

FLEXIBILIDAD NUMÉRICA EN LAS EMPRESAS: EL TRABAJO A TIEMPO PARCIAL EN GALICIA

JOSÉ DÍEZ DE CASTRO* / CARMEN REDONDO LÓPEZ** / JAVIER RIVAS COSTA**

*Departamento de Organización de Empresas y Comercialización
Facultad de Administración y Dirección de Empresas de Lugo

Universidad de Santiago de Compostela

**EU de Relaciones Laborales de Lugo
Universidad de Santiago de Compostela

Recibido: 9 noviembre 2001

Aceptado: 29 noviembre 2001

Resumen: La flexibilidad empresarial es considerada como una variable clave para conocer la capacidad que tienen las empresas de adaptarse a los cambios en su medio empresarial, desarrollando nuevas estructuras y comportamientos.

La flexibilidad es un concepto con muchas interpretaciones y dimensiones. En lo que respecta a la diversidad de contenidos, podemos hablar de tres grandes tipos de flexibilidad: temporal, espacial y contractual. Nos centraremos en la primera de ellas y, especialmente, en el trabajo a tiempo parcial, que es la forma más frecuente de tiempo flexible.

En este artículo se efectúa un análisis estadístico del trabajo a tiempo parcial en Galicia, incluyendo datos no publicados. Revisaremos las principales magnitudes y tendencias para confirmar o rechazar las afirmaciones más comunes efectuadas en la literatura sobre este tipo de trabajo.

Palabras clave: Flexibilidad numérica / Trabajo a tiempo parcial / Dirección estratégica de los recursos humanos.

NUMERIC FLEXIBILITY IN BUSINESS: THE PART-TIME WORK IN GALICIA

Abstract: Managerial flexibility is considered as a key variable to know the capacity that have the companies to adapt to the changes in its managerial environment, developing new structures and behaviors.

Flexibility is a concept with many interpretations and dimensions. We can speak of three big flexibility types: time, space, and contractual flexibility. We will center ourselves in the first one of them and, especially, in the part-time work that is the most frequent form of flexible time work.

In this article a statistical analysis is made on part-time work in Galicia, including data not published. We will revise the main magnitudes and tendencies to confirm or to reject the most common statements made in the literature on this type of work.

Keywords: Numeric flexibility / Part-time work / Human resources strategic management.

1. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un mundo con tendencia a la globalización, lo que provoca tensiones y cambios en los ámbitos político, económico y social. Entre todas las variaciones producidas, pocas han sido más profundas que las referidas al mercado del trabajo y a la propia naturaleza del trabajo.

La mundialización de la economía, el impacto de las nuevas tecnologías en el trabajo, la sociedad y las personas, el envejecimiento de la población, la incorporación de la mujer al trabajo y el nivel persistente de paro se han combinado para

crear tensiones sin precedentes en el tejido económico y social de los países desarrollados.

Las tensiones han sido enormes. Por un lado, hay nuevas oportunidades: mayores posibilidades en cada puesto de trabajo y mejores comunicaciones. Por otro, amenazas insurgentes: cambios continuos en la carrera, desempleo de larga duración, inseguridad en el empleo generalizada, deslocalizaciones de empresas.

Máquinas y sistemas se han vuelto flexibles y las personas han seguido ese camino. Si las máquinas se adaptan y se reconvierten, los que las manejan deben poseer estas características.

La previsibilidad de la demanda, con un escaso margen de error, es un factor vital para realizar la producción de la manera más eficiente, obteniendo economías de escala. Asimismo, le permite al sector servicios determinar con bastante fiabilidad el flujo y la intensidad de la actividad en cada momento.

En el momento actual, la previsión de la demanda quiebra, de tal manera que la supervivencia de la empresa depende principalmente de su capacidad para adaptarse lo antes posible a las condiciones cambiantes del mercado y de la competencia (Albizu, 1997, p. 10).

La producción debe modificarse de manera constante o periódica, según el sector, para hacer frente a las fluctuaciones de la demanda, exigiéndose la máxima flexibilidad de los trabajadores. Este tipo de formulación resultaría prácticamente imposible sin un cuadro de personal capaz de adaptarse con carácter permanente a las nuevas ideas adoptadas y de participar en la organización (Kempe, 2001).

La flexibilidad laboral ha existido siempre. Los turnos de trabajo, los trabajos de temporada, la multiplicidad de contratos, las personas que trabajaban fuera de las instalaciones de la empresa han sido elementos presentes en la reciente historia económica. Lo que ha variado es la intensidad en que todas estas formas de flexibilidad han consolidado su evolución.

Las empresas han respondido a las características económicas señaladas más arriba reorganizándose y empleando a los trabajadores bajo nuevas modalidades que son recogidas en la literatura como “atípicas”, “contingentes”, “no estándares” o, en su denominación más genérica, “flexibles”.

Las estadísticas demuestran que la mayor parte de los trabajos creados, especialmente en épocas de recesión, corresponden a estas formas flexibles de trabajo. Por ello, es imprescindible considerar los cambios que estas modalidades provocan en las relaciones laborales, en los trabajadores, en la organización empresarial y en la sociedad.

2. FLEXIBILIDAD

La flexibilidad es un concepto con muchas interpretaciones y dimensiones. No existe un solo modelo, sino una variedad infinita que se está continuamente adaptándose a las circunstancias de cada empresa y de sus trabajadores.

La flexibilidad del trabajo puede ser definida como la capacidad que tienen las empresas de adaptarse a los cambios en su medio empresarial, desarrollando nuevas estructuras y comportamientos.

La empresa será tanto más flexible en este sentido cuanto más pueda anticiparse a los cambios en el entorno y tomar las medidas transformadoras precisas. Por contra, la empresa será más rígida cuanto menos pueda prever los movimientos en su entorno y menor capacidad posea para realizar transformaciones en las variables básicas de gestión.

En lo que respecta a la diversidad de contenidos, podemos hablar de tres grandes tipos de flexibilidad: temporal, espacial y contractual. Estas tres dimensiones son conocidas como tiempo flexible, espacio flexible y contrato flexible. Existen otras formas de flexibilidad, pero que inciden en otras variables. Podemos hablar de flexibilidad salarial o de flexibilidad de la duración de la vida laboral, entre otras.

El tiempo parcial es la forma más frecuente de tiempo flexible, mientras que el teletrabajo modifica el concepto de espacio de trabajo, y los contratos de duración determinada representan una relación de trabajo que toma una importancia creciente.

La flexibilidad contractual tiene una connotación externa, ajena en mayor grado a la empresa, al depender de las instituciones públicas y de las sindicales. Su manejo está, pues, condicionado por la evolución de factores ambientales y de normativas supranacionales. Este tipo de flexibilidad será considerado un poco más adelante en este apartado, pero no es el objeto material de este trabajo.

Las flexibilidades temporal y espacial sí afectan expresamente a la dirección de la empresa; buscan la flexibilidad interna de la empresa para optimizar la gestión de sus recursos humanos.

Las empresas, al usar estas flexibilidades, está intentando conseguir uno o más de los siguientes objetivos (Atkinson, 1984):

- Polivalencia (flexibilidad funcional). Le permite a la empresa que la misma fuerza de trabajo efectúe la producción, aunque los productos o los métodos de producción cambien.

Para lograr este objetivo, es preciso que la fuerza de trabajo sea polivalente, es decir, que las mismas personas sean capaces de realizar actividades diferentes según se vayan produciendo necesidades diferentes en la empresa en función de los cambios mencionados.

- Fuerza de trabajo variable (flexibilidad numérica). Le permite a la empresa tener exactamente el número de personas preciso para responder adecuadamente a las demandas de productos.

La flexibilidad numérica es una flexibilidad defensiva para hacer concordar los trabajadores con la amplitud de la demanda de sus productos. La flexibilidad funcional es una flexibilidad adaptativa, que refleja la capacidad de la empresa y

de sus empleados para reaccionar ante una evolución de la composición de la demanda de sus productos (Perrons, 2000).

- Reducir costes (flexibilidad financiera). Le permite a la empresa que los costes de sus recursos humanos sean lo más reducidos posibles y que estén relacionados con los rendimientos en vez de con los puestos de trabajo. Esto implica la transformación de una estructura salarial uniforme, estandarizada y fija, basada en el puesto o en la categoría laboral del trabajador por otra basada en las competencias, conocimientos y rendimientos obtenidos (Ruiz Mercader *et al.*, 2000).

Hay razones para esta diversidad de significados del concepto flexibilidad (Zeytinoglu, 1999, p. xi): la gama de temas que cubre es extensa; el término significa cosas muy diferentes para los distintos colectivos, tales como empresarios, sindicatos, empleados, gobiernos; y su uso es frecuentemente ideológico, reflejando nuestras visiones y percepciones del “valor” de la flexibilidad.

A continuación, analizaremos más detenidamente la flexibilidad del tiempo de trabajo.

