



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

DOBLE GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD, RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

La problemática de la flexibilidad laboral en el ámbito de la gestión empresarial: estudio de un caso real.

Trabajo Fin de Grado presentado por Francisco Javier Raposo Lara, siendo la tutora del mismo la profesora María Fernanda Vélez Elorza.

Vº. Bº. de la Tutora:

Alumno:

D.

D.

Sevilla. Mayo de 2017



**DOBLE GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD, RELACIONES LABORALES
Y RECURSOS HUMANOS
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2016-2017]**

TÍTULO:

**LA PROBLEMÁTICA DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN EL ÁMBITO DE LA
GESTIÓN EMPRESARIAL: ESTUDIO DE UN CASO REAL.**

AUTOR:

FRANCISCO JAVIER RAPOSO LARA

TUTOR:

DRA. D^a MARÍA FERNANDA VÉLEZ ELORZA

DEPARTAMENTO:

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y ECONOMÍA FINANCIERA

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

RESUMEN:

Este trabajo recoge una serie de tipologías de flexibilidad laboral. Para clasificarlas seguiremos a Atkinson por ser el autor más ampliamente aceptado. Más adelante explicaremos cómo se puede aplicar la flexibilidad laboral en una empresa, para ello usaremos el modelo de empresa flexible propuesto también por Atkinson (1984). A modo de ejemplo analizaremos las prácticas de flexibilidad laboral aplicadas en la sede central del Grupo Iturri.

PALABRAS CLAVE:

Flexibilidad laboral; flexibilidad numérica; flexibilidad funcional; flexibilidad salarial; gestión de recursos humanos.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
CAPÍTULO 2: ¿QUÉ ES LA FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL?.....	- 3 -
2.1. DEFINICIÓN DE FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL.	- 3 -
2.2. DEFINICIÓN DE FLEXIBILIDAD LABORAL.....	- 4 -
CAPÍTULO 3: FLEXIBILIDAD LABORAL	- 7 -
3.1. ANTECEDENTES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL.....	- 7 -
3.1.1. <i>El fordismo como forma de organización del trabajo y el empleo.</i>	- 7 -
3.1.2. <i>La crisis del fordismo y los nuevos paradigmas productivos: su incidencia en el factor trabajo.</i>	- 8 -
CAPÍTULO 4: TIPOLOGÍAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL.....	- 11 -
4.1. LA FLEXIBILIDAD NUMÉRICA EXTERNA.	- 11 -
4.1.1. <i>Ventajas de la flexibilidad numérica externa.</i>	- 11 -
4.1.2. <i>Inconvenientes de la flexibilidad numérica externa.</i>	- 12 -
4.1.3. <i>Razones para la flexibilidad numérica externa.</i>	- 13 -
4.2. LA FLEXIBILIDAD NUMÉRICA INTERNA.....	- 14 -
4.2.1. <i>Ventajas de la flexibilidad numérica interna.</i>	- 14 -
4.2.2. <i>Inconvenientes de la flexibilidad numérica interna.</i>	- 15 -
4.2.3. <i>Razones para la flexibilidad numérica interna.</i>	- 15 -
4.3. LA FLEXIBILIDAD FUNCIONAL.....	- 16 -
4.3.1. <i>Ventajas de la flexibilidad funcional.</i>	- 17 -
4.3.2. <i>Inconvenientes de la flexibilidad funcional.</i>	- 18 -
4.3.3. <i>Motivos para la flexibilidad funcional.</i>	- 18 -
4.4. FLEXIBILIDAD FINANCIERA.....	- 19 -
4.5. LA FLEXIBILIDAD GEOGRÁFICA.	- 20 -
CAPÍTULO 5: EL ENFOQUE CONTINGENTE DE LA GESTIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL.....	- 21 -
5.1. FLEXIBILIDAD Y GESTIÓN DE LOS RRHH.	- 21 -
CAPÍTULO 6: EL MODELO DE EMPRESA FLEXIBLE DE ATKINSON.....	- 23 -
6.2. MODELO DE EMPRESA FLEXIBLE DE ATKINSON.....	- 23 -
6.3. OTROS MODELOS DE FLEXIBILIDAD LABORAL.....	- 24 -
6.3.1. <i>Modelo dicotómico.</i>	- 25 -
6.3.2. <i>Modelo de orientación al trabajador versus orientación a la empresa.</i>	- 25 -
6.3.3. <i>Modelo de flexibilidad demandada y ofrecida.</i>	- 26 -
CAPÍTULO 7: LA INCIDENCIA DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL PARA LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y EL EMPLEO.	- 27 -
7.1. LA FLEXIBILIDAD Y LOS TRABAJADORES.....	- 27 -
7.2. ¿LES BENEFICIA A LOS TRABAJADORES LA FLEXIBILIDAD? UNA VISIÓN CRÍTICA. - 27 -	
CAPÍTULO 8: LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA SEDE CENTRAL DEL GRUPO ITURRI.....	- 29 -
8.1. MOTIVOS DE LA ELECCIÓN DEL GRUPO ITURRI.	- 29 -
8.2. EL GRUPO ITURRI.	- 29 -
8.2.1. <i>LA TRAYECTORIA DEL GRUPO.</i>	- 29 -
8.2.2. <i>TAMAÑO DEL GRUPO.</i>	- 30 -
8.2.3. <i>LA ACTIVIDAD DEL GRUPO.</i>	- 30 -
8.3. LA SEDE CENTRAL.	- 30 -
8.4. LAS HERRAMIENTAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL APLICADAS EN LA SEDE CENTRAL.....	- 31 -

8.4.1.	<i>Herramientas de flexibilidad numérica externa empleadas.</i>	- 31 -
8.4.2.	<i>Herramientas de flexibilidad numérica interna.</i>	- 32 -
8.4.3.	<i>Herramientas de flexibilidad funcional.</i>	- 32 -
8.4.4.	<i>Herramientas de flexibilidad salarial.</i>	- 33 -
8.4.5.	<i>Herramientas de flexibilidad geográfica.</i>	- 34 -
CAPÍTULO 9: ANÁLISIS DEL CASO ITURRI.		- 35 -
CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES.		- 37 -
CAPÍTULO 11: BIBLIOGRAFÍA.		- 39 -

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas las empresas se han preocupado de adaptarse lo mejor posible a las exigencias del entorno. Debido a la crisis de 2007 esa preocupación se ha vuelto exigencia en la gestión de empresas.

Esto ocurre debido a la velocidad a la que suceden los cambios en el entorno empresarial motivado por la globalización y por los avances tecnológicos.

Los cambios han de estar presentes en las estrategias corporativas. Esta estrategia debe de integrar a todas las áreas de la empresa. Entre esas áreas se incluye la gestión de los recursos humanos. Una de las tareas de la gestión de recursos humanos en un entorno variable es la de aportar a la organización mano de obra suficiente para llevar a cabo todos los procesos incurriendo, a la vez, en los menores gastos posibles. Aquí es donde se encuadra la flexibilidad laboral.

El objetivo de este trabajo es conocer la problemática a la que se enfrentan las empresas que deciden ser flexibles en la gestión de recursos humanos. Existen diversos autores que definen y clasifican los distintos tipos de flexibilidad laboral. En el presente trabajo abordaremos la clasificación de Atkinson (1984). Este mismo autor propone un modelo de empresa donde se aplican distintas herramientas de flexibilidad. Además de este modelo existen otros muchos propuestos por otros autores. En el presente trabajo solo explicaremos el modelo dicotómico, el modelo de orientación al trabajador versus orientación a la empresa y el modelo de flexibilidad demandada y ofrecida a modo de ejemplo de la existencia de otros modelos de flexibilidad laboral. Finalmente, el último objetivo será el de exponer un caso real de aplicación de herramientas de flexibilidad laboral, el cual será analizado.

Para conocer qué es la flexibilidad laboral explicaremos las teorías más importantes aportadas por los estudiosos del tema.

Para ello en el capítulo 2 se explicará qué es la flexibilidad empresarial y dónde se sitúa la flexibilidad laboral dentro de ella. Más adelante se comentará los antecedentes históricos que hacen que la flexibilidad laboral sea hoy por hoy, un elemento importante dentro de la gestión de recursos humanos. De la misma forma se expondrá las distintas tipologías de flexibilidad laboral así como sus principales ventajas e inconvenientes.

Para ejemplificar la teoría expuesta se mostrará cómo se aplica algunas herramientas de flexibilidad laboral en la sede central del grupo Iturri. Se ha escogido esta sede debido al tamaño del grupo (más de 1000 empleados), por sus productos (trabajan con 4 líneas distintas de negocio) y por su trayectoria (de una empresa de cables para barcos a un grupo de empresas internacional que actúa en 4 continentes).

Una vez identificadas las prácticas de flexibilidad laboral, se expondrá el análisis de la aplicación de las herramientas de flexibilidad laboral en la sede central del grupo Iturri.

Lo descrito anteriormente se llevará a cabo gracias a una revisión bibliográfica sobre la flexibilidad laboral. Para conseguir información desde distintos puntos de vista, las fuentes son libros, revistas y estudios sobre la materia realizados desde el ámbito de la gestión de empresas, la gestión de recursos humanos, sociología, psicología y desde el ámbito legal.

La información sobre el grupo Iturri y sus políticas de flexibilidad laboral han sido recogidas a través de entrevistas personales con miembros del departamento de personal de la empresa. Otra fuente de información es la recogida en la página web del grupo Iturri, donde aparece la historia del grupo, así como algunos datos sobre quiénes son y qué productos realizan.

CAPÍTULO 2

¿QUÉ ES LA FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL?

2.1. DEFINICIÓN DE FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL.

Hoy día vivimos en un mundo en constante evolución. Ante tal situación las empresas deben adaptarse lo más velozmente posible para no perder su posición en el mercado. Esto supone que las compañías han de ser capaces de variar en pos de ajustarse a los cambios que suceden en su entorno. Este es uno de los motivos por los que las organizaciones quieren ser flexibles.

La flexibilidad se puede definir como la capacidad de una empresa a cambiar según las exigencias del entorno. Aún así, la flexibilidad es un concepto complejo, Wright y Snell (1998) la definen como la capacidad de una empresa para reconfigurar con rapidez los recursos y actividades en respuesta a las demandas del entorno. Por otro lado, Zhang et al. (2002) definen la flexibilidad como la capacidad de una organización para satisfacer una variedad creciente de expectativas de los clientes, sin aumentos en costes, retrasos, interrupciones organizativas y pérdidas de resultados.

Para Rimbau y Triadó (2006) la flexibilidad es la capacidad de una organización para responder eficazmente a un entorno competitivo a la vez que mantiene o mejora su posición competitiva. Con esto la empresa gana dos cosas, a corto plazo ser lo más eficiente y efectivo posible con sus recursos para adaptarse a los cambios y a largo plazo la entidad consigue facilitar su adaptación al entorno y logra desarrollarse organizativamente de forma permanente.

Para estos autores esta visión es más teórica que práctica, a la vez que supone una definición muy genérica. Ellos amplían el concepto dependiendo del ámbito en el que las empresas buscan y promueven la flexibilidad. Los cuatro ámbitos son el estratégico, el organizativo, el productivo y el laboral.

La flexibilidad estratégica se refiere a la flexibilidad que posee la empresa en relación con su participación activa en el mercado. Este enfoque es propio de la alta dirección y ofrece a la organización la capacidad de cambiar o variar las estrategias de la empresa, como por ejemplo en términos tecnológicos o de producción.

La posibilidad de que la organización modifique la distribución de las tareas o los canales de comunicación interna se llama flexibilidad organizativa. Llevado al extremo esto puede desembocar en una organización sin fronteras ya que afecta a los límites de las empresas. Una organización sin fronteras es aquella donde no se tiene claro quién es miembro de la organización ni la identidad de los departamentos ni la responsabilidad de cada puesto de trabajo.

Otro enfoque es la flexibilidad productiva, que se centra en la capacidad de adaptación de la producción sin incurrir en costes elevados. Se centra en la capacidad de producir nuevos productos, de variar especificaciones y características de los mismos según las necesidades del mercado.

El último enfoque es el de la flexibilidad laboral. Se entiende ésta como la adecuación eficiente de los recursos humanos disponibles y de la organización del trabajo a las variaciones de la demanda de productos y servicios (Eva Rimbau y Xavier Triadó, 2006).

Estos cuatro ámbitos de la flexibilidad están interconectados, si se actúa sobre uno, inevitablemente se actuará sobre otro. Por ejemplo, si una empresa desea realizar una estrategia de innovar en productos y sacarlos al mercado cada poco tiempo necesitará de personal que sepa adaptarse a los cambios que surjan en los procesos de trabajo.

