas reglas o restricciones (número máximo de horas semanales, períodos de descanso tras un grupo de semanas consecutivas con jornadas laborales largas, etc.) que impiden sobrecargar en exceso a los trabajadores. Gracias a la anualización, la capacidad asociada a la plantilla puede adaptarse a las variaciones de la demanda, disminuyendo así los costes debidos a las horas extras y a la subcontratación cuando la demanda es alta y evitando perder capacidad potencial en periodos de baja demanda. Una de las características de los sistemas de horas íntegramente anualizadas consiste en que el nivel de los salarios se mantiene constante y éstos se abonan basándose en un promedio durante el año.

Los niveles que se utilicen para definir la jornada laboral pactada en la negociación colectiva permite diferentes grados de ajuste entre la disponibilidad del factor trabajo y las necesidades del servicio en términos cuantitativos de manera que el uso de jornadas más amplias permiten una mejor adaptación (Ruesga 2012):

- La *definición de la jornada a nivel anual* permiten una distribución de la jornada desigual a nivel semanal y diario. Semanas laborales de mayor duración pueden compensarse a lo largo del año con semanas más reducidas de forma que se cumpla el total de horas anuales pactadas. Además, las jornadas laborales diarias a lo largo de una semana no tienen por qué ser siempre iguales.
- La *definición de la jornada a nivel semanal* permiten una distribución de la jornada desigual a nivel diario permitiendo que a lo largo de la semana se compensen días con jornadas más amplias con otros días de jornadas más reducidas con tal de que el total de horas de trabajo semanales acordado se cumpla.
- La *definición de la jornada a nivel diario* impide la posibilidad de realizar jornadas ordinarias diarias diferentes en cuanto a duración, a lo largo de la semana o el año. Todos los días se debe hacer el mismo número de horas. No permite compensaciones del tiempo de trabajo entre días.

La organización de las horas de trabajo utilizando horas anualizadas reviste particular interés para las empresas de servicios cuya demanda experimenta intensas y predecibles variaciones estacionales (por ejemplo, estaciones de esquí u hoteles de sol y playa) que por el hecho de no poder constituir stock, debe armonizarse la capacidad de producción con la demanda en cada momento (Pastor *et al.*, 2004). No obstante, los sistemas de horas anualizadas figuran entre los sistemas de programación del trabajo más complejos que existen, por lo que su eficacia exige que se planifiquen y apliquen cuidadosamente. Para los trabajadores, implica normalmente un empeoramiento de las condiciones laborales sobre todo en periodos de jornadas laborales diarias largas, lo que puede dificultar su aplicación. Además,

es necesario realizar una buena planificación del tiempo de trabajo de los trabajadores a lo largo del año, porque el hecho de tomar decisiones sin considerar un horizonte temporal suficiente puede llevar a situaciones de déficit importante de presencia en algunas semanas (que obliguen a realizar muchas horas extras o a contratar mucho personal temporal) o a la posibilidad de que un empleado no trabaje el número de horas estipuladas para el conjunto del año (Corominas *et al.*, 2009).

En España, los apartados 1 y 2 del art. 34 del ET establecen el régimen de distribución de la jornada. El primero dispone que: *“La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual”*. El segundo dispone que *“Mediante convenio colectivo, o, en su defecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año. En defecto de pacto, la empresa podrá distribuir de manera irregular a lo largo del año el diez por ciento de la jornada de trabajo”*.

El art. 34.1 programa una distribución regular de la jornada, es decir, un reparto uniforme del tiempo de trabajo a lo largo de todas las semanas del año. De forma que cuando ni el convenio colectivo ni el acuerdo subsidiario entre la empresa y los representantes de los trabajadores hubieran diseñado un sistema de distribución irregular de la jornada, el esquema programado de 40 horas semanales sería el aplicable (Basterra, 2014). Pero el punto 2 del art. 34 ET abre la puerta al establecimiento de una distribución irregular de la jornada a lo largo del año. Es decir, permite fijar un ritmo de trabajo desigual a lo largo de mismo, de manera que en determinados periodos se pueda trabajar más de cuarenta horas y en otros menos de dichas horas, siempre y cuando se respeten los límites referidos a la jornada máxima diaria (el art. 34.3 ET lo

establece en 9 horas de trabajo diario (salvo que dicho límite haya sido suprimido por convenio colectivo o pacto de empresa) y los periodos mínimos de descanso semanal (el art. 37.1 ET lo fija en día y medio) y entre jornadas (art. 34.3.1 lo fija en doce horas).

Aunque normalmente el régimen de distribución irregular de la jornada se fija mediante convenio colectivo, la reforma introducida en el art. 34.2 por la Ley 3/2012 consiste en que a falta de su regulación por convenio colectivo o por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, la empresa podrá distribuir de manera irregular a lo largo del año el 10% de la jornada de trabajo, lo equivale a una bolsa de horas flexibles de aproximadamente 180 horas al año que pueden utilizar para ampliar la jornada semanal de los trabajadores por encima de las cuarenta horas semanales a compensar dentro del año natural.

i) Acuerdos sobre vacaciones y días festivos

Una herramienta que permite adaptar el tiempo de trabajo contratado a las necesidades de personal que marca la demanda consiste en la adaptación del disfrute de las vacaciones y días festivos a los que tiene derecho el trabajador a los momentos de menor actividad de la empresa.

Trabajar en festivo es algo normal en la práctica cotidiana de las empresas del sector hostelero. El artículo 37.2 del ET reconoce el derecho de todos los trabajadores a disfrutar de catorce días festivos al año con la cualidad de ser retribuidos y no recuperables. Los festivos trabajados pueden ser objeto tanto de compensación a través de días libres remunerados como de remuneración en metálico. Mediante negociación se puede establecer su forma de compensación, la posibilidad de acumularlos, y la forma de disfrute (tras los días de descanso semanal, de forma conjunta con las vacaciones).

El derecho a vacaciones constituye un derecho físico del trabajador que en el marco de un contrato de ejecución continuada, como el contrato de trabajo, garantiza que quien presta los servicios pueda disponer de tiempo suficiente para reponer las energías físicas y psíquicas, perdidas. El régimen jurídico de las vacaciones viene definido tanto en el artículo 38 del ET como en el Convenio 132 de la OIT, sobre vacaciones anuales pagadas, ratificado por España en 1972 (Monreal, 2009). Con arreglo al artículo 38.1 del ET, los días naturales de vacaciones son treinta por cada año de prestación de servicios, aunque por convenio colectivo puede ser mejorable. La planificación de las vacaciones da lugar a múltiples soluciones. Así, por ejemplo, existe la posibilidad de fraccionarlas en dos o tres periodos, así como de planificar más o menos rígidamente su disfrute encuadrándolas entre determinadas fechas, bien en beneficio de la empresa poniendo límites a su disfrute en temporada alta, bien en beneficio de los trabajadores, garantizando el disfrute de al menos un periodo en unas fechas determinadas (por ejemplo, entre el 15 de junio y el 15 de septiembre).

2.2.2 Flexibilidad funcional: Sistema de clasificación profesional, polivalencia funcional y movilidad funcional.

a) Sistema de clasificación profesional

La flexibilidad funcional interna se utiliza para rentabilizar el número de trabajadores que tenga la empresa en cada momento.

El sistema de clasificación profesional en el sector de la hostelería se ha visto modificado a raíz de la Ley 3/2012 de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Dicha normativa estableció la obligación de adaptación de los convenios colectivos al nuevo sistema de clasificación profesional previsto en el artículo 22 del Estatuto de los Trabajadores. En el sector de la hostelería, a raíz

de dicho mandato, patronal y sindicatos suscribieron en noviembre de 2013 la adaptación del IV Acuerdo Laboral de Ámbito Estatal para la Hostelería (IV ALEH), de manera que se modifica su Capítulo II que regula el sistema de clasificación profesional. Se sustituye la clasificación en base a categorías profesionales, que preveía una amplia gama de categorías, por una basada en tres grupos profesionales (mandos, técnicos o especialistas y asistentes) manteniéndose, no obstante, el criterio de clasificación profesional en base a áreas funcionales. Por lo tanto, se ha pasado de un sistema clasificatorio basado en un triple criterio (grupo, categoría y función) a uno basado en un doble criterio (grupo y función), manteniéndose la originalidad de la clasificación en base a áreas funcionales en este sector de actividad, lo cual supone un elemento de rigidez en la asignación de tareas a los trabajadores. El art. 11.1 del IV ALEH determina que el contenido de la prestación laboral va a ser la realización de *todas* las funciones definidas para el grupo profesional *dentro del área funcional* a la que haya sido asignado el trabajador.

La definición de “Grupo profesional” la proporciona el art. 12. 1 del IV ALEH:

“Por grupo profesional se entiende aquél que agrupa unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación, pudiendo incluir distintas tareas, funciones, especialidades profesionales o responsabilidades asignadas al trabajador y a la trabajadora de las áreas funcionales que se describen en el artículo 14 de este Capítulo”.

En el art. 13 del IV ALEH se describen los factores que se han de tener en cuenta para el encuadramiento de los trabajadores en los distintos grupos profesionales. Estos son: autonomía, formación, iniciativa, mando, responsabilidad y complejidad.

a) La *autonomía*, entendida como la mayor o menor dependencia jerárquica en el desempeño de las funciones ejecutadas.

b) La *formación*, concebida como los conocimientos necesarios para poder cumplir la prestación laboral pactada, la formación continua recibida, la experiencia obtenida y la dificultad en la adquisición del completo bagaje formativo y de las experiencias.

c) La *iniciativa*, referida al mayor o menor seguimiento o sujeción a directrices, pautas o normas en la ejecución de las funciones.

d) El *mando*, configurado como la facultad de supervisión y ordenación de tareas así como la capacidad de interpelación de las funciones ejecutadas por el grupo de trabajadores y trabajadoras sobre el que se ejerce mando y el número de integrantes del mismo.

e) La *responsabilidad*, apreciada en términos de la mayor o menor autonomía en la ejecución de las funciones, el nivel de influencia sobre los resultados y la relevancia de la gestión sobre los recursos humanos, técnicos y productivos.

f) La *complejidad*, entendida como la suma de los factores anteriores que inciden sobre las funciones desarrolladas o puesto de trabajo desempeñado.

El nuevo artículo 16 del IV ALEH proporciona una relación de las ocupaciones y puestos de trabajo en las distintas áreas funcionales clasificadas de forma jerárquica por grupos profesionales. En la Tabla 1, presentamos dicha relación de puestos.

Tabla 1: Puestos de trabajo por grupos y áreas funcionales

	GRUPO 1º	GRUPO 2º	GRUPO 3º
<p>AREA FUNC. 1ª</p> <p>Recepción- Conserjería, Relaciones públicas, Admon. y Gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a recepción. • 2.º Jefe/a recepción. • Jefe/a comercial. • Jefe/a Admon.. • Primer/a conserje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionista. • Conserje. • Administrativo/a. • Relaciones públicas. • Comercial. • Técnico/a prevención riesgos laborales. • Ayudante/a recepción y/o conserjería. • Telefonista. • Ayudante/a administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar recepción y conserjería.
<p>AREA FUNC. 2ª</p> <p>Cocina y Economato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a cocina. • 2.º jefe/a cocina. • Jefe/a catering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a partida. • Cocinero/a. • Repostero/a. • Encargado/a economato. • Ayudante/a cocina. • Ayudante/a economato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar cocina/economato.
<p>AREA FUNC. 3ª</p> <p>Restaurante, Sala, Bar y similares, Colectividas, y Pista para catering.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a restaurante o sala. • 2.º Jefe/a restaurante o sala. • Jefe/a operaciones catering. • Gerente centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a sector. • Camarero/a. • Barman/Barwoman. • Sumiller/a. • Jefe/a sala catering. • Supervisor/a catering. • Supervisor/a colectividas. • Supervisor/a restauración • Preparador/a montador/a catering. • Conductor/a equipo catering. • Preparador/a restauración 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudante/a camarero. • Ayudante/a equipo catering. • Monitor/a o cuidador/a colectividas. • Asistente colectividas. • Asistente preparador/montador catering. • Asistente restauración
<p>AREA FUNC. 4ª</p> <p>Pisos y limpieza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernante/a o Encargado/a general. • Subgobernante/a o Encargado/a sección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Camarero/a pisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar pisos y limpieza
<p>AREA FUNC. 5ª</p> <p>Servicios mantenimiento y servicios auxiliares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe/a servicios catering. • Encargado/a mantenimiento y servicios auxiliares. • Encargado/a mantenimiento y servicios técnicos catering (flota o instalaciones y edificios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado/a sección. • Especialista mantenimiento y servicios auxiliares. • Especialista mantenimiento y servicios técnicos catering (flota o instalaciones y edificios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar mantenimiento y servicios auxiliares.

Tabla 1: Puestos de trabajo por grupos y áreas funcionales			
AREA FUNC. 6ª Servicios complementarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico/a servicio (fisioterapeuta, dietista y otros titulados en Ciencias la Salud). • Especialista servicio (socorrista o especialista primeros auxilios, animador/a turístico o tiempo libre, monitor/a portivo/a, pinchadiscos, masajista, quiromasajista, esteticista, especialista termal o balneario, hidroterapeuta y especialista atención al cliente). 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar servicio (auxiliar atención al cliente y auxiliar piscina o balneario).
<p>Fuente: Elaboración propia a partir del Acuerdo de modificación del IV Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería (Resolución de 4 de marzo de 2014, de la Dirección General de Empleo)</p>			

b) Polivalencia funcional

La polivalencia funcional se define en el art. 22.4 del ET como la realización de funciones propias de más de un grupo profesional. Debe figurar en el contrato.

En el caso de la hostelería, la polivalencia se refiere también a la realización de funciones de un mismo grupo profesional en diferentes áreas funcionales.

c) Movilidad Funcional

Supone un cambio de funciones distintas de las pactadas. Por lo que si se acordó polivalencia funcional, el cambio de funciones dentro de las pactadas, no supondría movilidad funcional.

En materia de movilidad funcional, en hostelería, el art. 19 del IV ALEH reconoce dos niveles de aplicación, diferenciándose entre la movilidad funcional ordinaria y la extraordinaria.

- *Movilidad funcional ordinaria:* Para realizar funciones pertenecientes al mismo grupo profesional, en un mismo área funcional o en otro área. La movilidad funcional ordinaria está limitada únicamente por la pertenencia al grupo profesional o por las titulaciones exigidas para realizar la prestación en cualquier área o áreas funcionales donde se realice la actividad. No hay limitación temporal, pero se prevé que si la movilidad funcional supone la realización de funciones de distinta área funcional de forma continuada se exigirá la concurrencia de causa económica, técnica, organizativa o de producción.
- *Movilidad funcional extraordinaria temporal:* Para realizar funciones distintas a las pertenecientes al grupo profesional. Sólo es posible de forma temporal (no, más de 6 meses en 1 año u 8 en 2 años) y por razones económicas, técnicas, organizativas o de producción justificadas.

3. Factores que condicionan la elección de diferentes herramientas de flexibilidad

3.1. Modelo de producción de servicios turísticos.

Las estrategias en materia de gestión de los recursos humanos en las empresas turísticas han sido abordadas desde el marco del contraste teórico entre las formas de organización de la producción típicas del capitalismo fordista y las distintas variedades de postfordismo o neofordismo del capitalismo contemporáneo (Ioannides y Debbage, 1997; Castellanos y Pedreño, 2006).

Castellanos y Pedreño (2006) estudian cómo influye la emergencia, desarrollo y evolución de la actividad turística en la gestión empresarial de la mano de obra en el sector y en concreto cómo se suceden en el mismo las lógicas de estandarización, especialización e intensificación del trabajo.

Estos autores distinguen tres etapas en los modos de organización del trabajo en el sector turístico coincidiendo con tres etapas en la evolución de la actividad turística en España: Una primera etapa de emergencia del turismo de masas en el litoral mediterráneo a finales de los años 50 y durante la década de los sesenta, que supone una estandarización-simplificación del trabajo; una segunda etapa en los años 70 y 80 que denominan de “racionalización”²⁷ de la actividad turística, que en relación al trabajo la hacen corresponder con la “profesionalización” de la mano de obra; y una tercera etapa que denominan de “racionalización de la racionalización”²⁸ coincidiendo con el periodo de reestructuración productiva del sector de los años 90, que relacionan con la “desprofesionalización” de la mano de obra y la intensificación del trabajo.

Según estos autores la necesidad de flexibilidad laboral en el sector turístico surge en esta tercera etapa, a raíz de la adopción de las economías de diversidad como nueva norma de competitividad que enfatizan la centralidad del consumo frente a la producción.

- *Primera etapa*

Según Castellanos y Pedreño (2006) la emergencia en los años 60 de los destinos turísticos en el litoral mediterráneo para la recepción de las nuevas masas de turistas con normas de consumo que se alejaban del consumidor ostentoso y selectivo del turismo de épocas anteriores, da lugar a una nueva lógica productiva que permite disminuir las exigencias de cualificación del trabajo. Se impone una estandarización y

²⁷ En consonancia con la racionalización organizativa taylorista-fordista del proceso productivo industrial.

²⁸ Los propios autores aclaran (Castellanos y Pedreño 2006:32) que con el término “racionalización de la racionalización” aluden a “*una especie de segunda racionalización que trata de adaptar a los individuos socializados plenamente en la relación salarial a las nuevas disposiciones de flexibilidad y versatilidad requeridas por el presente régimen de acumulación (global y flexible) y que exige una resocialización de los individuos*”.

simplificación del trabajo que facilita la incorporación masiva de trabajadores rurales a la actividad turística. Además, los trabajadores rurales se adaptan con rapidez a las condiciones de trabajo en el sector que se asimilan a las del empleo agrícola: eventualidad, falta de formación profesional y dureza (Gaviria, 1974).

