

**LA FLEXIBILIDAD COMO PRINCIPIO BÁSICO  
DE LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN  
DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Núm.  
**30/2000**

**JUAN JIMÉNEZ GARCÍA**

*Profesor titular de Universidad en Derecho del Trabajo  
y de la Seguridad Social (ULPGC)*

**Extracto:**

**L**A flexibilidad como principio de gestión de los recursos humanos impregna la totalidad de los contenidos de la relación laboral, afectando, asimismo, a los sujetos que en ella intervienen. El presente artículo efectúa en primer término un recorrido conceptual, exponiendo la visión que de este principio tienen los interlocutores sociales y resaltando el importante papel que han jugado en su configuración los avances tecnológicos. Sin embargo, el núcleo central del trabajo lo constituyen los efectos que la flexibilidad está teniendo en las estructuras empresariales, incidiendo fundamentalmente en los cambios habidos en la figura del empresario, en las plantillas y en los puestos de trabajo.

---

## *Sumario:*

---

### I. El concepto de flexibilidad como debate interesado.

1. La flexibilidad como debate confuso.
2. La flexibilidad como demanda del ajuste económico.
3. La flexibilidad como concepto multivalente.
4. La flexibilización como proceso necesario.

### II. El largo recorrido de la flexibilidad.

1. La flexibilidad desde la perspectiva del empresario.
2. La flexibilidad desde la perspectiva de los sindicatos.
3. La flexibilización exigida por las nuevas tecnologías.

### III. La flexibilidad en la gestión de los recursos humanos.

1. La necesidad de una gestión flexible del sistema productivo.
2. La flexibilización de la figura del empresario: los grupos de empresas y la descentralización productiva.
3. La flexibilidad de las plantillas: las nuevas formas de organización del trabajo y la nueva visión de la jerarquización.
  - 3.1. El nuevo modelo organizativo de la producción.
  - 3.2. La redefinición de las tareas de supervisión y control.
4. La flexibilidad de los puestos de trabajo: movilidad y polivalencia.

### IV. A modo de conclusiones.

#### Bibliografía.

## I. EL CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD COMO DEBATE INTERESADO

### 1. La flexibilidad como debate confuso.

Pocos temas han suscitado debates tan acalorados como el de la flexibilidad de las relaciones de trabajo. Debates que, por otra parte, siempre han sido interesados. Para unos es el único camino para poder adaptarse a las convulsiones incesantes de los mercados y hacer frente a la competitividad exigida por la globalización o internacionalización de la economía. Por el contrario, para otros la flexibilidad sólo constituye una mera cortina de humo tras la que se esconde el fracaso de las políticas de fomento de empleo. Por ello la flexibilidad se ha convertido en un eufemismo que ampara propuestas de políticas de diferentes tipos en la organización de los recursos humanos. El principal problema consiste, pues, en que el debate se ha desarrollado utilizando una terminología fuertemente recargada y formalista, pues, desde un punto de vista abstracto, la flexibilidad y la adaptabilidad son «buenas», la inflexibilidad y la rigidez son «malas».

Sin embargo, hemos de tener en cuenta que el concepto de flexibilidad ha empezado a ganar terreno en un momento en que se extiende la idea de que la vida laboral debería estar menos «reglamentada» y más diversificada, pudiendo alternar cada persona entre empleo, formación y tiempo libre según las propias necesidades. Este sistema ha recibido un gran impulso debido al número cada vez mayor de jóvenes y de mujeres que entran a formar parte de la población económicamente activa. Se deriva del concepto de la humanización del trabajo, que apareció primero en los países nórdicos y después fue ganando aceptación en algunos países de la Europa Occidental.

Así, los nuevos valores basados en la satisfacción individual y la autorrealización se han difundido y cuentan con una amplia aceptación. Una de las consecuencias de esta situación consiste en la disposición cada vez menor a admitir formas más tradicionales del ejercicio de la autoridad. En defi-

nitiva, la mayoría de los trabajadores, con diferencia de niveles educativos o de tipos de trabajo, desean la oportunidad de mejorar sus destrezas, progresar en sus carreras y aspirar al desarrollo y crecimiento personales.

En este sentido la flexibilización está cuestionando al Derecho del Trabajo, pues en algunos aspectos ese cuerpo legal se ha transformado en un instrumento más perturbador que útil, ya que su principal efecto consiste en dificultar el buen funcionamiento y la viabilidad financiera de las empresas y en ponerlas en una situación desfavorable desde el punto de vista de la competencia internacional.

Aun sin llegar a tales extremos lo que sí parece indudable es que el grado de reglamentación influye en la flexibilidad del mercado de trabajo, ya que aquélla implica cierto grado de automatismo de las fuerzas en juego, con lo que se presta a interpretación de que no se necesitan negociaciones o incluso que la reglamentación y la negociación colectiva pueden ser un obstáculo para la flexibilidad.

## 2. La flexibilidad como demanda del ajuste económico.

La Gran Depresión de 1929 sirvió de referente para que gobiernos e interlocutores sociales constataran la debilidad del sistema económico y aprovecharan el período de reconstrucción de posguerra, para encaminar el crecimiento por la senda de las políticas compartidas.

Este espacio de estabilidad económica proporcionó, como algo aceptado por todos, las políticas de salarios mínimos, las vacaciones remuneradas, que fueron siendo ampliadas hasta conseguirse el mes, el empleo estable mediante el contrato indefinido o la progresiva reducción de la jornada de trabajo.

Sin embargo, la situación cambió de forma radical en la década de los años setenta, las dos crisis del petróleo de 1973 y 1979 afloraron los enormes desequilibrios internacionales existentes en las políticas energética, industrial y monetaria, lo que vino a precipitar en todas las economías occidentales la mayor recesión económica conocida desde la experimentada en la década de los años treinta <sup>1</sup>.

Así, la actual crisis económica tuvo sus inicios a mediados de los años setenta, como consecuencia de esos desequilibrios internacionales, si bien la misma ha tratado de ser enmascarada bajo eufemístico nombre de la «crisis del petróleo». Han sido estos acontecimientos los que han provocado cambios muy importantes en el mundo laboral. Las mayores transformaciones -todavía en curso- afectan a la estructura de los empleos, alterándose de forma considerable el mercado de trabajo.

---

<sup>1</sup> El Centro de Estudios de Perspectivas Internacionales y de Información (CEPII), en su segunda publicación sobre las tendencias de la economía mundial, ofrece un análisis excelente sobre esos desequilibrios, «Economie Mondiale 1980-1990: la fracture», Editions Economica, París, 1984, 406 págs.

La crisis económica expuesta caracterizada por la incertidumbre y las fluctuaciones de la demanda en los mercados, puso de manifiesto un exceso de la capacidad productiva de las empresas, y con ello se advirtió de la existencia de altos costes fijos en instalaciones y también se descubrió la rigidez de los altos costes salariales de las plantillas, debido a las subidas lineales de los salarios y a las cotizaciones a la Seguridad Social. Asimismo, se puso al descubierto la obsolescencia de las maquinarias diseñadas para grandes tiradas de productos en serie, lo que no era compatible con la nueva tendencia de la demanda de productos diversificados <sup>2</sup>.

Las relaciones por parte de las direcciones de las empresas para compensar y resolver las rigideces anteriormente señaladas se han sucedido con rapidez desde mediados de los años setenta, estas reacciones han generado prácticas novedosas en el entramado del sistema productivo y de las relaciones laborales.

La idea clave que guía todos estos cambios se ha convertido en un tópico presente en los discursos de empresarios, políticos y expertos de diversa índole: se trata del concepto de flexibilidad, cuya aplicación se propugna desde la organización de la producción a la aplicación de las tecnologías o a la gestión de la fuerza de trabajo. La vaguedad de este concepto es la causa de que haya provocado tanta fascinación y de que, en ocasiones, sirva de parapeto ideológico. Se ofrece como panacea contra los males del fordismo y, a la vez, como vía predilecta para erigir un nuevo orden industrial mediante el uso flexible de todos los recursos con vistas a una mejora de la eficacia de la empresa <sup>3</sup>.

Por todo lo expuesto, desde el comienzo de la crisis económica, a mediados de los setenta, que coincidió en España con la transición política, las empresas se encuentran afectadas por un proceso de cambio de hondo calado, de intensidad y características que nada tienen que ver con épocas anteriores. La nueva situación viene condicionada por una serie de elementos nuevos o factores, que modifican sustancialmente el ambiente en el que la empresa se desarrolla. Así, la internacionalización o globalización de la economía y la liberalización de los mercados, antes analizados, hacen que la actividad empresarial se realice en marcos cada vez más internacionalizados, y por esta última causa, cada vez más competitivos.

Asimismo, el nuevo mercado del producto viene a caracterizarse por las demandas cualitativas de los clientes a las empresas, con exigencias específicas en cuanto a productos diferenciados, servicios y condiciones ecológicas y sociales. Por su parte, las transformaciones tecnológicas se han convertido en un factor estratégico importantísimo, que introduce cambios constantes en las condiciones materiales de los procesos de producción o de servicios. Sin que podamos olvidar ese factor de inestabilidad e imprevisibilidad permanente que produce estructuras de desequilibrio, debido a las constantes fluctuaciones productivas, financieras y monetarias.

<sup>2</sup> MARTÍN ARTILES, A., *Flexibilidad y Relaciones Laborales*, Ed. CES, Madrid, 1995, pág. 23.

<sup>3</sup> SANTOS ORTEGA, J.A., *Sociología del Trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1995, pág. 161.

Los cambios producidos en el ambiente económico se traducen simultáneamente en una actividad laboral que exige ajustes temporales, con las consiguientes demandas de empleo que se adaptan a las necesidades siempre cambiantes del mercado.

### 3. La flexibilidad como concepto multivalente.

La flexibilidad más que un concepto constituye un tema complejo que se ha ido fomentando en los ambientes políticos y económicos desde principios de la década de los años ochenta. Durante esta década en todos los países del mundo los mercados de trabajo se han vuelto más flexibles, entendiéndose por flexibilidad que muchos trabajadores no tienen garantizada la seguridad en el empleo, otros han visto afectada su situación laboral a consecuencia de la reestructuración de los puestos de trabajo, o se les ha modificado el sistema de remuneración, haciéndolos coincidir con la productividad individual, sin olvidar todos aquellos que han entrado y salido con frecuencia del mercado de trabajo, sin alcanzar un trabajo regular a tiempo completo. Por ello, la flexibilidad de los recursos humanos constituye, pues, una cuestión compleja y controvertida que se ha utilizado para efectuar las más diversas modificaciones en el ámbito de las relaciones de trabajo, y que puede ser calificada como aquella respuesta que da el mercado de trabajo a los cambios que se registran a nivel macroeconómico y que se traduce en los ajustes salariales, en la movilidad funcional, en la reestructuración de los puestos de trabajo o en las posibilidades de entrada y salida del mercado de trabajo.

En un primer momento la flexibilidad se relacionó con las estructuras salariales y su adecuación a las exigencias de las incertidumbres del mercado de bienes y servicios. Sin embargo, se ha utilizado con sentidos ambiguos, contradictorios y diferentes. Sin olvidar también la propia «carga política» que ha asumido el término, y que lleva o a una aceptación acrítica del objetivo de flexibilidad, sin modulación alguna, o a un rechazo global, sin querer entrar en el análisis de los problemas que con el término se mencionan. Pero como en todos los grandes temas de las relaciones laborales, la flexibilidad se convierte, no sólo en un terreno de contraposición sino también en un terreno de convergencia <sup>4</sup>.

En esta misma línea, en los documentos sobre la jornada de estudio de FAST sobre «Tecnología y empleo» (Roma, 2 de diciembre de 1981) se afirma que la flexibilidad no es fácil de definir. Puede considerarse como una mayor adaptabilidad a las variaciones del mercado de salida de los productos y una nueva forma de aplicar las tecnologías con respecto a las más recientes indicaciones de la organización del trabajo <sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Presentación de los debates sobre «El Futuro del Derecho del Trabajo», en el XXX Encuentro de Empresarios, Sindicalistas y Laboralistas, celebrado en la Universidad de Granada en 1986 y publicados por la Fundación Friedrich Ebert, Madrid, 1987.

<sup>5</sup> Actas de la jornada de estudio «Tecnología y empleo», organizada por FAST en colaboración con CNEL, Roma, 2 de diciembre de 1981. Informe «Le trasformazioni occupazionali indotte dall'evoluzione tecnologica».

En este sentido, la flexibilidad del mercado de trabajo no sólo abarca la problemática empresarial de despedir o contratar sin limitaciones a sus trabajadores, o de forma más general, la adaptación de su plantilla al volumen de trabajo que proporcionan los datos económicos, sino que también incide en todas sus opciones en materia de gestión de la empresa.

Desde otra óptica el tema de la flexibilidad se relaciona también con los costes sociales, demandándose prestaciones y cotizaciones que respondan a la situación del mercado, con lo que se llega a la propuesta de la llamada crisis del Estado del Bienestar. Así pues, la flexibilidad del mercado de trabajo como concepto multivalente, abstracto y difuso que es, influye y repercute en todos los aspectos de las relaciones laborales.

Con la crisis descrita más arriba afloran en el seno de las empresas la existencia de rigideces jurídico-institucionales en el sistema de relaciones laborales y rigideces técnico-organizativas en el seno del proceso productivo. Como quiera que estas rigideces impedían que las empresas adoptaran medidas de ajuste a las exigencias de unos mercados fluctuantes y llenos de incertidumbre, ello hizo que la flexibilización en dichos ámbitos se presentara como la nueva estrategia empresarial. Por ello, frente a la flexibilidad siempre se ha opuesto el término rigidez, entendiéndose que una organización productiva es rígida cuando es incapaz de adaptarse a las nuevas situaciones que demanda el mercado. De ello se deduce que estaremos ante una empresa «flexible» cuando es capaz de modificar su estructura y acomodarse ante nuevas exigencias.

La existencia de rigideces, tales como el coste fijo de mano de obra, horario de trabajo inflexible o contrataciones laborales indefinidas, hizo que los gobiernos y las organizaciones empresariales imputaran al mercado de trabajo los males de la recesión económica y las enormes dificultades para salir de ella. La eliminación de estas rigideces se convertía en la primera línea de fuego para volver por la senda del crecimiento económico, recuperar la competitividad de las empresas, restablecer los márgenes de beneficios empresariales y con ello proporcionar la creación de nuevos puestos de trabajo. La flexibilidad del mercado de trabajo se convierte así en el gran objetivo a conseguir.