Una de las claves para cohesionar y dar sentido a los diferentes enfoques de flexibilidad son las capacidades directivas. Su misión debe ser la de asegurar que se alcance el nivel de flexibilidad marcado y que ésta se integre de una manera coherente con la misión y la estrategia de la empresa.

2.2. DEFINICIÓN DE FLEXIBILIDAD LABORAL.

Se pueden distinguir dos ámbitos a los que se refiere la flexibilidad laboral, a la empresa como organización individual y al mercado de trabajo.

Según Eva Rimbau y Xavier Triado (2006) la flexibilidad del mercado de trabajo se refiere a la relación entre el *output* y el empleo desde un punto de vista macroeconómico, así como en el impacto del desempleo en los salarios.

A nivel macroeconómico el debate se centra sobre el impacto de instituciones que afectan al conjunto de la economía sobre la eficiencia y las características de los mercados laborales.

Tanto la Comisión Europea como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se refieren a este significado de flexibilidad cuando afirman que la flexibilidad del mercado laboral es un factor determinante para el crecimiento económico.

La flexibilidad del mercado laboral ha tenido distintas acepciones a lo largo de los años. Para los neo-clásicos no existe dicha flexibilidad, el mercado de trabajo es inflexible ya que existen instituciones (los gobiernos) que evitan que el mercado busque su propio equilibrio (Standing 1989; Jimeno y Toharia 1994; Ederveen y Thissen 2004).

Otro grupo de autores definen la flexibilidad del mercado laboral según la velocidad a la que se encontraba trabajo y según la movilidad de los trabajadores (Abraham y Houseman, 1994; Salvanes, 1997; Solow, 1998; Muffels, Wilthagen y Heuvel, 2002; Muffels y Luijkx 2004). En esta línea, Solow (1998) afirmaba que un mercado perfectamente flexible es el que no interpone ningún obstáculo entre un puesto de trabajo vacante y un trabajador con las habilidades adecuadas para ese puesto.

A nivel microeconómico la flexibilidad laboral abarca el ámbito de la empresa como organización individual. Aquí, el énfasis se centra en la eficiencia y en la capacidad de cambio y de respuesta de los sistemas de recursos humanos ante variaciones del mercado.

Siguiendo este nivel microeconómico surge una serie de estudios sobre las medidas de flexibilidad del personal (Atkinson, 1984; Atkinson y Meager, 1986; Kalleberg et al., 2003; Houseman y Polivka, 2000; Houseman, 2001; Brewster et al., 1994; 1997). Estos estudios examinaban las prácticas de flexibilidad en las empresas a través del uso de medidas de flexibilidad. A estos autores son llamados los *managerialist* e intentan comprender por qué ciertas empresas usaban un determinado tipo de flexibilidad.

Kalleberg afirma que existen varias formas de ordenar las estrategias de flexibilidad en las organizaciones. Nos podemos encontrar con las funcionales *versus* las numéricas (Atkinson, 1984; Smith, 1997; Hunter et al., 1993), internas *versus* externas (Cappelli y Neumark, 2004), dinámicas *versus* estáticas (Colclough y Tolbert, 1992; Deyo, 1997) y aquellas centradas en los trabajadores *versus* aquellas centradas en las empresas (Tsui et al., 1995).

La definición que mayor aceptación recoge es la aportada por Atkinson: “la flexibilidad se define dependiendo de dónde se encuentre dicha flexibilidad en la empresa, interna o externa a la misma y cómo ésta es desarrollada funcionalmente, numéricamente o financieramente. Esta división permite distinguir cuatro tipos de flexibilidad: numérica externa, numérica interna, funcional y financiera.” (Atkinson, 1984; Atkinson y Meager, 1986).

Así mismo, Martínez-Lucio y Blyton (1994) siguiendo la definición de Atkinson, afirmaban que la flexibilidad es la libertad de variar o ajustar la cantidad y la cualidad de los inputs del trabajo como respuesta a los cambios en la demanda. Al igual que Atkinson ellos identifican cuatro tipos de flexibilidad, la funcional, la numérica, la temporal y la de salarios o financiera.

Otros autores, sin embargo, hacen una distinción entre los puntos de vistas de flexibilidad cuantitativa o cualitativa y flexibilidad interna o externa (De Haan et al. 1995). Como podemos ver en la tabla 2.1, estos autores proponen 4 categorías de flexibilidad: numérica y/o contractual, productiva, temporal y funcional.

	Flexibilidad cuantitativa	Flexibilidad cualitativa
Flexibilidad externa	Numérica y/o contractual	Sistema de producción
Flexibilidad interna	De horarios de trabajo	Organización del trabajo

Tabla 2.1. Formas de flexibilidad para De Haan.

Fuente: Goudswaard y Nanteuil (2000)

CAPÍTULO 3

FLEXIBILIDAD LABORAL

Para entender el concepto de flexibilidad laboral, en el siguiente capítulo vamos a resumir los antecedentes históricos que han hecho que ésta materia sea objeto de estudio tanto por académicos como por empresas.

3.1. ANTECEDENTES DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL.

Debido a la crisis económica de los 70 la idea predominante de la producción fordista dio paso a nuevos modelos de regulación de la economía de mercado, así como a formas más flexibles de producción y organización empresarial. En este sentido los motivos para incrementar la flexibilidad laboral son de tipo técnico. Es una consecuencia lógica de las variaciones que necesitaba la organización fordista ante la imposibilidad de hacer frente a las nuevas condiciones de un mercado más competitivo y globalizado.

Además, el mercado de consumo se diversifica y se vuelve inestable, lo que conlleva a exigir a las empresas una flexibilidad en el uso de sus factores productivos, incluyendo el de la fuerza de trabajo.

Un aspecto clave de los cambios pasados y actuales es la tecnología. Castells (2001) afirma que el aumento de la competitividad basado en las nuevas tecnologías y en la globalización es la raíz de la flexibilidad actual. Para este autor el trabajo se individualiza, la gestión se descentraliza y los mercados se personalizan.

Sin embargo, los motivos no son solo técnicos, otros autores abogan por las causas políticas como explicación de la flexibilización laboral (Miguélez y Prieto, 2009; Ballester, 2013). Para ellos la flexibilidad laboral se considera un retroceso del poder de los trabajadores en la empresa y se pasa el peso de la incertidumbre a ellos en el nuevo entorno competitivo.

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

El sistema de producción predominante en el mundo desde 1945 era el modelo fordista. Este surgió en Estados Unidos en el siglo XX en la industria automotriz y de ahí se extendió al resto de países y al resto de industrias. La organización del trabajo fordista es el resultado de sumar la producción en cadena a la organización científica del trabajo taylorista. El principio taylorista se basa en la división entre las funciones de dirección y la de producción. Se fragmenta las tareas de producción y se aplica la especialización de los trabajadores en casa tarea 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 trabajo (Bonazzi, 1994).

A estos principios se le añadió, en los años 20, la producción en cadena. Para ello se incorporó las líneas de montaje y el uso de maquinaria con unos determinados fines. Esto exigía mayor control de los tiempos de trabajo, una estandarización del proceso productivo, así como la sustentación del margen de beneficio con la expansión de los mercados más que con el ahorro de costes salariales (Coriat, 1982).

Autores como Miguélez y Prieto (2009) o Martínez y Bernardi (2011) describen cómo el principio fordista en el capitalismo industrial fue posible debido a una serie de condiciones sociales y económicas, en la gestión macroeconómica de la demanda gracias a las políticas keynesianas y a unos mercados con una demanda creciente y estable. En esa época la mano de obra estaba empleada bajo un modelo de empleo estable, asalariado, a tiempo completo, con poca movilidad de los trabajadores y con garantías sociales.

Este sistema de producción se apoyaba en un marco institucional que presentaba sin problemas, ciertas rigideces. Garantizaba la estabilidad en el empleo, originaba mercados internos de trabajo bien estructurados, con sistemas nada flexibles de asignación de trabajadores a los distintos puestos de trabajo y de fijación de salarios. Esto se sostenía sobre la obtención de un flujo constante de productos destinados a mercados estables o crecientes.

En el modelo fordista se garantizaba un salario fijo, el cual no estaba vinculado al rendimiento, cuyo poder adquisitivo progresa de forma regular. Este incremento del poder adquisitivo aseguraba el aumento del consumo interno. Boyer (1986) y Lipietz (1986) denomina esto como “compromiso fordista”, es un acuerdo entre capital y trabajo que garantiza el crecimiento salarial y el consumo.

Las jornadas de trabajo eran dependientes de las variaciones de la producción de la cadena, no así la distribución ya que esta era rígida, era la manera más sencilla de administrar los recursos humanos en la organización, al ser continua la producción en cadena (Lousada, 2009).

3.1.2. La crisis del fordismo y los nuevos paradigmas productivos: su incidencia en el factor trabajo.

El marco económico global comenzó a reestructurarse debido a la crisis económica de los años 70. Según diversos autores como Piore y Sabel (1984) o Harvey (1990), el fordismo entró en crisis debido a la disminución de los beneficios de las empresas, a la ralentización de la tasa de crecimiento de la productividad de la mano de obra, al estancamiento tecnológico y a las dificultades para ajustar la oferta a la evolución de la demanda.

Este escenario hacía ver que el fordismo era demasiado rígido para adecuarse a las nuevas demandas. Frente a la producción en masa de productos estandarizados empiezan a surgir métodos de producción flexibles. Estos se basan en tener 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).

Esta organización flexible podía originar trabajos empobrecidos y no necesariamente un enriquecimiento del trabajo. Este enriquecimiento nace en el reconocimiento de la centralidad del trabajo humano en la obtención de productividad y calidad en la empresa.

La adaptación de los trabajadores a las nuevas tecnologías y a la nueva organización condiciona la flexibilización del sistema productivo. Los trabajadores, adquiriendo nuevos conocimientos y cediendo su autonomía pueden ser capaces de convertirse en trabajadores polivalentes así como aplicar conjuntamente sus conocimientos para desarrollar mejoras en los procesos productivos para que incremente la calidad de los mismos.

Este trabajo en equipo puede provocar una descentralización de las tomas de decisiones, a la vez que proporciona a los empleados mayor seguridad en el empleo y la capacidad de participar en las mejoras del rendimiento. Lo que se pretende

conseguir es la unificación entre los aspectos manuales e intelectuales del trabajo. Para esto es necesario una seguridad en el empleo y una progresión salarial en base a los años trabajados, es decir, es necesaria cierta rigidez (Lipietz, 1986).

Miguélez y Prieto (2009) afirman que muchas empresas, ante las presiones competitivas se reorganizaron y emplearon a los trabajadores bajo modelos de organización atípicos, contingentes, no estándares o más genéricamente conocido como modelos de organización flexibles, rompiendo la hegemonía del modelo de empleo de la época anterior.

La variedad de modelos de producción que surgen en el nuevo contexto de competencia altamente dinámica han sido clasificados en dos grupos, dependiendo de su grado de continuidad con el modelo fordista: el postfordista y el neofordista.

Según Safón (2000), el postfordista supone una ruptura con el fordismo y propugna la hegemonía de la pequeña empresa, el neofordista representa la evolución de los principios fordistas y reconoce la capacidad de las grandes empresas para adaptar sus estructuras a formas de organización flexibles.

CAPÍTULO 4

TIPOLOGÍAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL.

A la hora de explicar las diferentes tipologías de flexibilidad laboral vamos a seguir a Atkinson (1984) ya que, como comentamos anteriormente, es el autor que aporta la definición de flexibilidad laboral más AMPLIAMENTE aceptada. Recordemos que Atkinson divide la flexibilidad laboral en cuatro ámbitos atendiendo a la localización de la flexibilidad en la empresa y cómo está desarrollada, dando lugar a: flexibilidad numérica externa, flexibilidad numérica interna, flexibilidad funcional y flexibilidad salarial.

Aunque Atkinson no lo incluye como uno de los ámbitos de la flexibilidad laboral, en este trabajo también definiremos de forma separada la flexibilidad geográfica ya que es una práctica de flexibilidad que está en auge.

4.1. LA FLEXIBILIDAD NUMÉRICA EXTERNA.

La flexibilidad numérica externa, aunque de forma incompleta se suele entender solo como el recurso a los contratos de duración determinada o a las facilidades para despedir a trabajadores, se define como la capacidad y velocidad de adaptación de la mano de obra o del número de trabajadores empleados que podría contratar.

Para llevar a cabo prácticas de flexibilidad numérica externa una posibilidad es la contratación por parte de la organización o a través de una ETT de trabajadores con contratos de duración determinada.

La flexibilidad numérica externa también sirve para aportar trabajadores con conocimientos y capacidades específicas a la empresa sin incurrir en costes de formación.