En esta fase, el turismo aparece todavía como una actividad estacional, que obliga a estos trabajadores a moverse por los sectores de la agricultura, la construcción y el turismo en diferentes épocas del año. Ortí (1981) estudia cómo los perfiles de “jornalerismo” (eventualidad, bajos salarios, flexibilidad, etc.) de los trabajadores del campo andaluz lo convierten en un tipo de trabajador nómada y disponible para los mercados de trabajo emergentes del modelo neocapitalista, como son la construcción y la actividad turística.

- *Segunda etapa*

La segunda etapa identificada por Castellanos y Pedreño (2006) se produce durante los años 70 y 80 y se caracteriza por un proceso de racionalización productiva en la que según los autores se adopta una fisonomía organizacional propiamente fordista.

Fruto del proceso de racionalización se rompe con la estacionalidad en el sector. La actividad turística se convierte en una auténtica actividad industrial, con los característicos procesos de integración horizontal y vertical que habían tenido lugar en el sector secundario. En este periodo se produce la expansión de las cadenas de gestión en detrimento de los hoteles individuales y el control de la oferta por parte de los turoperadores (Homs, 1990).

Es entonces cuando aparece la necesidad de un tipo de trabajador “profesional del sector turístico” (Castellanos y Pedreño, 2006: 27) como forma de reconocimiento e inserción en el mercado de trabajo a través de la asignación a un puesto de trabajo especializado. Dicha profesionalización se articuló mediante la estructuración de la actividad laboral en diferentes categorías profesionales plasmada en la Ordenanza de Trabajo para la industria de Hostelería²⁹ aprobada en 1974. Marrero (2003: 212) destaca del modelo elegido para estructurar la actividad, la estricta y rígida división del trabajo que emplea, cuya jerarquía toma como bases explícitas la antigüedad y la cualificación, aunque también implícitamente, la condición de género, lo que le lleva a la autora a asimilarlo a un “gran hogar aristocrático”.

En el caso concreto de las empresas de alojamiento, en dicha Ordenanza se definen ocho grupos profesionales divididos en una pluralidad de puestos y categorías profesionales que redundan en una proliferación de categorías y en una abundante fuerza de trabajo en el sector (Marrero, 2003). La Ordenanza establece unas divisiones departamentales estancas de forma que si una misma tarea se realiza en departamentos o en espacios distintos no puede ser realizada por la misma persona. Ese es el caso de la distinción entre camarero de restaurante y de bar, o entre limpiadores de habitaciones y de espacios comunes.

Se abre una tendencia hacia la estabilización de las plantillas, donde disminuirá la rotación y se regulará el conflicto laboral mediante la negociación colectiva. Las expectativas de una mayor estabilidad profesional animan a los trabajadores a asentarse de forma permanente en las nuevas localidades turísticas comprándose una vivienda.

²⁹ Aprobada en la Orden del Ministerio de Trabajo de 28 de febrero de 1974)

- *Tercera etapa*

En los años 90, la reestructuración productiva del sector (la “racionalización de la racionalización”) conduce a una nueva etapa de racionalización del trabajo. Esta tercera etapa se caracteriza por la adopción de las economías de diversidad como nueva forma de competencia y por la acentuación de la centralidad del consumo en la organización de la producción. Todo ello condujo a una “desprofesionalización” en la condición laboral del trabajador así como a una relación salarial progresivamente vaciada de contenido, apareciendo formas de vinculación con la empresa más ligeras como los contratos eventuales para hacer frente a la estacionalidad de la actividad, el recurso a empresas de trabajo temporal y a prácticas de descentralización productiva (Castellanos y Pedreño, 2006:32).

Según estos autores, la adopción de una nueva forma de competitividad que enfatiza la centralidad de la demanda y el consumo, conducen a la introducción de los sistemas de gestión de calidad, entendida dicha calidad como “satisfacción de las demandas del cliente” y no calidad del producto en sí. Ello provoca la transformación del trabajo que se manifiesta tanto por el lado del objeto como del sujeto:

- *Transformación del trabajo desde el punto de vista del objeto: mayor centralidad del trabajo inmaterial y disminución del trabajo directo.*

El trabajo material y directo incorpora progresivamente tareas inmateriales indirectas relacionadas con el control, la dirección, la comunicación, trato al cliente, etc., cobrando importancia otras competencias técnicas así como las competencias sociales de los trabajadores (comunicación, afectividad, etc.). Esta tendencia se ve reforzada por la incorporación de una serie de innovaciones tecnológicas

y organizativas que disminuyen la necesidad de trabajo directo y afectan a los propios contenidos de estos trabajos. Por ejemplo, la introducción de la informática facilita las tareas directas de los trabajadores de recepción y de los trabajadores de restaurante cuando realizan las reservas o cobran a los clientes. La introducción del buffet, por su parte, hace que los camareros ya no lleven a cabo su tarea clásica por excelencia de servir al cliente. Ello supone, una innovación organizativa con gran influencia en la estructura de puestos ya que, por un lado, permite la reducción de personal en sala y, por otro lado, permite separar o disminuir en el área de restaurante la dependencia del área de cocina (Marrero, 2003). Otro cambio organizativo importante, se deriva de la nueva forma de servir a la clientela en las mesas en el área de restaurante a la carta. Antes los platos se servían en la misma mesa procedente de una fuente, lo cual obligaba a la presencia de un ayudante, ahora, los platos salen “emplatados” desde la cocina, con lo que la tarea del camarero se reduce a “transportar” los platos y la figura del ayudante pierde importancia (Marrero, 2003).

- Transformación del trabajo desde el punto de vista del sujeto: se valora la polivalencia y la desprofesionalización.

Frente al trabajador especializado fijado a una posición reconocida en una categoría laboral propia del fordismo, ahora cobra valor el sujeto productivo polivalente, con unos perfiles menos definidos, que lo hacen más adaptable y móvil.

Las nuevas formas de organización del trabajo a través de sistemas de calidad, van a objetivar las cualidades inmateriales que se precisan de los trabajadores, en base a un conjunto de normas y protocolos de atención al cliente facilitando la movilidad del trabajador.

Brunet y Alarcón (2007) en su estudio acerca de la gestión de la calidad en el sector hotelero en Cataluña, llegaron a la conclusión de que la gestión de la calidad suponía la extensión de procedimientos que estandarizaban todos los trabajos. De manera que el nuevo estilo de dirección más participativo que en principio se deriva de la gestión de la calidad total no se había difundido entre las empresas certificadas. De hecho, la autonomía y la participación del trabajador en la organización de las tareas, se encontraba fuertemente condicionada por el conjunto de reglas y procedimientos que establecía la certificación de calidad.

Otro argumento esgrimido para la estandarización de los procesos en el sector tiene que ver con el hecho de que los productos turísticos sean mercancías perecederas, que no pueden ser almacenadas y que buena parte de la producción turística se realice a través de la interacción personal entre trabajadores y clientes. Estas circunstancias suponen que los defectos en la producción no puedan ser controlados a posteriori, lo cual conduce a recurrir a controles a priori sobre la calidad de los productos y los procesos de servicio, normalmente mediante la normalización de los procesos y de las competencias sociales de los trabajadores” (Marrero, 2007).

Ioannides y Debbage (1997), no coinciden con Castellanos y Pedreño (2006) en asociar la estabilidad en el empleo al modelo turístico fordista por paralelismo con el fordismo en el sector industrial, pues según estos autores, la concentración de la demanda en un periodo de tiempo muy limitado hace que siempre sea necesaria una gran flexibilidad laboral numérica en las empresas turísticas. Coincidiendo con Santana (1997) y con Martín y Romero (1999) en que la temporalidad ha sido históricamente una característica del empleo en el sector.

Ioannides y Debbage (1997) indican como características de las condiciones laborales y de empleo de los modelos turísticos fordistas, además de la alta rotación y el alto porcentaje de trabajo estacional, los bajos salarios, el uso de fuerza de trabajo en su mayoría no cualificada y la baja flexibilidad laboral funcional. Mientras que para el modelo turístico postfordista, destacan especialmente la segmentación entre un núcleo de trabajadores centrales funcionalmente flexibles y cualificados junto a trabajadores periféricos numéricamente flexibles y no cualificados.

3.2. Cualificación de los trabajadores e intensidad en el uso de mano de obra.

Diversos autores (Camisón, 1996; Uriel y Monfort, 2001; Lillo *et al.*, 2007; López, *et al.*, 2010), apoyándose en la teoría de los recursos y capacidades señalan la centralidad del factor humano en el desarrollo de las estrategias que precisan las empresas del sector turístico en el escenario competitivo actual (nuevo entorno turístico), defendiendo la implantación de estrategias de flexibilidad high road. La cualificación y versatilidad de la mano de obra es señalada como factor significativo para la competitividad en la industria hotelera, dado que los servicios ofrecidos están indisolublemente vinculados a los trabajadores que los prestan y por lo tanto constituyen un eslabón indispensable en la cadena de valor y en la percepción por parte del cliente del nivel de calidad obtenido en relación a sus expectativas. Camisón (1996) afirma que en una empresa de servicios como es la empresa turística, el principal recurso productivo son las personas que lo producen, por lo que la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo, con las capacidades de los recursos humanos. En las empresas turísticas, el protagonismo de los recursos humanos resulta fundamental en el ensamblaje del servicio (Uriel y Monfort, 2001) ya que, a diferencia del sector manufacturero, los servicios están indisolublemente vinculados a los trabajadores que los prestan y por lo tanto constituyen un eslabón indispensable en la cadena de valor y en la

percepción por parte del cliente del nivel de calidad obtenido en relación a sus expectativas. Por tanto, según Lillo *et al.* (2007) la calidad del capital humano constituye una pieza clave de competitividad para la empresa. Mochón (2004) establecen que en la prestación de servicios turísticos la satisfacción y la lealtad del usuario ha de sustentarse en elementos distintos a los atributos tangibles del servicio porque éstos son fácilmente transmisibles en el mercado y originan pocas ventajas competitivas, cobrando mayor importancia los activos intangibles y en especial las relacionadas con el capital humano.

Lillo *et al.* (2007: 64) insisten en la importancia, en las empresas turísticas, de disponer de unos recursos humanos formados satisfechos y motivados para obtener la necesaria satisfacción del cliente con el servicio recibido, lo cual requiere *“abandonar políticas de bajo coste de personal, en las que únicamente se tiene en cuenta el abaratamiento en las contrataciones, por políticas de calidad en los recursos humanos donde se tenga en cuenta la cualificación y se valore significativamente la educación de los ocupados turísticos”*.

Sin embargo, esto puede resultar contradictorio con el hecho de que, a causa del carácter intensivo en mano de obra de esta industria, las empresas tiendan a hacer recaer buena parte de los costes de la flexibilidad, y de la reducción de costes de producción, sobre la fuerza de trabajo. Kelliher (1989) establecía en relación a la naturaleza intensiva en mano de obra del trabajo en hostelería que *“en cualquier sector en el que se produzcan variaciones importantes en el nivel de demanda, para la gestión es de suma importancia, la capacidad de hacer un uso flexible de la mano de obra”* (p. 106). Las actividades hoteleras, como la mayoría de los servicios, son intensivas en mano de obra pues la mayoría de las tareas desarrolladas tienen un componente manual difícilmente automatizable. Ello sitúa al capítulo personal en objeto preferente de las estrategias de reducción de costes. Además, la mayoría de los servicios se basan en la interacción personal entre productores y consumidores que hace

que la capacidad productiva dependa muy directamente de las horas de trabajo disponibles así como de la polivalencia del personal. Mientras que la flexibilidad en la disponibilidad de horas de trabajo y en la distribución de dichas horas permite adaptar la capacidad productiva a las fluctuaciones en el volumen total de la demanda requerida, la polivalencia de personal está más relacionada con la adaptación a la composición de dicha demanda (Corominas y Pastor, 2000).

Como apuntan Arrowsmith and McGoldrick (1996: 47) *“la naturaleza intensiva en mano de obra de las empresas de servicio puede implicar, por ejemplo, remuneraciones relativamente bajas y menores oportunidades de carrera. La variabilidad de la demanda, los amplios horarios comerciales y los costes laborales relativamente altos implica que sea preferible la contratación a tiempo parcial. Las plantillas también se mantienen en mínimos para reducir costes y maximizar la productividad. Pero al mismo tiempo, la motivación y el compromiso del personal que trata con el cliente puede resultar crucial para lograr una percepción positiva de la calidad del servicio”*. Así mismo, Allen (1998) mencionaba que las necesidades de flexibilidad numérica derivada de las presiones en costes debían ser sopesadas con la necesidad de proporcionar un servicio personalizado que supone la utilización una fuerza de trabajo perteneciente al núcleo, de confianza y bien entrenada. Con una gestión enfrentada a estas agendas contradictorias de minimización de costes y calidad del servicio, como sostiene Korczynski (2002) puede ser realista suponer que deba mantenerse algún tipo de orden frágil con ayuda de todas las partes de la organización.

Rodríguez (2013) en su trabajo acerca de los discursos de legitimación ofrecidos por empresarios y directores de establecimientos hoteleros en la Costa del Sol en materia de gestión del personal, expone la existencia de una tensión entre dos orientaciones estratégicas hasta cierto punto contradictorias: por un lado, la necesidad de adaptar los procesos y las competencias de los

trabajadores a las condiciones singulares de cada empresa pasa en buena medida por la formación interna y la estabilización de las plantillas, pero por otro lado, la flexibilización de costes respecto a las fluctuaciones de la demanda lleva al recurso a la contratación temporal y la conversión de los costes laborales en costes variables.

Rubio (2001) analiza las ocupaciones en el sector turístico y encuentra que el objeto fundamental de la mayoría de dichas ocupaciones es el trato directo con los clientes, seguido de la manipulación de objetos y a más distancia el tratamiento de la información. Así, las ocupaciones basadas en el lenguaje hablado superan a las ocupaciones estrictamente manuales y/o mecánicas, no encontrando apenas incidencia a nivel operativo aquellas que exigen capacidades en el pensamiento abstracto y para las que en principio se requerirían una formación reglada superior. De ahí que entre las competencias más valoradas por los empleadores, según este autor, estén las competencias sociales por encima de las competencias técnicas regladas. Offe (1992) destaca que dada la heterogeneidad de los diferentes casos, para la prestación de servicios, el personal requiere en mayor medida que para la producción de bienes, de competencia interactiva, conciencia de responsabilidad, empatía y experiencia adquirida casuísticamente.

Dado que en muchos empleos de la industria hotelera hay un contacto regular con los clientes se considera imprescindible el despliegue de competencias sociales por parte de los empleados que mejoren la calidad de la relación interpersonal afectando de manera positiva a la satisfacción del cliente y a su fidelidad. Sosteric (1996: 298) sostiene que *“a diferencia de la producción de bienes, donde el trabajador trata con naturaleza inanimada, los trabajadores en el sector servicios trabajan con seres humanos. Ello significa que las interacciones sociales se convierten en una de las dinámicas centrales en base a las que describir los distintos puestos”*. Las competencias sociales están

adquiriendo un gran protagonismo en las empresas de servicios en general por el creciente reconocimiento de su contribución a la calidad del servicio (Garavan, 1997).

En su análisis de cómo los empresarios y gestores de empresas de alojamiento del sur de Gran Canaria “*construyen*” las cualificaciones que buscan Marrero (2004) encuentra que, para la mayoría de los puestos de trabajo, la formación (educación reglada) tiene menos importancia que la experiencia laboral previa (conocimientos tácitos) o la fidelidad (compromiso con la empresa más allá de las condiciones contractuales) de los candidatos. Ello se asocia con las circunstancias específicas de la producción turística, en particular, el bajo componente técnico de las tareas, la irregularidad de los flujos de demanda y la importancia de las competencias sociales. No obstante, esta autora señala la existencia de diferencias departamentales de la empresa turística alojativa en cuanto a competencias técnicas y sociales requeridas para el desempeño de la actividad, lo cual supone un conjunto diverso de tareas y procesos de aprendizaje. En algunos casos se apoya más en las habilidades y conocimientos adquiridos fuera del puesto de trabajo (sistema educativo reglado, tareas domésticas, competencias interactivas) y en otros, en la cualificación adquirida en el mismo puesto.

Tanto Castellanos y Pedreño (2006), en sus estudios de caso en empresa de alojamiento de Murcia y Alicante, como Rodríguez (2011), en su estudio sobre empresas turísticas de alojamiento en Andalucía, llegan a resultados similares a los de Marrero (2004), en el sentido de que los empresarios, en el sector dan menor importancia a las competencias técnicas del profesional turístico (adquiridas bien a través de la formación reglada, como a través de la experiencia) que a sus competencias sociales y su compromiso con la empresa.

Tomado los datos de los informes anuales de “Empleo en el sector turístico” que elabora el Instituto de Estudios Turísticos (Grafico 1), se puede apreciar cómo el nivel de formación del personal contratado en empresas hoteleras refleja todos los años una concentración en estudios secundarios y primarios superiores a los de escala estatal, lo que apunta a un nivel de formación menor que otros sectores. Esta información, no obstante, debería matizarse con la siguiente reflexión: la formación necesaria para desempeñar estos puestos de trabajo no requiere de largos recorridos educativos lo que no debe impedir valorar la importancia decisiva de la formación profesional, la formación específica y la propia experiencia laboral en la preparación de estas plantillas, así como habilidades personales, comunicacionales, de relación, de trato y actitudinales que es preciso cultivar y que los propios profesionales definen en el desempeño de su labor.