Las respuestas empresariales a las citadas rigideces ha consistido, durante la década de los ochenta, en el desarrollo de nuevas estrategias inspiradas en la idea de flexibilidad o «flexibilidades». Por lo general, este concepto polisémico se refiere al conjunto de medidas puestas en práctica por una organización productiva (macro y microeconómica) para controlar las incertidumbres y las fluctuaciones a las que se enfrenta en los mercados. A nivel de empresa, el concepto de flexibilidad designa el modo de adecuar el sistema productivo, la organización del trabajo y los recursos humanos disponibles a las variaciones de la demanda en cantidad y calidad, así como a la diversificación de productos. En pocas palabras, la flexibilidad persigue el ajuste de la empresa a las situaciones de incertidumbre <sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> MARTÍN ARTELES, A., *Flexibilidad y relaciones laborales*, Ed. GES, Madrid, 1995, pág. 16.

Se dice, pues, que la flexibilidad no puede ser otra cosa que la capacidad de las normas laborales para adaptarse a las grandes transformaciones que se han producido en el sistema productivo, y, en este sentido, se contraponen a la rigidez, como término que utilizamos para calificar una norma, cuando la misma no se corresponde en su funcionamiento, para dar solución a las necesidades para las que fue concebida, al haber cambiado las circunstancias y las proporciones. En definitiva, el problema de la flexibilización no es otro que la adaptación de las normas laborales a la nueva estructura del mercado de trabajo, y ello está produciendo necesariamente una fuerte descomposición del sistema de relaciones laborales que debe ser controlado. Por tanto, existe rigidez cuando las normas no se adaptan a las transformaciones sufridas en el mercado de trabajo y la flexibilidad sólo puede realizarse a partir de un análisis de esas transformaciones, buscando la adecuación a la nueva estructura de ese mercado.

En otras palabras, para las empresas la flexibilidad de los recursos humanos significa, esencialmente, la posibilidad de ajustar los niveles y estructuras de empleo frente a las presiones de la competencia, reestructurar los puestos de trabajo y los salarios a tenor de las posibilidades tecnológicas y empresariales y reducir los costes laborales. No obstante, para muchos analistas del trabajo significa el estudio de todas estas cuestiones, pero sobre todo del papel y la repercusión que tienen las normas y reglamentaciones del trabajo y las instituciones competentes en la materia <sup>7</sup>.

#### 4. La flexibilización como proceso necesario.

La flexibilidad puede tener efectos negativos o positivos, todo depende de que logre conservar e impulsar las instituciones de protección social o, por el contrario, tienda a aumentar los problemas económicos, la inseguridad y la marginación social de una parte de la población. El impulso de la flexibilidad, en muchos casos necesaria, debe combinarse con el deseo legítimo de los trabajadores de tener una seguridad en el empleo y en las remuneraciones. Debe, por tanto, encontrarse fórmulas innovadoras que hagan compatible la flexibilidad con la seguridad.

Con frecuencia la flexibilidad laboral ha sido entendida como la necesidad que tienen los trabajadores de hacer concesiones para que aumente la eficacia de las empresas y se produzca un mayor crecimiento de la productividad, con olvido total de otros objetivos a más largo plazo como la cohesión social y la distribución equitativa de los ingresos.

Buena parte de la doctrina considera que no puede pensarse que a lo largo de los años cincuenta y sesenta el marco institucional del mercado de trabajo permaneciera invariable sino que, por el contrario, fue experimentando modificaciones considerables, favorables a los trabajadores y conseguidas por la presión organizada de éstos en un contexto económico de pleno empleo. Se trataría, por tanto, de un proceso acumulativo cuyos efectos negativos son reducidos en los primeros momentos pero que, sobrepasado un determinado límite, hacen que no sea posible alcanzar el pleno empleo. Para ello, no

<sup>7</sup> STANDING, Guy: *Desempleo y flexibilidad del mercado laboral*, Finlandia y Austria, Ed. MTSS, Colección Informes, Madrid, 1991, pág. 29.



quedaría más remedio que desandar el camino andado, «des-regular» el mercado de trabajo y dejar que fuera el propio mercado el que, en todo caso, ofreciera la protección de los niveles de ingreso y de empleo que se pretendían conseguir mediante intervenciones del Estado o de los Sindicatos <sup>8</sup>.

Otros, en esta misma línea de reflexión, entienden que lo que realmente ha cambiado ha sido el contexto económico general, más que las propias instituciones que configuran el marco institucional del mercado de trabajo. Si bien consideran que determinadas regulaciones que no producían problemas importantes son incompatibles con las nuevas condiciones creadas tras la crisis económica de los años setenta.

En cualquier caso estas dos posiciones consideran que para reactivar la economía y aumentar los niveles de empleo se hace indispensable flexibilizar los mercados de trabajo procurándose la reducción de la intervención del Estado y de las organizaciones sindicales, dejando mayor margen a las fuerzas del mercado para que actúen.

Junto a estos dos grupos de opinión se distinguen otras posiciones en torno a las propuestas de flexibilización de los mercados de trabajo. Así, desde una posición claramente *pro operario*, están los que opinan, sin demasiada reflexión, que todo el debate y las propuestas sobre la «flexibilización» no es más que una excusa para reducir los niveles de protección y privar a los trabajadores de algunas de las ventajas que habían conseguido en la época de pleno empleo. Con el incremento del paro, el mercado de trabajo se ha convertido en un «mercado de compradores» y éstos intentan recuperar el terreno que tuvieron que ceder con anterioridad, concluyendo que ni las raíces del paro se encuentran en una deficiencia de «flexibilidad» ni, por tanto, una política flexibilizadora conseguirá mejoras en el ámbito del empleo. A lo más, se conseguirá un cierto «reparto» del desempleo, a costa de un mayor debilitamiento del poder de los grupos organizados en el mercado de trabajo <sup>9</sup>.

Frente a esta visión «escéptica», existe un segundo grupo de opinión que considera que todo el debate sobre la «flexibilización» de los mercados de trabajo refleja indirectamente que se están produciendo cambios importantes en los sistemas productivos que exigen un nuevo «marco institucional» para el mercado de trabajo. La misma universalidad de las demandas de flexibilidad, que no se limitan al caso de los países europeos, sería una prueba de que se están produciendo algunas transformaciones de fondo en las económicas más desarrolladas. Según los principales autores que defienden esta postura, especialmente M. PIORRE y Ch. SABEL, nos encontramos ante una nueva «ruptura industrial», en el sentido de que ha finalizado para siempre una fase de crecimiento económico basado en la producción en masa destinada a un consumo también masivo, que es irrepetible, y que se inicia una nueva fase, que no sabemos exactamente cómo será, excepto que será distinta de la que ha prevalecido prácticamente desde comienzos del presente siglo <sup>10</sup>.

<sup>8</sup> FINA, Lluís, *El problema del paro y de la flexibilidad del empleo*. Informes sobre un debate, Ed. MTSS, Madrid, 1991, pág. 23.

<sup>9</sup> FINA, Lluís, *op. cit.*, pág. 24.

<sup>10</sup> FINA, Lluís, *op. cit.*, pág. 25.

En resumidas cuentas, las respuestas empresariales a todos estos factores institucionales perturbadores del ajuste han pasado por reclamar de las autoridades públicas una nueva normativa laboral flexibilizadora de contratación y despido, además de regulaciones temporales de empleo según las circunstancias de la producción, a lo que habría que añadir estrategias para reducir la resistencia de las categorías laborales e introducir principios de movilidad y polivalencia, así como presiones por alargar la jornada, el trabajo a turnos y flexibilizar los salarios <sup>11</sup>.

Concluyendo con Lluís FINA <sup>12</sup> que no es fácil definir *a priori* cómo debería ser este nuevo marco institucional. Como en otros episodios históricos, es probable que se vaya configurando lentamente a través de un proceso de «prueba y error», en que sólo se van consolidando las instituciones que son compatibles con los requisitos básicos del nuevo sistema productivo. Precisamente, muchas de las nuevas prácticas que, bajo el lema de la «flexibilización» de los mercados, se están poniendo en marcha en numerosos países pueden interpretarse como parte de dicho proceso de prueba y error. El sistema resultante de este proceso, además, no está predeterminado; mientras responda a unas determinadas demandas básicas, puede tener características muy distintas dependiendo de la configuración de las diferentes fuerzas político-sociales que intervengan en dicho proceso. En cualquier caso, parece claro que el nuevo sistema será más «flexible», que requerirá mecanismos distintos de los vigentes hasta ahora en Europa para conseguir la estabilidad del empleo y de los ingresos y que precisará una mano de obra más formada y más polivalente. En otras palabras, todo esto quiere decir que serán necesarias intervenciones y regulaciones distintas de las vigentes hasta ahora, pero que el sistema no funcionaría sin ningún tipo de intervención, es decir, no se alcanzará un sistema más flexible mediante una simple «des-regulación» sino sólo mediante una «re-regulación» del marco institucional del mercado de trabajo.

## II. EL LARGO RECORRIDO DE LA FLEXIBILIDAD

### 1. La flexibilidad desde la perspectiva del empresario.

Las grandes empresas industriales que en los años ochenta debieron enfrentarse a situaciones de incertidumbre <sup>13</sup> y a las fluctuaciones del mercado en un contexto de crisis económica, se vieron forzadas a adoptar medidas contra las rigideces jurídico-institucionales y técnico-organizativas que dificultaban su ajuste a las exigencias del momento. Las respuestas empresariales a las citadas rigideces han consistido en el desarrollo de nuevas estrategias inspiradas en las ideas de la flexibilidad.

<sup>11</sup> SANTOS ORTEGA, J.A., *Sociología del Trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1995, pág. 161.

<sup>12</sup> *El problema del paro y de la flexibilidad del empleo*. Informes sobre un debate, Ed. MTSS, Madrid, 1991, pág. 26.

<sup>13</sup> Como bibliografía más destacada en este aspecto, se puede consultar CASTILLO, Juan José: *La división del trabajo entre empresas. Las condicionantes de trabajo en las pequeñas y medianas empresas de la electrónica y del mueble de Madrid*, Editado por el MTSS, Madrid, 1989, asimismo, son interesantes las *Revistas de Sociología del Trabajo*, números 2, 7, 9 y 15 de la nueva época.

Así, bajo el criterio de la flexibilidad, las grandes empresas industriales han emprendido durante los últimos años prácticas tales como la descentralización de la producción, sustituciones de determinadas áreas de empleo por servicios de subcontratas, introducción de maquinaria flexible polivalente, más adecuada para producir frente a las variaciones de la demanda, diversificación de la producción, políticas de diferenciación salarial entre puestos de trabajo estratégicos y menos importantes, nuevas formas de gestión individualizada de la fuerza de trabajo y modos de contratación temporal del empleo. En conjunto todas estas medidas empresariales, para dotar de una mayor capacidad de ajuste y de flexibilidad a las unidades de producción, han modificado las relaciones laborales y, particularmente, la acción sindical en la empresa <sup>14</sup>.

En concreto la Organización Internacional de Empleadores (OIE) indica que no sólo más empresas se ven paralizadas y encorsetadas por el excesivo reglamentismo, sino que también los trabajadores tienen muy poca libertad de maniobra en el mercado de trabajo <sup>15</sup>.

Para esta organización empresarial, básicamente sería necesario reorganizar por completo el tiempo de trabajo de modo que las empresas pudieran adaptar los planes de trabajo a las rápidas fluctuaciones del mercado. Si los empleadores habrían de luchar eficazmente ante las presiones del mercado para mantener su posición competitiva en los mercados internacionales, es necesario reducir las restricciones sobre el tiempo de trabajo impuestas por la legislación y los convenios colectivos. Deberán suavizarse las normas rígidas que regulan las horas extraordinarias, la jornada de trabajo tradicional y el empleo de la mujer y de los jóvenes.

La sociedad cambia, dicen los empleadores, y lo mismo debe hacerlo el mundo del trabajo. Aunque las rigideces y las restricciones varían de un país a otro, los empleadores europeos querían más libertad para ajustar su mano de obra a sus necesidades y creían que la legislación que regulaba la extinción de los contratos de trabajo se había convertido en un problema fundamental. Recompensar el «rendimiento» era otro problema. Los costes de mano de obra son el mayor coste unitario de muchos empleadores. La mayor parte de ellos considera un grave problema la falta de correspondencia entre salarios y productividad.

Entre otras soluciones, la OIE propone que haya menos normas reguladoras de las condiciones de trabajo y que en determinados casos se dispense de los requisitos del salario mínimo. Al señalar que el problema del empleo sólo se puede resolver fomentando la actividad económica, la OIE dice que el primer paso «consiste en devolver a los empleadores la libertad de acción que necesitan para tomar las iniciativas necesarias». Quiere que se vuelva a los principios verdaderos de la economía de mercado, que funcionan mediante la libre interacción de las fuerzas implicadas. Lo que sería tanto como volver a principios de siglo.

<sup>14</sup> MARTÍN ARTILES, S., «Proceso de flexibilidad y modelo de relaciones laborales posfordistas»; *Revista Sociológica del Trabajo*, número 15, primavera 1992, Madrid, págs. 64 y 65.

<sup>15</sup> *La flexibilidad del mercado de trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes OIT, Madrid, 1992, pág. 210.

Al mismo tiempo, la aplicación de las tecnologías de la información a los procesos productivos y a los productos, los cambios en las preferencias de la demanda hacia mayores grados de diferenciación y el acortamiento del ciclo de vida del producto, se unían a los factores antes mencionados para hacer impostergradable la exigencia de un tipo de empresa más flexible.

Desde comienzos de la década de los ochenta los empresarios, con el fin de adaptar sus estructuras empresariales a estas transformaciones, venían presionando a favor de medidas flexibilizadoras del mercado de trabajo, que abaratasen los costes de mano de obra y facilitasen la adaptación de las plantillas a las nuevas condiciones de competencia en los mercados <sup>16</sup>.

Los empresarios, guiados por la lógica de la competitividad, sienten la necesidad de una mayor flexibilidad de las relaciones de trabajo, para estar en condiciones de dar una respuesta rápida a las demandas del mercado. Así, en los últimos años, la flexibilidad del mercado de trabajo se ha convertido en el objetivo a alcanzar, sobre todo, mediante la reforma de la legislación laboral.