4.1.1. Ventajas de la flexibilidad numérica externa.

En términos generales, la flexibilidad numérica externa es útil para conseguir una ágil adaptación del volumen de trabajadores a las necesidades productivas a bajo coste.

Si la organización hace uso de las herramientas anteriormente descritas, ésta ganará capacidad para disminuir la mano de obra contratada con velocidad, eliminando costes económicos y sociales que supone el despido de trabajadores estables en la empresa. La organización puede aumentar el número de trabajadores en el caso de que ocurra un aumento de la producción sin asumir los compromisos que se establecen con las contrataciones por tiempo indefinido.

El hecho de extinguir y realizar contratos nuevos hace que la empresa sea capaz de ajustar fácilmente su masa salarial a las exigencias competitivas del entorno de la organización.

Si la empresa opta por la contratación temporal podría mejorar su proceso de selección de la mano de obra ya que permite seleccionar mejor a un trabajador si se amplía el período de prueba. Esto permite a la empresa cambiar a trabajadores poco productivos. Esta herramienta también permite adecuar las condiciones de trabajo. Los

contratos temporales permiten a la empresa cambiar las condiciones con la celebración de un nuevo contrato.

Otra ventaja que se deriva del uso de prácticas de flexibilidad numérica externa es que la empresa puede hacer frente a la cobertura de puestos de trabajo de duración determinada, corta o con incertidumbre.

Además de estas ventajas, la empresa obtendrá más poder de negociación con sus empleados debido a la menor estabilidad de los mismos, por lo tanto, los trabajadores fijos también tendrán salarios menores.

4.1.2. Inconvenientes de la flexibilidad numérica externa.

El aumento de los contratos temporales puede tener efectos perjudiciales para la productividad. Posthuma et l. (2005) afirmaba que los empleados temporales obtenían peores evaluaciones que los indefinidos.

Disminuye la inversión en formación, así como el interés de los trabajadores temporales en ampliar sus conocimientos ya que no se sienten comprometidos con la empresa a largo plazo (Ruiz et al., 2003; Forrier y Sels; 2003).

Los trabajadores necesitan estabilidad en la organización para que sean capaces de interactuar correctamente con los agentes externos. Rimbau y Myrthianos (2014) señalan como aspectos negativos de la temporalidad la falta de incentivación a la inversión en I+D+i por parte de la empresa ante la probabilidad de que haya fuga en los canales de información internos sobre secretos industriales o conocimientos explícitos sobre tecnologías.

Según Díaz-Mayans y Sánchez (2004) la alta rotación y la corta permanencia de los eventuales impiden la estabilidad entre las relaciones entre empresa y trabajadores. La baja remuneración y la dificultad de pasar de ser trabajador eventual a indefinido, sumado la poca relación empresa-trabajador, provoca un nivel de implicación y compromiso muy bajo del empleado con la empresa. Este hecho junto con la no identificación con los valores de la empresa puede desembocar en niveles bajos de productividad.

La utilización de trabajadores bajo contratos temporales en puestos de alta rotación dificulta los procesos de innovación en la empresa debido a la necesidad de que los nuevos trabajadores contratados tengan que ajustarse y aprender las nuevas tareas y actividades para las que son contratados.

Diversas investigaciones han mostrado que unir trabajadores eventuales y fijos en un mismo grupo de trabajo puede provocar efectos negativos para el grupo. Pearce (1993) señala que los permanentes muestran menos implicación en conductas extra-rol y de ayuda a sus compañeros. Geary (1992) demostró que la presencia de empleados eventuales aumentaban las tensiones entre trabajadores fijos y temporales.

Cuando una organización se plantea el uso de herramientas de flexibilidad numérica externa debe comparar las ventajas y las desventajas que estas conllevan, tal y como se muestra en la tabla 3.1.

Ventajas de la flexibilidad numérica externa	Inconvenientes de la flexibilidad numérica externa
<p>Ágil adaptación a los cambios</p> <p>Bajo coste de la adaptación</p> <p>Adecuación de costes salariales</p> <p>Mejor selección de personal</p> <p>Permite cubrir puestos poco duraderos</p> <p>Más poder de negociación para la empresa</p>	<p>Menor productividad</p> <p>Menor inversión en formación</p> <p>Menor compromiso de trabajadores</p> <p>Falta de incentivo a la I+D+i</p> <p>Dificulta procesos de innovación</p> <p>Malas relaciones entre trabajadores fijos y eventuales</p>

Tabla 3.1 Ventajas e inconvenientes de la flexibilidad numérica externa.

Fuente: elaboración propia.

4.1.3. Razones para la flexibilidad numérica externa.

Los motivos para la utilización de trabajadores con contratos temporales o que proviene de ETTs pueden dividirse en dos, la gestión de la capacidad y la reducción de costes laborales.

Respecto a la gestión de la capacidad, Rimbau y Myrthianos (2011) afirman que la flexibilidad contractual permite a las organizaciones responder a las variaciones de la demanda, así como a la falta de mano de obra. Con esto se consigue producir de forma ininterrumpida y los productos o servicios son trasladados a los clientes de forma puntual. La velocidad y la frecuencia de los cambios del entorno hacen que las empresas se puedan beneficiar del uso de trabajadores procedentes de ETTs. (Matías, 2003).

La contratación de trabajadores temporales como método de reducir costes laborales es posible debido a diversos factores. Los costes laborales relacionados con la formación y contratación son menores entre los eventuales que entre los indefinidos. En situaciones donde la demanda de trabajo es mayor a la oferta la empresa puede contratar trabajadores temporales asignándoles menores salarios que a los indefinidos. (Albizu, 1997).

El aumento de trabajadores temporales conlleva menos estabilidad en los puestos de trabajo que ocupan dichos trabajadores, esto provoca que, de forma indirecta, los salarios para los indefinidos se moderen. Sánchez y Toharia (2000) demostraron que en el caso de España, las empresas con más trabajadores eventuales ofrecían un salario menor al de la media del sector industrial.

Las empresas usan los contratos temporales para asegurarse en la elección de un trabajador y su adecuación a la empresa ya que pueden probar a este trabajador antes de contratarlo de forma indefinida. Con esto se reducen los costes de búsqueda, selección y formación en la empresa, así como el coste asociado a una selección errónea.

4.2. LA FLEXIBILIDAD NUMÉRICA INTERNA.

Según Grenier et al. (1997) la flexibilidad numérica interna hace referencia a la capacidad de ajuste en términos cuantitativos del factor trabajo propio de la empresa, ante variaciones de la demanda. La flexibilidad numérica interna se consigue ajustando los horarios de trabajo de los trabajadores o las horas de trabajo dentro de la empresa. A este tipo de flexibilidad también se le conoce como flexibilidad de tiempos de trabajo o flexibilidad temporal. Los esfuerzos para mejorar la adaptación de la organización se centran en las modificaciones del mercado interno de trabajo recurriendo a la redistribución de las cargas de trabajo en la empresa.

Entre las prácticas principales de flexibilidad numérica interna se encuentran las siguientes:

Horas extraordinarias. Son de fácil aplicación para atender a una necesidad puntual de mano de obra sin tener que aumentar la plantilla. El uso regular de esta práctica puede ser muy costoso por lo que es poco recomendable.

Otra opción es aplicar un horario flexible que fije el total de horas que se han de trabajar en un período de tiempo (un año, un mes, una semana...) a la vez que la distribución de las horas dentro de ese período acordado en función de las necesidades de producción o a elección del propio trabajador.

Establecer un horario flexible puede tener consecuencias negativas, como por ejemplo causar dificultades en la comunicación y coordinación entre los trabajadores. Como aspecto positivo al aplicar un horario flexible es que se reduce el absentismo.

En el caso de trabajos que no deban ser interrumpidos en la empresa, podemos hacer uso del trabajo por turnos. Esto permite que las instalaciones puedan aumentar el número de horas de funcionamiento ya que un puesto de trabajo estará ocupado continuamente por distintos trabajadores. Esta práctica puede ocasionar dificultades en la comunicación entre los trabajadores que desarrollan su labor en distintos turnos.

Existen algunos sectores donde lo habitual es el trabajo fijo de carácter discontinuo. Para ello, los empleados son reclamados únicamente cuando existe trabajo que realizar. Esto suele ocurrir en la hostelería, actividades recreativas de temporada y otras similares.

Otra práctica de flexibilidad numérica interna es el trabajo a tiempo parcial. Se basa en establecer una jornada laboral más corta de lo habitual en la empresa o sector. Con esto se consigue trabajadores en un momento preciso o en la cantidad de horas necesarias. Esta práctica facilita el acceso al trabajo a personas que tienen interés ajenos al trabajo o con otras responsabilidades, sin embargo puede conllevar dificultades para la integración de trabajadores en la empresa o para coordinarse con el resto de empleados.

4.2.1. Ventajas de la flexibilidad numérica interna.

Con el uso de las distintas prácticas de flexibilidad numérica interna explicadas anteriormente la organización es capaz de adaptar la mano de obra a las necesidades de producción sin la necesidad de recurrir a personal temporal. Con esto se consigue reducir el total de costes laborales, así como un incremento de la calidad de los productos o servicios obtenidos tal y como señalan Gall y Allsop (2007).

También existe la posibilidad de que la empresa haga uso de herramientas de flexibilidad numérica interna en beneficio del trabajador.

Estas prácticas pueden hacer aumentar la satisfacción de los empleados en el trabajo gracias a unos horarios que facilitan su conciliación familiar u otras necesidades personales. Gracias a estas prácticas también se consigue un mayor compromiso con la empresa por parte de los trabajadores.

Para Lewis (2003) cuando la empresa ofrece a sus trabajadores la opción de ajustar sus horas de trabajo, de forma que se adapten a sus propias preferencias, está creando en los trabajadores una sensación de apoyo a unas necesidades no relacionadas con el trabajo. Esta percepción aumenta el sentimiento de obligación de los empleados hacia el cumplimiento de sus tareas para alcanzar las metas de la organización. En el caso de que la empresa imponga esta herramienta los efectos que comenta Lewis se tornarán en efectos negativos para la empresa. Este efecto será comentado más adelante en el subapartado de inconvenientes.

En general, las organizaciones podrían aplicar herramientas de flexibilidad numérica interna a favor de los trabajadores si éstas les retribuyen de manera indirecta. Este beneficio indirecto suele identificarse a través de una mayor productividad y un mayor compromiso de los trabajadores.

4.2.2. Inconvenientes de la flexibilidad numérica interna.

La ejecución de programas de flexibilidad de horarios provoca un esfuerzo extra en la organización y control de los horarios, lo que se traduce en un aumento de los costes administrativos.

Cuando este tipo de flexibilidad es aplicado por la empresa ejerciendo su poder de dirección, suele generar una falta de compromiso del empleado con el modelo empresarial que redundará en efectos antiproductivos para la empresa (Albizu, 1997).

Establecer una buena planificación de los horarios de trabajo es una tarea esencial. Si esta planificación no se lleva a cabo pueden aparecer problemas de falta de mano de obra cuando aparezcan picos de producción, teniendo que recurrir al mercado externo de trabajo y por consiguiente a un aumento de los costes laborales.

4.2.3. Razones para la flexibilidad numérica interna.

Según Goudswaard et al. (2000) el empleo de iniciativas de flexibilidad de horarios viene motivado por una estrategia empresarial que mezcla el deseo de atender las necesidades de los clientes con el de reducir los costes de producción mediante plantillas muy ajustadas.

Ciertos tipos de trabajadores, como aquellos altamente cualificados o los que pertenecen a trabajos con alta rotación pueden requerir este tipo de prácticas.

Para autores como Golden (2011) existen empresas donde se aplican estas herramientas de flexibilidad con el objetivo de retener el talento en la organización, como un beneficio extra-salarial. Para Hamermesh (1999) la flexibilidad numérica interna puede constituir por sí misma una herramienta de recursos humanos para alcanzar un mejor desempeño individual.

Como vemos en la tabla 3.2 los efectos del uso de herramientas de flexibilidad numérica interna suelen repercutir en aspectos psicológicos de los trabajadores (Mayor satisfacción, mayor compromiso, menor productividad). Asimismo éstas prácticas suelen acarrear variaciones en el aspecto financiero de la empresa (reducción de costes laborales, mayores costes administrativos).

Ventajas de la flexibilidad numérica-interna	Inconvenientes de la flexibilidad numérica-interna
<p>Reduce costes laborales</p> <p>Mayor satisfacción laboral</p> <p>Mayor compromiso de los trabajadores</p>	<p>Mayores costes administrativos</p> <p>Si se impone por parte de la empresa es antiproductivo</p>

Tabla 3.2 Ventajas e inconvenientes de la flexibilidad numérica interna.

Fuente: elaboración propia.