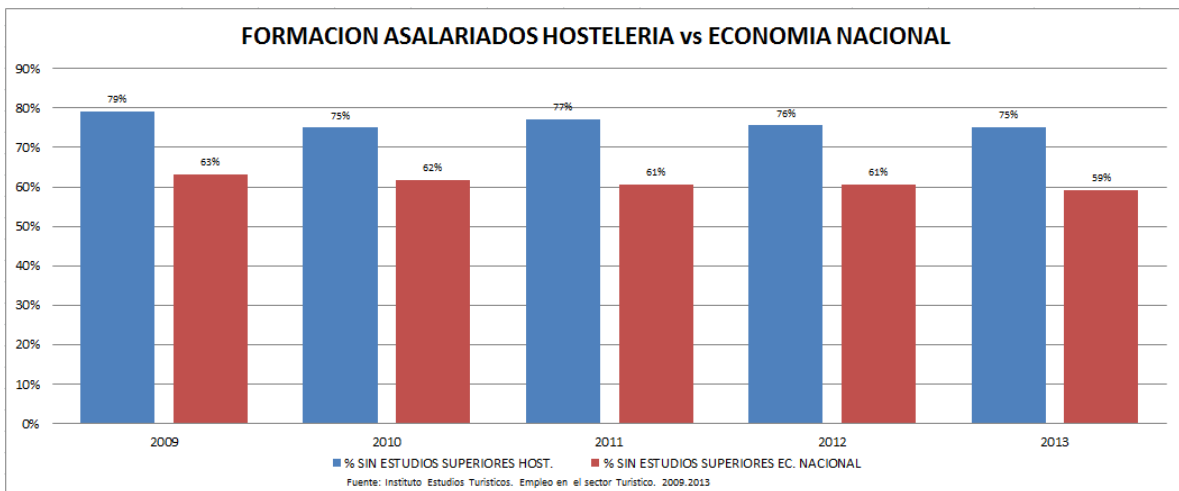


Grafico 1.

Marrero (2007:140) plantea, basándose en Norris (2003) y Thompson *et al* (2001), las siguientes componentes de las competencias sociales:

- *Conciencia de sí*: reconocer las propias emociones, entender razones y circunstancias por las que se siente uno de determinada manera.

- *Auto-regulación de la emoción*: verbalizar y hacer frente al enfado, culpa y depresión; controlar impulsos agresivos y antisociales; reconocer fuerzas y movilizar sentimientos positivos hacia los otros.
- *Supervisión del sí y escenificación*: focalizar tareas, establecer objetivos a medio y largo plazo, modificar la conducta dependiendo de la respuesta, motivación positiva y optimismo.
- *Empatía*: aprender cómo incrementar los mecanismos de feed-back en la vida cotidiana, aprendizaje de la escucha y de la comprensión hacia el sentimiento y perspectivas del otro.

Las competencias sociales tienen mayores dificultades que las competencias técnicas para ser reconocidas. Mientras que existe una asociación muy clara entre competencias técnicas y reconocimiento profesional, no ocurre lo mismo con las competencias sociales. Como señala Marrero (2007: 150) “*parecería que las clasificaciones ocupacionales actuales están concebidas más para un mundo industrial donde priman las competencias técnicas predominantes en la industria, que para una creciente economía de servicios donde muchos puestos requieren de elementos estéticos, cognitivos, emocionales y técnicos para tratar a otras personas*”.

Hay varias fuentes de aprendizaje de competencias sociales: socialización previa, planes de formación de las empresas, aprendizaje a partir de la relación con el cliente (Marrero, 2007). Por lo tanto, la empresa puede tratar de asegurarse las competencias sociales que precisa bien mediante la contratación externa, bien mediante la formación interna en la empresa. Mientras que parece que las competencias técnicas implicadas son fáciles de formalizar, no lo son tanto las competencias sociales que se activan en la prestación del servicio y ello porque mientras que las primeras implican el manejo de materiales, objetos o información, las competencias sociales implican trato con personas (Marrero, 2007). El problema relativo a las

competencias sociales tiene que ver con la naturaleza del conocimiento que supone. Dentro de las competencias sociales se incluyen conocimientos tácitos, que a diferencia de los explícitos, no se pueden adquirir fácilmente a través de un procedimiento claramente establecido y reconocido (formalizado), sino que se adquiere manteniendo relaciones sociales tanto en espacios mercantiles (la propia empresa u otras empresas) como no mercantiles (la familia, el grupo de amigos, etc.). Meseguer et al. (2006) inciden en la dificultad que implica la formación en estas capacidades sociales en tanto que no están reguladas y resultan difícilmente mensurables en los términos en que está definida la competencia profesional de los distintos puestos de trabajo.

Es creciente la tendencia en las grandes empresas de servicios a desarrollar planes de formación en competencias sociales que son objeto de una creciente formalización (protocolos sobre cómo responder a determinados problemas, maneras de vestir, etc.) lo cual lleva a una homogeneidad en su ejecución permitiendo su transmisión entre trabajadores tanto dentro de la empresa como entre ellas (Marrero, 2007). Se concibe el servicio como una actividad estandarizada, similar a la producción de bienes industriales en grandes series de productos indiferenciados, organizándolo, por tanto de forma burocrática, estandarizándolo o "*macdonalizándolo*" como lo calificaría Ritzer (1995), disminuyendo la autonomía del trabajador en la prestación del servicio. Los trabajadores han de afrontar guiones prescritos de comportamiento que reducen sus capacidades de intervención personal. La formación en competencias sociales se desarrolla en base a modelos de atención al cliente tomando a este como una figura despersonalizada, mientras que los empleados han de vérselas con personas de carne y hueso, diversas y complejas (Korczynski, 2002).

Brunet y Alarcón (2007) en su estudio acerca de la implantación de sistemas de gestión de calidad en la industria hotelera catalana, resaltaban la medida en

que la elevada formalización de los procesos de trabajo derivada de dichos sistemas de gestión, permitía reducir el requisito de experiencia profesional de los candidatos a ocupar los puestos de trabajo, de manera que la normativización del desempeño permitía cubrir los puestos de trabajo con personal temporal que rápidamente conocía sus obligaciones y lo que la empresa esperaba de él, lo cual resultaba básico para el contexto de alta rotación que vivía el sector. La certificación suponía la estandarización de un gran número de tareas bajo órdenes sencillas que permitían la autoevaluación del desempeño. Los empleados estaban obligados a efectuar continuamente un *check-list* de sus tareas. La responsabilidad del control sobre el trabajo se transfiere al trabajador pero dicha autoevaluación no constituía mayor autonomía, de hecho, el control sobre la fuerza de trabajo aumentaba, pero se ejercía de forma indirecta o no presencial y no mediante un control y supervisión directa.

Meseguer *et al.* (2006) señalan también como forma de control del proceso de trabajo, la ejercida por el cliente. Y ponen el ejemplo de las cocinas expuestas ante los ojos de los clientes como nuevas formas de organización y producción derivadas de dicho control. Ello requerirá del trabajador de una cocina de estas características una serie de competencias alejadas de las que han definido la profesión del cocinero en el pasado (las que tienen que ver con la preparación/elaboración de menús), incorporando una serie de aspectos inmateriales: amabilidad, buen trato con la gente, sonrisa y dotes para la “actuación”. Constituyen, como apuntan estos autores, toda una serie de competencias que no se aprenden en la Escuela de Hostelería y ni siquiera tiene por qué ser aprendidas en el desempeño del trabajo, sino que tienen que ver “con una socialización previa del individuo, con el currículum del trabajador en términos de clase social que posee un cierto capital cultural y/o formativo no necesariamente relacionado con la gastronomía” (Meseguer *et al.*, 2006: 501).

En la investigación de Walsh (1990) sobre la flexibilidad laboral en el sector servicios, en el que incluye la industria hotelera, concluía que el uso de formas menos seguras de empleo se debía a que los costes de capacitación y re-capacitación eran insignificantes y que las bajas remuneraciones a estos trabajadores le reportaban a los empleadores importantes beneficios financieros y de flexibilidad. Además el recurso a estas formas de contratación era posible porque el trabajo obtenido del personal contingente era de una calidad tal que no ponía en peligro el cumplimiento de los estándares.

En cuanto a la problemática de la obtención de implicación y compromiso con la empresa por parte del trabajador ante relaciones de trabajo inestables Marrero (2004) recoge evidencias de que en los destinos turísticos existen mecanismos institucionales de cooperación muy similares a los de los distritos industriales, que *“afectan a la organización del trabajo y de la gestión empresarial de la mano de obra [...] Dichos mecanismos de cooperación son un recurso importante de las empresas que afecta tanto a las problemas del control, de la cualificación como de la reproducción de la propia organización del trabajo”* (Marrero, 2004: 213).

La autora analiza el papel de las redes familiares como canales de reclutamiento de la mano de obra para obtener implicación del trabajador con la empresa. En este sentido, los empleadores recurren a candidatos que están vinculados familiarmente a sus empleados, de forma que este vínculo actúa como garantía de la fidelidad del nuevo trabajador, que entiende que un comportamiento oportunista por su parte podría tener consecuencias negativas para el familiar que le ha “conseguido” el trabajo. Así mismo, analiza el papel del alcance local de los mercados laborales como mecanismo regulador de la experiencia laboral. Dado que los candidatos a un puesto muy probablemente habrán trabajado anteriormente en empresas de la localidad, será muy fácil valorar su cualificación real para el puesto, tanto en términos de experiencia

(conocimientos tácitos) como de compromiso, pidiendo referencias a sus anteriores empleadores. Estos mercados laborales de alcance local pueden promover tanto la competencia entre empresas para hacerse con los mejores candidatos, como la colaboración, para recolocar a trabajadores fuera de la propia empresa cuando no pueden ser retenidos o prevenir contra trabajadores que han mostrado un mal rendimiento.

3.3. Marco institucional que regula el sistema de relaciones laborales

Las condiciones del mercado de trabajo, afectado por altas tasas de paro así como la situación de madurez del área turística agravada en periodos de crisis económica pueden ayudar a completar las explicaciones de las respuestas en materia de flexibilidad laboral aplicadas por las empresas. La crisis en el empleo (alta tasa estabilizada de desempleo, dificultad para encontrar empleo y para encontrar empleo seguro y con ciertas garantías) proporciona una oferta creciente de trabajo dócil y a muy bajo precio (Castellanos y Pedreño, 2006). Esta crisis del empleo, juega un papel importante en la estrategia laboral de las empresas: permite mantener los salarios bajos y legitima la existencia de la flexibilidad laboral (siempre es mejor un mal empleo que ningún empleo).

En el caso concreto de la flexibilidad del tiempo de trabajo, Ballester (2013: 55) apuntaba como *“ante la amenaza de la regulación de empleo, el trabajador agradecido por el mantenimiento de su puesto de trabajo, ofrece al empleador la plena disponibilidad de su tiempo, dando lugar a la mansa y silenciosa pérdida de control por parte del trabajador de su propio tiempo”*.

Rodríguez (2013: 325) distingue dos tipos de motivaciones para aplicar la externalización de determinadas actividades y procesos como mecanismo de flexibilización en los establecimientos hoteleros. En primer lugar se puede invocar a la eficiencia cuando determinadas actividades de apoyo a la actividad principal son realizadas a una escala más eficiente por una organización

externa. Pero cuando los procesos externalizados pertenecen al núcleo de operaciones (como cocina o limpieza) la externalización puede ser una vía alternativa a las ETT para dar respuesta a una regulación laboral, que limita el porcentaje de contratos temporales que puede realizar la empresa y que obliga a hacer un contrato fijo al trabajador que acumula un determinado número de jornadas como empleado temporal. Este autor señala cómo el movimiento externalizador puede suponer una estrategia que busca socavar parte del marco institucional para obtener a menor coste un bien (el trabajo) cuyo uso en el proceso productivo apenas varía. Así, apunta como es común entre las prácticas de las empresas hoteleras la de renovar los contratos a los trabajadores en empresas externas para evitar que adquieran estabilidad o antigüedad. Estas empresas son frecuentemente propiedad directa o indirecta del mismo empresario que externaliza y no prestan servicios a otras empresas.

Kelliher (1989) sugería como posibles explicaciones a la reducida aplicación de flexibilidad funcional en el sector hotelero, la falta de tradición en su utilización así como las presiones sindicales en la demarcación de las categorías profesionales. Las empresas de hostelería y restauración se caracterizan porque el trabajador es extremadamente débil en la relación de trabajo, puesto que es fácilmente reemplazable y no suele disponer de instrumentos de defensa colectiva de sus intereses frente al empresario (escasa presencia sindical). Se recurrirá, por tanto muy a menudo a la flexibilidad pasiva, o flexibilidad en la configuración del tiempo de trabajo en función de las necesidades de la empresa en la forma de extensión de la jornada y de horarios de trabajo atípicos (trabajos por las noches y fines de semana). El nivel de compensaciones al trabajador a esta flexibilidad será muy bajo, en la medida en la que estos trabajadores sean débiles en la relación laboral.

CAPÍTULO CUATRO

MARCO CONCEPTUAL: EL ENFOQUE INSTITUCIONAL APLICADO A LOS ESTUDIOS ORGANIZATIVOS

1. Introducción al análisis institucional

La teoría institucional irrumpió en el panorama académico como continuación y extensión de la revolución intelectual de mediados de los sesenta, que introdujo el concepto de sistemas abiertos en los estudios organizativos. A partir de ese momento, se insiste en la importancia para la organización del entorno más amplio en que se encuentra inmersa, pero el énfasis recae en los aspectos técnicos del contexto organizativo (recursos, Know-how). Con la teoría institucional, ya a mediados de los setenta, el énfasis se desplaza hacia los marcos normativo y cultural del entorno organizativo y hacia las estructuras formales de gobierno que incluyen (Scott, 1995).

Fligstein (1993) sitúa el origen de la teoría institucional en la reacción a la consideración de que las organizaciones actúan de forma racional y autónoma procedente de la tradición económica neoclásica. Hasta entonces, la racionalidad era utilizada en economía como un mecanismo explicativo que se daba por supuesto. A partir de ese momento, la racionalidad formal es tratada como variable dependiente, estudiándose las condiciones sociales que la posibilitan (Rodríguez González, 2013). La teoría institucional se fundamenta en la idea de que las organizaciones están insertadas en entornos institucionales de los que depende su supervivencia y con los que interaccionan (Meyer y Rowan, 1977). Se introduce así una visión holística que atiende a la incrustación de los actores económicos en redes e instituciones sociales, frente al vacío social en que los economistas hasta entonces habían situado a los individuos y

sus comportamientos económicos (Zafirovski, 1998)³⁰. Dentro del análisis institucional, se pueden distinguir dos corrientes: la sociológica, con autores como Meyer (1977, 1985, 1986), Rowan (1977), Scott (1985, 1987, 1991, 1995, 2001) y Zucker (1977, 1983), y la económica, en la que destacan los trabajos de Williamson (1981, 1991).

El énfasis en la importancia de modelos culturales más amplios en el diseño de las organizaciones es una característica distintiva del enfoque sociológico de la teoría institucional, que es el considerado en este estudio (Meyer y Rowan, 1977). Las organizaciones se encuentran inmersas en un determinado contexto histórico y cultural, caracterizado por la existencia de sistemas de creencias compartidas, símbolos y requisitos normativos (Scott y Meyer, 1985). Las actividades o diseños organizativos pueden ser más congruentes con estos elementos del entorno, o elementos institucionales, que con los requisitos técnicos. De esta forma se va más allá de la consideración utilitarista neoclásica de que el fin último de los agentes económicos es maximizar su utilidad, al considerar la importancia de las redes de relaciones de las que forman parte dichos actores económicos y que condicionan su comportamiento.

Adquiere así relevancia el concepto de legitimidad, de manera que las organizaciones perseguirán su legitimación frente a los actores institucionales clave del entorno al que pertenecen, para así garantizar su supervivencia. La legitimidad se entiende como alienación cultural y consonancia de la organización con las reglas y leyes relevantes del entorno, consiguiendo que sus actividades sean consideradas deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores y creencias (Suchman, 1995).

³⁰ Fuente tomada de Rodríguez González (2013).

El institucionalismo económico, por su parte, toma como unidad de análisis el estudio de los costes de transacción: las organizaciones surgirán y persistirán en la medida en que los beneficios que proporcionen superen los costes de transacción en que incurren para su creación y sostenimiento (Williamson, 1981). Existe consenso en considerar a Coase (1937)³¹ como el precursor de esta perspectiva, ya que en su trabajo “La naturaleza de la empresa” se pregunta por qué algunos intercambios económicos se desarrollan en el interior de las empresas, bajo una estructura de gobierno compuesta de reglas y de mecanismos de reforzamiento jerárquico, en lugar de estar directamente sujetos al mecanismo de precios del mercado. Sugiere que la razón estriba en la existencia de unos costes asociados al uso del mecanismo del precio, a saber los costes de negociar y concluir un contrato separado para cada intercambio que tenga lugar en el mercado.

Para los institucionalistas económicos el entorno se caracteriza por un acceso costoso a la información, el comportamiento oportunista de los actores sociales y una racionalidad económica limitada, factores que aumentarían los costes de transacción. Bajo estas condiciones, es más probable que los intercambios se retiren del mercado y se trasladen a un marco intraorganizativo o, si ya se encuentran en el interior de la organización, se incrementen los controles. En un contexto como el

³¹ Se ha elegido la clasificación de Scott (1987) sobre las distintas aproximaciones al análisis sociológico-institucional en el campo organizativo, por considerarla la más adecuada para la identificación del marco conceptual a utilizar en este estudio. Las citas que aparecen a continuación sobre Selznick (1957), Berger y Luckmann (1967) y Friedland y Alford (1987), han sido tomadas de Scott (1987). La referente a Selznick (1949) procede en cambio de Scott (1995).

descrito, las instituciones actuarían como amortiguadores de la incertidumbre, proporcionando los marcos de actuación adecuados para el intercambio económico (Williamson, 1991).