Sin embargo, la reivindicación de la flexibilidad se tiende a utilizar de forma muy ambigua, pues implica, al propio tiempo, las múltiples posibilidades de contratación temporal, la polivalencia y la movilidad geográfica y funcional, la percepción de los salarios acorde con los rendimientos colectivos o individuales o las facilidades de extinción de los contratos. Así pues, las preocupaciones empresariales están centradas en la flexibilidad de las relaciones laborales, en el sentido más amplio posible, que abarque desde los costes laborales, hasta la individualización de las remuneraciones.

Los empresarios consideran que han hecho un uso muy poco satisfactorio de la reserva de mano de obra, y entienden que se necesita mayor libertad para utilizar todas las formas diferenciadas de empleo: empleo a tiempo parcial, empleo interino y contratación de duración limitada <sup>17</sup>.

No obstante, la flexibilidad así concebida atenta contra una forma de crecimiento que siempre fue considerada favorable por todos, por lo que supone una devaluación del elemento trabajo en un mercado competitivo, pues desde la óptica de los trabajadores sólo significa incertidumbre en sus puestos de trabajo. Siendo la dualización del mercado de trabajo en gran medida la respuesta empresarial a la necesidad de flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo, ya que la flexibilización es mucho más fácil de imponer sobre un personal descualificado y temporal, que a trabajadores fijos, cualificados y bien organizados sindicalmente.

Sin embargo, los empresarios no reestructuran sólo sus empresas -mediante cambios técnicos y organizativos como hemos visto-, sino también su propia imagen a través de una revalorización pro-

<sup>16</sup> CASTAÑO COLLADO, C., *Tecnología, empleo y trabajo en España*, Alianza Editorial, Madrid, 1994, págs. 78-79. Como aportación más reciente también puede verse el libro de MARTÍN ARTILES, A., *Flexibilidad y Relaciones Laborales*, editado en 1995 por el CES en su Colección Estudios en el que se recoge las estrategias empresariales en torno a la flexibilidad y las respuestas que han dado las organizaciones sindicales.

<sup>17</sup> CARIE, Guy, «El empleo asalariado atípico en Francia», en VV.AA., *El trabajo precario en la regulación del mercado laboral*, Ed. MTSS, Madrid, 1992, pág. 167.

gramada de la figura del empresario en la sociedad. Si los «héroes del trabajo», durante las décadas de los cincuenta y sesenta, procedían de la clase trabajadora, autora de la reconstrucción europea, desde finales de los años setenta y sobre todo en la década de 1980 son los empresarios, directivos y ejecutivos de toda índole los que se proponen como artífices del crecimiento y la creación de riqueza <sup>18</sup>.

Resumiendo, en palabras del profesor Goerlich PESET <sup>19</sup> el debate sobre la flexibilidad ha quedado configurado como una «ofensiva» de la patronal, ahora «rearmada» ideológicamente y, en cuanto creadora de empleo, titular de una imagen pública de la que anteriormente no había disfrutado. Es la clase empresarial la que pone en escena el debate y la que lleva la iniciativa, de modo que los planteamientos empresariales constituyen el «punto de partida» del debate <sup>20</sup>.

## 2. La flexibilidad desde la perspectiva de los sindicatos.

El movimiento de reafirmación de la ideología empresarial coincide con otro de destrucción de las ideologías sindicales. La afiliación ha descendido y lo que es más importante la desmovilización de la clase obrera y las dificultades para la renovación de las propuestas sindicales parece fortalecer la sensación de avanzar contra corriente. El trabajo duro, las ideas de solidaridad y cooperación defendidas por éstos han pasado a ser valores caducos y obsoletos en el mundo vertiginoso de la tecnología, los conocimientos y la información, cuyas claves poseen los técnicos de la empresa <sup>21</sup>.

Entienden que gran parte de los problemas que afronta actualmente el movimiento sindical provienen no de la flexibilidad, sino, al contrario, de las opciones, más rígidas realizadas en la negociación colectiva sobre políticas salariales durante la década de los setenta.

Desde la segunda mitad de la década de los sesenta, la negociación salarial se ha centrado principalmente en dos cuestiones: en la reducción de los poderes discrecionales de los empleadores y en elevar los bajos niveles salariales. Para lograr esos objetivos se han empleado dos procedimientos: la llamada política salarial «igualitaria», basada en la negociación de aumentos salariales fijos, y el sistema de indexación salarial, que desde 1975 han conducido a aumentos fijos, lo que hizo rígido el sistema de relaciones laborales.

<sup>18</sup> SANTOS ORTEGA, J.A., *Sociología del Trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1995, pág. 168.

<sup>19</sup> *Proyecto Docente*, presentado a la Cátedra de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, en noviembre de 1995.

<sup>20</sup> SALA, «El debate sobre las políticas de flexibilidad laboral» *Cit.*, pág. 10. Véase también MONTOYA MELGAR, A., «Los sindicatos ante la crisis económica», *REDT* 22 (1985), pág. 181 ss. -p. 182. La recuperación del papel político de las organizaciones empresariales se ha advertido, por lo demás, como fenómeno de alcance general (*cf.*: BAGLIONI, G., «Las relaciones laborales en el decenio 1980-1990», en BAGLIONI, G. y CROUCH, C., *Las relaciones laborales en Europa. El desafío de la flexibilidad*, Madrid, (MTSS), 1992, pág. 21 ss. -págs. 24 y 35-).

<sup>21</sup> SANTOS ORTEGA, J.A., *Sociología del Trabajo*, *Op. cit.*, pág. 169.

Al principio, los sindicatos se opusieron firmemente a este análisis de la crisis económica, por considerar este planteamiento como una amenaza para la mayor parte del progreso social. Pero ante la continua recesión, el desempleo creciente y la desindustrialización de sectores en los que habían contado con una gran afiliación, dicho planteamiento se hizo abierto, admitiendo algunos sindicatos que la «flexibilidad controlada» podría servir para ayudar a la industria y al sector de servicios a adaptarse a las nuevas necesidades productivas, a medida que poderosas fuerzas económicas y comerciales empezaban a presionar sobre los métodos de fabricación vigentes<sup>22</sup>.

Esto ha hecho que en los ambientes sindicales exista el profundo convencimiento de que si se quiere que el sindicalismo siga siendo un vehículo de cambio social, de emancipación y cooperación entre los pueblos, debe renovarse, adaptarse y enfrentarse a los problemas de la crisis y del cambio económico.

Por ello, opinan que es necesario, en interés de los trabajadores, dar oportunidad a las empresas de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y a los movimientos del mercado, pues supondría el suicidio para el movimiento sindical negarse a tener en cuenta las nuevas condiciones de empleo y no buscar las garantías sociales que apoyen dicha postura. Son conscientes que la actitud de los sindicatos no puede ser de retirada o de conservadurismo. Entienden que ganarán la batalla avanzando, proponiendo nuevas ideas, experimentando y aprendiendo a hacer propuestas que tengan en cuenta las nuevas realidades.

La flexibilización constituye un reto para sindicatos pues se ha de elegir entre facilitar la creación de empleo productivo y mantener un mínimo de regulación, o atrincherarse en normas y prácticas tradicionales que ya no desempeñan la función de proteger a los trabajadores y que no están acordes con la moderna gestión de las empresas. El desarrollo de una acción sindical coherente, basada en una comprensión exacta de la flexibilidad y de sus implicaciones, será un punto crítico para el éxito de las estrategias sindicales de negociación colectiva.

Pero si la flexibilidad delimita el campo de batalla de las relaciones laborales, los sindicatos tendrán que elegir cuidadosamente su posición. Parte integrante de las estrategias sindicales para la expansión y creación de puestos de trabajo son las inversiones de capital y la nueva tecnología y estas cosas requieren flexibilidad y cambio.

Los sindicatos opinan que la nueva tecnología produce cambios en las prácticas de trabajo, pero ofrece también mayores oportunidades para que los sindicatos incrementen la calidad y el ámbito de las negociaciones. El tiempo de trabajo, la armonización de las condiciones, la impli-

---

<sup>22</sup> Hedva SARFATI y Catherine KOBRIN, «Introducción», en AA.VV., *La flexibilidad del Mercado de Trabajo*, Colección Informes, Ed. MTSS, 1992, Madrid.

cación y la formación de los trabajadores son todas ellas cuestiones relacionadas con la introducción de flexibilidad funcional. Encontrándose con que la acentuación de la dualización del mercado de trabajo en los últimos años ha comportado la fragmentación y diversificación de los intereses, lo que cuestiona la viabilidad y eficacia de la gestión centralizada de la negociación colectiva <sup>23</sup>.

La Confederación Democrática Francesa del Trabajo, en palabras de su Secretario General Edmond MAIRE, en su 40.º Congreso celebrado en Burdeos previene que el cambio puede ser un desastre o una oportunidad, un factor de agravamiento o un medio de resolver problemas sociales. Todo depende de la dirección y de la eficacia de la acción emprendida por las fuerzas sociales. Al trabajar por una introducción negociada de nueva tecnología, la acción sindical puede contribuir a una nueva forma de trabajo y de vida.

La transformación del trabajo y el control sobre la tecnología representan una gran ambición para el sindicalismo, una ampliación del ámbito de la negociación contractual a todo cuanto se refiera y afecte al trabajo. Pero los objetos de la producción y los modelos de crecimiento y desarrollo no se deben disociar de las condiciones en las que tiene lugar dicha producción.

Este mensaje caracteriza la actitud general de los sindicatos en el debate sobre la flexibilidad, y plantea la cuestión fundamental de cómo conseguirán adaptarse los países industriales avanzados a las exigencias de las nuevas tecnologías y de los sistemas de producción.

### 3. La flexibilización exigida por las nuevas tecnologías.

El uso de nuevas tecnologías es uno de los medios empleados para paliar los defectos de la producción en serie y conseguir una producción flexible para satisfacer los deseados incrementos de productividad y las demandas de mercados cada vez más dinámicos <sup>24</sup>.

En el Libro Blanco de la Comisión Europea se reconoce que los cambios tecnológicos tienen dos efectos divergentes sobre el empleo:

1. La reducción del nivel de empleo debido a los procesos de producción automatizada, y
2. La creación de nuevos puestos de trabajo debido al aumento de la demanda de nuevos productos y de nuevas cualificaciones.

<sup>23</sup> MARTÍN ARTILES, A., *Flexibilidad y relaciones laborales*, Ed. CES, Madrid, 1995, pág. 82.

<sup>24</sup> SANTOS ORTEGA, J.A., *Sociología del Trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1995, pág. 162.

Por otro lado, el cambio tecnológico se avecina como un desastre, como una gran catástrofe, como un elemento añadido que viene a agravar la situación, pero también se presenta como la gran esperanza, porque puede representar la oportunidad para abordar y resolver gran parte de los problemas sociales.

La situación actual ha quedado ya reflejada en el informe de 1985 de la OIE, en el que se señala que «todo indica que la tecnología y la sociedad del siglo XXI desechará las estructuras casi militares de las primeras sociedades industrializadas y exigirá una forma mucho más flexible de relaciones laborales». Y añade «que pedir una mayor flexibilidad para las empresas y para los hombres y mujeres que trabajan en ellas, no es vengarse de las leyes sociales que han desempeñado su papel histórico, ni pedir la desregulación para volver a establecer la ley de la selva, sino que, por el contrario, es un esfuerzo por encontrar las normas adecuadas a una sociedad dinámica y para poner de relieve la tecnología»<sup>25</sup>.

Por su parte, en la configuración del mercado de trabajo juegan un papel muy relevante los factores tecnológicos, ya que estos factores desencadenan la desaparición de cualificaciones, la simplificación de tareas, la aparición de nuevas cualificaciones y el surgimiento de diversas formas de organización, que son fenómenos que ponen de manifiesto la dificultad de resumir en una sola tendencia los cambios en la organización del trabajo.

Las innovaciones tecnológicas conllevan, por lo general, en las grandes empresas y entre la gran mayoría de trabajadores una redefinición de los contenidos de las tareas, con una tendencia a la descualificación al no requerir grandes procesos de aprendizaje las tareas de vigilancia y control de la producción, y, en sentido contrario, una corriente opuesta que exige altas cualificaciones en los puestos de mayor responsabilidad que aumentan vertiginosamente en el seno de las empresas.

El control de los cambios tecnológicos se convierte, así, en uno de los retos más importantes con los que se enfrenta el conjunto de la sociedad, ya que la gran prueba de la implantación de las nuevas tecnologías consiste en garantizar que se beneficia el conjunto de la sociedad y no sólo unos pocos privilegiados.

Las nuevas tecnologías, como la automatización de oficinas, el diseño asistido por ordenador o las máquinas robóticas han introducido importantes elementos de flexibilidad en el proceso de producción, pues la introducción de las nuevas tecnologías ha reducido las economías de escala técnica de las unidades de producción, favoreciendo los procesos de descentralización productiva, desintegrando verticalmente los ciclos productivos y redimensionando el tamaño de las empresas, lo que ha impulsado el proceso de segmentación del mercado de trabajo<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> *La flexibilidad del mercado de trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes, Madrid, 1992, pág. 18.

<sup>26</sup> PÉREZ DE LOS COBOS ORIHUEL, F., *Nuevas tecnologías y relación de trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1990, pág. 18.



En cuanto al dato organizativo, la introducción, sobre todo, de la tecnología informática permite un contacto más ágil y rápido entre las fases de un mismo producto, de modo que se pueden establecer enlaces entre las diversas empresas, que faciliten encargos de trabajo a los proveedores con plazos de entrega cortos y variables, en base a los denominados sistemas de «justo a tiempo», que eliminan las exigencias de alta acumulación de stocks por las empresas encargadas de la composición del producto final <sup>27</sup>. En definitiva, las nuevas tecnologías disminuyen los gastos de transacción, que vienen a constituir el principal freno al desarrollo de los modelos descentralizados <sup>28</sup>.

La aplicación cada vez más frecuente de los sistemas de producción automatizados asistidos por ordenador es uno de los elementos que está propiciando la transición a la era post-industrial. Esta evolución está produciendo cambios cruciales en la relación entre la tecnología y la organización social de la producción: cambios de tal magnitud que la sustitución de las personas y las cualificaciones por los ordenadores resulta una consecuencia relativamente menor.