4.3. LA FLEXIBILIDAD FUNCIONAL.

Para Albizu (1997) la flexibilidad funcional es la capacidad de adecuar constantemente las competencias de los empleados para su adaptación a los cambios tecnológicos, a la polivalencia exigida por los sistemas productivos y, en definitiva, a las exigencias impuestas por los clientes y consumidores.

Este tipo de flexibilidad se puede conseguir a través de dos mecanismos, mediante el uso del mercado interno de trabajo (funcional-interno) y otro a través del mercado externo de trabajo (externalización).

A la capacidad de poder transferir a los trabajadores a distintos puestos de trabajo que requieren distintas habilidades se llama flexibilidad funcional interna u organizacional. Esta flexibilidad está condicionada por las operaciones y procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, así como por la formación que hayan recibido los trabajadores.

Esto rompe con el concepto de división del trabajo y de la separación de tareas. Se consigue ampliando las tareas y capacidades necesarias para un puesto de trabajo, facilitando e incrementando así la movilidad interna.

Esta ampliación puede ser vertical, si se añaden tareas que anteriormente la realizaban trabajadores superiores o inferiores jerárquicamente, o pueden ser horizontales si el empleado realizaba tareas que antes desarrollaban otros trabajadores del mismo nivel jerárquico.

La aplicación de herramientas de flexibilidad funcional puede tener dos objetivos, el enriquecimiento del trabajo o la ampliación de tareas. Para Lahera (2006) el enriquecimiento del trabajo se consigue a través de la reintegración de tareas de manera que se dé lugar a un proceso de trabajo menos monótono y más completo. Estas tareas reintegradas han de tener un mayor contenido cualificador, debe existir una ampliación vertical de las tareas. Si la ampliación se realiza de manera horizontal, nos encontraremos ante una ampliación de tareas.

Según Vela (2008) y Martínez et al. (2011) la flexibilidad funcional puede lograrse con la capacidad adaptativa del equipo de trabajo, a través de equipos multifuncionales.

Para lograr hacer efectiva esta flexibilidad interna es necesario trabajadores cualificados, muy polivalentes e implicados con las decisiones y procesos de la empresa. Debido a esto los mecanismos de reclutamiento y selección son de mucha importancia a la hora de establecer un plan de actuación para aplicar medidas de flexibilidad funcional. Es importante que la organización se nutra de trabajadores cualificados para desempeñar un mayor rango de habilidades en el futuro.

La flexibilidad funcional pretende asegurar que los recursos humanos tengan las capacidades y habilidades necesarias para las actividades que se realizan en la empresa.

Esto también se puede conseguir externalizando algunas actividades de la compañía. Para ello, las empresas pueden acceder a los servicios de consultoría, pueden contratar los servicios de autónomos o podría externalizar aquellas actividades que no sean esenciales en la organización.

Para McCarthy y Anagnostou (2004) el uso de herramientas de flexibilidad funcional externa permite que la empresa ajuste mejor la escala y ámbito de la producción a las variaciones de la demanda del mercado.

4.3.1. Ventajas de la flexibilidad funcional.

Diferentes investigaciones realizadas por Dhondt et al. (2001), Totterdill et al. (2002) o por Kyzlinková et al. (2007) han demostrado que la aplicación de políticas de flexibilidad funcional interna contribuye tanto al crecimiento de la economía como al crecimiento de la cohesión social. Así mismo, las empresas que participaban en las investigaciones y que desarrollaban estas prácticas mostraban un aumento de la productividad y una mayor satisfacción laboral.

En dichas investigaciones se exponían de manera concisa una serie de beneficios de las herramientas de flexibilidad funcional interna. Estos beneficios eran: mejora del desarrollo del trabajo, reducción de costes, mayor y mejor calidad del servicio o producto, rápida respuesta a los cambios del entorno y menores problemas de salud de los trabajadores implicados debido a una mayor autonomía del trabajo.

La organización podrá adaptarse de manera mucho más ágil al mercado si tiene trabajadores polivalentes y una rotación de puestos que permita la redistribución interna.

La polivalencia, al igual que la rotación de tareas permite a la organización ahorrar en costes laborales a la vez que permite mejorar la calidad de vida laboral de los empleados. (Lind, 2001; Martínez et al., 2007).

Para Streeck (1991) la flexibilidad interna, asociada a prácticas de alto rendimiento de recursos humanos provoca una mayor competitividad en la empresa. Esto se produce gracias a una menor rotación y a la explotación de habilidades y conocimientos.

Distintos estudios han resaltado varios beneficios relacionados con la innovación cuando se hacen uso de herramientas de flexibilidad interna. Permiten difundir los conocimientos del empleado dentro de la empresa, con lo que mejora la capacidad de innovación. Al realizar un trabajo menos monótono provoca que el trabajador pueda aumentar su compromiso con la empresa.

Un ejemplo de esto es el estudio realizado por Michie y Sheehan (2001) donde comprobaron la relación positiva entre la flexibilidad funcional y la innovación y creatividad.

Desde el enfoque externo, el uso de herramientas de flexibilidad funcional, como por ejemplo la externalización de actividades secundarias, permite a la empresa centrarse en sus negocios principales, las hace más dinámicas y flexibles, gracias a esto son capaces de hacer frente a los cambios y aprovechar las oportunidades que se les presentan (Martínez et al., 2007).

4.3.2. Inconvenientes de la flexibilidad funcional.

El principal inconveniente que se desprende de estas prácticas y que se evidenciaron en los estudios anteriormente mencionados es que los continuos cambios y reorganizaciones en la organización crean una mayor inseguridad en el trabajador, así como un mayor estrés laboral.

En esta línea Beardwell y Holden (2001) afirman que un exceso de flexibilidad funcional puede acarrear una mayor intensificación del trabajo, lo que conllevaría a una peor calidad de vida y menos compromiso del empleado.

Según Beltrán et al. (2013) para promover el desarrollo de estas prácticas es necesario una inversión en programas de formación con un gran alcance, es decir, el programa ha de llegar a una gran cantidad de trabajadores y ha de ser extenso en las horas de formación. Esto pone de manifiesto que dichas prácticas son costosas, ya que es necesario reclutar a trabajadores con potencial para la polivalencia funcional.

Autores como Matusik y Hill (1998) y Kleinknecht et al. (2006) y señalan a la filtración de secretos industriales y conocimiento privado como el principal inconveniente de las herramientas de flexibilidad funcional externa.

4.3.3. Motivos para la flexibilidad funcional.

Existen tres motivos principales por los que se desarrollan prácticas de flexibilidad funcional, la existencia de barreras en el marco normativo, necesidad de combinar necesidades de los trabajadores y necesidades de la empresa y la posibilidad de aumentar la carga de trabajo.

Huws et al. (2007) afirma que el uso de las herramientas de flexibilidad funcional vienen motivados por la existencias de barreras en el marco normativo que impiden la flexibilidad numérica externa. Con la flexibilidad funcional se reduce la temporalidad y se mejora la estabilidad de los trabajadores.

Autores como Goudswaard y Nanteuil (2000) identificaron dos motivaciones por las que se aplican estas prácticas. Surge la opción de combinar las necesidades de productividad, calidad... con las necesidades de mejora de salarios, estabilidad.... La segunda motivación identificada es que la flexibilidad funcional puede ser usada como herramienta para aumentar la carga de trabajo de los trabajadores fijos con el objetivo de reducir los tiempos improductivos y reducir la plantilla.

Tal y como se muestra en la tabla 3.3 si se unen las ventajas y desventajas de la flexibilidad funcional desde los dos enfoques, se puede observar como la mayoría de los inconvenientes están relacionados con los aspectos psicológicos de los trabajadores (estrés, inseguridad, menor compromiso, peor calidad de vida).

Ventajas de la flexibilidad funcional	Inconvenientes de la flexibilidad funcional
Crecimiento económico	Inseguridad en el trabajador
Mayor cohesión social	Mayor estrés laboral
Mayor productividad	Mayor gasto en formación
Mayor satisfacción laboral	Mayor gasto en selección
Mejor desarrollo del trabajo	Posibilidad de mayor intensificación del trabajo
Reducción de costes laborales	Posibilidad de menor compromiso del trabajador
Mayor calidad de la producción	Como consecuencia de las dos anteriores, peor calidad de vida para los trabajadores
Rápida adaptación al mercado	Posibilidad de fuga de secretos industriales

Tabla 3.3 Ventajas e inconvenientes de la flexibilidad funcional interna y externa.
Fuente: elaboración propia.

4.4. FLEXIBILIDAD FINANCIERA.

Este tipo de flexibilidad se refiere a las políticas retributivas que condicionan la remuneración a algún indicador de la actividad individual o de la organización. Conseguir identificar ese indicador es la clave para realizar esta práctica donde se busca premiar un tipo de desempeño. (Rimbau y Triadó, 2006)

La flexibilidad financiera puede entenderse de forma conjunta, es decir, como el conjunto de retribuciones que deben ser abonadas por la empresa, o se puede entender como la retribución que recibe un trabajador individual.

Si nos referimos al conjunto de la masa salarial se procura que esta se encuentre condicionada a la situación prevista o real de la empresa. Esto conlleva a que el nivel retributivo sea flexible tanto al alza como a la baja. Para llevar a cabo esto se ha de recurrir a la negociación o a la relación entre dichos salarios con uno o varios indicadores que reflejen la marcha de la empresa.

Desde el punto de vista individual se pretende que una gran parte del salario esté conectado al rendimiento o a la productividad, ya sea del individuo o del grupo. También se pretende incluir indicadores de comportamientos laborales que ayuden al buen funcionamiento de la empresa.

Para Maella (2012) y para Lazear (2000) la retribución variable se está aplicando como incentivo buscando una flexibilidad de costes, la comunicación de prioridades y para motivar al personal para la consecución de determinados resultados, así como para un incremento de la productividad.

La flexibilidad salarial implica dejar una estructura salarial estandarizada y fija para, a partir de ahí, adoptar un sistema retributivo basado en el rendimiento de los empleados (Martínez Sánchez et.al, 2011).

Autores como Tsipouri (2005) la define como la capacidad de la organización para adecuar los costes salariales en función de los resultados de la empresa.

Una posibilidad de flexibilidad salarial sería la del pago por beneficios, práctica muy extendida en las empresas. Existen tres motivos por los que una empresa adoptaría esta política retributiva: uno de ellos sería el de sustituir parte de los componentes fijos salariales, la segunda la de atraer y retener a los mejores trabajadores y la tercera la de aumentar la motivación de los empleados para que se alineen con los objetivos de la empresa.

La flexibilidad salarial puede ser usada como complemento y como facilitador de la flexibilidad funcional. Si se desea que el trabajador adquiera múltiples conocimientos es recomendable que la organización use un sistema retributivo que tenga en cuenta la consecución de dicho objetivo.

Una política ampliamente usada es la de aplicar esquemas de remuneración por rendimiento, el cual ha sido demostrado que incrementa la productividad en el trabajo. (Origo, 2009 y Gielen et al., 2006). El impacto de participar en los beneficios respecto de la productividad es positivo según Weitzman y Kruse (1990).

Para Murray y Gerhart (1996) los sistemas salariales que tienen en cuenta las habilidades de los trabajadores son más propensos a satisfacer las necesidades psicológicas, a la vez que mejora la motivación en el trabajo al facilitar a los trabajadores estar en puestos de trabajo más enriquecidos.

4.5. LA FLEXIBILIDAD GEOGRÁFICA.

Hoy en día, debido al proceso de internacionalización que las empresas ponen en marcha se da un tipo de flexibilidad laboral basada en la localización donde los trabajadores realizan sus funciones. Es la llamada flexibilidad geográfica.

Las dos formas principales por las que una empresa puede flexibilizar la ubicación desde donde el trabajador desarrolla su actividad son a través de la movilidad geográfica y a través del teletrabajo.

La movilidad geográfica puede aplicarse tanto para un mercado laboral como para una empresa. Para un mercado laboral, la movilidad geográfica se refiere a la disponibilidad de la población en búsqueda de trabajo a cambiar de residencia, gracias a esto, ninguna oferta de trabajo queda desatendida.

Desde el ámbito de las empresas la movilidad geográfica se fundamenta en la posibilidad por parte de la organización de trasladar a un trabajador de un puesto a otro, dentro de la misma empresa pero situado en una localidad distinta. Esto ha de estar motivado por imperativos de carácter técnico, económico, organizativo o de producción. (art.40 Estatuto de los Trabajadores).

La Asociación Catalana de Teletrabajo (1999) define el teletrabajo como una forma flexible de organización del trabajo en la cual el desempeño de la actividad profesional no requiere la presencia física del trabajador durante una parte importante de su horario laboral.