2.1. FLEXIBILIDAD TEMPORAL

El desarrollo de formas de trabajo atípicas es un aspecto característico de la flexibilización de las condiciones de empleo. Siempre han existido categorías especiales de puestos de trabajo, pero afectaban únicamente a una minoría de la población activa, y las presiones y las normativas se cuidaban muy mucho de que siguieran siendo situaciones estrictamente restringidas.

Dentro de la flexibilidad relacionada con la cantidad y con la distribución de las horas trabajadas, podemos registrar las siguientes posibilidades (Hutchinson y Brewster, 1995, pp. 25-44):

- Trabajo a tiempo parcial.
- Trabajo compartido.
- Horario flexible.
- Cómputo anual de horas trabajadas.
- Trabajo por turnos.
- Jornada diaria flexible.
- Horas extraordinarias.
- Trabajo por trimestres.
- Otras formas.

Por separado, destacaremos la definición y las principales notas caracterizadoras de todas ellas.

♦ *Trabajo a tiempo parcial.* Las definiciones del trabajo a tiempo parcial no son coincidentes en los diferentes países, señalando únicamente que corresponde a un trabajo que ocupa menor tiempo que la jornada 'normal' dentro de un sector.

La mayoría de los trabajadores a tiempo parcial son mujeres lo que facilita la contratación y aumenta la productividad.

♦ *Trabajo compartido.* Un mismo trabajo es compartido por dos o más personas dividiendo el sueldo y los demás beneficios en proporción al número de horas trabajadas. Se convierte así en una modalidad del trabajo a tiempo parcial.

Los colectivos más afectados son las mujeres, como trabajo a tiempo parcial que es, además de personas que estén próximas al retiro.

♦ *Horario flexible.* El trabajador, dentro de unos límites, tiene capacidad para distribuir su horario de trabajo. Debe realizar un número de horas habitual pero puede distribuirlas según su conveniencia dentro de un intervalo horario y respetando algunas condiciones.

Esta modalidad facilita el cumplimiento de las obligaciones familiares, reduciendo el absentismo.

♦ *Cómputo anual de horas trabajadas.* El empleado debe realizar un número de horas determinado al año, pero sobre una base horaria semanal o mensual.

Los horarios pueden variar para adaptarse a los picos de demanda sin necesidad de acudir a contrataciones o a horas extraordinarias.

Por lo general, los acuerdos con este fin prevén que los trabajadores reciban un sueldo de manera regular. Permiten, asimismo, repartir mejor el tiempo entre el trabajo y el ocio. A los empresarios les ofrece una mayor flexibilidad a la hora de organizar la producción, suprimiendo el pago de horas extraordinarias.

♦ *Jornada diaria flexible.* La jornada diaria puede variar en número de horas. El ajuste entre trabajo y demanda es, así, perfecta.

♦ *Trabajo por trimestres.* El trabajador tiene un contrato a tiempo completo o parcial, pudiendo dejar el trabajo (sin remuneración) durante uno o más trimestres al año.

Aplicado por la empresa *Virgin*, tiene como colectivo objetivo el de personas jóvenes, universitarias o no, que desean tener tiempo de disfrute. Los trabajos de temporada son también un campo idóneo de aplicación. Pensemos, por ejemplo, en el sector hotelero y de restauración en zonas turísticas.

♦ *Horas extraordinarias.* Son el tiempo trabajado por encima de las horas normales de trabajo pactadas contractualmente.

Las horas extraordinarias son la manera más habitual de enfrentar cargas de trabajo mayores que se presentan de forma imprevista o que, por su escasa importancia, no compensan la contratación de personal adicional.

♦ *Trabajo por turnos.* Un mismo trabajo es ocupado, de manera sucesiva, por dos o más trabajadores, dentro de un período de 24 horas.

Permite optimizar la utilización de las instalaciones y de los equipos. Es imprescindible en servicios públicos que no pueden dejar de ofrecerse en ningún momento.

♦ *Otras formas.* Las formas en que puede reflejarse la flexibilidad del tiempo de trabajo son amplísimas, no estando cerrada la lista.

Podemos recordar, así, la semana de trabajo reducida o la jornada semanal flexible. La primera consiste en trabajar menos días a la semana, habitualmente cuatro.

Esta modalidad se está usando en empresas que necesitan emplear menos gente como forma para evitar los despidos. Se trabaja menos, se cobra menos, trabajan todos.

La flexibilidad del tiempo se puede aplicar no con base anual o diaria sino semanal. Sirve para hacer frente a una demanda muy ligada a las fluctuaciones de la temporada.

También recogemos aquí la flexibilidad para los permisos durante la vida laboral. Se les permite a los trabajadores interrumpir sus carreras profesionales por motivos familiares, de formación o por otros.

3. CAUSAS DEL CRECIMIENTO DE LA FLEXIBILIDAD

Sistematizando la discusión anterior, podemos considerar que existen una serie de factores que contribuyen al crecimiento de la flexibilidad laboral, a través de la presión que ejercen sobre los empresarios: factores económicos, incertidumbre y tecnología (Brewster, Mayne y Tregaskis, 1997; Albizu, 1997):

- Consideraciones económicas. Las crisis económicas han provocado periódicamente fuertes recesiones. El medio ambiente empresarial, por otro lado, se ha ido haciendo más competitivo y el éxito más volátil.
- Incertidumbre de la demanda. Argumentamos más arriba la imposibilidad de conocer con una cierta precisión la demanda de los bienes y servicios. De acuerdo con el pensamiento de Bill Gates, una empresa no está a mucha distancia de su desaparición. Esta permanente inseguridad, provocada por el entorno económico, presiona a las empresas para que sean capaces de responder lo antes posible a cualquier evento significativo, cambiando las necesidades de trabajo en precio y en cantidad.
- Diferenciación de la demanda de consumo. El desarrollo de las sociedades conduce a que amplias capas de la población pueda acceder a bienes servicios específicos de una gran calidad. Los empresarios responden a estos cambios con la oferta de bienes y servicios diferenciados, que obliga a las empresas a realizar un esfuerzo continuado de adaptación para poder seguir siendo competitivas.

Un gran número de mercancías han cambiado hacia la *customization*. El fenómeno abarca ya ordenadores, raquetas de tenis, muñecas, productos capilares, pantalones vaqueros, mezclas de café, electrodomésticos o zapatillas deportivas¹.

- Cambio tecnológico. Los cambios tecnológicos se suceden a una intensidad superior al de otro período histórico. Los avances tecnológicos provocan modificaciones importantes en el proceso de obtención del bien o servicio, así como en la forma de organizar el trabajo.

El efecto general del cambio tecnológico ha sido el de incrementar la necesidad de trabajadores que puedan ser asignados a trabajos complejos cuando sean necesarios.

4. FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO

La organización tradicional del trabajo, basada en las ideas de la producción industrial en masa, se ha puesto progresivamente en tela de juicio durante los últimos veinte o treinta años. Se han ensayado un gran número de cambios para mejorar la productividad. Paralelamente, se ha producido un cambio más fundamental en la organización del trabajo al evolucionar desde sistemas fijos y estandarizados de producción hacia procesos flexibles y abiertos. La transformación puede explicarse por tres factores que representan el cambio: los recursos humanos, los mercados y la tecnología (Comisión Europea, 1997).

Las empresas se centran en lo que tiene que hacerse y no en las descripciones de puesto. Esto exige flexibilidad. Sólo con ella puede alcanzarse esta nueva perspectiva, que encaja mal con la burocracia, la jerarquía, la estandarización y la verticalidad estructural. Hay que dejar al empleado experimentar, tomar decisiones, realizar contactos. Claramente, para este sistema de trabajo la estructura organizativa tiene que ser bastante flexible (Caudron, 2000).

De la enumeración de las modalidades de flexibilidad temporal, se observa que hay unas ventajas comunes basadas en buscar una adecuación entre la carga de trabajo y la disponibilidad de trabajadores. El trabajo se considera como un coste que hay que minimizar. Las consecuencias inmediatas de este tipo de actuaciones provocan, adicionalmente, una mejora de la productividad económica, una flexibilidad en la programación de la producción, una disminución del absentismo y de la rotación, un mantenimiento o un incremento de los puestos de trabajo o la facilidad de integración de la vida privada y laboral.

No todo son ventajas. Cada una de las flexibilidades provoca unos inconvenientes que anulan, en mayor o en menor parte, las ventajas recién descritas:

¹ “Los vendedores nos quieren hacer felices”, *El País*, (29-07-01), p. 9.

- Mayores costes de formación.
- Mayores necesidades de coordinación.
- Trabajos a los que no es fácil aplicar estas modalidades.
- Dificultades de previsión perfecta de las necesidades laborales.
- Sueldo reducido y beneficios sociales menores.

Además, podemos recordar que las personas no pueden ser contemplados como un recurso material más, algo que ya es conocido sobradamente desde los experimentos de la factoría Hawthorne. A las personas no se les pueden aplicar únicamente cálculos matemáticos derivados de ingresos y de gastos estrictamente monetarios. Una falta de motivación o de compromiso es un efecto no considerado que puede echar por tierra un programa completo de reducción de costes salariales.