La característica más sorprendente de la tecnología sofisticada y automatizada es que las máquinas absorben las actividades de rutina, creando una nueva relación entre la tecnología y el sistema social al que está ligada; en los sistemas automatizados los individuos son componentes interdependientes a los que se exige que respondan a situaciones fortuitas y no deterministas, es decir, que éstos operan en un entorno en el que los «acontecimientos importantes» se producen aleatoriamente y no son previsibles. Hay que mantener unas cualificaciones sofisticadas, aunque puede que su utilización sólo sea necesaria ocasionalmente. Este cambio tecnológico transforma las fronteras, establecidas desde hace mucho, entre los puestos de trabajo y las cualificaciones y entre fabricación y mantenimiento. Ha transformado también a la población activa, que ha pasado a prestar servicios personales en lugar de producir y suministrar bienes. Como podía suponerse, hay un desplazamiento de trabajos manuales, a trabajos en los puestos de oficina, técnicos y de servicios. En todos los niveles sociales, los individuos se encuentran con que tienen que cambiar de carrera y de empleo a medida que pasa el tiempo <sup>29</sup>.

Por otra parte, las fuertes innovaciones tecnológicas permiten la especialización de las empresas auxiliares, no exclusivamente en base a un uso intensivo de la mano de obra, sino fundándose en su mayor capacidad de flexibilidad tanto en lo productivo como en lo organizativo <sup>30</sup>. En cuanto a la producción, la difusión de las nuevas tecnologías ha representado un incentivo de la descentralización <sup>31</sup>; el cambio tecnológico permite superar en algunas fases -aunque no en todas- las formas

<sup>27</sup> WEINER, S., «República Federal de Alemania», en VV.AA., *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, Ed. MTSS, Madrid, 1992, págs. 166 y 167.

<sup>28</sup> CRUZ VILLALÓN, J., «Descentralización productiva y sistema de relaciones laborales», Ponencia presentada en las «Jornadas Catalanas de Derecho Social», Barcelona, noviembre, 1993, pág. 14.

<sup>29</sup> DAVIS, L.E., «La crisis de la gestión de la producción», en VV.AA., *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Ed. MTSS, Madrid, 1991, pág. 177.

<sup>30</sup> CRUZ VILLALÓN, J., Ponencia citada, pág. 14.

<sup>31</sup> PÉREZ DE LOS COBOS ORIHUEL, F., *Nuevas tecnologías y relación de trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1990, pág. 17.

de producción taylorista de elaboración en masa de productos idénticos, en base a fórmulas de economías de escala, siendo sustituida por la fabricación de series cortas, en las que prima la capacidad de flexibilidad y de adaptación a nuevos modelos de trabajo, contexto en el que las empresas auxiliares pueden presentar una mayor capacidad competitiva por su mayor maleabilidad. En ciertos productos tiende a desaparecer la competencia en los precios, propia de la producción en masa, para ser sustituida por la competencia de la innovación<sup>32</sup>, terreno en el que es superior la capacidad del modelo de empresa descentralizada. Las nuevas tecnologías permiten un uso plural de la misma, lo que habilita para que en determinados campos, las empresas descentralizadas se especialicen en determinadas facetas de la producción, pero sin perder su flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio, hablándose así de un modelo de «especialización flexible»<sup>33</sup>.

La aceleración del cambio tecnológico tiene numerosas implicaciones en el sistema de relaciones laborales. La organización de la producción, el nuevo diseño de los puestos de trabajo y la forma de gestión son los reflejos de los niveles de desarrollo tecnológico de una determinada época. La tecnología tiene consecuencias decisivas sobre la organización del trabajo, pero, sin embargo, son los valores culturales los que ponen límites a esa tecnología para lograr sus objetivos deseados y los que decide de qué modo pueden utilizar las organizaciones esa tecnología.

La tecnología se ha utilizado como un instrumento de poder social, como un medio eficaz de expresión del poder de dirección del empresario, por lo que se convierte, también, en una técnica de dirección y organización de los trabajadores<sup>34</sup>. Ello hace que las distintas tecnologías no puedan ser evaluadas únicamente en términos de eficacia productiva.

Sin llegar a plantear que el control de los trabajadores haya sido la razón principal del desarrollo y la implantación de distintas tecnologías de producción, sí podemos afirmar que la tecnología no es neutral en este aspecto, y que constituye un instrumento, entre otros muchos, para centrar el poder de dirección y organización de los empresarios, para imponer unas relaciones más favorables a la dirección. La tecnología, en definitiva, afecta a la capacidad individual de los trabajadores de ejercer un control sobre el proceso de trabajo.

Análisis sociológicos radicales señalan que la tecnología se ha utilizado también como medio para lograr la descualificación de los trabajadores<sup>35</sup>. El grado de control que los trabajadores cualificados ejercen necesariamente sobre el proceso productivo, es el fundamento del poder social que pueden ejercer en sus relaciones con los empresarios. De este modo, en la medida en que se diseña

32 PIORE, M.J., «La reforma de las sociedades en la industria manufacturera americana y el desafío de la teoría económica», *Información Comercial Española* número 658 (1988), pág. 139 y ss.

33 PIORE, M.J. y SABEL, C., *La segunda ruptura industrial*, Madrid, 1990.

34 GRZYB, Gerard J., «Descolectivización y recolectivización en los lugares de trabajo. Los efectos de la tecnología sobre los grupos de trabajo informales y la cultura del trabajo», en VV.AA., *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Ed. MTSS, Madrid, 1991, págs. 385-415.

35 GRZYB, Gerard J., *op. cit.*, pág. 387.

y se introduce una tecnología que incorpora algunas de las tareas especializadas, que antes realizaban los trabajadores, ese poder social desaparece al poderse realizar por otros trabajadores sin cualificación, lo que potencia la segmentación del mercado de trabajo, al sacar puestos de trabajo del empleo estratégico e incorporarlos al empleo periférico o precario. Por ello se puede sostener que las tecnologías tienen un doble efecto, de un lado, reducen y acercan cada vez más al trabajo estratégico, convirtiéndolo en un reducto de trabajadores privilegiados, cada vez más cualificados, con mejores condiciones de trabajo, mejor remunerados e integrados con los objetivos empresariales, y, de otro, destruyen empleos en ese segmento y los incorporan a la periferia, convirtiéndose en puestos de trabajo claramente prescindibles.

La tecnología, por otra parte, a través de sus efectos sobre el nivel de cualificación influye en los niveles de respuestas colectivas de los trabajadores; el nivel de cualificación necesario para realizar adecuadamente un proceso de trabajo está en función del grado de variabilidad de éste y de la necesidad de que los trabajadores intervengan para hacer frente a esa variabilidad. Por lo tanto, puede decirse que el trabajo cualificado consiste en controlar el proceso de trabajo mediante la resolución de los continuos problemas que presenta a través de esos elementos variables. La implicación objetiva de los trabajadores en su trabajo es la consecuencia fundamental de cualquier proceso de trabajo, en el que sea necesaria una cualificación, sencillamente porque este proceso exige una integración del trabajo mental y manual y una interacción continua y creativa con los elementos variables. Evidentemente, esta implicación supone mucho más que la «atención pasiva» que requieren otros procesos de trabajo.

En suma, un proceso de producción con una tecnología que exija el ejercicio de cualificaciones proporciona a los trabajadores simultáneamente cierto control sobre el mismo, y les da un motivo basado en el trabajo, para formar grupos y desarrollar culturas centradas en el mantenimiento y la ampliación de su control. Los trabajadores que participan en tales procesos se encuentran sencillamente con que su empleo les brinda muchos motivos para hablar de su trabajo. Dicho de otro modo, su implicación en el trabajo les hace implicarse entre sí. Por el contrario, los procesos de trabajo que requieren menos cualificaciones y más rutina ofrecen muchos menos motivos de asociación<sup>36</sup>, de donde se deduce que la descualificación que conlleva en general la racionalización de los procesos productivos tiene un efecto desintegrador y descolectivizador de los trabajadores<sup>37</sup>.

Una vez que la tecnología se haya utilizado para descolectivizar el centro de trabajo, se habrán establecido las condiciones adecuadas, para que los directivos intenten sustituir un conjunto de productos culturales por otros, que sean más favorables para la dirección. Éste es un proyecto vital para los directivos, ya que la utilización de una tecnología y de un modelo de organización dados, no genera la eficiencia productiva deseada, mientras no se haya realizado esta sustitución cultural<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> GRZYB, Gerard J., *op. cit.* pág. 400.

<sup>37</sup> Sobre esta temática puede verse PÉREZ PÉREZ, M., «Derecho del Trabajo y nuevos sistemas tecnológicos», *R.L.*, 1988, pág. 241 y ss.

<sup>38</sup> GRZYB, Gerard J., *op. cit.* pág. 402.

Por último, las nuevas tecnologías repercuten de manera contradictoria en el empleo, pues si bien es verdad que algunos puestos de trabajo se suprimen y que se crean otros, que algunos descienden de categoría y que otros la adquieren mayor, al mismo tiempo, el desarrollo tecnológico puede conducir a unas condiciones mejores de trabajo o, por el contrario, a un aumento de la tensión y de la monotonía en el trabajo.

### III. LA FLEXIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

#### 1. La necesidad de una gestión flexible del sistema productivo.

Desde un estricto punto de vista económico, la flexibilidad del sistema productivo hace referencia a la necesaria armonización de la producción con una demanda de productos diversificados, que exige modificaciones estructurales, nuevos equipos de maquinarias versátiles y personal con distintas cualificaciones.

Durante la década de los ochenta, y a una velocidad quizá desacostumbrada en el ritmo de los acontecimientos históricos, se han podido presenciar en las sociedades occidentales una serie de transformaciones cuyo origen se encuentra en el despliegue de un conjunto de estrategias dirigidas a racionalizar el funcionamiento del sistema económico tras la crisis de principios de los setenta. Estas transformaciones se han operado en el terreno de la organización de la producción, en la gestión de los recursos humanos y en el marco normativo e institucional que regula los procesos de trabajo. Aspectos que hoy pueden resultarnos tan comunes como la presencia de porcentajes elevados de contratos temporales entre la población ocupada, la proliferación de tecnologías de la información y de un complejo comunicativo que propulsa la globalización de la economía, la existencia de un paro masivo y estructural, de difícil absorción en el mercado de trabajo o la crisis de las formas de acción de los sindicatos son, sin embargo, procesos muy recientes en el conjunto de cambios que se han producido en el sistema productivo <sup>39</sup>.

La búsqueda de mayor flexibilidad frente a los rápidos cambios en las condiciones del mercado de producción está en la base de gran parte de la preocupación actual por garantizar la flexibilidad respecto al trabajo. Una cuestión básica es la coherencia de la relación entre las respuestas competitivas de las empresas a las presiones en el mercado de la producción y sus ajustes en las prácticas de empleo <sup>40</sup>.

<sup>39</sup> SANTOS ORTEGA, J.A., *Sociología del Trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1995, pág. 158.

<sup>40</sup> MARGINSON, Paul, «Cambios y continuidad en la estructura del empleo», en AA.VV., *¡Adiós a la flexibilidad?*, Ed. MTSS, Colección Informes y Estudios, Madrid, 1994, pág. 87.

El modelo de producción tradicional que estaría en crisis, el modelo Fordista, se caracterizaba por una elevada especialización tanto de la maquinaria como de los trabajadores. La maquinaria es diseñada para la obtención de un solo producto en grandes series y de manera que la producción pueda ser realizada por trabajadores de bajo nivel de cualificación. Las diversas tareas productivas se subdividen en conjuntos relativamente reducidos de operaciones elementales que forman un «puesto de trabajo»<sup>41</sup>.

Así pues, en lo organizativo este sistema venía definido por los siguientes elementos: integración vertical de los trabajadores, división y separación detallada de las tareas; maquinaria dedicada a tareas específicas; utilización completa y continua de la capacidad; rígida codificación y aplicación jerárquica de las normas de trabajo; erosión gradual de las especializaciones, polivalencia y control de los trabajadores en el proceso de producción. Este principio organizativo resultaba especialmente válido para hacer frente a demandas del consumo de masas, que se introdujo fundamentalmente por el gran crecimiento de la clase asalariada y de sus ingresos disponibles, así como a la prestación de un salario social a través del sistema keynesiano de bienestar aplicado durante el período de la posguerra<sup>42</sup>.

El modelo taylorista-fordista promueve aumentos considerables de la productividad y un uso abundante de mano de obra en las grandes fábricas que conduce al pleno empleo. Éste garantiza que amplias franjas de la clase obrera entren en el proceso de salarización y dispongan de la posibilidad de consumir los productos que invaden el mercado. Los beneficios empresariales se acrecientan y con ello la inversión y las alzas salariales, negociadas por los sindicatos en esta coyuntura tan favorable. La inversión permite que se creen nuevos puestos de trabajo y las alzas salariales se orientan, por parte de los trabajadores, de nuevo al consumo. Esta secuencia, aparentemente sin fisuras, imagen ideal del movimiento perpetuo en económica, se quiebra con estrépito poco después de comenzar la década de los setenta<sup>43</sup>.

En este modelo, la maquinaria es «rígida» en el sentido de que sólo puede obtenerse con ella un producto y resulta muy costoso rediseñarla para obtener un producto distinto. Los puestos de trabajo también están predefinidos rígidamente, una vez diseñada la maquinaria y el conjunto del proceso de producción. Existe una separación total entre el trabajo de los «especialistas», no cualificados, y el de los supervisores. Puede existir también un reducido grupo de trabajadores realmente cualificados, que se dedican a algunas tareas específicas como el mantenimiento o el control de calidad. La maquinaria, finalmente, es muy costosa y su amortización requiere la producción de grandes series lo cual, a su vez, exige la existencia de mercados para el producto que sean amplios y estables<sup>44</sup>.

<sup>41</sup> FINA, Lluís, *El problema del paro y de la flexibilidad del empleo*. Informes sobre un debate. Ed. MTSS, Madrid, 1991, pág. 128.

<sup>42</sup> AMIN, Ash, «La especialización flexible y las pequeñas empresas en Italia: Mitos y realidades», en VV.AA., *¿Adiós a la flexibilidad?* Ed. MTSS, 1994, págs. 201-202.

<sup>43</sup> SANTOS ORTEGA, J.A., *Sociología del Trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1995, pág. 159.

<sup>44</sup> *Vid.* nota 41.

A la vista de lo anterior, una opinión bastante compartida considera que la crisis económica actual tiene su origen en las rigideces del modelo de producción fordista, que poco a poco, habrían provocado una ralentización de la productividad, y consiguientemente de los beneficios, en un contexto de competitividad mundial.