El teletrabajo está caracterizado por la descentralización de algunos puestos de trabajo, independientemente del centro de trabajo habitual, la utilización creciente de TICs y la generación de ocupaciones laborales que no requieren de la presencia física en el centro de trabajo. (Rimbau y Triadó, 2006).

CAPÍTULO 5

EL ENFOQUE CONTINGENTE DE LA GESTIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL.

Una vez que la empresa identifica dónde necesita ser más flexible tiene que decidir si aplicará las herramientas de forma aislada o conjunta. En el siguiente capítulo se expondrá los motivos de la aplicación individual o conjunta de las herramientas de flexibilidad. Para este capítulo agruparemos la clasificación de flexibilidad laboral en flexibilidad externa (si interviene el mercado externo de trabajo) y flexibilidad interna (si interviene el mercado interno de trabajo).

5.1. FLEXIBILIDAD Y GESTIÓN DE LOS RRHH.

Las políticas de flexibilidad laboral son una herramienta de gestión de los factores humanos y como tal deben de estar dentro de la estrategia empresarial de recursos humanos.

Wright y McHahan (1992) definen la estrategia de gestión de recursos humanos como el conjunto de políticas y prácticas sobre la gestión de recursos humanos que se desarrollan con el fin de conseguir los objetivos empresariales.

De esa definición se desprende dos ideas importantes. Una de ellas es que la gestión de recursos humanos debe entenderse como un sistema completo e integrado en el que las diferentes prácticas están interrelacionadas. Debido a esto, es necesario examinar las relaciones entre las prácticas de gestión de RRHH y las características de la empresa, como por ejemplo la estrategia empresarial. La segunda idea pone de manifiesto que el objetivo de la estrategia de gestión de RRHH es la contribución a la mejora de la actividad de la empresa.

Todo esto hace que las prácticas de flexibilidad laboral no se realicen de forma aislada, sino que deberían realizarse de forma conjunta con la estrategia tanto de gestión de RRHH como con la estrategia de la organización. A este punto de vista se le llama perspectiva contingente.

Autores como Lepak (2003) o Youndt et al. (1996) consideran que la perspectiva contingente es la más común en los distintos estudios empíricos sobre estrategias de gestión de RRHH. Para Roca-Puig et al. (2005) la perspectiva contingente hace que las prácticas de RRHH afecten al desarrollo de la empresa con distinta intensidad, dependiendo de otros factores como el contexto externo o las características empresariales.

La implementación complementaria de las distintas prácticas ha de realizarse cuidadosamente, ya que pueden surgir sinergias negativas si las prácticas son contradictorias. Si se realizan correctamente, la contribución a los objetivos empresariales por parte de la gestión de los RRHH se incrementará.

Siguiendo esta perspectiva Roca-Puig et al. (2008) realizó un estudio para corroborar una serie de hipótesis sobre el efecto que podrían tener las prácticas complementarias de flexibilidad en la actuación de la organización.

El estudio parte de dos premisas. Por un lado la existencia demostrada de un efecto positivo en la interrelación entre las políticas de flexibilidad numérica interna y las políticas de flexibilidad funcional. A esto se añade la existencia de una correlación negativa entre el uso de contratos temporales y la inversión en formación por parte de la empresa. Es decir, el uso de la flexibilidad externa hace menos atractiva las herramientas de flexibilidad interna.

La segunda premisa parte de la existencia de investigaciones que prueban la existencia de un efecto complementario, una interrelación positiva entre los dos tipos de flexibilidad laboral. Autores como Osterman (2000) o Bacon y Blyton (2001) defienden esta tesis. Básicamente, existen argumentos para los efectos de las dos alternativas: efecto sustitutivo y efecto complementario. (Capelli y Neumark, 2004; Lepak et al., 2003).

Para Tüselmann, (1996) el efecto sustitutivo entre la flexibilidad externa e interna conlleva una serie de costes asociados con el intento de mejora de una clase en particular de flexibilidad laboral. De acuerdo con unas investigaciones realizadas por Becker y Gerhart (1996) en empresas caracterizadas por tener altos niveles de flexibilidad interna y externa es menos probable que la organización consiga buenos resultados. La falta de relación entre el uso simultáneo de prácticas soft de gestión de RRHH (las que inciden en la formación del empleado) con las prácticas hard (uso de contratos temporales) conlleva a la aparición de una interacción negativa entre ellos, lo que reduce los beneficios de la empresa.

Un ejemplo de esto es que los trabajadores con más habilidades necesitan una estabilidad y seguridad en el trabajo, según el modelo soft de gestión de RRHH. Si en la misma empresa se hace un gran uso de contratos temporales, producirá inseguridad en dichos trabajadores y estos reducirán su productividad y por consiguiente, los beneficios empresariales disminuirán.

Otro grupo de autores afirman que existe un efecto complementario entre las herramientas de flexibilidad externa y las herramientas de flexibilidad interna. La idea original proviene del modelo de trabajadores núcleo *versus* trabajadores periféricos propuesto por Atkinson (1984) y Atkinson y Meager (1986). La propuesta de Atkinson puede resumirse en: mientras la empresa concentra sus esfuerzos en la formación y en el desarrollo de los trabajadores núcleo (a través de la flexibilidad interna), los contratos temporales pueden ser concentrados en los trabajadores periféricos (a través de la flexibilidad externa), de esta forma la empresa logra maximizar sus beneficios haciendo uso de ambos tipos de flexibilidad. Este modelo será explicado de manera más extensa en el siguiente capítulo.

La aceptación del efecto complementario conlleva a que cuanto mayor sea la flexibilidad interna, mayores serán los efectos positivos de la flexibilidad externa en los resultados de las empresas.

Los autores que defienden el efecto complementario afirman que los resultados de las empresas con un nivel alto de flexibilidad interna y externa serán mayores que los resultados de aquellas empresas que apuesten por un solo tipo de flexibilidad, interna o externa.

CAPÍTULO 6

EL MODELO DE EMPRESA FLEXIBLE DE ATKINSON

6.1. MODELO DE EMPRESA FLEXIBLE DE ATKINSON

Para aplicar correctamente las políticas de flexibilidad, Atkinson (1984) plantea el modelo de la empresa flexible. Este modelo (representado en la figura 5.1) ayuda a relacionar la innovación y la flexibilidad. Afirma que la empresa está dividida en dos partes, un núcleo formado por los trabajadores más vitales para la empresa, y la periferia con aquellos que resultan menos necesarios.

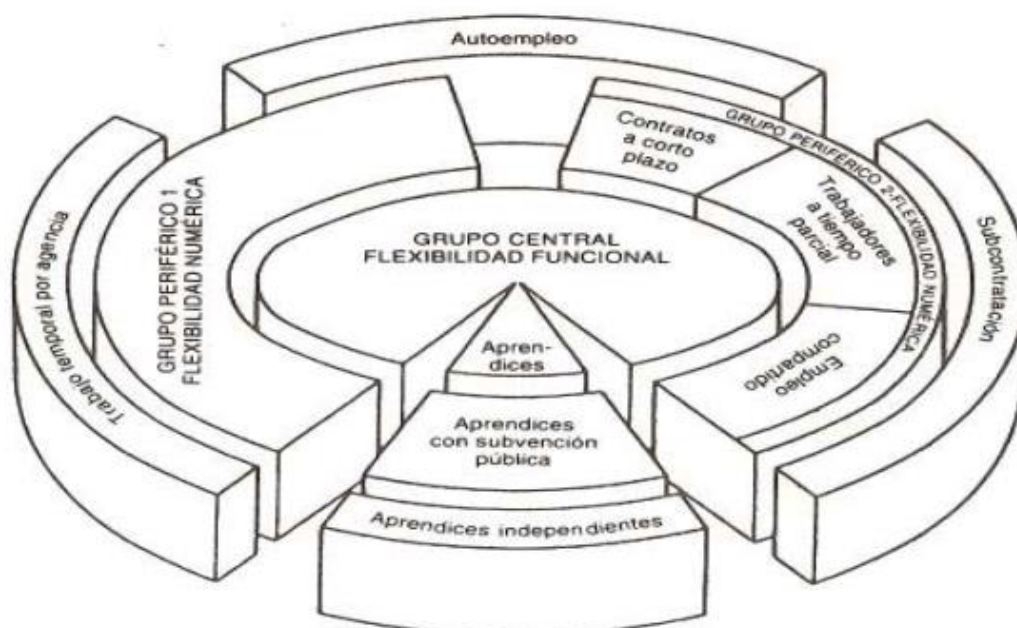


Figura 5.1 El modelo de empresa flexible de Atkinson.
Fuente: M. Arnal Sarasa (2010)

Gracias a esta división se crea un mercado interno de trabajo donde se protegen de las incertidumbres del entorno y se promocionan a los empleados del núcleo, que son los encargados de las actividades de innovación. Para estimular el compromiso organizativo y un comportamiento innovador es necesario aplicar las políticas de flexibilidad interna a los trabajadores núcleo.

Por otro lado, la flexibilidad externa es útil para los trabajadores de la periferia. Esto ocurre porque dichos empleados no contribuyen a generar innovaciones, se puede acceder a la subcontratación de actividades y a trabajadores temporales en el mercado de trabajo. Tal y como afirma Ángel Martínez Sánchez et al. (2006) en la periferia, la flexibilidad externa es útil para acomodar los cambios en el entorno de la empresa mediante el empleo temporal o la subcontratación de actividades (mercado externo de trabajo).

Cuando el mercado se expande, el grupo de trabajadores de la periferia también aumenta, mientras que, si este disminuye, el número de trabajadores periféricos se contraerá. Por otro lado, los trabajadores del núcleo solo cambiarán de actividades y de responsabilidades (Atkinson, 1984).

Los empleados del núcleo son trabajadores indefinidos en la empresa, como por ejemplo, directores, diseñadores, staff técnico de ventas, staff de control de calidad. La seguridad del empleo de estos trabajadores es debida a que aceptan la flexibilidad funcional tanto a corto plazo (equipos multidisciplinares, realizar diversas tareas), como a largo plazo (cambios de puestos de trabajo y re-entrenamiento). Todo esto se hace en pos de promocionar la flexibilidad funcional.

Dentro del grupo de trabajadores de la periferia se establece una subdivisión en primer grupo periférico y segundo grupo periférico.

El primer grupo periférico se caracteriza por ser trabajadores fijos en la empresa, pero con un menor nivel de seguridad en el empleo y con pocas oportunidades de promoción. De hecho, a estos trabajadores se les ofrece un puesto de trabajo, no una carrera dentro de la empresa.

Para esto, la empresa busca a estos empleados en el mercado externo de trabajo. Con esta medida consigue poner en práctica herramientas de flexibilidad numérica y flexibilidad salarial, cosa que no podría conseguir con los trabajadores del núcleo. Aquí no cabría la flexibilidad organizacional debido a que los trabajos en la periferia se caracterizan por necesitar menos habilidades y una menor formación.

Si la empresa necesita suplementar la flexibilidad numérica del primer grupo periférico con herramientas de flexibilidad funcional aparecerá un segundo grupo periférico.

Estos trabajadores están sujetos a contratos que permiten aplicar ambas prácticas de flexibilidad. A estos trabajadores se les aplica contratos de corta duración, trabajos compartidos y otros tipos de contratos temporales que cumplan la función de maximizar la flexibilidad mientras se minimiza el compromiso de la organización con el trabajador, con la seguridad del empleo y con el desarrollo de la carrera profesional.

El mejor ejemplo es el trabajo a tiempo parcial. Los trabajos con este tipo de contrato reúnen todas las características para ser un puesto del primer grupo periférico, pero, con la opción por parte de la empresa de reestructurar esos puestos de trabajo.

En el caso de puestos de trabajos muy especializados o aquellos con muy poca importancia en la empresa (como la limpieza de las oficinas) la empresa busca los recursos en el mercado exterior. Esto lo hace a través de trabajadores autónomos, de subcontratar trabajadores y haciendo uso de trabajadores de empresas de trabajo temporal.

6.2. OTROS MODELOS DE FLEXIBILIDAD LABORAL.

Atkinson (1984) no es el único autor que plantea un modelo de aplicación de prácticas de flexibilidad laboral. Otros autores han propuesto diferentes enfoques a la hora de aplicar la flexibilidad laboral en una empresa.

6.2.1. Modelo dicotómico.

Esta perspectiva distingue entre flexibilidad interna y externa. Para Roca-Puig et al. (2009) la flexibilidad interna abarca la flexibilidad salarial, la de horarios de trabajo, la flexibilidad de jornada y la funcional. La definen como la capacidad de las organizaciones para usar diferentes contratos que les permitan variar elementos específicos de las condiciones de trabajo dentro de los márgenes que la legislación laboral permita.