Las vías de flexibilidad recogidas no son universales, no valen igualmente para todos. Hay colectivos de sexo, de edad, de formación, que se adaptan bien a unas modalidades y mal a otras. La voluntariedad es una de las piezas claves del puzzle de la flexibilidad.

Las modalidades flexibles son vistas con desconfianza por la posibilidad de abusos por parte de las empresas, si el control es inadecuado.

De las experiencias existentes, podemos destacar que, para tener posibilidades de éxito, es bueno definir claramente las repercusiones que tendría el paso a la flexibilidad laboral o espacial por parte de un trabajador. Y esto sólo está al alcance de empresas de un tamaño considerable.

El gran argumento de la flexibilidad laboral se encuentra en enfocar los programas flexibles no en el empleado sino en el cliente. Mientras que se atiendan todas sus necesidades, debe considerarse apropiado cualquier acuerdo (Gale, 2001).

5. LA FLEXIBILIDAD, ¿UN IMPERATIVO COMPETITIVO?

La flexibilidad está asociada a la evolución de las condiciones económicas, sociales y políticas. En el sector privado se manifiesta la necesidad de ser competitivos a nivel global. En el sector público se exige reducir los gastos improductivos y evitar el despilfarro.

Los costes de personal son los más importantes en el capítulo de gastos variables. Por eso se convierten en el objetivo primordial de actuación. En el apartado legal, se examinan y revisan todas las formas de contratación para lograr una mayor eficiencia y eficacia.

En el campo de la flexibilidad temporal, objeto de nuestro estudio, la dirección de la empresa encuentra un medio de responder a esas presiones externas para reducir sus costes e incrementar su eficiencia.

Manipular el tiempo de trabajo tiene unas ventajas innegables. *“Como el trabajo se presenta muy pocas veces en trozos de siete horas y media exactas, contratar a los empleados para jornadas de esa duración puede acarrear costes e ineficiencias*

inevitables. Las diversas formas de flexibilidad laboral le permiten al empresario acoplar su fuerza de trabajo a la demanda. La flexibilidad también les permite a las organizaciones mejorar su capacidad para reaccionar rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, así como a las nuevas oportunidades de empleo y de trabajo” (Hutchinson y Brewster, 1995, pp. 59-60).

Dos son los métodos principales por los que el directivo puede abordar la flexibilización empresarial. El primero, de carácter defensivo, se refiere a abordar la flexibilidad como reacción a movimientos externos y de los competidores. Es una flexibilidad ‘obligada’. Los acuerdos sindicales o las actuaciones de otras empresas son precedentes obligados de estas actuaciones.

La auténtica flexibilidad proviene de la integración de la flexibilidad en la dirección estratégica de la empresa, para lo que precisa estar planificada y considerar los problemas humanos y estructurales que ésta puede acarrear.

Entre las finalidades de la flexibilidad empresarial podemos apreciar dos vertientes. Una, predominante en el sector industrial, en la que el interés básico es el económico. Una mayor productividad es la meta a la que se dirigen todos los esfuerzos. Otra, identificadora del sector servicios, en la que se busca una mejor adecuación de la empresa a las demandas de trabajo para darles un mejor servicio a los clientes.

Ésta es la que presenta más problemas, pero es la especialidad más idónea para la actuación directiva ya que incide en el diseño de un gran número de parámetros de gestión. Por otro lado, ante el gran crecimiento de este sector, ésta es la dimensión dominante y la que, previsiblemente, se mantendrá como mayoritaria en todas las actuaciones futuras de flexibilización empresarial.

De forma general, los estudios (Hutchinson y Brewster, 1995) muestran que el incremento de la flexibilidad varía en función de los países, de los sectores y de los estilos directivos. No obstante, la tendencia marcada es muy clara hacia el aumento de la flexibilidad.

Europa se ha distinguido siempre, frente a otros espacios socioeconómicos, por un modelo que conjugaba el desarrollo con elevadas prestaciones sociales para sus ciudadanos. De esta forma, se pretenden conseguir objetivos estrictamente económicos para mejorar la competitividad de las empresas: mejorar la flexibilidad dentro de las empresas y en el mercado del trabajo; reorganizar el trabajo dentro de la empresa y desarrollar el empleo con respecto a las nuevas necesidades.

Junto a ellos, “*si se pretende que estas formas flexibles de trabajo sean generalmente aceptadas, es importante asegurarse de que a estos trabajadores se les ofrezcan condiciones de trabajo bastante equivalentes a las de los demás trabajadores”* (Comisión Europea, 1994, p. 36).

La flexibilidad del tiempo de trabajo se ha incrementado en la UE. En general, las horas irregulares de trabajo tienen consecuencias negativas sobre la salud del empleado, aumentando su tensión. Dos aspectos pueden ser mencionados como formas de equilibrar este lado adverso (Working Life, 2000):

- Que los empleados controlen su trabajo. La flexibilidad en la producción se combina con la de los individuos. Esto no se produce. Alrededor del 75% de los empleados en la UE tienen fijos el comienzo y la finalización del trabajo, y casi la mitad no tienen posibilidad de elegir los períodos de descanso.
- Que los empleados elijan voluntariamente el horario flexible. La flexibilidad debe ser elegida personalmente y no responder sólo a requerimientos productivos.

La flexibilidad del trabajo no es una panacea que asegure la competitividad de las empresas en los países desarrollados. Pensar esto equivaldría a considerar que las empresas pueden ser eficientes y eficaces sólo con manipular los horarios y los lugares de trabajo. Nos concentraríamos, entonces, en un factor de los muchos necesarios para sobrevivir en el mercado.

Es necesario también adaptarse en muchos otros dominios como I+D, el desarrollo de nuevos productos y mercados, la mejora de la estructura, las acciones de marketing, la redefinición de estrategias y así sucesivamente.

Conforme se señaló anteriormente, considerar que la manipulación de trabajadores es la base de la competitividad posee una connotación defensiva que, como ya dijimos, no es la más adecuada para alcanzar todas las potencialidades y los efectos positivos de esta figura.

La flexibilidad tiene muchas caras. En el mercado de trabajo, aparte de las regulaciones oficiales que quedan fuera del alcance del presente trabajo, hay dos fuentes primordiales de flexibilidad: el tiempo y el lugar de trabajo. Ambas tienen consecuencias similares: exigen descentralizar, se acomodan a organizaciones más interactivas que jerarquizadas, necesitan de las nuevas tecnologías e inciden en aspectos de calidad en el trabajo.

La flexibilidad del mercado de trabajo es un concepto que desafía así una definición sencilla y que continuará teniendo diferentes significados para diferentes personas (Brodsky, 1994).

En suma, son la punta visible del iceberg que constituyen los nuevos sistemas de gestión. Encajan mal con los sistemas tradicionales que, si los emplean, nunca podrán desarrollar todos sus aspectos positivos y, seguramente, recogerán todos sus inconvenientes. El tiempo parcial o el teletrabajo no son meras herramientas. Son medios que el directivo debe usar en el nuevo milenio para mantener su eficiencia, garantizando a la vez los ideales de justicia, de solidaridad y de responsabilidad en sus organizaciones.

Es innegable que las empresas sufren elevadas presiones de elementos de su entorno (en especial, competidores y tecnología) para producir de manera más flexible. Esta nueva realidad de mercado podrá ser modulada, nos gustará más o menos, pero no podrá ser eliminada. Queremos decir que existe un margen de maniobra por parte de los gobiernos o de los empresarios para intensificar o dulcificar este

fenómeno, pero ninguna empresa alguna puede sustraerse a la concepción explícita de la flexibilidad temporal, espacial y contractual.

El mercado, por término medio, recompensa a aquellas empresas que pueden responder rápida y económicamente a cualquier variación de un elemento de su entorno, que pueden reducir sus costes fijos salariales y en las que el tiempo trabajado se corresponde exactamente con la demanda que tienen que satisfacer.

El directivo debe equilibrar la satisfacción de estas presiones con la de sus trabajadores y el mantenimiento de principios morales como la justicia y la solidaridad, máxime en épocas de elevado desempleo. Tarea nada fácil pero que es una de las claves del trabajo directivo presente y futuro.

La modernización de los sistemas socioeconómicos y de las estructuras del empleo debe reflejarse, a escala de empresa, a través de una serie de iniciativas destinadas a mejorar la organización del trabajo. La necesidad de reorganizar el trabajo afecta a todos los lugares de trabajo, tanto en el sector público como en el privado.

Dos conclusiones son importantes sobre estas ideas. Primera: que una mejor organización del trabajo conduce a aumentos de productividad, necesarios para que las empresas mejoren su situación competitiva. Segunda: que el tiempo de trabajo y la organización del trabajo no pueden disociarse (Comisión Europea, 1998).

El uso de fórmulas flexibles de trabajo se convierte de esta manera en una arma estratégica para empresas y estados en el momento actual. No obstante, diversos factores y reticencias han provocado que estas nuevas formas de organización no estén todavía demasiado extendidas en Europa. Por otro lado, está claro que la implantación masiva y voluntaria sólo se alcanzará cuando se equilibren los aspectos de flexibilidad, productividad y competitividad con los de seguridad, adaptabilidad y conciliación de la vida laboral y familiar.