Sin embargo, para otros autores la crisis de este modelo tiene dos orígenes principales: cambios en la demanda de los productos y nuevas posibilidades tecnológicas. Respecto a la demanda, señalan que gran parte de los productos que han constituido el principal motor del crecimiento de la renta y del empleo durante los últimos treinta años han alcanzado, dentro del «ciclo del producto», la fase de relativa saturación, se trata de una demanda de reemplazamiento, y no de primera compra, que valora mucho más la calidad y la diferenciación del producto. Por otra parte, las nuevas tecnologías -en particular, las aplicaciones de la microelectrónica- permiten atender los nuevos requisitos de la demanda con métodos de producción muy distintos de los del modelo descrito<sup>45</sup>.

Por último, otros en una posición de síntesis opinan que este antiguo sistema de organización entra en crisis debido al endurecimiento de los conflictos colectivos de clase, al abaratamiento de los productos, debido a las importaciones procedentes de países de industrialización reciente, que combinan mano de obra barata y tecnología avanzada y, además, a los límites técnicos del «fordismo» para aumentar la productividad. Todo ello ha provocado una progresiva saturación de los mercados, una creciente inestabilidad e incertidumbres en éstos y, sobre todo, un espectacular aumento de la demanda de productos de mejor calidad y mejor adaptados a los deseos del consumidor, que ha puesto de manifiesto que los mercados de masa no son ya el rasgo característico de la demanda.

El paradigma de sistema productivo que se impondría, en estas circunstancias, será el sistema de especialización flexible, que se distingue del anterior, fundamentalmente, por una reducción drástica de los costes de rediseñar la maquinaria. El mismo equipo puede utilizarse para la obtención de diversos productos, como ocurría en los sistemas de producción artesanal tradicionales, y posibilita que sea rentable la producción de series cortas de cada uno de ellos.

En esta línea, la crisis del «fordismo» da paso a una transición en la que hace su aparición diferentes manifestaciones, que tratan de configurar un nuevo régimen «postfordista», que permita a los países desarrollados mantener su amenazada hegemonía en el mercado internacional. Este nuevo principio organizativo sería el de la «especialización flexible»<sup>46</sup>.

El término «especialización flexible» apareció en *The Second Industrial Divide*, de PIORE y SABEL (1984). Según ellos, la primera línea divisoria en la historia de la industria se produjo cuando la producción en masa sustituyó a la producción artesanal al final del pasado siglo. La nueva línea

<sup>45</sup> FINA, Lluís, *El problema del paro y de la flexibilidad del empleo*. Informes sobre un debate, Ed. MTSS, Madrid, 1991, pág. 128.

<sup>46</sup> AMIN, Ash, *op. cit.*, págs. 201-209.

divisoria se situaría al final de los años sesenta y representaba una ruptura con la producción y consumo de masas, que habrían dejado paso a lo que se conocía con el nombre de especialización flexible. La «flexibilidad» se refiere al mercado de trabajo y a la reestructuración del proceso de trabajo, a la mayor flexibilidad en el diseño y a la mayor adaptabilidad de la nueva tecnología en la producción. La «especialización» significa la comercialización dirigida a grupos especiales o regulada por los deseos del cliente, lo que constituye el aparente fin del fordismo que venía caracterizado por la producción en masa y la estandarización de los productos. Se trata, por lo tanto, de un concepto que integra cambios en la producción y en el consumo <sup>47</sup>.

La «especialización flexible», pues, que constituye el nuevo sistema de organización del trabajo y de la producción, que viene a sustituir al «fordismo», representa una ruptura con el pasado industrial, e implica una transformación, tanto de la producción como de los mercados, abandonándose el sistema basado en la producción en masa, y la antigua organización del trabajo jerarquizada.

Por unas y otras razones, es preciso encontrar una nueva configuración del contenido de las reglas laborales que permita una gestión «flexible», es decir, adaptada a las exigencias del mercado. En otras palabras, de ajustar las relaciones laborales al mercado de trabajo, evitando que «una posible sobreprotección de los trabajadores que repercuta negativamente en el nivel de empleo, disuadiendo a las empresas de que ocupen a otros trabajadores» <sup>48</sup> -o termine por extraer las unidades productivas del ámbito de la economía «legal»- <sup>49</sup>.

Lo que también queda claro del debate es que sea cual fuere la naturaleza de las medidas de flexibilidad que se recomienden para facilitar los cambios de las estructuras económicas e industriales, sólo podrán tener éxito en el contexto de un planteamiento conjunto y de participación de los interlocutores sociales.

## **2. La flexibilización de la figura del empresario: los grupos de empresas y la descentralización productiva.**

Los procesos económicos y sociales acaecidos en las dos últimas décadas han transformado hasta límites insospechados la figura prototípica del empresario, adquiriendo una mayor sustantividad y protagonismo en la relación laboral, pugnando con el trabajador por constituirse en el centro de mira de todo el ordenamiento jurídico-laboral.

<sup>47</sup> SMITH, Chris, «De la automatización de los años sesenta a la especialización flexible: Un “Déjà vu” de las panaceas tecnológicas», en VV.AA. *«Adiós a la flexibilidad?»* Ed. MTSS, 1994, págs. 226-227.

<sup>48</sup> MARTÍN VALVERDE, S., «La política de empleo: Caracterización general y relaciones con el Derecho del Trabajo», *D.L.*, 9, 1983, pág. 61 y ss.

<sup>49</sup> Sobre las conexiones entre rigidez y economía sumergida, véanse RAMÍREZ MARTÍNEZ, J.M., «Reflexiones en torno a la problemática jurídico-laboral de la economía sumergida», *R. Tr.* 2 (1986), pág. 63 y ss. En parecidos términos, GONZÁLEZ ORTEGA, «La difícil coyuntura del Derecho del Trabajo», *R.L.*, 1987, II, pág. 257 y ss.

La importancia del empresario siempre ha sido indiscutible, pues tradicionalmente ha jugado un papel determinante en la norma sectorial que le fuera aplicable al trabajador al margen del tipo de trabajo realizado, ya que la organización empresarial ha constituido la *vis atractiva* de la norma sectorial a aplicar. Por otro lado, igualmente, el tamaño de la empresa ha prefijado la norma aplicable. Así, a determinados efectos el número de trabajadores que presten sus servicios en la empresa o en el centro de trabajo determina la norma a aplicar. Pese a todo se hace necesario destacar que como consecuencia de la flexibilización nos encontramos con una figura, que sin sufrir los vaivenes de los trabajadores, también se ha visto seriamente afectada por este proceso.

En este sentido, dos fenómenos de direcciones opuestas, pero coincidentes en su objetivo flexibilizador, concurren en el empresariado. De un lado, la concentración de capital, a la que inevitablemente conduce el sistema de libre mercado, hace florecer el fenómeno grupos de empresas <sup>50</sup>, que a su vez se engarza con el fenómeno de las redes empresariales. De otro, la descentralización de la actividad productiva potencia la aparición de pequeñas empresas, de reducida dimensión y en numerosos casos con características cuasifamiliares, que en supuestos extremos se encuentran constituidas por un autónomo parasubordinado <sup>51</sup>.

Como consecuencia de ello, podemos decir que estas prácticas han producido determinados efectos sobre la organización industrial y la división del trabajo entre empresas. Así, los enfoques de la especialización flexible han destacado la forma en que el nuevo panorama industrial posfordista privilegia los contactos entre empresas de manera que, a través de estas federaciones, se consiga una más adecuada manera de producir. Las «redes de empresas» serían la imagen que estas nuevas tramas empresariales adoptan. Una empresa mayor establece una red de contactos con empresas menores, con entidad jurídica independiente, especializadas en una parte del ciclo de producción, con modos de trabajo flexible y plazos de entrega ajustados con la empresa «madre» <sup>52</sup>.

Sin embargo, el aspecto más destacado lo constituye el relativo a la descentralización productiva con el consiguiente fenómeno de proliferación en las pequeñas empresas, que por sí solo, desestabiliza y fragmenta el mercado laboral. La descentralización productiva parece que está de moda en el mundo empresarial, y sin duda constituye una de las mayores preocupaciones de las grandes empresas; tal y como ha sido caracterizada en el debate dedicado a su estudio ya desde los setenta, consiste, en términos generales, en acciones destinadas a reducir el tamaño de la gran fábrica, con objeto de conseguir una serie de ventajas, recuperar la eficacia del capital y mejorar el uso de los recursos. Algunos autores han resaltado cómo con estas prácticas de descentralización se conseguía rebajar la capacidad de acción de los trabajadores y de sus organizaciones al reducir el tamaño de

<sup>50</sup> En esta materia puede consultarse, BAYLOS, A. y COLLADO, L., *Grupos de empresa y Derecho del Trabajo*, Ed. Trotta, Madrid, 1994.

<sup>51</sup> Véase, CAMPS RUIZ L.M., «La problemática jurídico-laboral del grupo de sociedades», MTSS, Madrid, 1986, MONEREO PÉREZ, J.L., «Aspectos laborales de los grupos de empresas», en *REDT*, número 21/1985, pág. 83 y ss.

<sup>52</sup> Véase SANTOS ORTEGA, J.A., *Sociología del Trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1995, pág. 164.



las plantas y el número de obreros en un mismo taller. También, en esta línea, se ha señalado cómo la descentralización productiva ha servido a la gran empresa para desprenderse de las secciones menos rentables y contratarlas con pequeñas empresas subsidiarias a menor coste <sup>53</sup>.

Estas modificaciones pueden consistir en reorganizaciones amplias, que sólo se realizan muy de vez en cuando, que suelen coincidir con una renovación sustancial de la maquinaria utilizada y que pueden requerir, al mismo tiempo, ajustes del nivel de empleo. Pueden consistir también en cambios menos importantes, aunque más frecuentes, que permitan que la estructura organizativa de la empresa se adapte de manera ágil a los cambios de la demanda o de las características del producto <sup>54</sup>.

Como fórmula organizativa del sistema de producción la descentralización productiva la podemos definir como una forma de organización del proceso de elaboración de bienes o de prestación de servicios para el mercado final de consumo, en virtud de la cual, una empresa decide no realizar directamente, a través de sus medios materiales y personales, ciertas fases o actividades precisas, para alcanzar el bien final de consumo, optando en su lugar por desplazarlas a otras empresas o personas individuales, con quienes establece acuerdos de cooperación de muy diverso tipo, llevándose a cabo una segmentación del proceso productivo, en la generalidad de las ocasiones a través de una desintegración vertical de ciclo de producción <sup>55</sup>.

En casos extremos, aparecerán empresas de servicios, que en sí mismas no realizan ninguna actividad productiva directa, pues su objeto económico será precisamente el de contratar con otras empresas la realización de cada una de las parcelas en las que se descompone la fabricación del producto o prestación del servicio <sup>56</sup>, como ya viene ocurriendo en el sector de la construcción <sup>57</sup>.

La descentralización productiva encaja dentro del proceso de cambios que desde la perspectiva económica se viene produciendo en el campo estructural y organizativo del mundo patronal, conducente al modelo de empresa, que responda a la citada «especialización flexible» <sup>58</sup>.

<sup>53</sup> Véase CRUZ VILLALÓN, J., «Descentralización productiva y responsabilidad laboral por contratas y subcontratas», *R.L.* Tomo I, 1992, pág. 114 y ss.

<sup>54</sup> FINA, Lluís, *El problema del paro y de la flexibilidad del empleo*. Informes sobre un debate, Ed. MTSS, Madrid, 1991, pág. 127.

<sup>55</sup> COSTA, M.T., «Aproximación a las causas y efectos de la cooperación entre las empresas», en VV.AA., *Debates sobre el empleo de España*, Ed. MTSS, Madrid, 1992, pág. 265.

<sup>56</sup> CRUZ VILLALÓN, J., «Descentralización productiva y sistema de relaciones laborales», Ponencia en las «Jornadas Catalanas de Derecho Social», Barcelona, noviembre de 1993, pág. 5.

<sup>57</sup> Véase MOLINA NAVARRETE, C., «Una nueva fase en el proceso de normalización de las prácticas de grupo: la empresa colectiva articulada como ámbito adecuado para la concertación social», *R.L.* número 17, 1995, pág. 58 y ss.

<sup>58</sup> Sobre este tema puede consultarse el artículo de Chris SMITH, «Especialización flexible, automatización y producción en serie», publicado en la *Revista Sociológica del Trabajo*, número 7, otoño de 1989; además de los ya clásicos trabajos de PIORE y SABEL, a partir de *The Second Industrial divide en 1984*.

Sin embargo, este proceso de fragmentación en las dimensiones de las unidades de producción no debe interpretarse necesariamente como una fragmentación del capital. Aunque algunas grandes empresas han vendido parte de sus unidades operativas de carácter periférico a sus intereses básicos, la concentración de capital ha seguido su curso. Por el contrario, las absorciones y adquisiciones de empresas se han registrado, tanto dentro de los límites nacionales, como a nivel internacional. No hay ninguna prueba que demuestre que el pequeño capital ha incrementado su poder, ni que el proceso de formación de las pequeñas empresas sea indicativo de una tendencia hacia la redistribución de la riqueza del gran al pequeño capital. No hay ninguna contradicción cuando se afirma que el número de las unidades de producción en pequeña escala ha aumentado (independientemente de que sean subsidiarias, subcontratadas, dependientes o independientes del gran capital), mientras que el capital se ha ido concentrando cada vez más <sup>59</sup>.

La descentralización ofrece a las empresas mayor capacidad de reacción y de flexibilidad para adaptarse a los frecuentes cambios en la orientación y cantidad de la demanda de productos; en definitiva, la descentralización productiva ha sido un instrumento de flexibilización de las estructuras productivas que ha permitido a éstas adaptarse a un mercado turbulento y diversificado <sup>60</sup>.

Por todo ello, el acontecimiento más significativo de la descentralización productiva ha sido la potenciación de las pequeñas y medianas empresas, que se han convertido en estos últimos años, en las protagonistas del nuevo modelo de desarrollo económico, constituyendo, asimismo, un elemento clave a la hora de interpretar las tendencias, evoluciones y posibilidades de futuro de la economía. Así pues, el principal efecto que la nueva reestructuración del sistema productivo refleja sobre el sistema de relaciones laborales lo constituye la disminución del tamaño de las empresas, al menos, en cuanto al número de trabajadores ocupados se refiere. El incremento de las pequeñas y medianas empresas es el dato más significativo en la mayoría de los países desarrollados, siendo este efecto, no sólo fruto de la descentralización productiva, sino también de los cambios organizativos operados en las empresas y, sobre todo, de la introducción de los adelantos tecnológicos, que permiten el incremento de la rentabilidad y la productividad con escaso número de trabajadores.