Para Kalleberg (2001) la flexibilidad interna va más allá que la flexibilidad funcional definida por Atkinson ya que incluye la opción de adaptar las horas de trabajo dentro de la misma organización.

En el modelo dicotómico, la flexibilidad externa se basa en la capacidad de cambiar la dimensión de la fuerza laboral al hacer uso de la contratación, subcontratación, la externalización de actividades para ajustarse las fluctuaciones del mercado (Fernández 2011).

6.2.2. Modelo de orientación al trabajador *versus* orientación a la empresa.

Tsui y Wu (2005) propusieron un modelo con un enfoque completamente distinto, el modelo de flexibilidad orientada al trabajador y flexibilidad orientada a la empresa.

Estos autores identificaban tres escenarios posibles:

El primer escenario que identificaron se sitúa en empresas donde las relaciones con los trabajadores eran monopolizadas por los criterios de la empresa, en cambio, las relaciones enfocadas en el trabajo son las propias de actividades poco importantes para la empresa y alejadas de la misión de la misma. Este escenario estaba enfocado a la empresa.

El segundo escenario se sitúa en organizaciones enfocadas en el trabajo, donde el criterio de los trabajadores se nivela respecto al de la empresa.

Por último, identificaron un tercer escenario que situaba a las organizaciones que usan ambos tipos de relaciones: algunos trabajadores realizan tareas del núcleo de la empresa (estos son los enfocados en el trabajo) y otros que se dedican a las tareas periféricas (enfocadas a la empresa).

Chung (2007) se cuestionaba por qué beneficios podría aportar la flexibilidad laboral a los trabajadores. Este punto de vista sobre la flexibilidad orientada a los trabajadores será explicado en el capítulo siguiente.

6.2.3. Modelo de flexibilidad demandada y ofrecida.

A partir del modelo anterior, Cañibano (2011) desarrolló un marco teórico integrativo donde se relacionaba la flexibilidad demandada con la ofrecida. Esta autora afirma que ambos tipos de flexibilidad dependen de la estrategia de la empresa, aunque los empleados puedan ejercer presiones que ejerzan cierta influencia.

Este modelo genera cuatro tipos de acuerdo de flexibilidad laboral tal y como se puede apreciar en la figura 5.2:

- Flexibilidad baja: la empresa no demanda ni ofrece flexibilidad a sus empleados, siendo este un acuerdo cerrado.
- Flexibilidad orientada al empleado: las empresas no demandan flexibilidad a los trabajadores, sin embargo, les ofrece programas de flexibilidad. Bajo este tipo de flexibilidad, los empleados son capaces de organizar sus trabajos de la manera autónoma.
- Flexibilidad orientada a la empresa: la organización espera altos niveles de flexibilidad por parte de los trabajadores. A diferencia de la flexibilidad orientada al empleado, la empresa impone la herramienta de flexibilidad. La empresa no oferta programas de flexibilidad
- Flexibilidad mutua: existe cuando la empresa demandada y oferta flexibilidad a

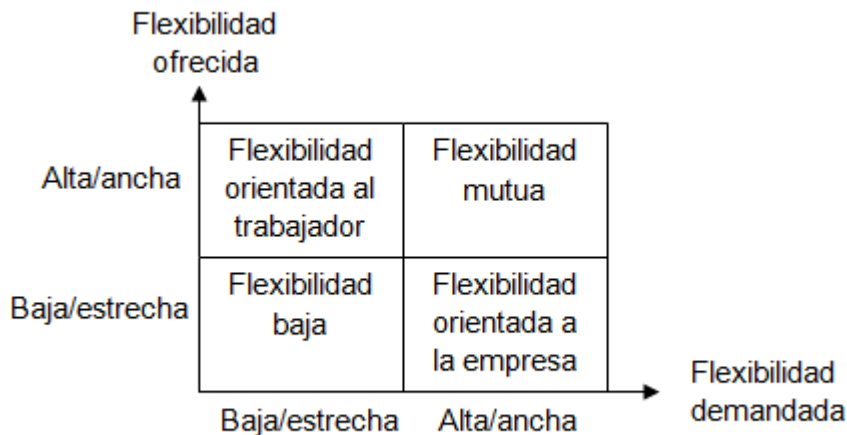


Figura 5.2 Modelo de flexibilidad demandada y ofrecida

Fuente: Cañibano (2011)

los trabajadores.

CAPÍTULO 7

LA INCIDENCIA DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL PARA LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y EL EMPLEO.

En el capítulo anterior se comentó que existe una corriente de autores que dividen la flexibilidad según a quién estén orientadas, a las empresas o a los trabajadores. En este capítulo se abordará más detenidamente esta perspectiva.

7.1. LA FLEXIBILIDAD Y LOS TRABAJADORES.

La mayor parte de la literatura sobre la flexibilidad laboral en el ámbito de la gestión empresarial está basada en el punto de vista del beneficio para la empresa. Uno de los elementos clave en las herramientas de flexibilidad son los trabajadores, los cuales, a menudo, no son consultados ni tenidos en cuenta a la hora de establecer las estrategias de gestión de RRHH.

El concepto de flexibilidad para los trabajadores está, poco a poco, siendo aceptado tal y como menciona la Comisión Europea en sus publicaciones *Joint Employment Report* (2007) y *Acercamiento a la flexiseguridad* (2007) donde aboga por adecuar los métodos de flexibilidad para ambos, para los trabajadores y para la empresa.

Los motivos por los que los trabajadores están interesados en las políticas de flexibilidad son diversos, tales como mejora de la conciliación familiar con la vida laboral, así como la capacidad de poder realizar actividades más allá de su día a día laboral. Otro motivo podría ser la necesidad por parte del trabajador de cambiar su estilo de vida o sus preferencias, en resumen, cualquier motivo dentro de la esfera personal en el que interfiera el hecho de trabajar para una compañía.

Según Chung (2009) la flexibilidad orientada al trabajador también reporta beneficios a la organización. Estos beneficios son indirectos ya que una mejora en la calidad del trabajo conllevará a una mayor satisfacción del mismo por parte del trabajador y una mayor productividad para la empresa.

Los trabajadores también tienen razones indirectas para mostrar interés en la flexibilidad (Chung, 2007), por ejemplo, para maximizar sus ingresos o mejorar la seguridad en su trabajo. Un ejemplo claro de esto podría ser una empresa en cuya situación no puede acceder al mercado externo de trabajo podría ofrecer horas extraordinarias a los trabajadores para cubrir una necesidad de producción. Para el trabajador esto le reportaría más seguridad en el trabajo a la vez que aumentarían sus ingresos.

7.2. ¿LES BENEFICIA A LOS TRABAJADORES LA FLEXIBILIDAD? UNA VISIÓN CRÍTICA.

Miguélez (2004) señala que a muy pocos trabajadores realmente les beneficia la flexibilidad y que con estas prácticas la incertidumbre del mercado se traslada a los trabajadores.

Miguélez y Prieto (2009) afirman que para las organizaciones la flexibilidad significa certidumbre y la capacidad de disponer más y mejor de la fuerza de trabajo. Por el otro lado, para los trabajadores la flexibilidad adquiere el significado de incertidumbre y mayor disponibilidad hacia la empresa.

Esta incertidumbre se exceptúa para aquellos casos en los que la flexibilidad ha sido negociada, aunque asumen el riesgo de que no se cumpla lo pactado por parte del empleador.

Este autor aboga por denominar a la flexibilidad para el trabajador como autonomía laboral. Afirma que, cuando se habla de flexibilidad interna o externa se habla, en ambos casos, del uso del trabajo por las empresas más que de decisiones por parte de los trabajadores. Solo para unos pocos trabajadores el trabajo sin contrato o a tiempo parcial o con muchas opciones de movilidad, la flexibilidad podría reforzar su autonomía y mejorar sus salarios, condiciones laborales así como obtener una buena relación entre trabajo y cualificación. Para el resto de empleados, la flexibilidad tiene o puede tener consecuencias negativas (Miguélez, 2004).

CAPÍTULO 8

LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA SEDE CENTRAL DEL GRUPO ITURRI.

8.1. MOTIVOS DE LA ELECCIÓN DEL GRUPO ITURRI.

En los capítulos anteriores se ha expuesto el significado de la flexibilidad en la empresa, las distintas acepciones de la flexibilidad laboral, sus antecedentes, así como un modelo de aplicación de la flexibilidad laboral. Toda la teoría que se ha comentado con anterioridad tiene una aplicación práctica en las empresas de nuestro entorno.

Para ilustrar la aplicación de las herramientas de flexibilidad laboral se ha escogido a modo de ejemplo un grupo de empresarial internacional de origen sevillano, el grupo Iturri. Los motivos principales de esta elección han sido el tamaño, la trayectoria y las actividades de este grupo de empresas.

Debido a la gran complejidad que supone la gestión de los recursos humanos en una multinacional, en el siguiente capítulo se expondrá la aplicación práctica de herramientas de flexibilidad laboral en la sede central de este grupo de empresas.

8.2. EL GRUPO ITURRI.

Toda la información que aparece en este capítulo ha sido obtenida a través de la página web del grupo y de entrevistas personales con Adela Carbadillo Sayago, empleada del departamento de personal del grupo Iturri.

8.2.1. LA TRAYECTORIA DEL GRUPO.

Antes de convertirse en grupo su fundador creó una empresa en Sevilla a mediados del siglo XX que se dedicaba a la comercialización de cables y suministro de efectos navales.

A partir de la década de los 70 la empresa expandió su territorio de actuación desde la provincia de Sevilla hasta las distintas regiones de España. A su vez la empresa fue aumentando sus actividades comerciales y ofreciendo soluciones a sus clientes para poder vender fuera del territorio de origen.

Fue en la década de los 90 cuando la empresa toma un camino que hará que cambie toda la organización. La compañía decide iniciar un proceso de internacionalización que hace que, a día de hoy, sea un grupo de empresas que está presente en más de 10 países de Europa, África, América y Asia. El grupo está compuesto por 6 empresas, cada una de ellas dedicadas a distintas actividades y con sedes en los distintos países donde actúa.

8.2.2. TAMAÑO DEL GRUPO.

Uno de los motivos por los que este grupo fue seleccionado como ejemplo fue su tamaño. Este grupo cuenta con alrededor de 1000 empleados, de los cuales el 65% son españoles y el 35% son trabajadores del resto del mundo.

Desde el punto de vista económico, el grupo presentaba en 2015 un 50% del volumen de su actividad en España y un 50% en el resto de países, siendo su cifra de negocios de 200 millones de euros.

8.2.3. LA ACTIVIDAD DEL GRUPO.

Como se comentó con anterioridad, la empresa, en sus orígenes se dedicaba a la comercialización de cables y suministro de efectos navales. Gracias a los distintos procesos de expansión los productos que ésta ofrecía también fueron expandiéndose.

Cuando la empresa saltó del nivel regional al nacional transformó su actividad de empresa comercial a empresa industrial, servían cada vez más a refinerías en proceso de expansión dentro del territorio nacional.

Con la internacionalización, la empresa se convierte en algo más que una empresa industrial, ésta ofrece innovación y tecnología en sus productos, a la vez que sitúa al cliente como factor diferencial de su actividad.

La actividad que realiza esta organización es muy diversa. Sus ramas de actuación van desde la fabricación y comercialización de vehículos contra incendio, fabricación de EPIs (elementos de protección individual) y confección de vestuarios laborales y especializados.

En 2007 el grupo decidió dividirse en cuatro unidades de negocio debido a un cambio en su visión estratégica. Se dividieron en: industrial (clientes del sector de la alimentación, gas, automoción y energía; comprende a la industria en su sentido amplio), militar (vestuario, calzado y EPIs de las fuerzas de seguridad), emergencias (vehículos, vestuario y EPIs) y sanitario (vestuario hospitalario).

Los productos del grupo no están estandarizados por lo que estos se adaptarán a los requisitos de cada cliente. Más que productos, el grupo ofrece soluciones a sus clientes.

8.3. LA SEDE CENTRAL.

Para poder gestionar y dirigir las actividades económicas, el grupo establece su sede central en Sevilla. Esta sede central tiene encomendada la labor comercial y de dirección del grupo, a la vez que realiza los servicios generales del grupo.

Para realizar su cometido, la sede central alberga los departamentos de marketing, recursos humanos, personal, logística, compras, *call-center*, calidad y financiero. Las herramientas de flexibilidad que se pasarán a analizar serán las aplicadas a los trabajadores de estos departamentos.