2. La sociología institucional aplicada a los estudios organizativos

El neoinstitucionalismo sociológico se ha aplicado a múltiples disciplinas como la historia, las ciencias políticas o las teorías de la organización. Concretamente en el ámbito de los estudios organizativos, se distinguen a su vez cuatro aproximaciones a la sociología institucional, en función del significado dado al término institucionalización (Scott, 1987). Las expondremos seguidamente para a continuación elegir la más idónea para el nivel de análisis que se va a proponer en este trabajo: estudio del proceso de adopción y difusión de prácticas de flexibilidad laboral como vía para el control y reducción de los costes en una cadena hotelera presente en diferentes destinos turísticos del litoral mediterráneo español. El análisis de las relaciones causales entre las variables propuestas se va a plantear desde una aproximación multidisciplinar, utilizando material procedente de disciplinas tales como la contabilidad, la teoría de la organización y la sociología.

2.1 La institucionalización como medio para infundir valor

La primera aproximación a la sociología institucional por orden cronológico es la de Selznick (1957), que considera la institucionalización como un medio para proporcionar valor intrínseco a una estructura o proceso, que antes de la misma sólo tenía utilidad instrumental. Por ejemplo, el ejercicio del derecho al voto aparece como proceso social institucionalizado en la España actual, pero no ocurría lo mismo en la de los cincuenta, época en la que se empleaba como instrumento de intervención política.

Este primer enfoque considera que la estructura organizativa surge entonces como vehículo de adaptación entre las características de la organización y las influencias y presiones del entorno externo. La institucionalización aparece así como un proceso adaptativo, como:

"... algo que ocurre a la organización a lo largo del tiempo, reflejando la propia historia de esa organización, la gente que la ha formado, los grupos que contiene, los intereses creados y la forma en que se ha adaptado a su entorno. En lo que quizás sea su significado más apropiado, 'institucionalizar' es infundir valor más allá de los requerimientos técnicos de las tareas" (Selznick, 1957: 16-17).

Con la institucionalización la organización incorpora un conjunto distintivo de valores, y de esta forma adquiere una estructura personal, su propia identidad. Es decir, las organizaciones tienden a establecer objetivos y procedimientos impregnados de valor, a través de los cuales alcanzar un estatus reconocido que asegure su supervivencia (Selznick, 1949).

2.2 La institucionalización como proceso de creación de realidad

El segundo enfoque es el de Berger y Luckmann (1967) que, desde la sociología del conocimiento, equiparan la institucionalización con un proceso de creación de la realidad. El orden social aparece como producto de la actividad humana. Surge a medida que los individuos actúan, interpretan sus acciones y comparten con otros esa interpretación. Esas interpretaciones son intentos de incluir las conductas en categorías, que permitirán a los individuos responder de manera similar. A ese proceso por el cual las acciones se repiten a lo largo del tiempo, asignándoseles significados parecidos por parte de los distintos individuos, se le denomina institucionalización. En este caso, tanto los individuos como sus acciones

están tipificados: por ejemplo, se espera que un supervisor dé órdenes, y que un operario las cumpla.

En este enfoque se enfatizan la creación de sistemas de creencias compartidas frente a la emisión de reglas y normas, es decir, se enfatizan los marcos cognitivos frente a los normativos. Se parte de una asunción ontológica de construccionismo social, realidad externa producto de la mente del individuo, como oposición a la consideración de la realidad como objetiva y externa al individuo (Scott, 1995).

Estas ideas sirvieron de base a los trabajos de Zucker (1977) y de Meyer y Rowan (1977) sobre la estructura organizativa en entornos institucionales. Las reglas institucionalizadas aparecen como tipificaciones o clasificaciones construidas en la sociedad, ya que los individuos aceptan una definición compartida de realidad social. Ambos trabajos acentúan la importancia de la organización como forma institucional preeminente en las sociedades modernas, y de los *"elementos institucionales racionalizados"* o *"mitos racionales"* como configuradores de la estructura organizativa.

Los sistemas de creencias son mitos racionales. Las creencias son racionales, en el sentido de que primero identifican objetivos sociales específicos, y luego utilizan reglas para definir las actividades a llevar a cabo para lograr esos objetivos y los actores empleados en dicha misión. Esas creencias son asimismo mitos, pues su existencia y eficacia depende del hecho de que son creencias ampliamente compartidas por los individuos, o promulgadas por aquellos a los que se da por sentado el derecho a determinar esas materias (Meyer y Scott, 1985a).

En este contexto, destaca el papel de la contabilidad como mito racional institucionalizado, con un enorme impacto sobre las organizaciones a través de la creación de nuevas situaciones organizativas, redefinición de las ya existentes y especificación de los medios que permiten a unas organizaciones *"copiar racionalmente"* a otras (Meyer y Rowan, 1977). La

incorporación de mitos racionalizados legitimados socialmente, es decir, institucionalizados, implica la legitimación y estabilidad de la organización, independientemente de su eficiencia.

Meyer y Rowan (1992:28) sostienen que “...*las organizaciones reflejan estructuralmente la realidad construida socialmente..*”. Existen clasificaciones prefabricadas en la sociedad disponibles para ser usadas por cualquier organización, pues su uso da la apariencia de racionalidad, independientemente de su posible eficiencia (Meyer y Rowan, 1977). Ejemplo de ello sería el uso de determinadas tecnologías contables por parte de la organización, que hacen que la misma sea considerada como responsable, racional y moderna, a pesar de que no siempre suponga mejoras de la eficiencia. Del mismo modo se podría considerar el estatus del contable en el mundo empresarial. Se trata de una profesión racionalizada, en el sentido de que es una ocupación controlada, además de por la inspección directa de los resultados de su trabajo (por ejemplo, a través de las auditorías), por reglas sociales de licencia o certificación (a través de estudios universitarios o la colegiación, que dan por sentado la capacidad del contable para ejercer determinadas funciones en la empresa).

2.3. La institucionalización y su influencia en la estructura organizativa

El tercer enfoque supone una evolución del anterior hacia aspectos más concretos relacionados con la creación de estructuras organizativas formales³². Esta versión enfatiza la importancia de los sistemas de

³² Se identifican las organizaciones formales con "sistemas de actividades coordinadas y controladas que surgen cuando el trabajo está fijado a redes complejas de relaciones técnicas e intercambios" (Meyer y Rowan, 1977:340). Por estructura formal se entiende el proyecto de actividades que constituyen el cuadro de la organización (relación de oficinas, departamentos, puestos y programas), unidos por objetivos y políticas explícitas que

creencias racionalizados en el diseño de la estructura organizativa, pero se distingue de la segunda en que el interés se traslada del estudio de las propiedades de esos sistemas de creencias, a la identificación en el entorno de los distintos orígenes de esas prescripciones racionalizadoras.

El concepto de institucionalización deja de estar relacionado con un proceso distintivo de creación de realidad. La atención se desplaza entonces hacia el estudio de los diversos tipos de procesos que pueden originar cambios en la estructura de una organización, de manera que ésta se ajuste a un modelo institucional, es decir, hacia el estudio de los orígenes de las presiones procedentes del entorno institucional (Scott, 1987).

Entre los orígenes de modelos institucionales tales como símbolos, sistemas de creencias normativas o sistemas cognitivos, se encuentran el estado, los medios de comunicación, la opinión pública o los cuerpos profesionales (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987). Estos agentes del entorno pueden ejercer su influencia sobre la estructura organizativa a través de mecanismos coactivos, miméticos o normativos³³ (DiMaggio y Powell, 1983).

Por ejemplo, en determinados países de la Unión Europea, como Inglaterra e Irlanda, la emisión de principios contables procede de organizaciones profesionales de expertos contables. En otros países en cambio, como Alemania, Francia y España, los principios contables han sido establecidos por el poder legislativo o por autoridades económicas competentes, es decir, predomina el criterio oficial frente a las posturas mantenidas por organizaciones privadas. Se observa así la existencia en la Unión Europea

proporcionan el modo más racional y, por tanto, adecuado para acoplar las distintas actividades, en función de los fines que se persigan (Meyer y Rowan, 1977).

³³Estos mecanismos de adaptación de la estructura organizativa a las presiones del entorno se explican en el epígrafe 3. Nivel de análisis.

de distintos orígenes de prescripciones racionalizadoras del tipo de los principios contables. Asimismo, en esos entornos institucionales los agentes dominantes utilizan el poder (organismos oficiales) o la autoridad (organizaciones profesionales) para imponer a las organizaciones un conjunto de reglas que faciliten la interpretación de una determinada realidad económico-empresarial.

Con esta aproximación sociológica se acaba con la hegemonía conceptual de los entornos técnicos como diseñadores de la estructura organizativa (Scott, 1991). Los principales autores dentro de esta corriente son Meyer, Rowan, Scott, DiMaggio y Powell, cuyas teorías van a proporcionar el marco teórico a seguir en este estudio.

2.4. Las lógicas institucionales de la sociedad

La cuarta versión vuelve a los aspectos sociológicos sobre construcción de la realidad presentes en el primer enfoque, con la institucionalización como proceso de infusión de valor más allá de la utilidad instrumental. No obstante, el énfasis se centra en la presencia de esferas sociales diferenciadas que contienen distintos sistemas de creencias, es decir, en la existencia de distintas esferas institucionales en la sociedad:

"La lógica institucional del capitalismo es la acumulación y la comodificación de la actividad humana. La del estado es la racionalización y regulación de la actividad humana por medio de jerarquías legales y burocráticas...La de la familia es la comunidad y la motivación de la actividad humana a través de la lealtad incondicional de sus miembros y su bienestar..." (Friedland y Alford, 1987:36)

Esta versión de teoría institucional centra pues su atención en la existencia de distintas lógicas institucionales -sistemas cognitivos y normativos

diferenciados y especializados- entre las cuales no tiene por qué haber armonía o consenso. Por ejemplo, ¿bajo qué lógica institucional debería regularse la educación: la del estado, la de la iglesia o la de las familias? (Friedland y Alford, 1987).

De entre estas cuatro aproximaciones sociológicas a la teoría institucional, este trabajo se decanta por la tercera, que entiende la institucionalización como un conjunto de procesos por medio de los cuales las expectativas de la sociedad sobre lo que sería la acción organizativa apropiada influyen en la estructura y comportamiento de las organizaciones (Tolbert y Zucker, 1983). Se trata de la más idónea para estudiar las respuestas de una organización a las presiones procedentes de su central o matriz para que adopte una determinada práctica organizativa, habida cuenta de que la conducta de dicha organización se ve asimismo influenciada por las presiones procedentes del entorno en que se ubica (distinto del de la central).

Los dos enfoques primeros son más genéricos, pues se centran en los niveles cognitivos de orden social y construcción de la realidad social, pero no concretan cómo se crean organizaciones formales específicas. El último enfoque trasciende el nivel organizativo, en la búsqueda de los distintos escenarios institucionales que pueden dar lugar a los distintos tipos de organizaciones. De ahí que resulten menos adecuados para el nivel de análisis en que se inscribe este trabajo.

3. Principal aportación de la sociología institucional: la reconceptualización de los entornos.

La contribución más importante de los teóricos institucionalistas al estudio de las organizaciones ha sido la reconceptualización de los entornos organizativos (Scott, 1991), entendiéndose éstos como las condiciones externas a la organización presentes en su contexto circundante (Meyer y Scott, 1985a). Desde los años sesenta del siglo pasado se reconoce la existencia de relaciones de interdependencia entre la organización y su

entorno a partir del modelo de sistemas abiertos, pero la atención se centraba en la existencia de relaciones eminentemente técnicas, orientadas hacia un control efectivo de los procesos de trabajo en las organizaciones. La tecnología se constituía como uno de los principales elementos configuradores de la estructura organizativa. En ellos, las organizaciones eran consideradas como "productoras de bienes y servicios a intercambiar en un mercado donde son recompensadas por un control efectivo y eficiente sobre el proceso de trabajo (nota: entendido como actividad técnica)" (Scott y Meyer, 1985:130). En este contexto, se esperaba que sobrevivieran y tuvieran éxito las organizaciones que mejor se adaptaran a los requerimientos de sus entornos técnicos (Scott, 1985).

Desde finales de los setenta hasta nuestros días, la perspectiva neoinstitucionalista sociológica desplaza el énfasis hacia elementos de los entornos hasta entonces olvidados: símbolos, reglas, creencias institucionalizadas, sistemas normativos. Se trata de elementos culturales³⁴ del entorno, capaces de afectar a las formas organizativas, independientemente de los flujos de recursos y requisitos tecnológicos. Se reivindica, por tanto, la importancia de los factores culturales del entorno en el diseño de la estructura organizativa. Estos pueden llegar a ser determinantes de dicha estructura, de igual o mayor relevancia que los puros requisitos tecnológicos o de eficiencia económica.

³⁴ Se adopta la definición de cultura de Swidler (1986:273; citado por Scott, 1991), que la asimila a un "*juego de herramientas*" compuesto por símbolos, historias, rituales y percepciones del mundo, que los individuos pueden combinar de manera diversa para resolver distinto tipo de problemas. Esta definición es compatible con la existencia de múltiples sistemas de creencias institucionalizadas, entre los que las organizaciones pueden elegir (Scott, 1991).

Estos entornos institucionales se caracterizan por "la elaboración de reglas y requisitos a los que se deben ajustar las organizaciones individualmente si quieren recibir apoyo y legitimidad del entorno" (Scott y Meyer, 1985:130). La supervivencia organizativa depende, en este caso, de la conformidad de la organización con las reglas y procedimientos institucionalizados, así como de su incorporación estructural (Meyer y Rowan, 1977). Esos sistemas de creencias, normas y reglas no sólo residen en el contexto organizativo. La organización puede actuar a su vez como generadora de factores institucionales, por lo que los límites del entorno aparecen débilmente configurados. Las redes de interrelaciones entre organización-entorno se convierten así en elementos definitorios del contexto.

En definitiva, el entorno técnico hace referencia a los mercados donde las organizaciones compiten por los recursos escasos y enfrentan presiones competitivas, mientras que el institucional lo conformarían el contexto político y legal y las presiones coactivas, miméticas y normativas a las que se ven sometidas las organizaciones en su búsqueda de la legitimidad.

No obstante la separación inicial entre entornos técnicos e institucionales, estadios posteriores en la investigación institucional reconocen la coexistencia y correlaciones existentes entre ambos conceptos (Scott y Meyer, 1985; Scott, 1985). De esta forma, los factores técnicos e institucionales dejan de aparecer como dicotomías. Se convierten en dimensiones a lo largo de las cuales varían los entornos (Scott, 1991). Se han identificado organizaciones que se enfrentan a entornos con alto desarrollo técnico e institucional, como los hospitales o entidades bancarias³⁵. Otras, en cambio, pertenecen a entornos con bajo desarrollo

³⁵ Los hospitales se toman como ejemplo de organizaciones inmersas en entornos con alto desarrollo técnico e institucional por los motivos que se pasan a exponer. Un hospital estará bien considerado si incorpora las últimas tecnologías en el diagnóstico y tratamiento

institucional y técnico, como sería el caso de las empresas de limpieza³⁶ (Scott y Meyer, 1985).

de las enfermedades. En determinadas ocasiones, el médico puede efectuar un diagnóstico con la observación de una simple radiografía. Pero socialmente, parece que su decisión estará más respaldada si se fundamenta en la observación de una resonancia magnética nuclear. Si al médico le bastaba la radiografía, la realización de la resonancia (prueba mucho más costosa que la primera) es contraria a criterios de eficiencia económica, pero se ve apoyada por criterios institucionales (creencias compartidas que legitiman una actuación poco racional económicamente). Los hospitales están inmersos en un entorno con un alto desarrollo técnico, ya que la continua investigación obliga a la incorporación de las nuevas tecnologías que supongan avances en el área. Asimismo, el hospital aparece como la organización legitimada por la sociedad para la gestión de la enfermedad, y los profesionales que trabajan en el mismo poseen un determinado estatus socialmente reconocido. El prestigio de un hospital no se mide a través de indicadores cuantitativos de eficiencia económica, del tipo de tasa de mortalidad de los pacientes o índice de curación de las enfermedades. Se valora, en cambio, en función de que incorpore o no las últimas tecnologías en el sector, o que posea en su plantilla profesionales de elevada consideración social, como premios Nobel, pioneros en trasplantes de órganos, etc. De ahí que en el éxito de un hospital resulten decisivos los aspectos institucionales.

³⁶ Las empresas de limpieza se encuentran en un entorno con un bajo desarrollo institucional y técnico. Las personas que trabajan en las mismas no poseen una cualificación especial que les otorgue un cierto estatus o reconocimiento social; su trabajo no está legitimado a través de reglas sociales de certificación académica, que dan por sentado su capacidad para ejercer ese trabajo (no están sometidos a requisitos institucionales). A su vez, el entorno al que pertenecen estas empresas es bastante estable, desde el punto de vista tecnológico. Una empresa de limpieza es muy probable que tenga éxito sin necesidad de incorporar la última maquinaria del mercado: lo

No todas las organizaciones están sometidas a las mismas presiones, ni éstas son igual de fuertes o débiles. Hay organizaciones sometidas en mayor medida a presiones competitivas que a presiones institucionales, como las de tecnología avanzada, y otras que experimentan en mayor medida las presiones institucionales, como las universidades u organismos públicos. Scott (1985) reconoce la dificultad en distinguir los entornos técnicos de los socio-culturales o institucionales, pues estos últimos a menudo desarrollan normas y reglas que parecen gobernar un proceso técnico (como ocurre con determinadas prácticas contables impuestas desde el exterior a la organización). De igual manera, las tecnologías pueden institucionalizarse, es decir, infundirse de valor cultural gracias a su contribución al desempeño de tareas técnicas.