Si una mayor flexibilidad es precisa para que las empresas sean competitivas, también lo es encontrar respuestas a cuestiones como las siguientes (Atkinson y Meager, 1986, p. 29):

- ¿Hemos alcanzado un equilibrio entre niveles de empleo flexible y permanente? Los trabajadores que cubren la periferia empresarial suelen tener menor cualificación, paga y perspectiva que los que se mantienen en el corazón de las organizaciones. No se puede seguir haciendo crecer desmesuradamente la primera sin, paralelamente, desarrollar el núcleo.
- ¿Se debe usar el temor al desempleo como argumento para lograr la flexibilidad? La lógica del mercado debe tener límites. La aceptación de la flexibilidad como algo mutuamente beneficioso debe generalizarse, sobre todo si la flexibilidad es un concepto que va a permanecer en el futuro.

6. FLEXIBILIDAD Y ACTIVIDAD DIRECTIVA

En este apartado incluiremos algunas muestras de las repercusiones que tiene la flexibilidad numérica sobre las diferentes funciones directivas.

6.1. CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORMAS ATÍPICAS DE TRABAJO

Los profundos cambios que provocan en una organización la adopción de formas atípicas de trabajo, que afectan a todos los aspectos básicos de las labores directivas, exigen que esas modificaciones estén planificadas y que contribuyan al logro de los objetivos básicos de esa organización.

La teoría de la ecología organizativa, o la concepción estratégica de los recursos humanos, son sólo dos ejemplos que ponen en conexión el empleo de estas técnicas laborales con políticas apropiadas de recursos humanos y con respuestas organizativas al cambio del entorno.

A través del empleo de las formas atípicas de trabajo se consigue recortar personal, reducir costes y provocar aumentos de eficiencia. Estos logros se contraponen con dificultades estructurales y de dirección de recursos humanos, por lo que decantar la balanza hacia uno u otro lado sólo puede decidirse en función de la contribución que esas acciones directivas produzcan en el logro de los objetivos prioritarios de la empresa.

La flexibilidad empresarial en todos sus sentidos debe tener una concepción estratégica. *“Representa un elemento en la gestión de la incertidumbre, mediante la búsqueda y adquisición de aquellos recursos flexibles –personas, tecnología, etc.– que encajan en un mayor número de opciones estratégicas, y en el desarrollo de una coordinación flexible de dichos recursos que maximice su flexibilidad inherente”* (Martínez Sánchez *et al.*, 1998, p. 39).

6.2. TRABAJO Y ESTRUCTURA

La empresa debe adaptarse a las necesidades impuestas en cada momento histórico por la configuración de los agentes externos. En caso contrario, la pena impuesta por el mercado es inmediata y concreta: un deterioro de su ejecución y de las magnitudes principales derivadas de ella. Si la situación de menoscabo se mantiene con suficiente intensidad un período determinado, la empresa desaparece. Detectar cómo debe articularse se convierte, así, en una de las obligaciones básicas de la dirección.

La revolución industrial trajo la estructura lineal, piramidal que todavía es la mayoritaria en las empresas. Sus pilares de funcionamiento son:

- El trabajo se divide para lograr eficiencia en fases secuenciales (actividades financieras, comerciales, productivas).

- La empresa se estructura jerárquicamente en razón de niveles de responsabilidad.
- Los sistemas de comunicación se basan en la autoridad y en la disciplina, produciéndose en cascada.

La estructura lineal es claramente inadecuada. La adopción de la filosofía taylorista, la división del trabajo, la centralización, la departamentalización funcional son conceptos insuficientes en la mayoría de sectores. En resumen, la estructura lineal no es flexible.

“Exagerando algo, con el fin de simplificar, el modelo tradicional de las empresas europeas y norteamericanas puede resumirse en el binomio organización compleja y empleos simples. La flexibilidad se realiza gracias a un manejo del trabajo complejo en empleos simples que necesitan cortos períodos de aprendizaje y donde los trabajadores pueden ser fácilmente reemplazados. La complejidad de la organización descansa en la separación radical entre “pensamiento” y “acción”. La memoria organizacional se basa en procedimientos formales, fuertes jerarquías y una élite profesional en la cúspide de la empresa. Este tipo de organización se adapta bien a las producciones en masa en un entorno estable. Sin embargo, si los productos se diversifican y los mercados se agitan, si las exigencias de calidad aumentan y el ritmo de cambio tecnológico se acelera, estas organizaciones carecen de flexibilidad. Se precisa una organización simplificada con empleos más complejos. La flexibilidad puede lograrse gracias a la reintegración de las tareas y a la introducción del trabajo en equipo. Por consiguiente, una parte considerable de los problemas de comunicación y de coordinación en la empresa puede resolverse en los niveles inferiores de la organización, lo que entraña una reducción de la complejidad organizacional. Si se quiere llegar a esta empresa flexible moderna, conviene descentralizar a todos los niveles la organización y sustituir el control de arriba-abajo por un diálogo continuo con las unidades comerciales” (Bosch, 1995, p. 5).

Las estructuras flexibles que van surgiendo tienen un punto común, que es la ruptura de la fuerza de trabajo en pedazos, conduciendo a una visión de los trabajadores en dos partes. Una, central, estable, vinculada estrictamente a la dirección de la empresa. Otra, periférica, inestable, asociada al logro de algunas metas específicas y temporales.

La asociación con las teorías de segmentación del mercado de trabajo es clara. El núcleo o grupo central se relaciona con el mercado de trabajo primario. Los otros colectivos entrarían de lleno en el mercado de trabajo secundario.

El tipo de trabajo desarrollado en el núcleo tiene unas características mucho más completas que el de la periferia. Sus integrantes tienen normalmente empleos permanentes a tiempo completo. El grupo periférico no tiene este nivel de estabilidad, por lo que suele estar compuesto por personas con otros tipos de vinculación, como el empleo a tiempo parcial.

En conclusión, el empleo a tiempo parcial mantiene un sentido genérico de marginalidad en la estructura de la empresa. Ésta aumenta su flexibilidad pero limita el compromiso de esas personas con ella, les otorga trabajos menos motivadores, sacrifica la seguridad en el trabajo y elimina cualquier atisbo de carrera profesional. La mujer es el colectivo primordial del que se nutre la periferia.

6.3. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

La flexibilidad incide también en los sistemas de remuneración de las empresas. La mayoría de esos sistemas fueron puestos a punto hace casi medio siglo. En consecuencia, consideraban únicamente compensar por empleos claramente definidos a tiempo completo en organizaciones burocráticas. Estos sistemas son un obstáculo para introducir mecanismos más flexibles. Los sistemas salariales son el reflejo de las estructuras y de los principios internos de funcionamiento y deben evolucionar con ellos.

Los nuevos sistemas de remuneración deben ser compatibles con la empresa flexible y se caracterizan por descripciones de tareas más amplias y por una disminución del número de escalones, por una mayor importancia de las nuevas exigencias profesionales (cooperación, responsabilidad, resolución de problemas), por las remuneraciones adicionales por resultados o mejoras continuas, por la igualdad interna entre tipos de empleados, entre hombres y mujeres o entre trabajadores a tiempo completo y a tiempo parcial (Bosch, 1995, p. 8).

Todos estos nuevos mecanismos simplifican las compensaciones, reducen la burocracia y democratizan la vida interna de las empresas. Efectos que no pueden ser calificados de otra forma que como positivos para las empresas.

En principio, podría parecer que el alejamiento de sistemas de pago homogéneos, así como la consideración de rendimientos relacionados con el trabajo, conduciría a que las personas fueran justamente valoradas sin verse influidas en su compensación por el tipo de contrato. Nada más lejos de la realidad.

En primer lugar, los trabajadores del núcleo son valorados por cualidades muchas veces intangibles. Por otro, esas características son difíciles de adquirir. Están aislados, en cierta manera, de los vaivenes del mercado de trabajo.

Los trabajadores de la periferia tienen que realizar trabajos poco diversificados, rutinarios, con poca discrecionalidad, con estándares cuantitativos. En consecuencia, tienen que desempeñar su trabajo en términos parecidos a los de principios del siglo XX bajo la administración científica.

Las implicaciones de estos cambios en los distintos estados de la actividad directiva consisten en que unas personas mantendrán o incluso mejorarán sus trabajos *“a expensas de las condiciones de empleo de otros, a menudo las mujeres, la mayor parte de los cuales se encontrarán relegados permanentemente en trabajos sin futuro, inseguros y mal pagados”* (Atkinson, 1984, p. 31).

7. EL TRABAJO A TIEMPO PARCIAL EN GALICIA

La importancia de la contratación a tiempo parcial se manifiesta en el hecho de que la mitad de los nuevos trabajos creados en Europa en el período 1987-1997 fueron a tiempo parcial. Para las mujeres, principales ocupantes de este tipo de contrato, su importancia aún es mayor, ya que debe señalarse, además, que más del 70% del empleo adicional neto ocupado por mujeres en el período 1994-99 era empleo a tiempo parcial.