Se hace conveniente resaltar que este fenómeno de la descentralización no obedece a elementos coyunturales, muy al contrario, parece que nos encontramos ante una tendencia duradera, ante transformaciones estructurales que afectan al sistema productivo.

De lo hasta ahora expuesto, se evidencia que la descentralización productiva tiene una repercusión directa e inmediata en el entorno de las relaciones económico-sociales y, por ende, en el sistema de relaciones laborales, afectando no sólo a determinadas instituciones concretas, sino que ataca a su propia estructura, a sus cimientos; así pues, los fenómenos descentralizadores son los que provocan la segmentación del mercado de trabajo, y ello origina diferencias importantes en lo que se

<sup>59</sup> RAINBIRD, Helen, «El trabajo por cuenta propia: ¿Pequeño empresario o asalariado encubierto?», en VV.AA., *¿Adiós a la flexibilidad?* Ed. MTSS, 1994, págs. 304-305.

<sup>60</sup> PÉREZ DE LOS COBOS ORIHUEL, F., *Nuevas tecnologías y relación de trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1990, pág. 17.

refiere a las condiciones de trabajo, entre las grandes y las pequeñas empresas o, expresado en otros términos, entre los trabajadores que desempeñan tareas estratégicas y fundamentales en las empresas, y los que están refugiados en los empleos periféricos, que no siempre tienen que coincidir en la pequeña empresa <sup>61</sup>.

La descentralización productiva sólo constituye una de las caras del proceso, desde la perspectiva de los trabajadores, todo ese proceso de transformaciones sólo significa la segmentación del mercado de trabajo. Como indica el profesor MARTÍN ARTILES, un tercio del colectivo de trabajadores de principios de la década se ha descompuesto, fragmentado y diversificado a finales de los ochenta. Con ello se ha quebrado la capacidad potencial de representación sindical, a la vez que se ha reducido en buena parte la capacidad de acción sindical. En resumidas cuentas, la descentralización es una manera de romper la fuerza de los sindicatos <sup>62</sup>.

De otro lado, y dadas las transformaciones de la realidad productiva <sup>63</sup>, la descentralización no aparece ya sólo como un fenómeno de orden patológico sino como un instrumento idóneo de flexibilización del empleo en las empresas.

Pese a todo la descentralización productiva sólo constituye uno de los factores que interviene en la incesante tendencia actual de la flexibilización en la utilización de la fuerza de trabajo, y quizá no sea el más incisivo, pues, otros como las nuevas formas de organización del trabajo desempeñan un papel más importante y directo en este cometido, sobre todo, respecto de la flexibilidad funcional, caracterizada por la capacidad de las empresas de reorganización de las pautas de trabajo y de utilización del personal para afrontar los cambios frecuentes de las necesidades del mercado.

### **3. La flexibilidad de las plantillas: las nuevas formas de organización del trabajo y la nueva visión de la jerarquización.**

#### *3.1. El nuevo modelo organizativo de la producción.*

Algunos autores vaticinan que en la actualidad nos enfrentamos a una ruptura industrial que comporta la crisis prácticamente irreversible del modelo de organización de la producción caracte-

<sup>61</sup> Sobre este tema véase, CRUZ VILLALÓN, J., «Descentralización productiva y sistema de relaciones laborales», *RTSS*, número 13, 1994, pág. 10 y ss.

<sup>62</sup> *Flexibilidad y Relaciones laborales*, Ed. CES, Madrid, 1995, pág. 26.

<sup>63</sup> GOERLICH PESET, J.M., *Proyecto Docente* citado, pág. 205 y ss, sobre esta materia véase, también, MONEREO PÉREZ, J.L., «Grupos de empresa y subcontratación», en AA.VV., *Grupos de empresa y Derecho del Trabajo*, Trotta, Madrid, 1994, pág. 241 y ss.

rístico de los sistemas de producción en masa, en el que se ha basado la larga fase de prosperidad que sigue a la Segunda Gran Guerra. Dicho modelo irá siendo sustituido progresivamente por otro distinto, cuyas características es imposible predecir con detalle, pero entre las que parece cierto que fijará la de una mayor flexibilidad <sup>64</sup>.

Las innovaciones en la organización del trabajo que han producido cambios en la asignación de la mano de obra ocupan el centro del debate sobre la flexibilidad en el mercado de trabajo. Debemos entender por organización del trabajo el modo en que se ordenan los procesos productivos en el lugar de trabajo, por ello, el concepto de organización del trabajo es más amplio que los meros procesos productivos, dentro de este concepto se incluyen igualmente el análisis del tejido de relaciones sociales y funcionales que se dan en el lugar de trabajo, esto es, las relaciones de los trabajadores con los compañeros, los supervisores y la alta dirección <sup>65</sup>.

La flexibilidad en el ámbito laboral se estructura en torno a una aceptada discrecionalidad en la utilización de la plantilla interna, pero también en el recurso de la concertación de servicios externos. En este sentido todos los datos apuntan hacia la configuración de un nuevo modelo de gestión de personal <sup>66</sup> en las empresas, que se inicia a partir de los años ochenta <sup>67</sup>. Este proceso de cambio todavía no puede darse por terminado y tampoco se han desarrollado aún en su plenitud todas las dimensiones del nuevo modelo.

El cambio más importante en el desarrollo de las nuevas formas de organización del trabajo es el de crear las posibilidades técnicas y organizativas para una fragmentación de los procesos productivos, colaborando y reforzando así el desarrollo de una tendencia hoy enormemente significativa para el devenir de nuestras sociedades. En la parte formal de la economía, una mayor competitividad interior y exterior ha conducido a una reorganización de las estrategias de producción y una inversión tecnológica acelerada que ha producido importantes cambios en la organización del trabajo en el sentido de un replanteamiento de la organización de tipo taylorista <sup>68</sup>.

<sup>64</sup> FINA, Lluís, *El problema del paro y de la flexibilidad del empleo*. Informes sobre un debate, Ed. MTSS, Madrid, 1991, pág. 127.

<sup>65</sup> RYAN, Rose, *Nuevas Orientaciones en la Organización del Trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes de la OCDE, Madrid, 1996, pág. 314.

<sup>66</sup> Sobre esta temática resulta imprescindible se consulte el libro *Nuevas Orientaciones en la Organización del Trabajo*. La dinámica de las relaciones industriales, editado por el MTSS en su Colección «Informes OCDE», en 1996, en el que se recoge los trabajos de la Conferencia que sobre la Flexibilidad del Mercado de Trabajo llevó a cabo la Dirección de Asuntos Sociales, Mano de obra y Educación en el marco del Programa de trabajo de la OCDE para 1989 y 1990, dirigidos por el profesor Jacques ROJOT de la Universidad de París I.

<sup>67</sup> HOMS, O., KRUSE, W., ORDOVÁS, R. y PRIES, L., «Cambios de cualificación en las empresas españolas», *Revista de Sociología del Trabajo*, número 2, invierno de 1987.

<sup>68</sup> HOMS, Oriol, «La cualificación como rigidez o innovación en la organización del trabajo», *Revista de Sociología del Trabajo*, número 9, primavera, 1990, pág. 20.

La nueva organización del trabajo inserta en la estrategia empresarial de descentralización productiva da como resultado unos rasgos definitorios del trabajo en la sociedad neointindustrial, que constituye lo que se ha venido a denominar también «el trabajo en estado fluido», y cuyos rasgos consistirán entre otros en:

- a) Una producción en tiempo real.
- b) Una «liofilización organizativa»: descentralización y dispersión en el territorio, «empresa-red», funciones expulsadas de la empresa, subcontrata, constitución de empresas por funciones empresariales que venden a las restantes, funciones de la empresa, etc.
- c) «Un gran desarrollo de redes de comunicación, físicas e informáticas», necesarias para integrar los fragmentos productivos y las funciones dispersas, junto con la emergencia, bajo forma de empresas, de sistemas de integración de partes/funciones.
- d) Un constante deterioro de los sistemas de garantías para los trabajadores «sólidos», fijos, con contratos indefinidos, etc.<sup>69</sup>.

Se trata de un cambio organizativo que facilita el desarrollo de la fragmentación del proceso productivo, la transformación del sistema basado en la gran fábrica, hacia las «pequeñas unidades de producción independientes y coordinadas»: «la innovación tecnológica de la informática y de la electrónica permite lograr la máxima flexibilidad, respecto a los procesos productivos y a los tipos de herramientas que pueden utilizarse, integrar procesos distintos por su naturaleza y localización, descentralizarse en lugares diferentes, las fases del proceso productivo, sin perder la posibilidad de centralización de las funciones de control»<sup>70</sup>.

Por lo que se refiere a la organización del trabajo, no hay un modelo predeterminado. Simplificando mucho, el nuevo sistema productivo puede situarse entre los dos casos extremos de una polarización de las tareas de diseño y de mantenimiento en unos grupos de trabajadores y de las tareas que no requieren cualificación alguna en otros, o el de una distribución más homogénea entre toda la plantilla de las distintas tareas. En cualquiera de estos casos, la organización del trabajo a la que lleva el nuevo sistema de producción requiere trabajadores más polivalentes, capaces de realizar múltiples tareas y dispuestos a encargarse en distintos momentos de diferentes fases del proceso productivo<sup>71</sup>.

<sup>69</sup> CASTILLO, J.J., «Reestructuración productiva y organización del trabajo», en VV.AA., *Las relaciones laborales en España*, Ed. Siglo XXI, Madrid, 1991, pág. 28.

<sup>70</sup> CASTILLO, J.J., «Nuevas formas de organización», en VV.AA., *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Ed. MTSS, Madrid, 1991, pág. 29.

<sup>71</sup> FINA, Lluís, *El problema del paro y de la flexibilidad del empleo*. Informes sobre un debate, Ed. MTSS, Madrid, 1991, pág. 129.

Asimismo, la estructura flexible y descentralizada de la organización del trabajo necesaria para la utilización eficaz de las nuevas tecnologías requiere un proceso de perfeccionamiento de las cualificaciones medias que permita asegurar la realización de tareas cada vez más complejas <sup>72</sup>.

Son varios los factores económicos y sociales que han presionado a favor de los cambios en la organización del trabajo. El primero de ellos fue la agitación social y la elevada conflictividad laboral registrada en diversos países durante el decenio de 1960. Esto originó la adopción por los respectivos gobiernos de diversos programas y estrategias destinados a mejorar la calidad de la vida laboral y potenciar la participación de los trabajadores.

Un segundo factor ha sido el desarrollo de nuevas teorías y técnicas de gestión. Tanto en las empresas con presencia sindical como en las otras se está concediendo especial importancia al desarrollo de unas estructuras que permitan mejorar las comunicaciones, la participación de los trabajadores y el desarrollo de los recursos. Se estima que, en los casos en que la dirección ha concedido especial importancia a las relaciones con los trabajadores, esta política se ha traducido en un mayor compromiso de los trabajadores y la consiguiente mejora de la productividad.

Otro factor de presión a favor del cambio ha sido la rápida difusión de las nuevas tecnologías. Los progresos tecnológicos han transformado profundamente los modos de producción y la estructura industrial de muchos sectores. Sin embargo, la tecnología no es determinante para la organización, ya que la mayoría de las innovaciones tecnológicas permiten un considerable margen de manobra para el «diseño» del medio laboral <sup>73</sup>.

Las nuevas formas de organización del trabajo flexible que se extienden rápidamente en la actualidad presentan dos características básicas: en primer lugar, las nuevas pautas de trabajo no sólo responden a imperativos técnicos sino también a las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores, en segundo lugar, éstos participan en el diseño de su propio trabajo en mucha mayor medida que antes. Asimismo cabría señalar que la formación complementaria y la mejora de las cualificaciones cumplen una función más importante a escala global. Así, el debate sobre flexibilidad no se limita a la eliminación de rigideces a través de la acción unilateral de las empresas y a la mejora de la productividad, sino que contempla las posibilidades de creación de nuevas relaciones y la realización del potencial humano <sup>74</sup>.

Basándose en una movilidad interna y en una flexibilidad funcional mayores, en una responsabilidad individual y descentralización más amplias, así como en el aumento de la participación,

<sup>72</sup> ROJOT, Jacques y TERGEIST, Peter, *Nuevas Orientaciones en la Organización del Trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes de la OCDE, Madrid, 1996, pág. 20.

<sup>73</sup> RYAN, Rose, *Nuevas Orientaciones en la Organización del Trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes de la OCDE, Madrid, 1996, pág. 314.

<sup>74</sup> ROJOT, Jacques y TERGEIST, Peter, *Nuevas Orientaciones... Op. cit.*, pág. 19.

este nuevo estilo de organización del trabajo se opone, radicalmente, a los principios taylorianos. Sin embargo, únicamente podrá funcionar si se cumplen ciertas condiciones con respecto a la estabilidad de la mano de obra, a la motivación mediante planes de participación en los beneficios y a la participación en el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa. Está claro que el cumplimiento de estas condiciones evitaría una flexibilidad excesiva del empleo dado que implican una medida de continuidad, de planificación a medio o a largo plazo y, si es posible, un estilo de gestión de personal mirando hacia delante. Por otra parte, existe el peligro de que este nuevo tipo de organización, basado en una mano de obra estable y con buena formación, pueda ensanchar aún más el abismo existente entre un «núcleo» de personas con empleo estable que tratan de atrincherarse en sus posiciones privilegiadas y la gran mayoría de los trabajadores, que sólo pueden aspirar a empleos eventuales o a ningún empleo en absoluto.

Esta discusión sobre la flexibilidad del mercado de trabajo, particularmente respecto a sus variantes «internas», ha supuesto una importante presión a favor del cambio en la organización del trabajo, que ha contribuido a un mayor reconocimiento de la contribución de diferentes modalidades de organización del trabajo a la flexibilidad y ha impulsado a buen número de empresas y sindicatos a replantearse los sistemas tradicionales de trabajo e introducir cambios en cuestiones como la jornada de trabajo, la organización de los turnos, el desarrollo de la calificación y los sistemas de retribución <sup>75</sup>.