TABLA 1: Características de los entornos institucional y técnico

TABLA 1 : Características de los entornos institucional y técnico

DIMENSIONES RELEVANTES	ENTORNO INSTITUCIONAL	ENTORNO TÉCNICO
CONTEXTO	Político y legal	Mercado
FACTORES CLAVE	Legitimidad	Recursos
DEMANDA		
TIPO DE PRESIÓN	Coactiva, mimética y normativa	Competitiva
CONSTITUYENTES CLAVE	Estado y asociaciones profesionales	Fuentes de escasez de factores de producción
MECANISMOS DE CONTROL EXTERNO	Reglas e inspecciones	Relaciones de intercambio
FACTOR DE ÉXITO ORGANIZATIVO	Conformidad con las reglas y normas institucionales	Adquisición y control de recursos críticos
AMENAZA DOMINANTE A LA ORGANIZACIÓN	Intervención gubernamental	Socios

(Fuente: Oliver, 1997:102)

importante es que una oficina quede limpia, independientemente de que se use en su limpieza el robot vaporetto o la fregona y el plumero.

4. Nivel de análisis.

La discusión previa sobre entornos, permite dar paso al nivel de análisis en el que se inscribe este trabajo: la atención se va a centrar en los efectos de los entornos institucionalizados en la estructura organizativa. No existe consenso entre los institucionalistas sobre la forma en que los entornos institucionales afectan a dicha estructura. DiMaggio y Powell (1983) sostienen que a medida que los entornos son más estructurados³⁷, las estructuras organizativas que contienen tienden a ser más homogéneas. Ese proceso de homogeneización estructural de las organizaciones es la respuesta de las mismas a las expectativas ambientales, para garantizar su supervivencia y aumentar sus posibilidades de éxito en un entorno institucionalizado. Se le conoce como isomorfismo institucional³⁸, y permite aumentar la compatibilidad de la organización con su entorno a través de tres mecanismos diferentes: coactivo, mimético y normativo.

³⁷ Se entiende por entorno estructurado aquel que se haya sometido a presiones fuertes hacia la racionalización de cada vez más esferas de la vida social. Esto ocurre en los casos de expansión de un estado fuerte centralizado, de aumento del poder de determinados grupos profesionales en la sociedad, o de aumento del prestigio e influencia de las universidades, por citar algunos ejemplos de agentes ambientales que actúan como grupos de presión institucional (Meyer y Rowan, 1977).

³⁸ Distinto del isomorfismo competitivo que considera que, guiadas por la racionalidad, las organizaciones que compiten en un mercado de libre competencia tenderán a adoptar estrategias similares en la búsqueda de soluciones eficientes (Hannan y Freeman, 1977).

El isomorfismo coactivo surge cuando las fuerzas del entorno que empujan al cambio organizativo proceden de la influencia política o de expectativas culturales hacia la legitimación³⁹ de la organización. El entorno actúa en este caso sobre la estructura organizativa a través de la imposición de dicha estructura (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987). El isomorfismo mimético se relaciona, en cambio, con la imitación como respuesta a la incertidumbre ambiental. Las organizaciones imitan los diseños estructurales de otras que previamente han sido legitimadas por el entorno (Tolbert y Zucker, 1983). Finalmente, el isomorfismo normativo se identifica con la profesionalización. Los grupos profesionales actúan como elementos ambientales de presión en el diseño de la estructura organizativa (DiMaggio y Powell, 1983). Pero esa configuración no se hace sobre bases de coacción o de imposición, sino a través de la autoridad como poder legitimado (Scott, 1987).

Scott y Meyer (1985) proponen otro tipo de influencia ambiental sobre la estructura organizativa, distinta de las consideraciones de DiMaggio y Powell (1983) previamente descritas. Al igual que estos últimos, identifican mecanismos coactivos y miméticos, aunque su influencia sobre el diseño organizativo es diferente. Mientras que en el caso precedente las presiones de un entorno estructurado originaban homogeneidad en las formas organizativas, para Scott y Meyer (1985) pueden ser causa de heterogeneidad o de homogeneidad, según las circunstancias. Proponen, por un lado, como ejemplo el caso de los entornos con una autoridad centralizada débil, que a través de procesos competitivos y miméticos dan lugar a formas organizativas similares (homogeneidad estructural).

³⁹Meyer y Scott (1985b) definen la legitimidad organizativa como el grado de apoyo cultural a una organización, es decir, como el grado al cual el conjunto de consideraciones culturales establecidas permiten explicar la existencia de una organización. Parsons (1960; citado por Scott, 1991:169) definía en cambio la legitimidad en función de los objetivos organizativos, como congruencia entre los valores perseguidos por la organización y los valores presentes en el entorno social más amplio del que forma parte.

Sería el caso descrito por Tolbert y Zucker (1983) acerca del proceso de difusión de reformas en los servicios sociales estadounidenses, a lo largo de varias décadas (1880-1935). El sistema federal americano, caracterizado históricamente por la descentralización, el énfasis en las libertades individuales y la autonomía local, permitía la diversidad de formas estructurales (Scott y Meyer, 1991). A pesar de ello y en un proceso de mimetismo, las reformas implantadas en un estado, al verse socialmente legitimadas, fueron copiadas por los restantes, dando lugar a homogeneidad estructural.

En cambio, a medida que aumenta la fuerza de la autoridad centralizada, los agentes ambientales con poder para adoptar decisiones, deciden utilizar la coacción para aumentar la diversidad organizativa (heterogeneidad estructural). Existirá un número pequeño de formas organizativas diferentes, pero con una gran diversidad entre ellas. Los ejemplos que apoyan esta hipótesis proceden del sector público de servicios de salud mental estadounidenses, durante las décadas 1940-1980 (Tamuz, 1982; citado por Scott y Meyer, 1991). Hacia 1960 se produjo un fuerte intento de centralización estatal, en lo que se llamó "Great Society reforms", con la consiguiente transformación de la estructura federal americana. En ese nuevo marco, los servicios de salud mental se conformaron como un sector fragmentado en distintas formas organizativas, de manera que se ofrecieran un gran número de prestaciones.

De las dos posiciones antecedentes sobre los efectos del entorno institucional en la configuración de la estructura organizativa, este trabajo se decanta por la presentada por DiMaggio y Powell (1983). Estos autores centran el análisis a nivel de campo organizativo, constituido por "...aquellas organizaciones que, de forma conjunta, constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores clave, clientes, agencias reguladoras y otras organizaciones que elaboran productos y servicios similares" (DiMaggio y

Powell, 1983:148). El campo organizativo representa un nivel intermedio entre organización y sociedad y es el responsable de los procesos por los cuales las expectativas y prácticas socialmente construidas se difunden y reproducen. Es además un nivel de análisis especialmente útil para entender el proceso de cambio institucional (Scott, 1995).

Las organizaciones participan dentro del campo en redes de relaciones interorganizativas que implican flujos de fondos, de informes financieros y órdenes, así como en sistemas culturales relacionados con el intercambio de elementos normativos. Un campo organizativo puede entenderse como una gran red de carácter dinámico formada por organizaciones entre las que existe algún tipo de relación (Boons y Strannegard, 2000). A este nivel de análisis se pueden estudiar tanto las relaciones que se establecen entre las organizaciones para el acceso a los recursos claves para su supervivencia, como relaciones sociales que implican legitimidad, competición y cooperación (Fligstein, 1985).

Los sistemas normativos, regulatorios y cognitivos constituyen los elementos culturales relevantes para entender el funcionamiento de los campos organizativos. Esta relevancia deriva de su intento de definir las relaciones entre los elementos del campo y los sistemas de significados empleados para interpretar las actuaciones que tienen lugar en el mismo (Scott, 1985). Más adelante, Scott (1995) los define como pilares institucionales, al ser las estructuras cognitivas, reguladoras y normativas que conforman las instituciones y que reflejan diferentes facetas de un mismo entorno institucional.

Los procesos regulatorios explícitos que conforman el pilar regulador implican la capacidad para establecer reglas (formales o informales), para inspeccionar o revisar el grado de cumplimiento de esas reglas y, si fuese necesario, establecer sanciones en un intento de influir en el comportamiento futuro. La acción se ejerce a través tanto de mecanismos

informales, como el rechazo o la vergüenza, como de mecanismos formales, por ejemplo los tribunales o las fuerzas del orden. La conformidad de los individuos u organizaciones con este tipo de imposiciones del entorno está instrumentalmente motivada por una lógica utilitarista coste-beneficio. Los individuos reconocen la validez de las reglas sin que ello suponga que las crean justas (Scott, 1995). Este tipo de procesos es compatible con el mecanismo del isomorfismo coactivo.

El pilar normativo descansa en los valores y normas aplicables a toda la colectividad o a un grupo determinado. En este último caso se hablaría de roles: expectativas normativas que guían el comportamiento (Scott, 2001). Para comprender mejor la diferencia entre los pilares normativo y regulador, habría que hacer una distinción de los conceptos de instrumentalismo y de idoneidad (March y Olsen, 1989). Mientras que el interés propio se relaciona con la visión regulatoria de las instituciones, la concepción normativa se basa en el hecho de que los individuos actúan de forma rutinaria siguiendo expectativas codificadas relacionadas con su rol en la organización. DiMaggio y Powell (1983) consideran que el isomorfismo normativo se consigue a través de la profesionalización y de la educación reglada. De esta manera se puede favorecer un proceso de cambio organizativo que no es fruto de la coacción o imposición, sino de la autoridad como poder legitimado (Scott, 1997).

El pilar cognitivo enfatiza la importancia de los elementos cognitivos de las instituciones: las reglas que explican la naturaleza de la realidad (que implican la creación de categorías y la construcción de tipificaciones) y los marcos conceptuales que permiten la construcción de los significados. La atención se centra en los aspectos simbólicos de la vida social y en las actividades asociadas con estos sistemas de creencias, ya que los significados surgen en interacción y son mantenidos y modificados por medio de la conducta humana. Esta perspectiva no es inconsistente con una visión activa de los individuos, pues éstos a diario construyen y

negocian la realidad social, dentro del contexto de sistemas culturales preexistentes, definiendo lo que ellos consideran como sus propios intereses. Así, en determinados establecimientos como las ONGs se considera natural que la persona persiga intereses idealistas o colectivos, mientras que en otros se espera que dominen los objetivos individualistas y materiales (Scott, 2001).

Dentro del pilar cognitivo, la conformidad se produce porque otro tipo de acción es inconcebible, las rutinas se siguen porque se da por sentado que es el modo en que se hacen las cosas. Mientras que el énfasis en el pilar normativo reside en el poder de los roles, el marco cognitivo resalta la importancia de las identidades sociales: nuestra concepción de quiénes somos y qué actuaciones tienen sentido para nosotros en una determinada situación. Además, en lugar de centrarse en la fuerza coactiva de las normas, en este pilar se enfatiza la importancia de los guiones, entendidos como guías para elegir y dar sentido a las acciones significativas (Scott, 1995, 2001).

DiMaggio y Powell (1983) consideran que el mecanismo que más claramente captura la dimensión cognitiva de los procesos isomórficos es la imitación, los procesos miméticos. Los individuos y organizaciones se enfrentan a la incertidumbre a través de la imitación de otros a los que toman como modelos. La lógica subyacente en este tipo de actuación es en muchas ocasiones la de la ortodoxia (tratamos de comportarnos de manera convencional para no destacar o ser considerados diferentes), aunque también están implicados procesos de estatus, cuando se imita a los que se considera superiores o de más éxito. Actores pretendidamente racionales, cuando tienen que hacer frente a decisiones de alto riesgo en un entorno incierto, se contentan con identificar a pares exitosos y hacen atribuciones razonables pero incorrectas sobre las causas de su éxito (Nee, 2005). La incertidumbre impide que la solución más eficiente sea conocida a priori, por lo que la estabilidad organizativa se alcanza manteniendo actuaciones

similares o miméticas con otras organizaciones del sector (Palmer et al, 2008).

El proceso de institucionalización se puede estudiar poniendo el foco en uno de los pilares o de forma conjunta. Scott (1995) considera que los tres pilares institucionales compiten, puesto que se basan en asunciones diferentes y proporcionan distintas bases para la legitimidad organizativa. No obstante, puede darse el caso de que las organizaciones se vean expuestas a presiones institucionales de distinta procedencia y cada una enfatice distintos elementos institucionales que les permitan establecer valoraciones basadas en diferentes criterios sobre la legitimidad. En este sentido se pronuncia Wicks (2001:665) cuando sostiene que “las organizaciones pueden experimentar las instituciones de una forma regulatoria que enfatiza la conformidad hacia las reglas, o de manera normativa poniendo énfasis en las bases internalizadas y morales de legitimidad, así como a través de procesos cognitivos que creen acuerdos compartidos de interpretaciones y creencias”.

TABLA 2: Pilares institucionales

ELEMENTOS INSTITUCIONALES	<i>Pilar regulador</i>	<i>Pilar normativo</i>	<i>Pilar cognitivo</i>
BASES DE ACEPTACIÓN	Conveniencia	Obligación social	Lo dado por sentido
MECANISMOS DE PRESIÓN	Coactivos	Normativos (normas y valores)	Miméticos
LÓGICA INDICADORES	Instrumental Reglas, leyes, sanciones	Idoneidad Certificación, acreditación	Ortodoxia Prevalencia, isomorfismo
FUENTE DE LEGITIMIDAD	Legal	Moral	Cultural

(Fuente: Scott, 1995:35)

5. Respuestas organizativas a presiones institucionales

Si pasamos el análisis del nivel del campo organizativo al nivel individual, en esta dimensión cognitiva las reglas constitutivas no tienen por qué venir

impuestas externamente a los actores, resaltándose el papel activo que juegan los individuos al usar las reglas existentes y los recursos disponibles en su entorno para construir una identidad social consistente en situaciones diferentes (Scott, 1995). De esta forma se introducen los intereses y la agencia en los argumentos institucionales, superándose las críticas que ha experimentado esta teoría por su excesivo foco en la explicación de la conformidad y estabilidad organizativa.

Volviendo al nivel de campo organizativo, avances en la investigación neoinstitucional al complementarla con la teoría de la dependencia de recursos, consideran que las organizaciones pueden usar estrategias distintas como respuesta ante las presiones a las que se ven sometidas, que pueden variar desde la mera conformidad o pasividad total a la resistencia activa (Oliver, 1991). Cuando las organizaciones acceden a las presiones institucionales se habla de conformidad o aquiescencia, ya sea por hábito, imitación o sumisión. En el caso del compromiso existe una cierta resistencia ante las presiones del entorno, pero la organización les hace frente buscando un pacto o negociación con los actores implicados, tratando de compatibilizar las presiones con los objetivos organizativos. La evasión supone enfrentarse a las presiones, o bien disimulando el rechazo que le producen, o bien amortiguando el efecto que puedan causarle a la organización, ya sea perdiendo apoyos institucionales o cambiando de objetivos, actividades o dominios. El desafío es ya una forma activa de resistencia de la organización ante las presiones a las que se ve sometida por parte de los agentes institucionales, retándolas, rechazándolas y atacándolas. La manipulación va un paso más allá en el enfrentamiento, pero en este caso la organización ataca el origen de las presiones tratando de cambiarlas a través de mecanismos de influencia y control (Oliver, 1991).

Asimismo, Oliver (1991) identifica cinco elementos clave que van a condicionar el tipo de respuesta estratégica:

- La causa de la presión, es decir, los motivos por los que las organizaciones soportan presiones institucionales, que podrán ser de búsqueda de legitimidad o de eficiencia económica;
- Los constituyentes o agentes del entorno que ejercen la presión, como pueden ser el estado, los cuerpos profesionales o el público en general, de los que la organización puede depender en mayor o menor medida;
- El contenido de las presiones, es decir, a qué normas o requerimientos se debe someter la organización. En este caso las respuestas serán más activas si se producen incongruencias entre las presiones institucionales y los objetivos organizativos, o en caso de que se impongan restricciones a la organización;
- El control o medios que permiten ejercer las presiones sobre la organización, que podrán ser la coacción legal o la difusión voluntaria de normas.
- El contexto dentro del cual se ejercen las presiones institucionales, concretamente la incertidumbre ambiental y la interconexión entre los elementos que lo componen, de manera que cuanto más bajas sean estas variables contextuales, más probabilidades habrá de respuesta estratégica activa.

6. Inmersión institucional, capital social y unión macro-nivel micro-nivel de análisis

Estadios más recientes en la perspectiva neoinstitucional han tratado de unir los niveles de análisis micro (individuos) y macro (organización y entorno), a partir de la definición de los conceptos de inmersión institucional y capital social. En el desarrollo de su actividad económica, las organizaciones se ven afectadas por el contexto social en el que están inmersas. De hecho, en muchas ocasiones se les plantean conflictos entre las presiones técnicas propias de su actividad económica ordinaria y las presiones sociales derivadas del contexto en el que se desenvuelven (Llamas, 2005). Surge de este modo el concepto de inmersión institucional

para referirse a las interconexiones entre una población y su contexto institucional (DiMaggio y Powell, 1983).