Especial importancia reviste el hecho de que el trabajo a tiempo parcial se ha mostrado especialmente estable tanto en períodos de auge como de recesión. De 1992 a 1997, en cinco de esos seis años, no se registró en la Unión Europea creación neta de empleos a tiempo completo. En ese intervalo, con excepción del año 1995, el número de empleados a tiempo completo disminuyó en la Unión, por lo que el aumento del empleo a tiempo parcial ha sido superior a la creación neta de empleo.

Unido a este hecho se encuentra que en la fase alcista del ciclo económico, de 1987 a 1991, siempre hubo una creación neta de empleo a tiempo parcial, aunque no tan fuerte como la de los contratados a tiempo completo. En general, durante la década de 1990, en varios Estados los empleos a tiempo parcial han sido la única o la principal fuente de crecimiento del empleo.

Analizadas conjuntamente ambas situaciones, el empleo a tiempo parcial se manifiesta como una fuente segura de creación de puestos de trabajo frente a la gran volatilidad del mercado de trabajo a tiempo completo, que es el más rápido en crecer en tiempos de bonanza pero también el primero en destruir puestos de trabajo en momentos de crisis.

Estas características nos han llevado a considerar esta figura atípica como la idónea para realizar un análisis estadístico de Galicia, con objeto de contrastar los argumentos desarrollados en las páginas anteriores.

La población ocupada a tiempo parcial en Galicia (tabla 1) se concentra, como en el resto de países, en el sector servicios y en las mujeres. La agricultura, sumida en un proceso regresivo de población ocupada, se ve correspondida con una disminución de los trabajadores a tiempo parcial en los últimos años, aunque la contracción ha sido porcentualmente mucho más notable en los hombres que en las mujeres. En el sector pesquero, la divergencia de movimientos por sexos es más palmaria: los hombres que trabajan a tiempo parcial bajan, mientras que casi se triplica el número de mujeres en esta situación laboral. Industria y construcción siguen siendo sectores cuyas actividades no se han visto influidas por este tipo de contrato.

Una segunda dimensión es el nivel educativo de las personas que trabajan a tiempo parcial (tabla 2). De forma consistente, los poseedores de niveles inferiores de formación reglada son los que poseen un mayor número de contratos a tiempo parcial. Por otro lado, hay que poner en relación la aparente y positiva baja porcentual del escalón inferior de preparación con el nivel medio educativo de la sociedad gallega y con las edades de las personas (analizadas en la tabla 3). En los últimos

años, las distancias entre los hombres de formación universitaria que tienen trabajos a tiempo parcial y aquellas categorías con menor nivel educativo son siempre mucho menos acusadas que al referirnos a mujeres.

Tabla 1.- Población ocupada a tiempo parcial por sectores. Galicia, 1995-2000

	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Agricultura	11,8	16,5	9,6	13,0	5,6	7,4	4,8	5,8	3,4	4,2	4,1	11,7
Pesca	0,7	1,5	0,8	3,0	0,6	3,0	0,4	3,8	0,4	4,4	0,4	4,1
Industria	1,0	1,0	1,9	2,7	2,1	2,4	1,3	3,3	1,1	2,4	1,3	2,1
Construcción	0,7		0,7	0,8	0,5	0,6	0,5	0,3	0,7	0,2	0,4	0,2
Servicios	6,3	27,7	8,4	30,1	11,1	31,4	11,6	34,5	8,6	36,9	8,4	39,5
No clasificables												
No consta									0,3		0,2	

H: Hombres; M: Mujeres.

FUENTE: INE: *Encuesta de población activa*.

Tabla 2.- Población ocupada a tiempo parcial por estudios. Galicia, 1995-2000

	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Analfabetos y sin estudios	7,4	12,5	6,1	9,4	4,0	6,4	3,7	4,5	1,7	4,7	2,3	10,3
1º grado	6,6	18,7	5,4	17,7	4,5	15,2	3,6	17,1	2,6	15,5	3,5	15,4
2º grado	4,1	11,1	5,6	15,3	7,0	16,1	7,3	18,2	6,9	20,1	4,5	21,5
3º grado	2,4	4,5	4,2	7,0	4,5	7,1	4,0	7,8	3,2	7,8	4,2	10,3

H: Hombres; M: Mujeres.

FUENTE: INE: *Encuesta de población activa*.

Tabla 3.- Población ocupada a tiempo parcial por edades. Galicia, 1995-2000

	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
16 a 24 años	2,4	5,7	2,6	5,2	3,1	6,8	3,1	6,4	3,3	6,3	3,4	6,2
25 a 49 años	6,0	22,8	8,0	25,7	9,7	23,3	9,3	28,2	7,0	30	6,8	33,8
50 a 64 años	4,5	9,7	5,5	11,9	3,7	12,2	3,2	11,5	2,4	10	2,5	14,3
65 y más	7,5	8,9	5,3	6,7	3,5	2,5	3,0	1,6	1,7	1,8	1,9	3,0
Total	20,4	47,1	21,4	49,5	20,0	44,8	18,6	47,7	14,4	48,1	14,6	57,3

H: Hombres; M: Mujeres.

FUENTE: INE: *Encuesta de población activa*.

El trabajo a tiempo parcial se concentra en las edades de 25 a 49 años y en las mujeres. La superioridad habitual de este colectivo sobre los hombres se dispara en este intervalo. Esto indica que el trabajo a tiempo parcial está vinculado a circunstancias vitales de la mujer. Especialmente destacable es que se emplea en los años más productivos de la vida laboral y que está infrautilizado en las edades avanzadas, impidiendo así desarrollar su potencialidad como instrumento estratégico de compartir puestos de trabajo y de planificar los relevos.

Cuando analizamos las categorías profesionales de los trabajadores a tiempo parcial (tabla 4), se observa nítidamente que las ocupaciones de más alto nivel pro-

fesional y jerárquico presentan un uso escaso de esta figura, con aumentos poco perceptibles. Sí que se producen incrementos significativos en trabajadores de servicios y en el grupo de no cualificados.

Tabla 4.- Población ocupada a tiempo parcial por profesión. Galicia, 1995-2000

	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1. Dirección de las empresas y de las administraciones públicas	0,6	1,0	0,8	1,3	1,0	1,0	1,2	0,5	0,8	0,7	0,7	1,0
2. Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	2,5	4,6	4,2	7,0	4,0	6,0	3,4	6,4	2,9	6,7	2,8	5,5
3. Técnicos y profesionales de apoyo	0,9	0,6	1,0	1,4	1,2	2,1	1,3	2,4	1,0	1,2	1,4	1,9
4. Empleados de tipo administrativo	0,4	2,8	0,2	3,3	0,7	2,2	0,9	1,7	0,5	3,3	0,4	4,1
5. Trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores de los comercios	1,2	6,6	1,8	6,2	2,0	6,7	2,2	7,4	1,9	6,6	1,5	9,8
6. Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca	12,1	17,8	10,0	15,5	5,7	10,2	4,6	9,1	3,3	8,2	3,9	14,5
7. Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, de la construcción y de la minería, excepto los operadores de instalaciones y maquinaria	1,1	0,9	2,1	2,0	1,7	1,1	1,7	1,1	1,4	1,6	1,0	1,6
8. Operadores de instalaciones y maquinaria y montadores	0,7	0,4	0,9	0,6	2,0	0,9	1,8	1,9	0,5	1,1	0,8	0,4
9. Trabajadores no cualificados	1,2	12,0	0,5	12,1	1,6	14,7	1,6	17,1	2,2	18,6	2,2	18,7
0. Fuerzas armadas			0,2						0,2		0,3	
H: Hombres; M: Mujeres.												

FUENTE: INE: *Encuesta de población activa*.

Por último, los motivos por los que una persona ocupa este tipo de contrato nos acerca a su voluntariedad, que tiene unas repercusiones notables. Que el trabajo a tiempo parcial sea una opción voluntariamente elegida y no algo impuesto, para trabajar a falta de otra cosa mejor, es un hecho básico para el análisis de esta forma de trabajo. En Galicia (tabla 5), las personas que trabajan a tiempo parcial por no querer hacerlo a tiempo completo son un porcentaje ínfimo. La mayoría trabajaría a tiempo completo si pudiera o por múltiples razones personales. Entre ellas, podemos ver cómo el cuidado de hijos y de ascendientes sigue siendo una tarea femenina en la sociedad gallega.

En conclusión, el análisis estadístico nos permite esbozar que el contrato a tiempo parcial es utilizado por las empresas gallegas con fines más economicistas que estratégicos. Se busca la reducción de costes a corto plazo, no la utilización de una figura dentro de unas nuevas formas competitivas.