### 3.2. La redefinición de las tareas de supervisión y control.

En los sistemas tayloristas, el control de los procesos productivos se suele caracterizar por una estructura directiva jerarquizada en la que se ejerce una estrecha supervisión sobre los trabajadores y las tareas. Las nuevas modalidades de organización del trabajo implican, por regla general, la descentralización del poder y del control, de modo que los trabajadores y los equipos de trabajo se responsabilizan de una serie de tareas. También se han creado marcos de participación de los trabajadores que otorgan a los mismos mayor influencia y responsabilidad en lo relativo a los procesos de producción <sup>76</sup>.

El taylorismo y el fordismo marcaron, pues, en todo el mundo una impronta sobre los métodos de trabajo, que venía determinada por el trabajo organizado jerárquicamente, de escasa especialización y muy dividido en categorías. Este esquema ha experimentado un cambio que se ha venido larvando desde la producción en masa de artículos normalizados, hasta la diversificación de productos.

<sup>75</sup> RYAN, ROSE, *Nuevas Orientaciones en la Organización del Trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes de la OCDE, Madrid, 1996, pág. 315.

<sup>76</sup> RYAN, ROSE, *Op. cit.*, pág. 317.

Así pues, el modelo de producción taylorista entra en crisis hace bastantes años, de un lado, por el empuje de los cambios radicales de los modos de producción, propiciados por las nuevas tecnologías, y de otro, por la reivindicación constante de los trabajadores que aspiraban y aspiran a formas de trabajo motivadoras y menos alienantes.

La economía neoclásica deja de lado, por irrelevantes, los atributos de la empresa como organización jerárquica. Simplemente, considera la empresa como una función de producción caracterizada por el objetivo de maximizar el beneficio. El trabajo es uno de tantos factores productivos, poco importa que se organice jerárquicamente. El modelo neoclásico considera implícitamente que las estructuras organizativas están determinadas por la tecnología de producción y, desde la hipótesis de la competencia perfecta, supone que el método de producción más eficiente es aquel superior tecnológicamente. Hace coincidir la eficiencia tecnológica y la eficiencia económica, y considera la organización jerárquica como el modo «natural» de organizar el trabajo en torno al substrato tecnológico dado en aquellos momentos <sup>77</sup>. Para esta teoría la jerarquía no está determinada por exigencias de la tecnología, sino por las relaciones sociales de poder entre empresarios y trabajadores, representando un instrumento de dominio que los empresarios se han construido, que no es esencial para garantizar una productividad elevada.

Por otra parte, a las relaciones jerárquicas igualmente se las ha relacionado con la propiedad de los medios de producción, constituyendo de esta forma una organización de la producción caracterizada por la propiedad privada de dichos medios y por la gestión directa por parte del empresario o de sus gestores del proceso productivo y de los trabajadores.

En lo relativo al estilo o sistema gerencial, todas las referencias apuntan hacia el abandono de la estructura piramidal tradicional, y a la evolución hacia nuevos sistemas, que se caracterizan por su horizontalidad; este cambio de modelo constituye una modificación radical en el esquema hasta ahora existente de organización empresarial; el nuevo sistema de dirección se basa en la cultura del debate, la discusión y el consenso, se abandona el tradicional estilo de «orden y mando» y cada vez más se delegan y se asumen responsabilidades, potenciando liderazgos.

La especialización múltiple demanda nuevo tipo de trabajo, que supone un aumento de la autonomía de cada trabajador en el desempeño de sus tareas, con lo que pierde sentido la supervisión inmediata, y exige una redefinición del trabajo y de la posición jerárquica de los controladores o supervisores, que en muchos supuestos tienden a ser eliminados, cuando los salarios son abonados de conformidad con la productividad individual de cada trabajador. Cada empleado, en su puesto de trabajo, debe estar capacitado para resolver problemas que se le presenten, y para tomar las decisiones más oportunas en cada momento. Por ello, las supervisiones no tendrán la desagradable misión de exigir esfuerzo o rendimiento, sino que formando parte del equipo de trabajo su función será de ayuda y coordinación.

<sup>77</sup> CIBORRA, Claudio, «Intercambio, poder y coordinación: El debate reciente sobre el desarrollo de la empresa», en AA.VV., *La Automatización y el futuro del trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes, Madrid, 1988, pág. 100.



Con ello, no sólo el carácter de las funciones de supervisión y control se han modificado, sino que también, los niveles intermedios en la jerarquía de mandos corren el riesgo de desaparecer por completo.

#### 4. La flexibilidad de los puestos de trabajo: movilidad y polivalencia.

Las formas tayloristas tradicionales de organización del trabajo se solían caracterizar por la segmentación de las tareas y la especialización de las cualificaciones, con el objeto de que los trabajadores realicen una gama de operaciones limitada. En estos últimos tiempos se ha producido una cierta tendencia al abandono de esta segmentación y hacia la creación de unos puestos de trabajo constituidos por diversas tareas, así como hacia una ampliación de la gama de cualificaciones y destrezas que los trabajadores precisan para desempeñarlas <sup>78</sup>.

Sin embargo, las nuevas tecnologías no se adecuan a los enfoques tayloristas que ponen el acento en la fragmentación de los puestos de trabajo y el control vertical y su uso eficaz requiere un cambio hacia una mayor participación y cooperación de los trabajadores, un flujo biunívoco de información e inversión en recursos humanos. Las nuevas agregaciones de tareas laborales previamente compartimentalizadas, la plena utilización de la competencia de los trabajadores y su organización en pequeños grupos dotados de un alto grado de autonomía constituyen medios cada vez más importantes de garantizar la innovación <sup>79</sup>.

Desde el punto de vista del mercado de trabajo, este sistema de producción comporta nuevas exigencias tanto por lo que se refiere a la cualificación de la mano de obra como a las formas de organización del proceso de trabajo. En el primer aspecto, existe un amplio acuerdo entre los especialistas acerca de que este nuevo sistema de producción requiere, en conjunto, una mano de obra más cualificada. Ello se debe, principalmente, a que aumenta la importancia de las tareas asociadas a la preparación del trabajo y al diseño del producto y del proceso productivo y a que es posible que aumenten también las tareas de mantenimiento, todo lo cual requiere niveles de cualificación relativamente sofisticados <sup>80</sup>.

La nueva organización del trabajo se basa fundamentalmente en la polivalencia, en la flexibilidad y en una mayor cualificación, en lo que se refiere a los trabajadores considerados individualmente, exigencias derivadas de la fuerte inversión tecnológica que se ha introducido. Pero al

<sup>78</sup> RYAN, Rose, *Nuevas Orientaciones en la Organización del Trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes de la OCDE, Madrid, 1996, pág. 316.

<sup>79</sup> ROJOT, Jacques y TERGEIST, Peter, *Nuevas Orientaciones en la Organización del Trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes de la OCDE, Madrid, 1996, pág. 20.

<sup>80</sup> FINA, Lluís, *El problema del paro y de la flexibilidad del empleo*. Informes sobre un debate, Ed. MTSS, Madrid, 1991, pág. 129.

mismo tiempo, la nueva reconstrucción de la organización del trabajo conlleva la incorporación del trabajo en equipos, la fragmentación de la producción por islas de montaje, o la introducción de circuitos de calidad.

Por su parte, la diversificación del proceso productivo, que tiene por objeto la adecuación a las variaciones y fluctuaciones del mercado, ha venido también a incidir en el marco laboral, al incorporarse innovaciones técnicas que han acarreado una reorganización del trabajo, que ha comportado modificaciones en el espacio, eliminación de tiempos muertos, intensificación de los ritmos de trabajo o la implantación del trabajo a turnos rotativos. A nivel de personal, estas innovaciones técnicas ha implicado la recualificación del empleo, las variaciones de categorías profesionales y la formación diferenciada de los trabajadores.

Sin embargo, las empresas ante esta nueva situación no adoptan una política de personal uniforme, sino que tienden a la aplicación de soluciones diferenciadas para cada uno de los puestos de trabajo que necesitan para desarrollar su actividad productiva. Siendo precisamente esta actitud la que origina la dualización en el empleo; de tal forma que los cambios producidos en la organización del trabajo son de tan hondo calado, que han configurado un nuevo modelo de gestión de personal.

Actualmente, la complejidad y variación de las responsabilidades inherentes a cada puesto impiden con frecuencia su descripción detallada. La obtención de resultados no puede seguir siendo impuesta principalmente a través del control, por el contrario, se requiere la cooperación voluntaria y la iniciativa del trabajador. La experiencia acumulada pone de manifiesto que una clave para la aplicación acertada y el funcionamiento adecuado de las nuevas tecnologías consiste en su aceptación por parte de los trabajadores afectados por ellas. Cuando ésta no se obtiene, existe el riesgo de que se produzca una mala utilización de la tecnología, debido a su complejidad y al temor de los trabajadores respecto a sus posibles efectos negativos sobre el contenido del puesto de trabajo <sup>81</sup>.

Como puede fácilmente colegirse, este proceso no es ni puede ser rectilíneo, su incidencia será mayor o menor, según los factores que se tomen en consideración, y asimismo, habrá diferencias importantes de un país a otro, pues no todos tienen el mismo grado de implantación de las nuevas orientaciones, ni poseen el mismo nivel de desarrollo económico y regional, y dentro de ellos, unos sectores se acomodan, con mayor facilidad que otros, al nuevo proceso de gestión.

La dualización del mercado de trabajo y todos los elementos derivados de la misma ha dado lugar a la quiebra de la figura del obrero-masa, que en épocas pasadas constituía el símbolo homogeneizador de la fuerza de trabajo en la industria, y teniendo en cuenta, que la segmentación del mercado de trabajo persigue el objetivo de reducir los costes laborales, ello conlleva un aumento de los ritmos de trabajo, la disminución del absentismo, y la mejora de la productividad, todo ello a base de explotar la ines-

<sup>81</sup> ROJOT, Jacques y TERGEIST, Peter, *Nuevas Orientaciones en la Organización del Trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes de la OCDE, Madrid, 1996, pág. 20.

tabilidad del personal y la incertidumbre de su continuidad en los puestos de trabajo, potenciando, de esta forma, la competencia entre trabajadores que se encuentran en diferentes situaciones legales <sup>82</sup>.

El nuevo modelo de organización del trabajo, al ser una necesidad demandada por las fuertes inversiones tecnológicas y la competitividad exterior, se está configurando principalmente en las grandes empresas. Sin embargo, esta estrategia también repercute en las pequeñas empresas, que estando o no al servicio de las grandes, basan su competitividad en los bajos niveles salariales de personal escasamente cualificado. Todo ello da lugar a un modelo de producción caracterizado por la segmentación del mercado de trabajo, pues dicha fragmentación da lugar a la figura del trabajador-heterogéneo, con condiciones de trabajo precarias, excepción hecha de los puestos de trabajo centrales estratégicos, y que se sitúan fuera del área de la acción tradicional de los sindicatos.

Las cadenas de montajes taylorianas han dejado paso a los «equipos de trabajo integrados» que realizan todas o diferentes fases de forma coordinada. Existe dentro de cada grupo o equipo una amplia autonomía para fijar sus propios objetivos, y, dentro de él, cada trabajador tiene un grado de autonomía suficiente para contribuir a alcanzar los objetivos del grupo.

Estas profundas transformaciones de las estructuras productivas hacen totalmente improbable la conservación por parte de cada trabajador de la misma función, las mismas tareas y de la misma categoría profesional, durante períodos de larga duración.

Este núcleo de trabajadores cualificados va disminuyendo en las grandes empresas: los nuevos procesos de producción, ayudados por las nuevas tecnologías, eliminan la separación entre el trabajo manual e intelectual y entre los elementos concretos y abstractos de las funciones a realizar. Todo ello nos lleva a una nueva dosificación de los empleos y de los métodos de trabajo, que desecha los planteamientos convencionales de las categorías profesionales, y exige trabajadores con polivalencia profesional y con una amplia movilidad funcional y territorial.

Este planteamiento suprime las líneas de demarcación entre las diferentes ocupaciones y oficios, anula las diferencias entre trabajadores cualificados y no cualificados, entre personal de dirección y subordinados y entre empleados de producción y mantenimiento.

Con ello las categorías y las clasificaciones profesionales pierden su sentido y su razón de ser, pues los conocimientos y las destrezas difícilmente van a constituir un parámetro que se tenga en cuenta, para medir el nivel de obligaciones, que a cada trabajador se le puede exigir.

---

<sup>82</sup> Sobre esta cuestión puede consultarse el libro *Trabajo Segmentado, trabajadores divididos, la transformación histórica del trabajo en los Estados Unidos*, de David, GORDON M., EDWARDS, Richard y REICH, Michael, Ed. MTSS, Colección Historia Social, Madrid, 1986, asimismo, y mucho más reciente, MONEREO PÉREZ, J. L., *Introducción al nuevo Derecho del Trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1996, pág. 68 y ss.

La intercambiabilidad, entre los cometidos de los trabajadores, se constituye, de esta forma, en un principio básico, que va a regir el trabajo en ese núcleo imprescindible de tareas centrales de toda empresa. Los sistemas integrados de fabricación se encargarán de exigir que los trabajadores no sólo se ocupen de su funcionamiento, sino también de su control, de investigar las causas más comunes de averías, de efectuar las reparaciones más frecuentes y hasta de colaborar con los superiores para planificar los métodos más idóneos que supongan incremento de la productividad.

A los trabajadores de este grupo nuclear de la empresa, la nueva organización de la producción y la nueva visión del trabajo, les elimina las absolutas delimitaciones entre los diferentes oficios y tendrán que estar dispuestos a ser transferidos de un departamento a otro, o a sustituir a sus compañeros en cualquier otro destino y función.

Por otro lado, el camino de la flexibilización de las relaciones laborales ha sido una demanda técnico-organizativa de los mercados, como único instrumento para adaptarse a las incertidumbres y variaciones del mismo. Sin embargo, suele haber pocas diferencias en cuanto a las características básicas de los servicios prestados por empresas que compiten entre sí, por tanto, la diferenciación de productos y las ventajas competitivas residen en las actitudes de los trabajadores en contacto con el público y con los clientes. Por ello la cooperación voluntaria y la iniciativa son necesarias. Así, tanto en la industria como en los servicios, la consolidación de estilos de gestión participativos y la preocupación por la calidad de vida en el trabajo parecen favorecer a los intereses propios de las empresas <sup>83</sup>.