Una vez aceptada la idea de que existe una esfera institucional que regula o limita el comportamiento de los mercados, los elementos que se incluyen en esa esfera han ido aumentando. Granovetter (1985) alude al entramado de relaciones sociales en que se desarrolla la vida económica con su concepto de incrustación o *embeddedness*. Estas redes de relaciones sociales sobre las que se desarrolla el comportamiento económico cristalizan en instituciones que acaban adquiriendo una cualidad objetiva, en la medida en que los integrantes de las redes las dan por sentadas, constituyendo los cauces para la acción colectiva (Rodríguez, 2013). Por su parte, Oliver (1996) considera la inmersión como el proceso que permite el desarrollo de una actividad económica y estratégica dentro de un contexto institucional integrado por actores diversos (agencias estatales, grupos de interés, opinión pública y asociaciones profesionales).

La inmersión institucional, al enfatizar la interconexión de la actividad económica de la organización con el contexto social donde se desarrolla, no obvia como han hecho otros enfoques las red de relaciones sociales que establecen las organizaciones con los diferentes actores de su entorno, permitiendo enriquecer el estudio al extenderlo a las interconexiones que se puedan producir entre los diferentes niveles de análisis: el entorno institucional, el nivel organizacional y el nivel individual.

Según Oliver (1996) el grado de inmersión institucional se puede medir a través del capital social, concepto que Nee (2005:55) define como *“sistema dominante de elementos formales e informales —costumbres, creencias compartidas, convenciones, normas y reglas— interrelacionados hacia el que los actores orientan sus acciones cuando persiguen sus intereses”*. De esta forma, el análisis institucional incorpora la perspectiva de agencia, al no rechazar la racionalidad de los actores económicos y tratar de ahondar

en el estudio de los mecanismos por los que dicha racionalidad viene definida por el contexto social en que se ejerce.

Esta evolución del modelo neoinstitucionalista considera que el entorno institucional está formado por las *“reglas formales de regulación, controladas y aplicadas por el estado, que gobiernan los derechos de propiedad, los mercados y las empresas”* (Nee, 2005:56). Estas reglas imponen restricciones sobre las empresas a través de los mecanismos de mercado y la regulación estatal, mecanismos institucionales de carácter distal que dan forma al sistema de incentivos de las organizaciones e individuos. Este sistema actúa también como una *“causa profunda”* proporcionando el contexto en que las redes de relaciones interpersonales (los llamados mecanismos proximales) actúan en los otros niveles.

En el contexto de campos organizativos o mercados productivos (como el turismo) existen reglas del juego informales y creencias culturales que motivan y guían endógenamente a las organizaciones, presionando hacia la conformidad en su comportamiento mediante distintos mecanismos de isomorfismo (DiMaggio y Powell, 1983). Estos mecanismos de isomorfismo actúan sobre las relaciones entre las empresas del mercado productivo, dando lugar al nivel de campo organizativo en el que se plasman las presiones coactivas, miméticas y/o normativas. Estos mecanismos operan de forma similar (y se superponen) a los mecanismos del nivel micro de los individuos y sus redes de relaciones grupales. En este nivel nos encontramos con los mecanismos psicosociales de conformidad a las normas del grupo y a sus creencias compartidas sobre la conducta esperable (Granovetter, 1985; Nee, 2005).

En ambos niveles, la pregunta clave para el análisis neoinstitucionalista es ¿qué motivos llevan a los individuos o a las organizaciones a conformar su conducta o adaptar su estructura a estas presiones de los niveles superiores? Para el caso de los individuos, actúa una lógica instrumental de

normas de maximización de bienestar (a partir del marco cultural de preferencias e intereses inculcados en el proceso de socialización), de forma que si los incentivos que un individuo percibe de los niveles superiores (recompensas y castigos, recursos) satisfacen sus normas de maximización se atenderá a las presiones a la conformidad, realizando las conductas esperadas y reduciendo la necesidad de monitorizar el cumplimiento de las normas a los niveles superiores. Por contra, si los incentivos no cumplen esas normas de maximización de bienestar, los individuos no seguirán las conductas y adoptarán pautas oportunistas de comportamiento, aumentarán los costes de supervisión para los niveles superiores y, llegado un cierto umbral de insatisfacción, presionarán para que cambien los objetivos de los grupos y organizaciones y sus normas formales e informales o se integrarán en otras redes de relaciones que les permitan satisfacer sus intereses. Con este circuito bidireccional entre el nivel micro y el macro, la sociología neoinstitucionalista pretende dar cuenta de cómo los individuos se adaptan a las instituciones sociales y cómo, a su vez, contribuyen a su cambio (Rodríguez, 2013).

En el nivel intermedio de las organizaciones, los motivos para conformarse a las presiones del mercado productivo también siguen una lógica instrumental relativa a los intereses, aunque aquí la teoría institucional añade la búsqueda de legitimidad como un principio adicional de orientación estratégica de los actores en el nivel organizativo. En principio, se entiende que las organizaciones lucrativas en mercados competitivos afrontan mecanismos de selección que requieren lógicas de acción estratégica relativas a los intereses. Es decir, las organizaciones seguirán las normas formales e informales de su campo organizativo en la medida en que les permitan incrementar las probabilidades de supervivencia de su empresa o, siendo más realistas, aumentar sus beneficios. Aunque las guíe una racionalidad limitada y constreñida por las visiones del mundo, los códigos de conducta y las estructuras de incentivos, las empresas (al igual que los individuos) siguen alguna norma de

maximización, ya sea de eficacia, de rentabilidad o de supervivencia, a la hora de ajustar su comportamiento a directrices cooperativas o a criterios oportunistas. Por tanto, a nivel organizativo la adopción de conductas cooperativas o isomórficas se podría explicar por sus ventajas adaptativas (Rodríguez, 2013).

De esta forma, la búsqueda de legitimidad se convierte en meta estratégica para las empresas, incluso en mercados productivos de competencia perfecta. Así lo argumenta Nee (2005:56) cuando reconoce que *“..la legitimidad es importante para las empresas, como se pone de manifiesto en las inversiones empresariales dirigidas a fomentar el reconocimiento de su marca, la reputación de fiabilidad y calidad de sus servicios y productos y que cumple con las leyes federales y estatales”*. No obstante, también señala que *“la búsqueda de legitimidad está dirigida por el interés de las empresas en su supervivencia y rentabilidad en mercados competitivos”*, de forma que la *“legitimidad puede entenderse como una condición de ajuste que les permite mejorar sus oportunidades de supervivencia y asegurar ventajas en los mercados económicos y políticos”* (Nee, 2005:56).

Observamos, pues, que ya sea por motivos irracionales orientados por las creencias culturales del entorno institucional (Meyer y Rowan, 1977) o por motivos racionales relacionados con la supervivencia de la organización (Oliver, 1991), la cuestión de la legitimación del comportamiento económico y del entramado cultural en que se produce adquieren especial protagonismo. Desde esta perspectiva, este trabajo pretende analizar el proceso de adopción y difusión de una práctica organizativa, la flexibilidad laboral, en un establecimiento hotelero perteneciente a una cadena con presencia en el litoral mediterráneo español.

SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DEL CASO

Alonso, C. L. y Galdón, J.E., 2007. La protección al empleo en España: evolución y consecuencias. *Política Económica en España*, ICE, 837, pp. 157-177.

Altuzarra, A., Ferreiro, J. y Serrano, F., 2013. Reformas del mercado de trabajo y actividad innovadora de las empresas, en: Landa, J. P., ed. *Flexibilidad interna e innovación en la empresa*, Madrid: Dykinson.

Álvarez M. y Vivero, J. B., 2008. La contratación temporal en la hostelería: especial consideración del convenio colectivo de la provincia de Santa Cruz de Tenerife. *Turismo*, septiembre, 9-36.

Álvarez, D., 2012. Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: el toyotismo como sistema complejo de racionalización. *Revista Trabajo y Sociedad*, 18: 43-57.

Amin, A., 1994. The difficult transition from informal economy to Marshallian industrial districts. *Area*, 26, 13-24.

and ceremony, en Meyer, J. W. y W. R. Scott, *Organizational environments. Ritual and rationality*. Sage: Newbury Park, London ,New Delhi, 21-44.

Antón, S., 2004. De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral. *Papeles de Economía Española*, 102, 316-333.

Appelbaum, E.; Bailey, T., Berg, P; Kalleberg, A.L., 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Aragón, J., Cruces, J., Martínez, A., Rocha, F. 2012. *El tiempo de trabajo y la jornada laboral en España*. Comisiones Obreras, Madrid.

Aranda, A. W., 1994. *Gestión técnico-económica de hoteles*. Madrid: Colección de Estudios Turísticos, Centro de Estudios Ramón Areces.

Arroyo, S. R., 2001. La flexibilidad numérica en el sector hotelero. Un estudio empírico. *Estudios Turísticos*, 146, 3-21.

Arroyo, S. R., Rodríguez, J., 1999. La flexibilidad funcional: Análisis empírico, en: Ayala, J. C., ed., *La gestión de la diversidad: IX Congreso Hispano-Francés*, Logroño (La Rioja), vol.1, 915-932.

Ballester, M. A., 2013. La flexibilidad en la gestión del tiempo de trabajo: jornada y distribución del tiempo de trabajo, *Revista de Derecho Social*, 62.

Barney, J., 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4): 46-61.

Bayón, F. (ed.) (1999): *50 años de turismo español: un análisis histórico y estructural*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Beardwell, I. y Holden, I. , 2001. *Human Resource Management. A contemporary approach*. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.

Becattini, G. (1989). *Modeli Locati di Sviluppo*. Bolonia: Il Mulino.

Bell, D., 1976. *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Barcelona: Seix Barral.

Benítez, J.J. y Robles, L.,1992. La segmentación del mercado de trabajo turístico. *Estudios Turísticos*, 15, 11-21.

Bentolila, S. y Dolado, J., 1994. Labour Flexibility and Wages: Lessons from Spain. *Economic Policy*, 18, 55-99.

Bhattacharya M.; Gibson D.E.; Doty, D.H., 2005. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.

Bilbao, A., 1999. La nueva regulación del mercado de trabajo en España, en Prieto, C., ed., *La crisis del empleo en Europa*. Valencia: Germanía.

Blaco, R., 2012. Planificación de destinos turísticos maduros. Consideraciones para su reconversión, en Vera, J. F. y Rodríguez I., eds. *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras. Marco de Análisis, procesos, instrumentos y realidades*, Valencia: Universitat de València, 269-296.

Boffa, F. y Sucurro, M., 2012. The impact of search cost reduction on seasonality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1187-1198.

Boissevain, J., ed. 1996. *Coping with tourists: European reactions to mass tourism*. Oxford: Berghahn Books.

Boons, F. y Strannegard, L., 2000. Organizations coping with their natural environment. A laboratory for institutionalization? *International Studies of Management and Organizations*, 30(3), 7-17.

Bote, V.; Marchena, M. y Santos, E., 1999. La descentralización autonómica y la diversificación de la estrategia de desarrollo turístico (1974-1998), en Pellejero, C., ed. *Historia de la economía del turismo en España*. Madrid: Civitas, 135-193.

Bowles, Gordon y Weisskopt (1989). *La economía del despilfarro*. Madrid, Alianza Editorial.

Boyer, R. 1986. *La flexibilidad del trabajo en Europa*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

- Boyer, R., 1993. The Economics of Job Protection and Emerging New Capital Labor Relations, en: C. Buechtemann (ed.), *Employment Security and Labor Market Behavior*, New York: ILR Press.
- Bramwell, B., ed. 2004. *Coastal Mass Tourism. Diversification and Sustainable Development in Southern Europe*. Clevedon (UK): Channel View Publications.
- Braverman, H., 1974. *Trabajo y Capital Monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. México: Nuestro tiempo.
- Broughton, A.; Biletta, I.; Kullandar, M. 2010. Flexible forms of work: "Very atypical" contractual arrangements. Dublín, Eurofound. Disponible en: www.employmentstudies.co.uk/pdflibrary/ef_0310.pdf [6 de julio de 2011].
- Brunet, I. y Alarcón, A., 2007. Calidad y recursos humanos en el sector hotelero en Cataluña. *Revista Internacional de Sociología*, LXV (7), 73-98.
- Brunet, I. y Belzunegui, A., 1999. *Estrategias de empleo y multinacionales. Tecnología, competitividad y recursos humanos*. Barcelona: Icaria.
- Brunet, I. y Belzunegui, A., 2003. Sociología del trabajo turístico, en: Rubio, A. (ed.) *Sociología del Turismo*. Barcelona: Ariel Turismo.
- Bryson, A. 2007. Temporary Agency Workplace Performance in the Private Sector. *Manpower Human Resources Lab Discussion Paper 003*.
- Buhalis, D., 2000. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Butler, R. W., 1980. The concept of a tourist área cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer*, XXIV, I, 5-12.

Caravaca, I., 1998. Los nuevos espacios ganadores y emergentes. *Revista de Estudios Urbanos Regionales (EURE)*, XXIV (Diciembre). Disponible en: <http://www.redalyc.org/ariculo.oa?id=19607301>

Castells, M., 2001. *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Vol. I: *La sociedad red*. Madrid: Alianza.

Chávez M. E., Ruiz, A., 2005. Marco conceptual del yield management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), 143-163.

CIET. Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo, 2008. *Informe de la Conferencia. Decimoctava Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo*, Ginebra. Disponible en http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_101551.pdf [consultado 24 de abril de 2014].

Claver-Cortés, E., Molina, J. y Pereira, J., 2007. Competitiveness in mass tourism. *Annals of Tourism Research*, 34 (3), 727-745.

Coe, N. M., 2000. The externalization of producer services debate: The UK computer services sector. *The services Industries Journal*, 20(2), 64-81.

Cohen, W. M. y Levinthal, D. A., 1990. Absorptive-Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152

COM (2007) 359 FINAL (Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: *Hacia los principios comunes de la flexiseguridad: más y mejor empleo mediante la flexibilidad y la seguridad*).

Comisión de expertos para el diálogo social (2005). *Más y mejor empleo en un nuevo escenario socioeconómico: Por una flexibilidad y seguridad laborales efectivas*. Córdoba: Informe de la Comisión de Expertos para el Diálogo Social.

CONESTUR. Consejo Español de Turismo, 2011. *Plan Turismo Litoral S.XXI*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Consejo CEE. Directiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 4 de noviembre de 2003 relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo (Internet). 2003. Disponible en: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ: L:2003:299:0009:0019: ES: PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:299:0009:0019:ES:PDF)

Cooper, C. y Hall, M., 2008. *Contemporary Tourism. An International Approach*. Oxford: Buttenworth-Heinemann.

Coriat, B. (1982). *El taller y el cronómetro*. Madrid: Siglo XXI Editores.

Corominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Ojeda, J., Pastor, R., 2009. *Organización del tiempo de trabajo, competitividad y calidad de vida*. Colección Dossiers del tiempo, 7, Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona. Disponible en <http://www.rationaltime.com/publicaciones.html> [consultado 6 de febrero de 2013]

Covalesky, M.A. y Dirsmith, M.W., 1995. The preservation and use of public resources: Transforming the immoral into the merely factual. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 147-173.

Cruz-Villalón, J. (2005): *Más y mejor empleo para un nuevo escenario socioeconómico: por una flexibilidad y seguridad laborales efectivas*. Informe de la Comisión de Expertos para el Diálogo Social. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones.

Dacin, M.T., 1997. Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, 40(1), 46-81.

De Quesada, E., 1999. Los 90. Hacia un nuevo milenio, en: Pellejero, C., ed. *Historia de la economía del turismo en España*, Madrid: Civitas, 153-165. Dean, 1950. Pricing Policies for New Products. *Harvard Business Review*, 28(6), 45-54.

Deloitte y Exceltur (2005). *Impactos sobre el entorno, la economía y el empleo de los distintos modelos de desarrollo turístico del litoral mediterráneo español, Baleares y Canarias*. Resumen ejecutivo. Madrid.

Díaz-Mayans, M.A.; Sánchez, R. (2004): "Temporary employment and technical efficiency in Spain", *International Journal of Manpower*, 25(2), 181-194.

Diedrich, A. y García, E., 2008. Local perceptions of tourism as indicators of destination decline. *Tourism Management*, 1-10.

Dillard, J.F., Rigsby, J.T. y Goodman, C., 2004. The making and remaking of organizational context: Duality and the institutionalization process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 4, 506-542.

DiMaggio, P.J. y Powell, W.W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Dirsmith, M. K., 1986. Discussion on 'Social environments and organizational accounting'. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4/5), 357-367.

Dolado, J. J., Felgueroso, F., Jansen, M., 2010. ¿Quiénes son los insiders en España?, en J. J. Dolado y F. Felgueroso (ed.), *Propuesta para la reactivación laboral en España*. FEDEA, pp. 68-79. Disponible en: www.crisis09.es/PDF/Propuesta_reactivacion_laboral.pdf

Donaire, J. A., 1996. *El turismo a los ojos del postmodernismo. Una lectura desde la dialéctica socioespacial. La Costa Brava, Tunicia y los malls*. Barcelona: Departamento de Geografía de la Universidad Autónoma (Tesis Doctoral).

Edwards, A., 1988. *International tourism forecast to 1999*, London: Economist Intelligence Unit Ltd.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., Sowa, D., 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Eisenhardt, K. y Martín, J., 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Eriksson, T. y Li, J., 2009. En la frontera entre mercado y “flexiseguridad”. El trabajo en los hoteles de Dinamarca. *Revista Internacional del Trabajo*, 128 (4), 399-415.

Espino, T. F. y Padron, V., 2004. Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *Hospitality Management*, vol. 23, núm. 3, pp. 287-306.