En este sentido, las evidencias se van acumulando. No se reparte en todos los sectores, sino en el sector servicios. No afecta por igual a hombres y mujeres. No evoluciona en el mismo sentido ni proporción en los dos sexos. Las personas que tienen trabajos a tiempo parcial tienen niveles educativos bajos o medios. Las mu-

eres casadas y que tienen hijos lo usan mayoritariamente. No se emplea para relevos por jubilación. Los puestos de alto nivel profesional y jerárquico no los emplean. La mayoría trabaja a tiempo parcial involuntariamente o por razones vinculadas al rol tradicional femenino.

Tabla 5.- Población ocupada a tiempo parcial por otros motivos. Galicia, 1995-2000

	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Parcial. Desconoce el motivo		0,2	0,2	0,1	0,2	0,7	0,2	0,3	0,5	1,0	0,4	2,1
Parcial. Enfermed. o incapacid. propia	4,3	3,7	3,1	2,1	0,6	0,8	0,6	0,6	0,7	0,3	0,9	1,6
Parcial. No querer un trabajo de jornada completa	0,2	0,6	0,3	1,1		0,4	0,1	0,7	0,3	1,4	0,2	1,6
Parcial. No haber encontrado un trabajo de jornada completa	0,7	4,2	0,9	4,1	1,7	4,0	2	5,7	1,5	5,8	1,8	6,6
Parcial. El tipo de actividad que realiza	8,9	23,2	11,1	28,6	13,3	26,9	11,3	26,1	8,6	29,3	7,3	31,1
Parcial. Obligaciones familiares	0,2	4,2		3,3	0,4	1,6	0,3	2,6	0,2	4,2	0,2	3,9
Parcial. Otras razones	5,9	9,9	5,8	9,7	4,0	9,6	3,6	10,2	2,7	5,2	3,4	10,1
Parcial. Seguir cursos de enseñanza o formación	0,4	0,9	0,3	0,4	0,3	0,8	0,8	1,6	0,5	1,0	0,5	0,6
H: Hombres; M: Mujeres.												

FUENTE: INE: *Encuesta de población activa*.

Las estadísticas de los contratos de trabajo nos permiten completar el análisis previo. El contrato de tiempo parcial es el tercero más empleado en Galicia, con un número total de 118.873 de esta modalidad en el año 2000. Muchas de las características que presentan confirman los datos más significativos recogidos a nivel europeo y que ya hemos señalado anteriormente: crecimiento en los últimos años, predominio del sector servicios, uso mayoritario femenino.

Tabla 6.- Contratos a tiempo parcial y de relevo según sexo y sectores económicos. Acumulados anuales

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
SEXO						
Hombres	21.609	29.339	37.889	45.360	44.767	43.883
Mujeres	31.060	41.916	54.923	68.424	67.109	74.990
Total	52.669	71.255	92.812	113.784	111.876	118.873
SECTORES						
Agricultura y pesca	511	520	504	563	489	531
Industria	5.122	5.928	8.457	10.670	11.508	9.699
Construcción	1.498	2.236	2.941	3.181	3.644	3.732
Servicios	45.538	62.571	80.910	99.370	96.235	104.911
Total	52.669	71.255	92.812	113.784	111.876	118.873

FUENTE: INEM: *Estadística de contratos registrados*.

El contrato a tiempo parcial es una modalidad utilizada mayoritariamente en el período de 25 a 44 años, seguido del grupo de menores de 25 años. A muy larga distancia se encuentra su uso en personas mayores de 45 años. Este esquema es idéntico en las cuatro provincias gallegas (tabla 7).

Tabla 7.- Contratos a tiempo parcial según sexo y edad. Galicia, 2000

	TOTAL	SEXO Y EDAD									
		Hombres					Mujeres				
		< 25	25 - 29	30 - 39	40 - 44	>=45	< 25	25 - 29	30 - 39	40 - 44	>=45
A Coruña	58.298	10.299	5.010	3.955	884	978	15.475	8.817	7.683	2.365	2.832
Lugo	9.469	1.666	878	642	169	241	1.887	1.413	1.556	471	546
Ourense	8.370	1.504	778	584	126	207	1.688	1.093	1.397	460	533
Pontevedra	42.736	8.239	3.309	2.846	706	862	10.150	6.385	6.239	1.808	2.192
<i>Galicia</i>	<i>118.873</i>	<i>21.708</i>	<i>9.975</i>	<i>8.027</i>	<i>1.885</i>	<i>2.288</i>	<i>29.200</i>	<i>17.708</i>	<i>16.875</i>	<i>5.104</i>	<i>6.103</i>

FUENTE: INEM: *Estadística de contratos registrados.*

Diferenciando por sexo, se produce una clara transformación de los datos agregados anteriores. En efecto, las mujeres emplean mayoritariamente este contrato en el período 25 a 44 años, mientras que los hombres realizan su máximo uso en el grupo de menores de 25 años. Por lo tanto, es la predominancia femenina en este tipo de contrato y las características biológicas distintivas de este período lo que condiciona que el agregado total de estos contratos se produzca en este período de edad. Los hombres presentan una elevada utilización en edades muy tempranas, para irse reduciendo paulatinamente según van avanzando en su vida laboral.

Por sectores, el sector servicios domina aplastantemente en la utilización de esta modalidad contractual en Galicia. En la agricultura y en la construcción se utiliza muy poco, mientras que en la industria tiene un valor bastante limitado. Como siempre, el crecimiento del trabajo a tiempo parcial está estrechamente relacionado con el desarrollo del sector servicios, en el cual las empresas tienden a ser más flexibles en lo que se refiere a las horas de trabajo, pero en el que también es cada vez más necesario emplear a personas los fines de semana y por la tarde (Comisión Europea, 2001).

Tabla 8.- Contratos a tiempo parcial según duración. Galicia, 2000

	TOTAL	<=1	>1a <=3	>3 a <=6	>6 a <=12	>12 a <=18	>18 a <=24	>24 a <=30	>30	INDET.	INDEF.
A Coruña	58.298	11.205	13.036	9.794	1.808	87	15	11	52	18.499	3.791
Lugo	9.469	1.206	2.316	1.844	499	10	1	2		2.892	699
Ourense	8.370	950	1.769	2.041	485	20	2		5	2.508	590
Pontevedra	42.736	6.862	11.533	8.398	1.911	152	7	5	93	11.132	2.643
<i>Galicia</i>	<i>118.873</i>	<i>20.223</i>	<i>28.654</i>	<i>22.077</i>	<i>4.703</i>	<i>269</i>	<i>25</i>	<i>18</i>	<i>150</i>	<i>35.031</i>	<i>7.723</i>

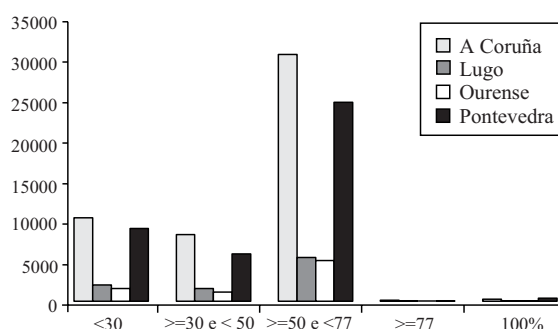
FUENTE: INEM: *Estadística de contratos registrados.*

La duración del contrato a tiempo parcial es un fenómeno digno de una consideración especial. La no especificidad de la definición de tiempo parcial, y que esta modalidad pueda presentar características de extrema temporalidad o permanencia, lo convierten en uno de los instrumentos modales más interesantes para percibir no las potencialidades sino las aplicaciones reales de los mecanismos de que disponen los directivos.

En este sentido, una primera observación nos reafirma en la idea de que existe una clara descompensación entre temporalidad y permanencia. Menos del 7% de los contratos que se firmaron en Galicia en el año 2000 fueron indefinidos a tiempo parcial. En la otra banda, encontramos que un 60% de los contratos a tiempo parcial no alcanzan los seis meses.

Un último aspecto interesante es la consideración del porcentaje de jornada contratada. La mayoría de los contratos de este tipo se realizan para jornadas entre el 50% y el 77% de la ordinaria, aunque existen bastantes contratos de duración inferior o muy reducida, mientras que por arriba de ese intervalo prácticamente no se producen contratos de tiempo parcial. Con todo, queda claro que el contrato a tiempo parcial se vincula, como en el resto de Europa, con la mitad de la duración de una jornada normal en la actividad correspondiente. Este comportamiento es consistente a nivel provincial (gráfico 1).

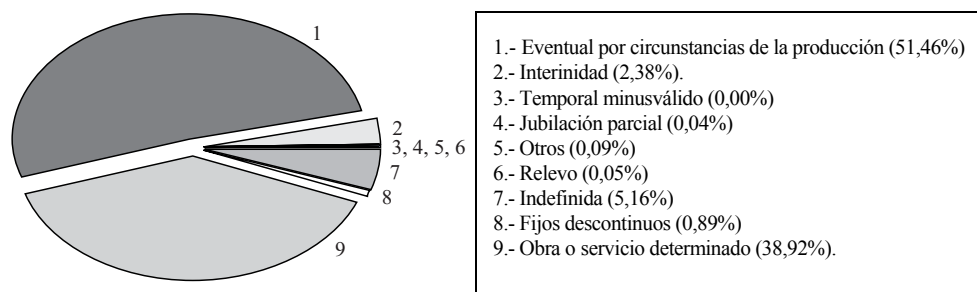
Gráfico 1.- Contratos a tiempo parcial. Porcentaje de jornada contratada, 1999



FUENTE: INEM: *Estadística de contratos registrados*.