Iturri clasifica a sus empleados según el convenio colectivo del comercio de almacenistas y detallistas de ferreterías, armerías y artículos de deporte de la provincia de Sevilla. Entre los departamentos nos podemos encontrar con personal del grupo II: directores, jefe de personal, jefe de compra, jefe de ventas, jefe de almacén, viajantes, corredores de plaza. Los trabajadores del grupo III: oficial administrativo y perforista. Por último, del grupo IV nos encontramos con los mozos y mozos especializados. Estos mozos se encargan de la recepción y distribución de las mercancías en el almacén, así mismo, se encargan de transportar algunos productos a los clientes, por los que también trabajarán de cara al cliente del grupo.

8.4. LAS HERRAMIENTAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL APLICADAS EN LA SEDE CENTRAL.

En este apartado analizaremos las herramientas de flexibilidad laboral que se aplican a los empleados de la sede central del grupo.

8.4.1. Herramientas de flexibilidad numérica externa empleadas.

El grupo Iturri no tenía definida una política de contratación de personal hasta 2008. Por lo tanto, cada sede realizaba las contrataciones temporales para cubrir sus necesidades.

En 2008, el departamento de personal analizó dicho gasto y concluyó que, con esa práctica, el grupo perdía competitividad. Además, no se tenía un dato claro de productividad real ya que la contratación sin control o justificación minoraba los márgenes de todas las operaciones comerciales.

Tras analizar las consecuencias de las políticas de contratación que habían estado realizando, Iturri abrió un proceso de homologación de ETTs donde cada una debía cumplir unos requisitos mínimos.

Con esta herramienta de flexibilidad numérica externa, el grupo Iturri llegó a minimizar el gasto a más de la mitad y con más nivel de productividad y calidad del servicio que antes.

Tras los buenos resultados de la implantación de esa herramienta, la empresa avanzó un paso más en su objetivo de reducir los costes laborales y decide eliminar la contratación a través de ETT y apuesta por la contratación directa siempre y cuando no pueda cubrir el puesto de forma interna.

El procedimiento descrito se realiza en la sede central para cubrir puestos de mozos de almacén.

De forma alternativa, el grupo Iturri usa esta herramienta para reforzar la selección de personal, es decir, al finalizar un proceso de selección contratarán al trabajador elegido con un contrato de duración determinada para asegurar que dicho trabajador cumple con las expectativas de la empresa y es capaz de desarrollar eficazmente sus funciones.

8.4.2. Herramientas de flexibilidad numérica interna.

Al igual que ocurre con la aplicación de herramientas de flexibilidad numérica externa, el uso de ciertos tipos de prácticas de flexibilidad laboral numérica interna dependerá de dónde nos situemos en la empresa.

En la sede central se establece la posibilidad a todos aquellos trabajadores que no sean operarios, de establecer el horario de entrada y de salida dentro de unos límites. La sede está abierta desde las 8:00 a.m. hasta las 18:20 p.m., dentro de ese rango de 10 horas los trabajadores realizan sus jornadas de 8 horas. La empresa permite a los trabajadores elegir su horario de entrada entre las 8 a.m., 8.30 a.m. y 9 a.m., por lo que los horarios de salida vendrán condicionados por la elección de cada trabajador.

Esta flexibilidad horaria no es ofrecida por la empresa a los operarios. En cambio, en la sede central, solo se permite el uso de horas extraordinarias a los operarios. Las horas extraordinarias serán usadas en el caso de que haya mayor carga de trabajo de la esperada y tendrán su límite en lo establecido por el convenio colectivo.

8.4.3. Herramientas de flexibilidad funcional.

Como se comentó con anterioridad, en el caso de una necesidad de trabajadores Iturri preferirá cubrir el puesto con personal de la empresa en vez de acudir al mercado de trabajo externo.

Para realizar este proceso de sustitución interna, la empresa identifica las cargas de trabajo repetitivas y define los perfiles específicos para cada necesidad. Una vez identificados los períodos se analiza qué área baja su producción en la época en la que nacen estas necesidades y hacen un estudio interno de movilidad interna temporal, es decir, identifican qué personas pueden y quieren atender estas necesidades.

El siguiente paso es crear una base de datos con las personas identificadas, los proyectos en los que ha participado y el resultado del mismo para que esta medida ayude a establecer un plan de desarrollo interno. Los trabajadores que se prestan a la rotación de tareas reciben una formación para realizar correctamente las funciones de los puestos a los que opte.

Esta rotación de puestos se da entre los trabajadores con menor cualificación, en el caso de la sede central, en los mozos de almacén.

Por ejemplo, si en la sede central de Iturri esperan la llegada de varios pedidos y no cuentan con suficiente personal en el almacén, pondrán en marcha el proceso descrito con anterioridad. Así, al buscar en la base de datos identificarán a los trabajadores dispuestos a cubrir los nuevos puestos necesarios. Estos trabajadores se trasladarán hasta el almacén de la sede central y realizarán las nuevas tareas que se les asigne. Una vez finalizada la necesidad de trabajadores en el almacén central, estos empleados volverán a sus puestos de trabajo originales.

Con esta herramienta la empresa busca reducir costes laborales al evitar la contratación de nuevos empleados.

Dentro de la flexibilidad funcional, en concreto en la funcional externa, nos encontramos con que en la sede central se hace uso de la externalización de servicios. Existen dos motivos por los que la organización hace uso de esta herramienta de flexibilidad. El primero de ellos es en el caso de que el personal contratado no disponga de la cualificación suficiente o si la cualificación requerida es muy específica, por esto, la empresa contrata a otra compañía para que ofrezca los servicios necesarios con mayor garantía. Un caso que ejemplifique esta actuación ocurrir a la hora de expandir el grupo. En el caso de que Iturri abra una sede en otro país necesitará contar unos conocimientos legales suficientes para constituir un negocio o para contratar personal. En este caso, el grupo Iturri contratará a una empresa externa que gestione los asuntos legales de esa sede.

El segundo motivo es en el caso de que la organización estime que al realizar alguna tarea o actividad se concentren demasiados esfuerzos, provocando una ralentización del resto de tareas. Un ejemplo de esto podría ser el siguiente: la empresa decide implantar un programa informático novedoso. Al ser un programa nuevo, los trabajadores del departamento de informática no tienen los conocimientos necesarios para instalarlo. En este caso, la empresa externaliza durante un período de tiempo, dicha actividad o tarea. Para solucionar este problema, Iturri contratará a una empresa que sepa instalarlo en vez de formar a los trabajadores del departamento de informática.

8.4.4. Herramientas de flexibilidad salarial.

En la sede central se establece un sistema retributivo mixto donde a una parte fija de los salarios se le sumará otra que dependa del rendimiento individual de los trabajadores. En casos muy concretos algunos empleados podrán obtener una retribución extra ligada al rendimiento de la empresa.

Los operarios recibirán un salario fijo más una parte variable. Esta parte variable estará ligada a la productividad del operario. Dicha productividad será medida por el jefe de almacén. Para el resto de empleados la parte variable estará determinada por el cumplimiento de objetivos. Estos objetivos son una serie de metas relacionadas con las tareas del puesto de trabajo que desempeñe el empleado. Estas metas han de ser medibles y serán negociadas por cada director de departamento individualmente con cada trabajador.

Existe otra parte variable del salario que está incluida en las retribuciones de algunos empleados (excepto los operarios). Son los llamados cierres y están relacionados con los beneficios de la empresa. Esta variable las reciben aquellos trabajadores que hayan realizado un desempeño excelente de su trabajo. Estos trabajadores son propuestos por sus directores de departamento. Posteriormente, se realiza un listado de candidatos que podrían recibir el cierre, el cual es enviado a los directores de las distintas líneas de negocio, quienes serán los que tomen la decisión final.

Por último, a los trabajadores a los que se les apliquen herramientas de flexibilidad funcional interna recibirán un plus (una parte variable) en sus nóminas.

8.4.5. Herramientas de flexibilidad geográfica.

Unido al plan de desarrollo interno, se establece un proceso de identificación de talentos donde la movilidad geográfica impulse la carrera de los empleados, al igual que su desarrollo profesional y permita que el conocimiento no quede en la persona sino en la compañía.

Al ser un grupo que actúa a nivel internacional suelen aparecer ocasiones donde se aplican herramientas de flexibilidad geográfica. La empresa traslada a trabajadores a otras sedes o delegaciones por motivos de promoción (aunque vayan a realizar las mismas tareas). Aquellos trabajadores de la sede central que hayan sido reconocidos en la empresa por su labor son propuestos para puestos de trabajos de otras delegaciones comerciales, normalmente de aquellas que estén situadas fuera de España.

CAPÍTULO 9

ANÁLISIS DEL CASO ITURRI.

Las herramientas usadas en la sede del grupo Iturri muestran una clara diferencia entre las políticas de flexibilidad que se aplican a los mozos (los que tienen menor formación) y el resto de los trabajadores encargados de la administración de la sede.

Tanto las herramientas de flexibilidad numérica externa como las de flexibilidad funcional interna están establecidas para los mozos. El motivo principal es conseguir una rápida adaptación de la mano de obra. Estas herramientas se aplican a los mozos porque son los trabajadores menos cualificados. Por un lado, es más fácil encontrar en el mercado externo de trabajo a un trabajador con poca cualificación que a uno con mucha cualificación.

Sin embargo, si en el resto de actividades de la sede central del grupo Iturri es necesaria más mano de obra, hacen uso de la externalización de las actividades que no pueden realizar.

Se ponen en marcha medidas de flexibilidad funcional interna ya que la empresa consigue ahorrar en costes laborales. El grupo Iturri no aplica la flexibilidad funcional interna para enriquecer el trabajo, el grupo realiza una ampliación de tareas cuando rota a los trabajadores. Esto lo hace por motivos económicos, para ahorrar costes laborales.

En el ámbito salarial, Iturri establece un esquema de remuneración por rendimiento cuando el indicador de la parte variable lo forman el índice de productividad y los objetivos cumplidos. Cuando un trabajador recibe una parte de su salario por concepto de cierre, la empresa otorga una participación en beneficios. Para fomentar la participación de los trabajadores en la rotación de tareas la empresa establece otra parte variable en los salarios de los trabajadores que roten en sus puestos.

Las herramientas analizadas con anterioridad se podrían clasificar como beneficiosas para la empresa, sin embargo, la flexibilidad laboral numérica interna está enfocada a los trabajadores. Esto ocurre porque la empresa espera recibir unos beneficios indirectos. Estos beneficios indirectos son los comentados en el apartado 3.2, mayor satisfacción laboral y mayor compromiso por parte de los empleados.

La diferencia en las actuaciones hace suponer que en la sede central se sigue el modelo de empresa flexible propuesto por Atkinson en 1984. La periferia estaría compuesta por los mozos del almacén ya que son el grupo de trabajadores que van a variar en función de la carga de trabajo. Dentro de los mozos, los que son contratados mediante contratos eventuales forman parte del segundo grupo periférico y los contratados de manera indefinida forman el primer grupo de la periferia.

El resto de trabajadores encargados de las labores de administración en la sede forman parte del núcleo ya que realizan las actividades principales de la sede central (realizar servicios generales al resto de empresas y sedes del grupo).

No afirmamos que sigue el modelo de empresa flexible de Atkinson por varios motivos:

Uno de los puntos donde la sede central no sigue al modelo de empresa flexible es en el ámbito de la flexibilidad funcional interna. Atkinson estableció que las herramientas de flexibilidad funcional interna serían aplicadas a los trabajadores del núcleo ya que es ahí donde se produce la innovación. Sin embargo, Iturri aplica la

rotación de tareas (herramienta de flexibilidad funcional interna) a los mozos de almacén (periferia).

El grupo realiza esta práctica debido a dos motivos fundamentalmente. Uno de ellos es que afirman que es más costoso formar a un trabajador cualificado que a uno con baja cualificación. El segundo motivo es que Iturri identifica la fuente de conocimiento y formación en el hecho de ofrecer productos y servicios no estandarizados a sus clientes, por lo que los trabajadores de puestos de administración aprenden cada vez que un cliente necesita una solución personalizada.

Por otro lado, en la empresa se aplica una flexibilidad funcional externa en el núcleo y una funcional interna en la periferia.

Esto ocurre debido al modelo productivo de Iturri, el cual se centra en el cliente y en sus necesidades, por lo que la empresa está obligada a adaptarse a las características de cada cliente (tal y como comentamos con anterioridad).

Ante tal situación, la empresa podría optar por: formar a los trabajadores en las habilidades que necesite para cumplir las especificaciones del cliente, o buscar en el mercado externo de trabajo a una persona con las cualidades que requiere el puesto de trabajo que realizará la actividad para el nuevo cliente.

Como explicamos al principio del capítulo, Iturri actúa en diversos sectores y tiene 4 líneas distintas de negocio, por esto y para ahorrar en costes laborales y en tiempo, lo más eficiente es rotar a trabajadores de la empresa y formarlos en las habilidades que requieran.