Por ello debemos terminar diciendo que si bien el futuro de los nuevos empleos ya comenzó, lo cierto es que el asunto no es una cuestión resuelta. En contraste con determinadas opiniones y temores, según los cuales el proceso se abre camino en forma casi automática, la racionalización del sistema exige de los actores a nivel de empresa una toma de decisiones permanente de las formas de implantación sobre los cambios de las estructuras organizativas <sup>84</sup>.

#### IV. A MODO DE CONCLUSIONES

Las estrategias de flexibilidad parecen dar lugar a procesos de redefinición de las relaciones laborales en base a la diferenciación y la pluralidad contractual en el seno de la empresa. La introducción de tecnología, la descentralización productiva y las nuevas formas de organización del tra-

<sup>83</sup> ROJOT, Jacques y TERGEIST, Peter, *Nuevas Orientaciones en la Organización del Trabajo*, Ed. MTSS, Colección Informes de la OCDE, Madrid, 1996, pág. 21.

<sup>84</sup> BAETHGE, Martín y OBERBECK, Herbert, *El futuro de los empleados*, Ed. MTSS, Madrid, 1995, pág. 275.

bajo y gestión de personal, son las tres grandes dimensiones de la flexibilidad, que mayor influencia han ejercido en la modificación del sistema de relaciones laborales. La descentralización productiva ha acarreado la dualidad en las relaciones laborales, segmentando el mercado de trabajo, distinguiéndose, por un lado, entre trabajadores estratégicos y «periféricos». Incidiendo de este modo de forma directa en la composición de la fuerza de trabajo, al destruirse la figura del obrero-masa, que con una base homogénea de situaciones, facilitaba la agregación de intereses y la acción colectiva en el seno de las empresas.

Así ha de señalarse que de un modelo de empleo estable, cuyos rasgos distintivos eran modalidades de contrato fijo, «para toda la vida», con sistemas de promoción, protección sindical, condiciones y jornada de trabajo previsibles y regularizados para la mayor parte de los trabajadores, se ha pasado a un modelo de empleo en el que conviven situaciones diferenciadas. Junto a los empleos estables, han comenzado a «normalizarse» empleos inestables, atípicos, precarios, contratos temporales, a tiempo parcial, en prácticas, de aprendizaje, etc.<sup>85</sup>.

Esta dualización del mercado de trabajo no puede ser considerada como un simple síntoma del declive económico asociado a la recesión, que ha forzado a una producción fragmentada. Debemos atribuirlo también a estrategias bien definidas de descentralización de las empresas. Es síntoma del surgimiento de una nueva economía de empresa.

Existen muchos elementos del sistema económico en el que se puede fundamentar el origen de la dualización del mercado de trabajo: el cambio en los modelos de producción industrial o sectorial, los avances tecnológicos, o la creciente competencia en los mercados de productos motivada por la globalización de la economía. Sin embargo, su principal fundamento queda centrado en torno al tema de la estructura empresarial, sobre todo, en relación con el modelo de «empresa flexible». En dicho modelo, las empresas siguen una estrategia consistente en contratar, por una parte, a un grupo estable de trabajadores que constituyen el núcleo y, por otra, a trabajadores asalariados temporales y eventuales, personas que trabajan fuera de la jornada laboral o subcontratados, que constituyen la periferia. Los trabajadores periféricos proporcionan la mano de obra de reserva, que permite a la empresa adaptar con rapidez la utilización del trabajo a sus necesidades de producción, sin tener que cargar con los costes de una mano de obra fija, lo suficientemente numerosa como para hacer frente a la producción punta<sup>86</sup>.

Dicho fenómeno es producto, pues, de las relaciones de poder y conflicto que surgen de ese marco contradictorio de empresas que compiten entre sí, y trabajadores que se enfrentan a los inte-

<sup>85</sup> SANTOS ORTEGA, J.A., *Sociología del Trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1995, pág. 165.

<sup>86</sup> GERRY, Rodgers «El debate sobre el trabajo precario en Europa Occidental», en VV.AA., *El trabajo precario en la regulación del mercado laboral*, Ed. MTSS, Colección Informes, Madrid, 1992, pág. 31.

reses de la empresa. «En parte, se desarrollan como respuestas espontáneas del funcionamiento de las economías capitalistas y, en parte, son un producto de las políticas laborales que conscientemente adoptan las empresas»<sup>87</sup>.

Podría pensarse que la segmentación del mercado de trabajo constituye sólo el deterioro lógico de las condiciones de trabajo, que acompaña en esta etapa de recesión económica, en definitiva, respuestas a corto plazo a la incertidumbre y variabilidad en los mercados de productos, o a la excesiva oferta en los mercados de trabajo. Sin embargo, si observamos las condiciones actuales del mercado de trabajo, los cambios operados en la estructura de las industrias y de las empresas, así como las posiciones actuales del mundo empresarial, se puede afirmar que estamos en presencia de cambios estructurales a largo plazo, o sea, de tendencias a largo plazo en la organización de los mercados y la tecnología. Nos encaminamos a un nuevo modelo de relaciones laborales, que es tanto como decir, a un nuevo tipo de sociedad.

Para los liberales neoclásicos la mano de obra flexible es la demostración de una nueva y vigorosa economía de empresa; para otros, es el resultado de una nueva política de mano de obra encaminada al establecimiento de una mano de obra «central» o «básica» y otra «periférica», con una «flexibilidad numérica» y «funcional» complementaria<sup>88</sup>.

El mercado de trabajo, pues, ya no se percibe como un fenómeno unificado sino como una pluralidad de mercados que tienen cada uno de ellos una estructura y unas características distintas. El mercado dual de trabajo es un aparato teórico que distingue dos sectores: el estratégico, caracterizado por unos elevados salarios, buenas condiciones de trabajo, estabilidad del empleo, posibilidades de ascenso y equidad; y el periférico, caracterizado por unos salarios bajos, incertidumbre, malas condiciones de trabajo y elevada rotación<sup>89</sup>.

Así pues, a pesar de las diferentes versiones dentro del enfoque de la dualización, que incorporan matices importantes, hay coincidencia en afirmar que la segmentación supone una estructura del mercado de trabajo dividida en dos bloques. En todo caso, esta división da lugar a desigualdades: los trabajadores del sector estratégico cuentan con mejores salarios, contratos estables, más posibilidades de promoción y de cualificación, mientras que los trabajadores del segmento periférico se hallan en la situación inversa. Ésta sería en síntesis la hipótesis dualista, que se encuentra en las primeras formulaciones y que concibe una segmentación bipartita del mercado.

Algunos autores han puesto de manifiesto cómo estas transformaciones en el modelo de empleo se han acompañado de cambios en la regulación de la normativa laboral, la desregulación

<sup>87</sup> RECIO, Albert, «La segmentación del mercado de trabajo en España», en *Las Relaciones laborales en España*, Ed. Siglo XXI, Madrid, 1991, pág. 99.

<sup>88</sup> POLLERT, Anna, «Introducción», en VV.AA., *¿Adiós a la flexibilidad?*, Ed. MTSS, 1994, pág. 16.

<sup>89</sup> VILLA, Paola, *La estructuración de los mercados de trabajo*, Ed. MTSS, Madrid, 1990, pág. 37.

se ha empleado estratégicamente para disminuir los niveles de protección que las organizaciones sindicales habían conseguido en el período precedente. Lo más importante es que las evoluciones comentadas tal vez puedan mejorar los resultados económicos de las empresas, pero también contribuyen a diseñar situaciones desiguales de empleo que inciden sobre la estratificación y las clases sociales <sup>90</sup>.

Las últimas reformas de la normativa laboral han buscado adaptar la legislación laboral a las nuevas estructuras productivas y organizativas de las empresas, y las transformaciones que han venido motivadas por el funcionamiento del mercado y las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, los cambios no han ido dirigidos a garantizar la tutela de la posición jurídica y social de los trabajadores, muy al contrario, su desvelo ha consistido en potenciar todos aquellos mecanismos conducentes a un mercado de trabajo más flexible, léase empresas de trabajo temporal, contratos a tiempo parcial, márgenes de movilidad interna, etc.

La dualización desde cualquier punto que se mire significa desregulación de hecho, e inseguridad para los trabajadores y mayores poderes de dirección para los empresarios. Lo que en su práctica implica reducción de derechos y salarios para los trabajadores, debilitamiento de los derechos colectivos, contratación externa de las empresas, y estimulación del trabajo por cuenta propia.

Resulta conveniente remarcar, que en este aspecto, no sólo está en juego una mera diferenciación de condiciones de trabajo, sino que con ello se está consolidando un nuevo modelo social, plenamente aceptado y legitimado por los propios trabajadores, convirtiéndose de este modo en un factor de reestructuración social. El peligro no está tanto en que se consolide un mercado de trabajo segmentado, sino en que se efectúe una transformación social, que ve perjudicado su histórico signo progresista.

Ya no cabe la menor duda, por existir en el presente momento un acuerdo generalizado, de que el proceso de dualización del mercado de trabajo tiene una influencia directa en la estructura y en el funcionamiento del sistema de relaciones laborales, tanto en el plano individual como colectivo, y atendiendo a sus más variados aspectos. Sin embargo, lo que ya no está tan claro, para las distintas posiciones, es la valoración sobre si esta incidencia puede considerarse positiva o negativa, para cuestiones tales como las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores en las empresas, las siempre inciertas expectativas de creación de empleo o el incremento de la rentabilidad y competitividad de las empresas <sup>91</sup>. En este sentido no nos podemos cuestionar que dicha segmentación favorece los intereses inmediatos de las empresas y el empresariado en su conjunto, dado el ambiente económico descrito más arriba, y también resulta evidente que este nuevo planteamiento organizativo alcanza de forma desfavorable los intereses individuales y colectivos de los trabajadores, valo-

<sup>90</sup> SANTOS ORTEGA, J.A., *Sociología del Trabajo*, Ed. Tirant lo blanch, Valencia, 1995, pág. 166.

<sup>91</sup> CRUZ VILLALÓN, J., *Ponencia citada*, pág. 18.

rados en términos generales y referidos a las condiciones de trabajo, y en la perspectiva de una sociedad más igualitaria y solidaria. Con otras palabras, la segmentación del mercado de trabajo constituye una clara respuesta del mundo empresarial a las reivindicaciones sindicales y al alza de los costes laborales que las mismas representan.

Analizado desde otra perspectiva, el nuevo tipo de trabajo estratégico, fuertemente reducido, intensamente cualificado y motivado, implica una mayor estabilidad en el empleo, pero sólo para un «núcleo» de personas en posiciones de privilegio, que se alejan cada vez más de la gran mayoría de los trabajadores periféricos, que sólo aspiran a un trabajo temporal, inestable y en condiciones de empleo francamente inferiores. En conjunto asistimos a una proliferación de distintas formas de empleo, con diferentes formas de trabajo, que impiden la identificación colectiva de problemas en el seno de la empresa y de los sectores.

## BIBLIOGRAFÍA

AA.VV., *El Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social en la década de los 80*, Ed. Universidad de Zaragoza, Facultad de Derecho, 1983.

- *Las relaciones laborales en España*, Ed. Siglo XXI, Madrid, 1991.
- «La reforma del Estatuto de los trabajadores», Especial monográfico, *R.L.* 17-18, sept. 1994.
- *El trabajo precario en la Regulación del mercado laboral*, Ed. MTSS, Madrid, 1992.
- *Las Nuevas Formas de Organización del Trabajo*, Colección Informes, Ed. MTSS, Madrid, 1988.
- *El futuro del Derecho del Trabajo*, Ed. Fundación Friedrich Ebert, Madrid, 1987.
- *La Flexibilidad del Mercado de trabajo*, Colección Informes, Ed. MTSS, Madrid, 1992.
- *La Dimensión humana de la empresa del futuro*, Ed. Deusto, Bilbao, 1992.
- *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, Ed. MTSS, Madrid, 1992.



- *Debates sobre el empleo en España*, Ed. MTSS, Madrid, 1992.
- *¿Adiós a la flexibilidad?*, Ed. MTSS, Madrid, 1994.
- *Nuevas orientaciones en la organización del trabajo. La dinámica de las relaciones industriales*, Ed. MTSS, Colección OCDE, Madrid, 1996.
- XI Jornadas Universitarias Andaluzas de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales, Ed. Junta de Andalucía, 1994.
- *Comentarios a las leyes laborales. El Estatuto de los Trabajadores*, Edelsa, Madrid, 1990.
- *Iuslaboralismo en Iberoamérica*, libro homenaje al Dr. Víctor M. Álvarez, Ed. Academia de Ciencias Políticas y Sociales, Caracas-Venezuela, 1990.
- *Problemas actuales de la negociación colectiva*, Ed. Acarl, Madrid, 1984.
- *Tendencias actuales del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Ed. Eudeba. Buenos Aires, 1987.
- *Las relaciones laborales y la reorganización del sistema productivo*, (coordinador F. Durán), Ed. Cajas de Ahorros, Córdoba, 1983.
- *La reforma laboral de 1994*, Ed. Marcial Pons, Madrid, 1994.
- *Cuestiones Actuales de Derecho del Trabajo*, Ed. MTSS, Madrid, 1990.
- *Sindicalismo y cambios sociales*, CES, Madrid, 1994.
- *Els contexto de l'acció sindical*, Ed. Fundació Bofill, Barcelona, 1991.
- *El Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social ante la crisis económica*, (RFDUCM), Madrid.
- *Reforma de la Legislación Laboral: Estudios dedicados al profesor Manuel Alonso García*, Ed. Marcial Pons y AEDTSS, Madrid, 1995.
- *La Reforma del mercado laboral*, Ed. Lex Nova, Valladolid, 1994.
- *Estudios sobre el salario*, Ed. Acarl, Madrid, 1993.
- *El personal laboral de la Comunidad Autónoma de Canarias: algunos problemas actuales*, Ed. Gobierno de Canarias, Las Palmas, 1995.
- *La Reforma del Mercado de Trabajo*, Actualidad Edit., 1993.

- *La intervención administrativa y jurisdicción en las relaciones colectivas de trabajo*. VII Jornadas Andaluzas de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales, Sevilla, Ed. Junta de Andalucía, 1989.
- *La clase obrera hoy*, Ed. Fundación Investigaciones Marxistas, Madrid, 1991.
- *Grupos de empresa y subcontratación*, Ed. Trotta, Madrid, 1994.
- *Reforma Laboral y Negociación colectiva*, Ed. MTSS, Madrid, 1995.