Del análisis del gráfico 2 (por modalidades de contratación), resaltan dos datos. En primer lugar, como ya se apuntó, sólo un 6% de contratos tienen la consideración de indefinidos, lo que implica que nada menos que un 94% de ellos tiene establecidas las fechas o las causas de su vencimiento.

En segundo lugar, dentro de los contratos de duración determinada, hay dos modalidades que son completamente dominantes: por circunstancias de producción (54,77%) y por obra o servicio determinado (41,43%). Todas las demás (interinidad, temporal minusválido, jubilación parcial, relevo, etc.) se emplean mínimamente (3,8%). ¿Qué nos indica esto? Que gran parte de las finalidades de estos contratos, como el compartir trabajos o el de relevos de personas, no existen de hecho en la realidad económica gallega. Esto nos lleva a preguntarnos si es necesario mantener unas posibilidades contractuales de mínimo o nulo uso por las empresas gallegas.

Gráfico 2.- Contratos a tiempo parcial. Por modalidades de contratación. Galicia, 1999

FUENTE: INEM: *Estadística de contratos registrados*.

8. CONCLUSIONES

En la Unión Europea el trabajo a tiempo parcial lleva más de una década creciendo ininterrumpidamente. Galicia no es una excepción.

Este tipo de empleo se ha configurado, así, como el gran apoyo de los gobiernos para equilibrar unas cifras terriblemente desventajosas en los períodos bajos de los últimos ciclos económicos.

Adicionalmente, este tipo de empleo ha sido el gran generador de empleo neto ya que de los siete primeros años de la década de los noventa sólo en dos aumentó el número de trabajadores a tiempo completo, disminuyendo en mayor o menor proporción en los otros cinco.

Existe unanimidad en el crecimiento de esta modalidad de trabajo, lo que la configura como una modalidad excepcional para estudiar la flexibilidad en el trabajo, ya que en ninguna otra se ha dado esa persistencia y universalidad. A pesar de que las tasas de crecimiento varían fuertemente de un país a otro.

Con todo, hay grandes dificultades para el análisis del trabajo a tiempo parcial. Desafía las clasificaciones tradicionales (es temporal y fijo a la vez) y su explicación es un serio desafío. Intervienen en él diversas modalidades y múltiples dimensiones. Las excepciones siempre aparecen.

Con todo, también hay unos lugares comunes: las mujeres dominan el trabajo a tiempo parcial; el trabajo a tiempo parcial está concentrado en el sector servicios; el trabajo a tiempo parcial está peor pagado; el trabajo a tiempo parcial abarca trabajos de baja cualificación; el trabajo a tiempo parcial permite un menor grado de formación a aquéllos que lo desempeñan.

La enumeración anterior nos pone en guardia contra los argumentos simplistas y los análisis uni- o bi-dimensionales. El problema es complejo y multidireccional. El trabajo a tiempo parcial no es algo sólo deseado por los empleadores, y algo impuesto a todos los trabajadores. Como siempre, no hay nada bueno o malo en gestión empresarial. Todo depende de dónde, cuándo, cómo y a quién se le aplica.

Las formas atípicas de trabajo en general, y el trabajo a tiempo parcial en particular, precisan de tres elementos simultáneos para poder triunfar a largo plazo:

- Deben ofrecerles a las empresas ventajas económicas suficientes para ayudar a mantener su competitividad.
- Debe existir una demanda social para esas modalidades, que las haga atractivas para los trabajadores.
- Debe producirse una tolerancia de la sociedad hacia estas formas de trabajo.

Estas tres condiciones son más susceptibles para ser cubiertas por parte del trabajo a tiempo parcial que por las otras formas atípicas de empleo, aumentando así las posibilidades de un acercamiento entre los intereses de la sociedad, los empresarios y los trabajadores (Bosch, 1995, p. 23).

Parece evidente que, tanto desde la perspectiva de los trabajadores como desde la de los empresarios, hay razones para conseguir un interés de esos colectivos en las flexibilidades del trabajo, en particular para los empleos a tiempo parcial. Sin embargo, las razones de preferencia son diferentes para cada uno de esos colectivos laborales y a veces pueden colisionar. También es cierto que hay una área de intereses comunes entre esas dos zonas diferenciadas (Bielinski y Köhler, 1999).

Los trabajadores suelen estar proporcionalmente peor pagados que sus homólogos de tiempo completo. La ausencia de perspectivas de carrera y de seguridad de empleo son un aspecto primordial. Con esta acumulación de circunstancias, será difícil lograr una adhesión mayoritaria a este tipo de trabajo.

La infraestructura social y legal necesaria para eliminar o al menos paliar las consecuencias negativas para la mujer no existe. De esta manera, por ejemplo, la falta de plazas de guardería y de ayudas para afrontar este coste mantiene la difícil y discriminatoria situación de las mujeres en el mercado de trabajo.

El acceso de la mujer al trabajo mediante trabajo flexible provoca contradicciones y contrapesos entre aspectos positivos y negativos. De un lado, el trabajo a tiempo parcial puede ser un instrumento de mejora de la calidad de vida familiar y profesional. De otro, puede convertirse en una forma de mantenimiento de la marginación tradicional de la mujer en el mundo laboral. La voluntariedad, la situación personal y las condiciones de trabajo concretas son las variables que van a hacer tender el trabajo hacia uno de los dos lados de la balanza.

Es preciso que exista un elemento de elección personal voluntaria en la elección de este tipo de contrato y del número y programación de las horas de trabajo. Sólo así podrá decirse que el trabajo a tiempo parcial no discrimina a la mujer. Pero *“las condiciones necesarias unidas a ello son que la oportunidad de retorno a un trabajo a tiempo completo después de una reducción de horas esté garantizada, que los empleados tengan derecho a participar en la elección de sus horas de trabajo, y que los trabajos a tiempo parcial se oferten para todos los niveles de cualificación”* (Glettler, Rebhandl, y Salomon, 1997, p. 22). Y estos fenómenos que se apuntan están lejos de ser la norma de funcionamiento de las empresas gallegas.

En suma, aunque reconocemos las limitaciones del estudio al haber tenido que ceñirnos a aspectos cuantitativos y no diferenciadores, sí hemos observado que las potencialidades del trabajo a tiempo parcial no se alcanzan en Galicia y que la actuación mayoritaria de las empresas inciden en los aspectos negativos de esta forma atípica de trabajo. Sólo cuando se produzca su uso como una variable estratégica más y se considere la triple unión sinérgica de intereses entre empresas, sociedad y trabajadores, el trabajo a tiempo parcial permitirá el desarrollo competitivo, personal y de mejora de la calidad de vida.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBIZU, E. (1997): *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel.
- ANDREU, R.; SUBIRANA, B.; VALOR, J. (1999): “La influencia de las tecnologías de la información y comunicaciones en el empleo: factores determinantes a nivel de empresa”, en J. Gual, [coord.]: *Empleo y nuevas tecnologías. Cómo las nuevas tecnologías transforman el mundo del trabajo*. Navarra: Estudios y Ediciones IESE.
- ANKER, R. (1997): “La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías”, *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 116, núm. 3, pp. 343-370.
- ANKER, R. (1998): *Gender and Jobs. Sex Segregation of Occupations in the World*. Geneva: International Labour Organization.
- ATKINSON, J. (1984): “Manpower Strategies for Flexible Organisations”, *Personnel Management*, vol. 16, (agosto), pp. 28-31.
- ATKINSON, J. (1987): “Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties”, *Labour and Society*, vol. 12, núm. 1, pp. 87-105.
- ATKINSON, J.; MEAGER, N. (1986): “Is Flexibility Just a Flash in the Pan?”, *Personnel Management*, (septiembre), pp. 26-29.
- BIELINSKI, H.; KÖHLER, E. (1999): “Atypical Forms of Work in the European Union. Experiences at the Establishment Level”, en I.U. Zeytinoglu [ed.]: *Changing Work Relationships in Industrialized Economies*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- BLOSSFELD, H.P.; HAKIM, C. (1997): “Introduction: A Comparative Perspective on Part-Time Work”, en H.P. Blossfeld y C. Hakim [ed.]: *Between Equalization and Marginalization. Women Working Part-Time in Europe and the United States of America*. Oxford: Oxford University Press.
- BOSCH, G. (1995): “Flexibilité et aménagement du travail”, *Europe Sociale*, supl. 1/95.
- BREWSTER, C.; MAYNE, L.; TREGASKIS, O. (1997): “Flexible Working in Europe: A Review of the Evidence”, *Management International Review*, vol. 37, núm. especial 1997/1, pp. 85-103.
- BRODSKY, M.M. (1994): “Labor Market Flexibility: A Changing International Perspective”, *Monthly Labor Review*, (noviembre), pp. 53-60.
- BURCHELL, B.; ELLIOTT, J.; RUBERY, J. (1994): “Perceptions of the Labour Market: An Investigation of Differences by Gender and by Working-Time”, en J. Rubery y F. Wilkin-