Espino, T. F. y Padron, V., 2005. A resource based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, vol. 26 núm. 5, pp. 707- 721.

Espino, T. F., 2003. El *outsourcing* y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. *Cuadernos de Gestión*, 3(1-2), 83-99.

Esteban, A., 1995. Los nuevos desarrollos turísticos en España y su efecto en la recuperación y/o promoción económica. *Papers de Turisme*, 17, 33-44.

European Commission, 2005. *Employment in Europe 2005. Recent Trends and Prospects*. European Communities. Belgium.

European Commission, 2007. "Working time, work organization and internal flexibility. Flexicurity models in the EU", Chapter 3, in *Employment in Europe 2007*. Brussels: Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

EXCELTUR, 2003. *Plan renove de destinos turísticos españoles* <http://www.exceltur.org> [consultado 2 de octubre de 2013].

EXCELTUR, 2011. *Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles. Balance de 2011*. Disponible en: <http://www.exceltur.org> [consultado 2 de septiembre de 2013].

Fayos, E., 1994. *Conference on Eurotourism. Research and perspectives*, Commission of the European Union (General Directory XXIII), Mayo, Grecia.

Fernández, A., 2008. La invención de nuevos lugares turísticos, en: Antón, S. y González, F. eds. *A propósito del turismo. La construcción social del espacio turístico*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, 185-206.

Figuerola, M.; Fernández, J. J., Gómez, D.; Martín, C., 2014. *La eficiencia del modelo turístico español*. Escuela de Organización Industrial (EOI), Madrid. Libro digital en: <http://a.eoi.es/eficienciaturismo>.

Flecker, J, Papouschek, U, Gavroglou, S. P. 2007. New forms of work organization and flexibility in the knowledge-based society, en U. Huws; A. Dhudwar, A.; S. Dahlmann (eds.): *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*. Work organization and restructuring in the knowledge society_WORKS project.

- Fligstein, N., 1993. *The transformation of corporate control*. Harvard University Press: Cambridge MA.
- Forrier, A. y Sels, L., 2003. Flexibility, turnover and training. *International Journal of Manpower*, 24(2), 148-168.
- Forsyth, S., Polzer-Debruyne, A., 2007: The organisational pay-offs for perceived work-life balance support. *Asia Pacific Journal of Human Resource*. Vol. 45(1), 113-123.
- Foster, D. M. y Murphy, P., 1991. Resort cycle revisited. The retirement connection. *Annals of Tourism Research*, 18(4), 553-567.
- Galbreath, J., 2005. Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.
- Gall, G., 1996. All Year Round: The growth of annual hours in Britain. *Personnel Review*, 25(3), 35-52.
- Gall, G., Allsop, D., 2007. Annual hours working in Britain, *Personnel Review*, 36(5), 800-814.
- Garavan, N. T., 1997. Interpersonal skills training for quality services interactions. *Industrial and Commercial Training*, 29 (3), 70-77.
- García, C., 2006. *El contrato de trabajo en la hostelería: encuadramiento y peculiaridades*. Murcia: Laborum, 143-147.
- Garofoli, G., 1983. *Industrializzazione Difusa in Lombardia*. Milan: Istituto Regionale di Ricerca y Franco Angeli.
- Gómez, A. y González, M. J., 2014. La evolución reciente del turismo no residente en España, *Boletín Económico del Banco de España*, abril, Banco de España. Disponible en:

<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Abr/Fich/be1404-art2.pdf>

González, J. M., 2013. Los espacios de ocio en las políticas de rehabilitación de destinos turísticos. Los casos de Mallorca y el Caribe, en: López, D., ed. *Espacios de ocio y deporte como dinamizadores turísticos*, Valencia: Tirant lo Blanch, 15-51.

Goudswaard, A. y Nanteuil, M., 2000. *Flexibility and Working Conditions: a qualitative and comparative study in seven EU Member States*. Luxembourg: CEDEFOP, 2000. Disponible en <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0007.htm> >.

Granados, V., 1999. La relevancia de la Costa del Sol en la industria turística del siglo XXI, en: Quesada R., ed. *Tiempo de trabajo: empleo y calidad en la industria turística*, Málaga: Consejo Social de la Universidad de Málaga, 59-95.

Granovetter, M., 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Grenier, J., Giles, A. y Belanger, J., 1997. Internal versus external labour flexibility: a two-plant comparison in Canadian manufacturing". *Industrial Relations*, 52(4), 683-711.

Guernier y Lockwood, 1989. Core and Peripheral Employees in Hotel Operations, *Personnel Review*, 18 (1), 9-15.

Hannan, M.T. y Freeman, J.H., 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(15), 929-964.

Hernandez, J.A., 2008. *El turismo de masas. Evolución y Perspectivas*. Síntesis, Madrid.

Hirst, P. y Zeitlin, J. (eds.), 1989. *Reversing Industrial Decline. Industrial Structure and Policy in Britain and Her Competitors*, Oxford: Berg.

Huselid, M. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

ICEDS (Informe de la Comisión de Expertos para el Diálogo Social) (2005): *Más y mejor empleo en un nuevo escenario socioeconómico. Por una flexibilidad y seguridad laboral efectivas*. Colección Economía y Sociología del Trabajo, 82, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Instituto de Estudios Turísticos (2015). "Movimientos Turísticos en Frontera", Subdirección General de Conocimiento y Estudios Turísticos.

Ioannides, D. y Briavel, H., 2003. Miguided policy initiatives in small-island destinations: why do up-market tourism polcies fail? *Tourism Geographies*, 5(1), 39-48.

Ioannides, D. y Debagge, K., 1998. Neo-fordism and flexible especialization in travel industry, en: Ioannides, D. y Debagge, K., eds. *The economic Geography of the tourist industry*, Londres: Routhledge, 99-122.

Ioannides, D., 1994. *The estate, transnationals, and the dynamics of tourism evolution in small island nations*. (Ph.D. Dissertation). New Brunswick (NJ): Rutgers University.

IRS (Industrial Relation Services), 1991. Annualised Hours 2: Manufacturing Flexibility. *IRS Employment Trends*, 489, pp.12-14.

ITE. Instituto de Turismo de España, 2013. *Informe Anual 2012. Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR) y Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR)*.

Disponible en: <http://www.iet.tourspain.es/es->

ES/estadisticas/frontur/Anuales/Movimientos%20Tur%C3%ADsticos%20en%20Fronteras%20(Frontur)%20y%20Encuesta%20de%20Gasto%20Tur%C3%ADstico%20(Egatur)%202012.pdf

ITE. Instituto de Turismo de España, 2014. *Empleo en el sector turístico. Informe anual 2013*. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Disponible en <http://www.iet.tourspain.es/es->

ES/estadisticas/otrasestadisticas/empleoturistico/encuestapoblacion/Informes/INFORME%20EMPLEO%202013.pdf [Consultado 12 de febrero de 2014]

Ivars, J. A., 2003. *Planificación turística de los espacios regionales en España*. Madrid: Síntesis.

Ivars, J. A.; Rodríguez, I. y Vera, J. F., 2012. La reinención de los destinos turísticos maduros: modelos evolutivos y dinámicas turístico-territoriales. Benidorm como paradigma, en Vera, J. F. y Rodríguez I., eds. *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras. Marco de Análisis, procesos, instrumentos y realidades*, Valencia: Universitat de València, 269-296.

Kalleberg, A.L., 2001. Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century, *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.

Kalleberg, A.L., Mardsen, P. 2005. Externalizing organizational activities: where and how U.S. establishments use employment intermediaries, *Socio-Economic Review*, 3, 389-415.

Karuppan, C., 2004. Strategies to Foster labor flexibility, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (6), 532-547.

Kelliher, C., 1989. Flexibility in employment: Developments in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 8(2), 157-166.

Kleinknecht A.; Oostendorp, M.N.; Pradhan, M.P.; Naastepad, C.W.M. (2006): "Flexible Labour, Firm Performance and the Dutch Job Creation Miracle", *International Review of Applied Economics*, 20 (2), pp. 171-187.

Kleinknecht, A. 1998. Is labour market flexibility harmful to innovation?, *Cambridge Journal of Economics*, 22 (3), 387-396.

Knowles y Curtis, 1999. The market viability of European mass tourist destinations: a post-stagnation life cycle analysis. *The International Journal of Tourism Research*, 1(4) 87-96

Kochan, T., Smith, M., Wells, J., Rebitzer, J., 1994. Human resource strategies and contingent workers: the case of safety and health in the petrochemical industry", *Human Resource Management*, 33 (1), pp. 55-77.

Konrad, A. Mangel, R., 2000. The impact of work-life programs on firm productivity", *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225-1237.

Korczynski, M., 2002. *Human resource management in service work*

Krausz, M., Sagie, A., Bidermann, Y. (2000). "Actual and preferred work schedules and scheduling control as determinants of job-related attitudes". *Journal of Vocational Behavior*, 56 (part 1), 1-11.

Lafontaine, O., Müller, C., 1998. *No hay que tener miedo de la globalización*. Madrid: Biblioteca Nueva.

Lai, P., Soltani, E., y Baum, T., 2008. Distancing flexibility in the hotel industry: The role of employment agencies as labour suppliers. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 132-152.

Lambert, S.J., 2000. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.

Larrinaga, C., 2002. El turismo en la España del siglo XIX, *Historia Contemporánea*, 25, 157-179.

Larrubia, R. y Luque, A. M., 2001. Las estrategias para la excelencia y la calidad turística en los destinos maduros. El caso de la provincia de Málaga. *BAETICA, Estudios de Arte, Geografía e Historia*, 23, 75-118.

Lash, S. y Urry, J., 1998. *Economías de signos y espacio*. Buenos Aires: Amorrortu.

Lee, S., Mc Cann, D. y Messenger, J. C., 2008. *El tiempo de trabajo en el mundo. Tendencias en horas de trabajo, leyes y políticas en una perspectiva global comparativa*. Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.

Leede, J. y Riemsdijk, M., 2001. External labour flexibility and teamwork in manufacturing: are the two compatible? 8th *European Operations Management Association, EUROMA Conference*, June, Bath (U.K.).

Lepak, D.; Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, Employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

Lewis, S., 2003. Flexible working arrangements: Implementation, outcomes and management. En Cooper, C.L. y Roberts, I.T. (Eds.). *Annual Review of Industrial and Organizational Psychology*, 18, Nueva York: Wiley, 1-28.

Lipietz, A., 1986. New tendencies in the international división of labour; regimes of accumulation and modes of regulation, en: Scott, A.J. y Storper, M. (eds.),

Production, work, territory: the geographical anatomy of industrial capitalism, London: Allen & Unwin, 16-40.

Llamas, R., 2005. *Un análisis institucional de la implantación de la agenda local 21 por los ayuntamientos españoles*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Lockstone, Leonie A. (2004) *Managing the volunteer workforce: flexible structures and strategies to integrate volunteers and paid worker*. School of Hospitality, Tourism and Marketing Faculty of Business and Law, Victoria University. Tesis doctoral.

Lope, A.; Gibert, F.; Ortiz de Vallacian, D. (2002). *Atajar la precariedad laboral*. Barcelona, Icaria.

López, D., Antón, S., Navarro, E., Perelli, O. y Sastre, F., 2005. Cambios y transformaciones en el actual modelo turístico de España. *Annals of Tourism Research en Español*, 7(2), 423-446.

López, T. J.; Sánchez, S. M. y Nascimento, M.M., 2010. La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos: un estudio de caso en establecimientos hoteleros. *Teoría y Praxis*, 7, 35-53.

March, J. G. y Olsen, J. P., 1989. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.

Marin, J.A. y Navarro, E., 2011: Destinos turísticos consolidados ante el cambio del modelo turístico: Costa del Sol Occidental. Actas del Congreso Internacional Renovación y Reestructuración de Destinos Turísticos Consolidados del Litoral. Alicante, 24 y 25 de Noviembre.

Marrero, J. R., 2007. Las competencias sociales en las actividades de servicios. Acerca del aprendizaje y la gestión empresarial de las mismas, en:

Rodríguez, R., Ciria, R. y Moreira, P. E., eds. *Turismo y Sociedad en Andalucía: recopilación de las comunicaciones presentadas a las I Jornadas sobre Turismo y Sociedad en Andalucía*. Sevilla: Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 135-156.

Marshall, A. (1890). *The Principles of Economics*. London: McMillan.

Martín, L. y Romero, P., 1999. Posición de los agentes sociales sobre la organización del tiempo de trabajo, en: Quesada R., ed. *Tiempo de trabajo: empleo y calidad en la industria turística*, Málaga: Consejo Social de la Universidad de Málaga, 133-152.

Martínez A, Vela M.J., Pérez M., De Luis, P., 2011. Innovación y Flexibilidad de recursos humanos: el efecto moderador del dinamismo del entorno, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (1), pp. 41-68.

Martínez, A, Pérez, M., de Luis Carnicer, P. y Vela Jiménez, M.J., 2009. Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa. *M@n@gement*, 12 (1), 52-79.

Martínez, J. I. y Bernardi, F., 2011. La flexibilidad laboral: significados y consecuencias. *Política y Sociedad*, 48(2), 381-402.

Martínez, N.M., 2013. Las fuentes de la distribución irregular de la jornada tras las sucesivas reformas laborales, *Relaciones Laborales*, 5, Sección Doctrina, mayo, año 29, tomo 1, Editorial La Ley.

Matías, F., 2003. El entorno y el tamaño empresarial. Efectos sobre el uso de empresas de empresas de trabajo temporal (ETT) y la productividad laboral. *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), pp. 217-232.

Matusik, S., Hill, C., 1998. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 680-697.

Mazón, T., 2014. *El turismo. Lo bueno, lo feo y lo malo*. Alicante: Librería Compás.

Menéndez, R., 2004. Descentralización productiva y subcontratación, en: Escudero, R. (ed.), *La negociación colectiva en España: una visión cualitativa*. Valencia: Tirant lo Blanch, 246-338.

Meseguer, P., Castellanos, M. L. y Bezos, C., 2006. ¿Profesionales flexibles? Cocineros, enfermeras y directivos en el siglo XXI. *AIBR, Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 487-517.

Meyer, J. W. y Rowan, B., 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Meyer, J. W., 1986. Social environment and organizational accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4/5), 345-356.

Meyer, J.W y Deal, T.E., 1985. Institutional and technical sources of organizational structure: Explaining the structure of educational organizations, en J.W. Meyer y W.R. Scott eds. *Organizational environments: ritual and rationality*. Sage Publications Inc.: Beverly Hills, 45-67.

Meyer, J.W. y Brown, M.C., 1977. The process of bureaucratization. *American Journal of Sociology*, 83(2), 364-385.

Meyer, J.W. y Scott, W.R., 1985a. *Organizational environments: ritual and rationality*. Tercera edición. Primera edición en 1983. Sage Publications Inc.: Beverly Hills.

- Meyer, J.W. y Scott, W.R., 1985b. Centralization and the legitimacy problem, en J.W. Meyer y W.R. Scott eds. *Organizational environments: ritual and rationality*. Sage Publications Inc.: Beverly Hills, 199-215.
- Michie, J. y Sheehan, M. 2001. Labour market flexibility, human resource management and corporate performance, *British Journal of Management*, 12(4), 287-306.
- Michie, J. y Sheehan, M., 2003. Labour market deregulation, flexibility and innovation. *Cambridge Journal of Economics*, 27(1), pp.123-143.
- Migueluez, F.; Prieto, C., 2009. Transformaciones de empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa. *Política y Sociedad*, 46 (1-2), 275-287.
- Mistilis, N., Buhalis, D y Gretzel, U., 2014. Future eDestination Marketing: Perspective of an Australian Tourism Stakeholders Network. *Journal of Travel Research*, 3, 1-13.
- Moen, P., 1996. A life course perspective on retirement, gender, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (2), 131-144.
- Monfort, V. M., 2000. La política turística: una aproximación. *Cuadernos de Turismo*, 6, 7-27.
- Monreal, E., 2005. *La jornada de trabajo: Ley y convenio colectivo*, Madrid, CES
- Monreal, E., 2009. El tiempo de trabajo, en: Roqueta, R.; Tarabini-Castellani, M.; Monreal, E.; Llompарт, M., Thibault, J.; Jurado, A., *La negociación colectiva en el sector de la hostelería 2008*, Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones, 165-205.
- Moore, T., 1996. Work and Family- a Balancing Act. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34(2), 119-125.

Navarro, E., 2012. La Costa del Sol Occidental y el Plan Qualifica, ¿renovación de un destino maduro?, en: Vera, J. F. y Rodríguez I., eds. *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras. Marco de Análisis, procesos, instrumentos y realidades*, Valencia: Universitat de València, 269-296.

Nee, V., 2005. The new institutionalisms in Economics and Sociology, en N. J. Smelser y R. Swedberg, eds. *The Handbook of Economic Sociology*. Segunda edición. Princeton: Princeton University Press, 49-74.

Nesheim, T., 2003. Using external work arrangements in core value-creation areas”, *European Management Journal*, 21 (4), pp.528-537.

Noble, D. F., 1984. *Forces of Production. A Social History of Industrial Automation*. New York: Oxford University Press.

OCDE. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. 2010. “How good is part-time work?”, en OECD Employment Outlook 2010: Moving beyond the jobs crisis (París).

OIT. Organización Internacional del Trabajo, 1962. *Recomendación sobre la reducción de la duración del trabajo. R116*. Ginebra. Disponible en http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_ILO_CODE:R116 [consultado 23 abril de 2014].

OIT. Organización Internacional del Trabajo, 1994. *Convenio sobre el trabajo a tiempo parcial. C175*. Ginebra. Disponible en http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C175 [consultado 23 abril de 2014].