En resumen, el grupo Iturri se asemeja al modelo de empresa flexible en lo relacionado con la aplicación de herramientas de flexibilidad laboral. La diferencia principal por la cual no se asemejan el modelo de Atkinson y el grupo Iturri se encuentra la motivación de dichas prácticas.

Para Atkinson la razón de separar a los trabajadores en dos grupos se debe a que considera que de esa forma el núcleo se encontrará en mejores condiciones para desarrollar la innovación en la empresa. Sin embargo Iturri los separa en dos grupos a los trabajadores por motivos históricos, es decir, a la vez que el grupo ha ido creciendo y aparecían problemas han ido aplicando distintas prácticas hasta encontrar la que mejor se ajusta al grupo empresarial (un ejemplo claro es el expuesto en el apartado 8.4.1 donde se explica las herramientas de flexibilidad numérica externa).

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES

Tras una primera revisión bibliográfica sobre la flexibilidad laboral advertimos de la variedad de conceptos que existían sobre la flexibilidad y sobre cómo aplicarlas. Decidimos seguir la propuesta de Atkinson (1984) por ser el que aporta la definición más ampliamente aceptada.

Una vez estudiadas las diferentes tipologías de flexibilidad laboral y las herramientas para aplicarlas notamos que las ventajas que estas pueden producir en el ámbito empresarial se refieren mayormente a temas económicos, es decir, con esas prácticas se puede llegar a reducir costes laborales y a mejorar la productividad. La mayoría de la literatura trataba la flexibilidad en beneficio de la empresa, solo algunos autores como Chung (2007; 2009) realizaban estudios sobre la flexibilidad en beneficio de los trabajadores.

Otra conclusión a la que hemos llegado es que, a pesar de los distintos modelos de flexibilidad laboral sobre los que se han escrito pueden tener una difícil aplicación en el mundo empresarial actual.

Las sospechas sobre la difícil aplicación de los modelos se fundamentan en la diversidad de empresas que existen, cada una con unas características propias, la legislación laboral aplicable a cada organización, existen países donde el mercado de trabajo apenas está regulado y otros donde hay mayor involucración del Estado en el mercado de trabajo.

Al realizar el análisis del caso del grupo Iturri no encontramos un modelo de flexibilidad laboral que coincidiera con el grupo empresarial. El más cercano es el modelo de empresa flexible de Atkinson (1984) debido a que separa en dos grupos a los trabajadores, trabajadores de la periferia y trabajadores del núcleo. Al compararlo con el modelo que seguía Iturri en la sede central, coincidía en que ésta última dividía sus políticas de flexibilidad en mozos de almacén y en personal encargado de la administración del grupo. Las herramientas que el modelo de Atkinson recomendaba aplicar a los distintos grupos coincidían, en su mayoría, con las practicadas en la sede del grupo Iturri.

CAPÍTULO 11

BIBLIOGRAFÍA

Abraham, K.G., and Houseman, S.N. (1994) "Does Employment Protection Inhibit Labour. Market Flexibility? Lessons from Germany, France and Belgium." In Blank, R.M. (ed.) *Social Protection vs. Economic Flexibility: Is there a Tradeoff?* Chicago: University of Chicago Press.

Albizu, E. (1997): *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.

Atkinson, J. (1984): "Manpower strategies for flexible organizations", *Personnel Management*, August, 28-31. Atkinson y Meager 1986

Bacon, N. and Blyton, P. (2001): "High involvement work systems and job insecurity in the international iron steel industry", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(1), 5-16.

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.

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

Becker, B. and Gerhart (1996): "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.

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

Brewster, C., Hegewisch, A., and Mayne, L. (1994) "Flexible Working Practices: The Controversy and the Evidence" in Brewster, C., and Hegewisch, A. (eds) Policy and Practice in European Human Resource Management: *The Price Waterhouse Cranfield Survey*. London: Routledge.

Cañibano, A. (2011). Exploring the negative outcomes of flexible work arrangements. The case of a consultancy firm in Spain. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
Cappelli, P. and Neumark, D. (2004): "*External churning and internal flexibility: evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses*", *Industrial Relations*, 43, 148-182.

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

Chung, H. (2007) "*Flexibility for employers or for employees? A new approach to examining labour market flexibility across Europe using company level data*" in Flexicurity and Beyond: Finding a new agenda for the European Social Model, Henning Jørgensen & Per Kongshøj Madsen (eds.): Copenhagen: DJØF Publishing. pp.243~277

Chung, H. J. (2009). *Flexibility for whom? Working time flexibility practices of European companies*.

Colclough, G. and Tolbert, C. M. II (1992). *Work in the Fast Lane: Flexibility, Divisions of Labor, and Inequality in High-Tech Industries*. Albany: SUNY.

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

- De Hann, E., Vos, P. and de Jong, P., 'Flexibilisation of labour', in *Serie Wetenschappelijke Publikaties Nationaal Vakbondsmuseum*, 1995.
- Deyo, F.C. (1997) "Labour and Post-Fordist Industrial Restructuring in East and Southeast Asia". *Work and Occupations*, 24. pp. 97-118, Sage Publications.
- Dhondt, S., Kraan, K.O. and Sloten, G. van, Eurofound, Work organisation, technology and working conditions, Luxembourg, *Office for Official Publications of the European Communities*, 2001
- Díaz-Mayans, M.A.; Sánchez, R. (2004): "Temporary employment and technical efficiency in Spain", *International Journal of Manpower*, 25(2), 181-194.
- Ederveen, S., and Thissen, L. (2004) "Can Labour Market Institutions Explain Unemployment Rates in New EU Member States?" *Economics Working Papers 027*, European Network of Economic Policy Research Institutes.
- Forrier, A. and Sels, L. (2003): "Flexibility, turnover and training", *International Journal of Manpower*, 24(2), 148-168.
- Gall, G., Allsop, D., 2007. Annual hours working in Britain, *Personnel Review*, 36(5), 800-814.
- Gielen, A., Kerhofs, M., Van Ours, J. (2006). Performance Related Pay and Labor Productivity. *IZA Discussion Paper*, N°2211
- Golden, L. (2009). Flexible daily work schedules in US jobs: Formal introductions needed? *Industrial Relations*, 48(1), 27-54.
- Goudswaard, A., Kraan, K. and Dhondt, S., Flexibiliteit in balans. *Flexibilisering en de gevolgen voor werkgever en werknemers [Balanced flexibility. The impacts of flexible labour on employer and employee]*, Hoofddorp, TNO Work and Employment, 2000.
- Goudswaard, A. and Nanteuil, M. de, Eurofound, *Flexibility and working conditions: A qualitative and comparative study in seven EU Member States*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2000,
- 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.
- Hamermesh, D. (1996) *Workdays, Workhours and Work Schedules: Evidence for the United States and Germany*. Kalamazoo, MI: Upjohn Institute for Employment Research.
- Houseman, S. N. (2001) "Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey". *Industrial and Labor Relations Review*, 55(1): 149-170.
- Houseman, S.N. and Polivka, A.E. (2000) "The Implications of Flexible Staffing Arrangements for Job Stability" in Neumark, D. (ed.) *On the Job: Is Long-Term Employment A Thing of the Past?* New York: *Russell Sage Foundation*. pp.427-462.
- Hunter, L., McGregor, A., MacInnes, J. and Sproull, A. (1993). 'The "flexible firm": strategy and segmentation'. *British Journal of Industrial Relations*, 31: 383-407.
- Jimeno, J. and Toharia, L. (1994) *Unemployment and Labour Market Flexibility: Spain*, Geneva: International Labour Organisation.
- CEC (2007c) *Joint Employment Report 2006/2007*. Luxembourg: Office for Official Publications of European Communities.
- Kalleberg, A.L., 2001. Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century, *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.

- Kalleberg, A., Reynolds, J., Marsden, P.V. (2003) "Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations" *Social Science Research* 32: 525-552
- Kyzlinková, R., Dokulilová, L. and Kroupa, A., Eurofound, *Teamwork and high performance work organisation*, Dublin, Eurofound, 2007,
- Lazear, E.P., 'Job security provisions and employment', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 105, Issue 3, 1990, pp. 699-726.
- Lepak, D.P., Takeguchi, R., Snell, S.A. (2003). Employment flexibility and firm performance: examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), pp. 681-703.
- Lepak, D.P., Takeuchi, R. and Snell (2003): "Employment flexibility and firm performance: examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity", *Journal of Management*, 29, 681-703.
- 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 division 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.
- Maella, P. (2012). Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones. *IESE Occasional Paper*, 252, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- 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, J. I. y Bernardi, F., 2011. La flexibilidad laboral: significados y consecuencias. *Política y Sociedad*, 48(2), 381-402.
- Martinez-Lucio, M. and Blyton, P., University of Cardiff, 'Trade union identity and the politics of flexibility: a comparison of Britain and Spain', in *International Sociological Association paper*, 1994.
- Matías, F., 2003. El entorno y el tamaño empresarial. Efectos sobre el uso de empresas de trabajo temporal (ETT) y la productividad laboral. *Revista europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), pp. 217-232.
- Michie, J. y Sheeman, M., 2003. Labour market deregulation, flexibility and innovation. *Cambridge Journal of Economics*, 27(1), pp.123-143.
- Miguélez, F. (2004). La flexibilidad laboral. Trabajo 13, *Universidad de Huelva*, pp 17-36.
- Miguélez, F.; Prieto, C., 2009. Transformaciones de empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa. *Política y Sociedad*, 46 (1-2), 275-287. Muffels et al. 2002
- Muffels, R.J.A., & Luijkx, R. (2004). *Job mobility and employment patterns across European welfare states*. Tilburg: OSA.
- Murray B. y Gerhart, B (1996). "An empirical analysis of a skilled-based pay program and plant performance outcomes". *Academy of Management Journal*, 41 (1), 68-78.
- Origo, F. (2009). "Flexible pay, firm performance and the role of unions. New evidence from Italy". *Labour Economics*, 16 (1): pp 64-78.

- 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.
- Piore, M.J. y Sabel, CH. F. (1984): *The second industry divide*, New York: Basic Book.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Prieto, C., 1999. Globalización económica, relación de empleo y cohesión social. Papers. *Revista de Sociología*, Nº 58.
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 marzo por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- 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.
- 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.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., & Escrig-Tena, A. B. (2008). External and internal labour flexibility in Spain: A substitute or complementary effect on firm performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1131-1151.
- Ruiz, J.; Ruiz, C. y McDonald, F, 2003. The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs. *Personnel Review*, 32(2), 164-186.
- Safón, V., 2000. *La flexibilidad de la empresa: teoría, cuantificación y práctica*. Valencia: Promolibro.
- Salvanes, K.G., ‘Market rigidities and labour market flexibility – an international comparison’, in *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 99, Issue 2, 1997, pp. 315-333.
- Sánchez, R. and Toharia, L. (2000): “Temporary workers and productivity: the case of Spain”, *Applied Economics*, 32, 583-591.
- Smith, V. (1997). “New forms of work organization”, *Annual Review of Sociology*, 23: 315-39.
- Solow, R. (1998) “What is Labour-Market Flexibility? What is it Good for?” *Proceedings of the British Academy*, Volume 97.
- Standing, G. (1989) “Global Feminization Through Flexible Labour”, *World Development* 17(7): 1077-95
- Streeck, W. 1991. On the institutional conditions of diversified quality production. En E.Matzner y W. Streeck (eds.), *Beyond Keynesianism. The socioeconomics of production and employment*, London: Edward Elgar.
- Totterdill, P., Dhondt, S. and Milsome, S., *Partners at work? A report to Europe’s policy makers and social partners, report of the Hi-Res Project – Defining the high road of work organisation as a resource for policy makers and social partners*, funded by Directorate-General Research of the European Commission, 2002.
- Tsipouri, L., Gavroglou, S., Asplund, R. Kleinkechtt, A.H Wickham, J. Arvanitis, S. (2005). Flexibility and competitiveness: labour market flexibility, innovation and organizational performance (FLEX-COM) *Final report 279-287*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. and Hite, J. P. (1995). 'Choice of employee-organization relationship: influence of external and internal organizational factors'. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, Elsevier.

Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44(2), 115-121.

Tüselmann, H. (1996): "Progress towards greater labour flexibility in Germany. The impact of recent reforms", *Employee Relations*, 18, 50-67.

Weitzman, M.L. y Kruse, D.L. (1990). "Profit sharing and Productivity". En A.s Blinder (eds.): Paying for productivity. A look at evidence. *Center for Economic Progress and Employment series*, Washington, D.C.: Brooking Institution.

Wright, P.M. and McMahan (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, 18, 295-320. 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.

Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W. and Lepak, D. P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.