- son [ed.]: *Employer Strategy and the Labour Market*. New York: Oxford University Press.
- CARNOY, M. (2001): *El trabajo flexible en la era de la información*. Madrid: Alianza.
- COMISIÓN EUROPEA (1993): *Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro blanco*. Luxemburgo: Comunidades Europeas, Oficina de Publicaciones.
- COMISIÓN EUROPEA (1994): *La política social europea. Un paso adelante para la Unión. Libro blanco*. Luxemburgo: Comunidades Europeas, Oficina de Publicaciones.
- COMISIÓN EUROPEA (1997): "Cooperación para una nueva organización del trabajo. Libro verde", *Boletín de la UE*, supl. 4/97. Luxemburgo: Comunidades Europeas, Oficina de Publicaciones.
- COMISIÓN EUROPEA (1999): *Informe sobre el teletrabajo en Europa. Nuevos métodos de trabajo 1999*. Comisión Europea, Dirección General Sociedad de la Información.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Unidad de Europa. Solidaridad de los pueblos. Diversidad de los territorios. Segundo informe sobre la cohesión económica y social*. Luxemburgo: Comunidades Europeas, Oficina de Publicaciones.
- DURAN, M.A. (2000): "L'avenir de l'emploi en Europe: l'emploi du temps selon le sexe", en *Communautés Européennes: Comment les femmes et les hommes utilisent-ils leur temps? Trois études européennes*. Communautés Européennes.
- EVANS, J.M. (2001): "Firms' Contribution to the Reconciliation Between Work and Family Life", *Labour Market and Social Policy. Occasional Papers*, núm. 48.
- EVANS, J.M.; LIPPOLDT, D.C.; MARIANNA, P. (2001): "Trends in Working Hours in OECD Countries", *Labour Market and Social Policy. Occasional Papers*, núm. 45.
- GALE, S.F. (2001): "La libertad y sus reglas", *Gestión de Negocios*, vol. 2, núm. 4, pp. 113-116.
- GALLAGHER, D.G. (1999): "Part-Time Employment and the Worker", en I.U. Zeytinoglu, [ed.]: *Changing Work Relationships in Industrialized Economies*. Amsterda/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- GIARINI, O.; LIEDTKE, P. M. (1998): *El dilema del empleo. El futuro del trabajo*. Barcelona: Círculo de Lectores.
- GUAL, J. (1999): "Empleo y nuevas tecnologías: la naturaleza del trabajo en la sociedad de la información", en J. Gual [coord.]: *Empleo y nuevas tecnologías. Cómo las nuevas tecnologías transforman el mundo del trabajo*. Navarra: Estudios y Ediciones IESE.
- HAKIM, C. (1997): "A sociological Perspective on Part-Time Work", en H.P. Blossfeld y C. Hakim [ed.]: *Between Equalization and Marginalization. Women Working Part-Time in Europe and the United States of America*. Oxford: Oxford University Press.
- HORRELL, S.; RUBERY, J.; BURCHELL, B. (1994): "Gender and Skills", en R. Penn, M. Rose y J. Rubery [ed.]: *Skill and Occupational Change*. New York: Oxford University Press.
- HOUSEMAN, S.N. (1995): "Part-Time Employment in Europe and Japan", *Journal of Labor Research*, vol. 16, núm. 3, pp. 249-262.
- HUTCHINSON, S.; BREWSTER, C. (1995): *Flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa*. Barcelona: Gestión 2000.
- JIMENO, J.F. (1999): "¿Es el progreso tecnológico la causa del desempleo en España?", en J. Gual [coord.]: *Empleo y nuevas tecnologías. Cómo las nuevas tecnologías transforman el mundo del trabajo*. Navarra: Estudios y Ediciones IESE.

- KELLY, G.M. (2000): "Empleo y conceptos del trabajo en la nueva economía mundial", *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 119, núm. 1, pp. 5-35.
- KOSTERS, M.H. (1995): "Part-Time Pay", *Journal of Labor Research*, vol. 16, núm. 3, pp. 263-274.
- KOSTERS, M.H. (1997): "New Employment Relationships and the Labor Market", *Journal of Labor Research*, vol. 18, núm. 4, pp. 551-559.
- LATTA, M.; O'CONGHAILE, W. (2000): *Aspirations, Restrictions and Choices - Combining life and Work in the EU*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- MARTÍNEZ SÁNCHEZ, A.; URBINA PÉREZ, O.; PÉREZ PÉREZ, M.; ALONSO NUEZ, I. (1998): "La flexibilidad de la empresa: Un modelo de gestión", *Estudios Empresariales*, núm. 97, pp. 38-51.
- MARUANI, M. (1997): "Part-Time Work in France: A Time of Crisis", en M. Klein [ed.]: *Part-Time Work in Europe. Gender, Jobs, and Opportunities*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- MCRAE, S. (1996): *El trabajo a tiempo parcial en la Unión Europea: dimensión en función del sexo*. Dublín: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.
- MOLTÓ, M.L. (1994): *Changing Patterns of Work and Working-Time for Men and Women in Spain: Towards the Integration or the Segmentation of the Labour Market*. Manchester School of Management.
- O'REILLY, J. (1994): "What Flexibility do Women Offer? Comparing the Use of, and Attitudes to, Part-Time Work In Britain and France in Retail Banking", *Gender, Work and Organization*, vol. 1, núm. 3, pp. 138-150.
- PERRONS, D. (2000): "Flexibilité et conciliation de la vie professionnelle et de la vie en famille: une nouvelle forme de précarité", en Communautés Européennes: *Comment les femmes et les hommes utilisent-ils leur temps? Trois études européennes*. Communautés Européennes.
- RIFKIN, J. (1996): *El fin del trabajo. El declive de la fuerza de trabajo global y el nacimiento de la era posmercado*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- RODRÍGUEZ DE RÁVENA, P. (1999): "Una visión práctica de la ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras", *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, núm. 11, pp. 48-59.
- RUBERY, J. (1993): "Prólogo", en J. Rubery [comp.]: *Las mujeres y la recesión*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- RUBERY, J. (1993b): "Las mujeres y la recesión: Una perspectiva compartativa", en J. Rubery [comp.]: *Las mujeres y la recesión*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- RUBERY, J. (1994): "Internal and External Labour Markets: Towards an Integrated Analysis", en J. Rubery y F. Wilkinson [ed.]: *Employer Strategy and the Labour Market*. New York: Oxford University Press.
- RUBERY, J.; FAGAN, C. (1997): "Part-Time Work in Britain", en M. Klein [ed.]: *Part-Time Work in Europe. Gender, Jobs, and Opportunities*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- RUIZ MERCADER, J.; RUIZ SANTOS, C.; SABATER SÁNCHEZ, R. (2000): "La flexibilidad numérica en las pymes. Análisis comparativo y perfiles sectoriales", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2, pp. 111-130.
- SARFATI, H.; KOBRIN, C. (1988): *La flexibilidad del mercado de trabajo: una selección de criterios y experiencias*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- SARFATI, H.; KOBRIN, C. (1992): *La flexibilidad del mercado de trabajo. Antología comparada*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- STANDING, G. (1999): *Global Labour Flexibility. Seeking Distributive Justice*. International Labour Organization/Macmillan Press.
- TEZANOS, J.F. (2001): *El trabajo perdido. ¿Hacia una civilización postlaboral?* Madrid: Biblioteca Nueva.
- TOHARIA, L. (1998): *El mercado de trabajo en España*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- VALDÉS DAL-RÉ, F. (1999): “La flexibilidad del mercado de trabajo: Teoría e ideología”, en J.J. Castillo [ed.]: *El trabajo del futuro*. Madrid: Editorial Complutense.
- VALDÉS DAL-RÉ, F. (2000): “El trabajo a tiempo parcial: crónica normativa de una compleja modalidad contractual”, *Relaciones Laborales*, núm. 19, (octubre), pp. 1-11.
- WALSH, T. (1994): “Empleo “flexible” en los sectores de la venta al por menor y de la hostelería”, en A. Pollert [comp.]: *¿Adiós a la flexibilidad?* Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- WILLIAMSON, O.E. (1991): *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones anti-trust*. México: Fondo de Cultura Económica.
- ZEYTIÑOGLU, I.U. (1994): “Part-Time and Other Nonstandard Forms of Employment: Why Are They Considered Appropriate for Women?”, en J.R. Niland, R.D. Lansbury y C. Verevis [ed.]: *The Future of Industrial Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ZEYTIÑOGLU, I.U. [ed.] (1999): *Changing Work Relationships in Industrialized Economies*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- WORKING LIFE (2000): *Newsletter from the National Institute for Working Life*, núm. 4.