OIT. Organización Internacional del Trabajo, 2004. *Shift work, Notas de Información sobre condiciones de trabajo y empleo. WT-8*. Ginebra.

OIT. Organización Internacional del Trabajo, 2011. *El tiempo de trabajo en el siglo XXI*. Informe para el debate de la Reunión tripartita de expertos sobre la ordenación del tiempo de trabajo (17-21 de octubre de 2011).

Oliver, C., 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academic of Management Review*, 16(1), 145-179.

Oliver, C., 1996. The institutional embeddedness of economic activity, en J.A.C. y J. Dutton eds. *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press.

Oliver, C., 1997. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: The Canadian construction industry. *Journal of Management Studies*, 34(1), 99-124.

OMT. Organización Mundial del Turismo, 2010. *Recomendaciones internacionales para estadísticos de turismo 2008*. Madrid: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.

Ortiz García, P. (2013): "Flexibilidad laboral en el mercado de trabajo español". Areas. Revista Internacional de Ciencias Sociales, nº 32, pp. 93-102.

OSE. Observatorio de la Sostenibilidad en España (2006): *Cambios de ocupación del suelo en España. Implicaciones para la sostenibilidad*. Disponible en <http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0637086.PDF> [consultado 2 de octubre de 2014].

Osterman, P., 2000. Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare", *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2) 179-96.

Paawe, J., 2004. *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*, Oxford: Oxford University Press

Palloix, Ch., 1979. Proceso de producción y crisis de capitalismo. París: Blume.

Palmer, D.; Biggart, N. y Dick, B., 2008. Is the new institutionalism a theory?, en: Greenwood, R.; Oliver, C.; Suddaby, R. y Sahlin, K. eds. *The Sage Handbook of organizational institutionalism*. London: Sage Publication, 739-768.

Paniccia, I., 1997. One, a hundred, thousands of industrial districts, Organizational variety in local networks of small and médium-sized enterprises. *Organization Studies*, 19(4), 667-699.

Pastor, R., Lusa, A., Corominas, A., 2004. La jornada anualizada como medio para hacer frente a las variaciones de la demanda. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 30, 170-177.

Pellejero, C., 2005. Evolución de los movimientos turísticos fronterizos y de las demandas hotelera y extrahotelera en España a lo largo del siglo XX, *VIII Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica*, Santiago de Compostela-Vigo-La Coruña, 13-16 de septiembre.

Pellejero, C. (ed.), 1999. *Historia de la economía del turismo en España*. Civitas, Madrid.

Perelli, O. y Prats F., 2007. La apuesta por la reconversión de los destinos maduros del litoral. *Estudios Turísticos*, 172-173, 203-212.

Perelli, O., 2012. La reconversión de los destinos maduros del litoral en el actual contexto de cambio global: una reflexión sobre los nuevos instrumentos para su impulso, en: Vera, J. F. y Rodríguez I., eds. *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras. Marco de Análisis, procesos, instrumentos y realidades*, Valencia: Universitat de València, 269-296.

Perrow, C., 1986. *Complex Organizations: A Critical Essay*. Tercera Edición. Random House: Nueva York.

Pfeffer, J. y Salancick, G., 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper and Row: Nueva York.

Pfeffer, J.; Baron, J.N., 1988. Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment”, *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 257-303.

Phillips, N., Lawrence, T.B. y Hardy, C., 2004. Discourse and institutions. *Academy of Management Review* 29(4), 783-794.

Piore, M. J. y Sabel, C., 1990. *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial.

Plantenga, J., Remery, C., 2010. *Flexible working time arrangements and gender equality: A comparative review of 30 European countries*, Luxemburgo, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

Polavieja, J.G., 2003. *Estables y precarios: Desregulación laboral y estratificación social en España*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.

Poon, A., 1989. Competitive strategies for a new tourism, en: Cooper, C. (ed.) *Progress in recreation, hospitality and recreation management*, London: Belhaven Press, 91-102.

Poon, A., 1993. *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxon: CAB International.

Powell, W.W y DiMaggio, P.J., 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press: Chicago.

Powell, W.W., 1991. Expanding the scope of institutional analysis, en W.W. Powell y P.J. DiMaggio, eds. *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press: Chicago, 183-203.

Prats, F., 2008. Turismo y cambio climático: reflexiones para el debate. *Ambienta* (abril), 29-34. Disponible en http://www.revistaambienta.es/WebAmbienta/marm/Dinamicas/pdfs/AM_2008_76_29_34.pdf [consultado 10 de octubre de 2014].

Priestley, G.; Mundet, L., 1998. The post-stagnation phase of the resort cycle". *Annals of Tourism Research*, 25(1): 85-111.

Prieto, C., 1999. Globalización económica, relación de empleo y cohesión social. *Papers. Revista de Sociología*, Nº 58.

Prieto, C., 1994. *Trabajadores y condiciones de trabajo*. Madrid: Ediciones HOAC.

Prieto, C., Ramos, R., Callejo, J., 2008. *Nuevos tiempos de trabajo. Entre la flexibilidad de las empresas y las relaciones de género*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Pulido, J. I., 2011. La sostenibilidad del modelo turístico español en un escenario de cambio global. *Papeles de Economía Española*, 128, 38-52.

Pulido, J. I., 2011. La sostenibilidad del modelo turístico español en un escenario de cambio global. *Papeles de Economía Española*, 128, 38-52.

Purcell, K. Hogarth, T., y Simm, C., 1999. *Whose Flexibility? The costs and Benefits of "Non-Standard" Working Arrangements and Contractual Relations*, York: Joseph Rowntree Foundation.

Ramos, F., 2003. *Automatización y Trabajo*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Real Academia Española, 2001. *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>

- Rhoades, L., Eisenberg, R., Armeli, S., 2001. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825-836.
- Riedmann, A., van Gyes, G, Román, A., Kerkhofs, M.; Bechmann, S., 2010. *European Company Survey 2009*, Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Rimbau, E. Y Triado, X., 2006. La flexibilidad laboral en la empresa. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 197, 38-48.
- Rimbau, E.; Myrthianos, V., 2014. Contratación de la mano de obra y desempeño en los servicios intensivos en conocimiento: Una visión del capital intelectual”, *Intangible Capital*, 10 (2), pp. 376-399.
- Riso, S., 2010. *Very atypical work: exploratory analysis of the fourth European Working Conditions Survey*, Eurofound, Dublin, 2010. Disponible en: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/flexible-forms-of-work-very-atypical-contractual-arrangements>.
- Ritzer, G., 1995. *La MacDonalización de la sociedad*. Barcelona: Ariel.
- Rivero, J., Gonzalez, M., de Val, A. L. y de Val, J. J., 1999. *La negociación colectiva en el sector hostelería*, Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A. B.; Bou_Llugar, J. C.; Segarra-Ciprés, M., 2008. A la búsqueda del nivel óptimo de contratación temporal en la industria española, *Universia Business Review*, 19, 84-99.
- Rodríguez González, Pablo (2013): *Cultura empresarial y reestructuración turística en Andalucía. Discursos empresariales sobre las estrategias de recualificación turística*. Sevilla: Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces.

Rodríguez, B., 2009. *Flexibilidad de la jornada laboral. Mecanismos legales, convencionales y contractuales para a modificación de la jornada*. Valencia:Tirant lo Blanch.

Rodríguez, I. y Conejero, A.M., 2011. Renovation of mature tourist destinations, experts and stakeholders, global-local discourses, and future scenarios: the case of Benidorm, en: *International Conference on Tourism & Management Studies*, Algarve, Portugal.

Roqueta, R., 2008. La jornada de trabajo y su determinación, en: Goerlich, ed., *El tiempo de trabajo en la negociación colectiva*, Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Roqueta, R., 2009. El ingreso en la empresa, en: Roqueta, R.; Tarabini-Castellani, M.; Monreal, E.; Llompарт, M., Thibault, J.; Jurado, A., *La negociación colectiva en el sector de la hostelería 2008*, Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones, 101-138.

Roqueta, R., Tarabini-Castellani, M., Monreal, E., Llompарт, M., Thibault, J., Jurado, A., 2009. *La negociación colectiva en el sector de la hostelería 2008*, Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración, Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones.

Ruesga, S. M. (ed.), Valdéz, F., da Silva, J., Lasierra, J. M., Pérez, L. y Pérez, M., 2012. *Instrumentos de flexibilidad interna en la negociación colectiva*. Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Ruiz, J.; Ruiz, C. y McDonald, F, 2003. The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs. *Personnel Review*, 32(2), 164-186.

Ruiz, J.; Ruiz, C. y Sabater, R., 2000. La flexibilidad numérica en las pymes. Análisis comparativos y perfiles sectoriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 6 (2), pp. 111-130.

Rullán, O., 2008. Reconversión y crecimiento de las zonas turísticas: del fordismo al postfordismo, en: *Destinos Turísticos: viejos problemas, ¿nuevas soluciones? X Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación de la A.G.E.*, Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha y Asociación de Geógrafos Españoles, 587-626.

Sabel, C. 1989. Flexible Specialization and the Re-Emergence of Regional Economies, en: Hirst, P. and Zeitlin, J. (eds.) *Reversing Industrial Decline*. Oxford: Berg, 17-70.

Sáez, C., 2012. Medidas de flexibilidad interna: movilidad funcional, geográfica y modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo”, *Temas Laborales*, núm. 115, pp. 221-248.

Safón, V., 2000. *La flexibilidad de la empresa: teoría, cuantificación y práctica*. Valencia: Promolibro.

Safón, V., 1997. ¿Del fordismo al postfordismo? El advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial, en: *Actas I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI*. Jerez: Junta de Andalucía (310-318).

Sanguineti, W., 2006. Descentralización productiva, subcontratación y calidad del empleo: ¿terminos incompatibles? *Revista de Derecho Social*, 33, 219-258.

Santana, M. A, 2000. Turismo fordista y postfordista. Una primera aproximación a la operativización de conceptos, en Latiesa, M.; Álvarez, A. (ed.) *El turismo*

en la sociedad contemporánea: diversificación, competitividad y desarrollo, Granada: Urbano.

Santana, M. A., 2003. *Formas de desarrollo turístico, redes y situación de empleo. El caso de Maspalomas (Gran Canaria)*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: <http://www.tdx.cesca.es/TDX-0123104-173733>

Santos, E. L. y Fernández, A., 2010. El litoral turístico español en la encrucijada: entre la renovación y el continuismo. *Cuadernos de Turismo*, 25, enero-junio, 185-206.

Santos, E. L. y Fernández, A., 2010. El litoral turístico español en la encrucijada: entre la renovación y el continuismo. *Cuadernos de Turismo*, 25, enero-junio, 185-206.

Sayer, A., 1989. Postfordism in question. *International Journal of Urban and Regional Research*, 13, 666-695.

Scapens, R.W., 1990. Researching management accounting practice: The role of case study research methods. *British Accounting Review*, 22(3), septiembre, 259-281.

Scott, A. J., 1988. Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research*, 12, 171-186.

Scott, W.R y Meyer, J.W., 1991. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. Versión revisada y ampliada de Scott, W.R y Meyer, J.W., 1985 publicada en W.W. Powell y P.J. DiMaggio, eds. *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press: Chicago, 108-140.

Scott, W.R y Meyer, J.W.,1985. The organization of societal sectors", en Meyer, J.W. y Scott, W.R., 1985a. *Organizational environments: ritual and rationality*. Tercera edición. Primera edición en 1983. Sage Publications Inc.: Beverly Hills, 129-153.

Scott, W.R., 1991. *Institutions and Organizations*. Sage Publications, Inc.: California.

Scott, W.R., 2001. *Institutions and Organizations*. Segunda edición. California: Sage Publications Inc.

Scott, W.R.,1985. Environments organization: Net, cultural and historical elements, en Meyer, J.W. y Scott, W.R., 1985a. *Organizational environments: ritual and rationality*. Tercera edición. Primera edición en 1983. Sage Publications Inc.: Beverly Hills, 155-175.

Scott, W.R.,1987. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.

Scott, W.R.,1991. Unpacking institutional arguments", en Powell, W.W y Dimaggio, P.J., eds. *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press: Chicago, 164-182.

Secretaría de Estado de Turismo, 2012. *Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015)*, Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Disponible en [http://www.tourspain.es/es-es-VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINALREVISADO%20150313.pdf](http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINALREVISADO%20150313.pdf) [consultado 2 de octubre de 2014].

Secretaría de Estado de Turismo, 2012. *Plan Nacional e Integral de Turismo (2012-2015)*, Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Disponible en <http://www.tourspain.es/es-es-VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e>

%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINALREVISADO%20150313.pdf [consultado 2 de octubre de 2014].

Segittur (Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas), 2014. *6º Barómetro Kayak de viejes online*. Disponible en <http://www.segitur.es/es/sala-de-prensa/detalle-documento/6-barometro-kayak-de-viejes-online>.

Serra A., 2011. *Marketing turístico*. Madrid: Pirámide.

Sheridan, A.; Conway, L., 2001. Workplace Flexibility: Reconciling the Needs of Employers and Employees, *Women in Management Review*, 16 (1), 511.

Smith, Ch., 1994. De la automatización de los años sesenta a la especialización flexible: un *déjà vu* de las panaceas tecnológicas”, en Pollert, A. *¿Adios a la flexibilidad?* Madrid: Ministerio de Trabajo y la Seguridad Social.

Smith, V., 1992. Institutionalizing flexibility in a service firm: multiple contingencies and hidden hierarchies”. *Work and Occupations*, 21: 284-307.

Soltani, E., 2010. The triangular supply chain relationship: Labour dispatch agencies, hospitality sector, and flexible workers – the Taiwan experience. Working Paper Series, Working Paper No. 213. Kent Business School.

Sosteric, M., 1996. Subjectivity and the Labour Process: A Case Study in the Restaurant Industry. *Work, Employment & Society*, 10 (2), 297-318.

Stredwick, J.; Ellis, S., 1998. *Flexible working practices. Techniques and innovations*. London: Institute of Personal and Development.

Streeck, W. 1991. On the institutional conditions of diversified quality production. En E.Matzner y W. Streeck (eds.), *Beyond Keynesianism. The socio-economics of production and employment*, London: Edward Elgar.

- Suchman, M. C., 1995. Managing Legitimacy. Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thompson, P., Warhurst, C., Callaghan, G., 2001. Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge, skills and service. *Journal of Management Studies*, 38(7), 923-942.
- Tolbert, P.S. y Zucker, L.G., 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39.
- Tomás, J. A. y Contreras, J. L., 1998. Evolución económica y flexibilidad productiva: la industria valenciana de calzado. *Sociología del Trabajo*, 33, 81-108.
- Torres, J. (1992). *Introducción a la economía política*. Madrid: Cívitas.
- Torres, R., 2002. Cancun’s tourism development from a fordist spectrum of analysis. *Tourist Studies*, 2 (1), 87-116.
- Trillo, F, 2013. Tiempos de trabajo y de vida privada como desafío para la innovación empresarial, en: Landa, J. P., ed., *Flexibilidad interna e innovación en la empresa*. Madrid: DYKINSON
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGroven, P., Stiles, P., 1997. Soft and Hard Models of Human Management: A Reappraisal, *Journal of Management Studies*, 34(1) 53-57.
- Upton, D., 1995. What really makes factories flexible? *Harvard Business Review*, 73 (4), 74-84.

- Valdés, F. y Lahera, J., 2010. *La flexiseguridad laboral en España*. Madrid: Fundación Alternativas.
- Velarde, J., 2001. Evolución de la economía española en el siglo XX, *Estudios Económicos e Desarrollo Internacional*, 1: 1-12.
- Velasco, M., 2004. *La política turística gobierno y administración turística en España*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Veltz, P., 1999. *Mundialización, ciudades y territorios*. Barcelona: Ariel.
- Vera, J. F. e Ivars, B., 2003. Measuring sustainability in a mass tourism destination: Presures, perceptions and policy responses in Torrevieja, Spain. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(2), 181-203.
- Vera, J. F. y Baños, C. J., 2010. Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 53, 329-353.
- Verdú, A., Llorens, J., García, V., 2005. Flexibility, fit and innovative capacity: an empirical examination. *International Journal of Technology Management*, 30 (1-2), 131-146.
- Villa, P., 1990. *La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*. Madrid: MTSS.
- Volberda, H., 1997. Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Palnning*, 30 (2), 169-183.
- Volverda, H.,1996. Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hipercompetitive Environments, *Organization Science.*, 7(4), 359-374.

Walsh, T., 1990. Flexible labour utilization in the private service sector, *Employment and Society*, 4(4), 517-530.

Wicks, D., 2001. Institutionalized mindsets of invulnerability: Differentiated institutional fields and the antecedents of organizational crisis. *Organization Studies*, 22(4), 659-692.

Williams, A. M., 1996. Mass tourism and international tour companies, en: Barke, M., Towner, J. y Newton, M. T., eds. *Tourism in Spain. Critical Issues*, Wallingford: CABI, 119-138.

Williams, A. M., 1996. Mass tourism and international tour companies, en: Barke, M., Towner, J. y Newton, M. T., eds. *Tourism in Spain. Critical Issues*, Wallingford: CABI, 119-138.

Williamson, O.E., 1981. The Economics of Organization: The Transactions Cost Approach. *American Journal of Sociology*, (87), 548-577.

Wright, P. M. y Snell, S. A., 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 756-772.

Wu, L. 2010. Applicability of the Resource-Based and Dynamic Capability Views Under Environmental Volatility, *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31.

Yin, R.K., 1988. *Case Study Research: Design and Methods*. Edición revisada. 1ª edición de 1984. Sage Publications: California.

Zander, U. y Kogut, B., 1995."Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-90.

Zucker, L.G., 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.