

FLEXIBILIDAD LABORAL Y PLANIFICACION DE PERSONAL

(Utilidad para la empresa de la Reforma Laboral)

Antonio Martín Hernández
Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Cantabria

RESUMEN: Las posibilidades de flexibilización tanto cuantitativa como cualitativas que tienen las empresas en España, a raíz de la reforma laboral recientemente legislada, se han incrementado de forma considerable y facilitan una mejora en la organización interna de las empresas así como una adecuación de las plantillas a las variaciones de la demanda de los productos o servicios que ofrece. La flexibilización, no obstante, debiera utilizarse como una técnica más dentro del proceso planificador de Recursos Humanos en la empresa, y no invertir los términos subordinando a ella la estrategia empresarial. La diferenciación entre trabajadores de núcleo, periféricos o exteriores es fundamental para decidir las situaciones en las que es necesario acudir a empresas de trabajo temporal o a las modalidades contractuales, ventajosas en cuanto a costos salariales, contenidas en la reforma.

ABSTRACT: The possibilities to be flexible both in quantity and quality that firms have in Spain, as a result of the labour reform brought of late into force, have increased in a substantial way and provide an improvement on the internal organization of companies as well as the means of adaptating staff to variations in the demand of the products or services they offer. Flexibility, however, should be used as a further technique within the Human Resources planning process, and terms should not be reversed by making the managerial strategy of the firm subordinate to it. The difference between core, peripheral and external workers is of the utmost importance to determine the circumstances in which it is necessary to turn to temporary employment firms or to those contractual varieties, advantageous as far as labour costs are concerned, contained in the reform.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, Recursos Humanos, Planificación estratégica, Planificación de Personal, costes salariales, costes del trabajo, flexibilización, empresa flexible, trabajadores de núcleo, trabajadores periféricos, trabajadores externos, Reforma Laboral, integración del personal, empresas de trabajo temporal, nuevas modalidades contractuales.

1. INTRODUCCION

La flexibilidad del mercado de trabajo es uno de los temas de mayor preocupación, en los últimos años, de los gobiernos europeos y por supuesto

del nuestro, y es considerada como uno de los medios más eficaces para afrontar el problema del desempleo y la mejora de la competitividad del país. Esta preocupación se ha visto acompañada por un enfrentamiento directo con empresarios y sindicatos, que discrepan en la aplicación de las medidas flexibilizadoras y que, en el caso de los sindicatos, argumentan que los problemas principales (paro, ralentización del poder adquisitivo, etc...) no se solucionan de esta forma sino que, además, pueden verse agravados.

Asimismo, la necesidad de reforma del mercado de trabajo se justifica también por la existencia de un entorno económico en el que se conjugan incertidumbre y apertura de mercados, de forma tal que podemos decir que estamos en una situación de transitoriedad para todas las economías europeas caracterizada por "una mayor competencia en el mercado de bienes de consumo, un mayor número de cambios tecnológicos tanto en la producción como en el proceso de transformación y una mayor urgencia para encontrar soluciones que se deben aportar partiendo del reconocimiento de las posibilidades (o de las presiones) del mercado y de la necesidad de enfrentarse con esas situaciones"¹ (Atkinson, 1987).

La reciente reforma laboral que ha desarrollado nuestro Gobierno, con la Ley 10/1994, de 19 de mayo² (que derogó el anterior RDL 18/1993 de 3 de diciembre y el RDL 2317/1993 de 29 de diciembre; y posteriormente con la Ley 10/1994 de 19 de mayo (BOE del 23) sobre *medidas urgentes de fomento de la ocupación*, pretenden tal y como se redacta en la exposición de motivos "*luchar contra el paro y potenciar nuestra capacidad generadora de empleo*", y sus objetivos concretos son³:

- a) Mejorar los servicios públicos de empleo (se elimina la obligación de contratar por medio del INEM, institución que va a constatar la existencia de relación laboral)
- b) Facilitar la inserción laboral de los jóvenes
- c) Convertir el trabajo a tiempo parcial en potenciador de las tasas de ocupación

¹ La exposición de lo que representó la flexibilidad del mercado de trabajo en el Reino Unido, a finales de la década de los ochenta, es realizada por JOHN ATKINSON, en la revista Trabajo y Sociedad, vol. 12, n° 1 de enero de 1987. La gran utilidad de esta aportación radica, a mi juicio, en el gran paralelismo que se puede encontrar con la realidad socio-laboral española de 1994.

² Disposición derogatoria única, punto 5.

³ Exposición de motivos 2 de la Ley 10/1994 de 19 de mayo sobre medidas urgentes de fomento de la ocupación.

d) Orientar futuros programas de fomento de empleo para fomentar la creación de empleo en las PYMES.

e) Prorrogar durante dieciocho meses los contratos de fomento de empleo de 3 años de duración que expiren durante el año 1994.

Estos objetivos son globales y han obligado a una "profunda modificación" del Estatuto de los Trabajadores, modificación que se ha reflejado en la Ley 11/1994 de 19 de mayo (BOE del 23) Las modificaciones, como es sabido, se han producido en temas correspondientes a la forma y duración del contrato, salario, tiempo de trabajo, movilidad geográfica y temporal, modificación de contrato, despidos, representación de los trabajadores, y negociación colectiva.

Desde el punto de vista crítico y pensando en su aplicación práctica al mundo de la empresa, (que es la visión que en este artículo se va a ofrecer dado que no es nuestra intención detenernos en un enfoque estrictamente jurídico), esta reforma es analizada por cada interlocutor social desde puntos de vista totalmente distintos, en función de sus objetivos políticos, de los instrumentos y de los medios prácticos que proponen cada uno. Es cierto que, como se verá más adelante, se intenta favorecer la contratación en condiciones ventajosas para la empresa si por ello entendemos la posibilidad de disminución de los *costes en la contratación*. Esto, a simple vista, se consigue con sólo atender a las modalidades contractuales que contienen reducción de cuotas de Seguridad Social o subvenciones; pero la duda nos invade cuando se analiza la posible reducción real de los *costes empresariales*, o mejor dicho, de los *costes del trabajo realizado por las personas así contratadas*, reducción ésta que, como posteriormente se demostrará, difícilmente se produce.

Se detecta, asimismo, una cierta "ansiedad" en las cúpulas dirigentes (gerentes, directores de personas, directores de relaciones industriales, etc..) por hacer uso de las ventajas contractuales que aporta la reforma, persiguiendo una reducción de costes salariales como si éstos fueran la panacea exclusiva de la competitividad de las empresas. Esta argumentación, ya en tono obsesivo, es abrigada por el Gobierno y los empresarios, pero no por los sindicatos, aunque sus razones no coinciden con las que vamos a aportar desde nuestra óptica de analista externo de la situación. Esto es así hasta el punto en que en estas páginas vamos a basarnos en un modelo distinto que aquel que fundamenta la reducción de costes empresariales en la disminución de los costes de contratación. Partiendo de la premisa de que la optimización del trabajo a realizar por personas (es decir los Recursos Humanos) tiene que convertirse en el fin último para la mejora de la competitividad empresarial, nuestro interés se centrará en analizar la utilidad que para una Planificación de Personal tienen las distintas posibilidades de flexibilización, y concretamente, los cambios en el mercado de trabajo que se pretenden introducir con la reforma laboral que nos ocupa.

2. ¿QUE SE ENTIENDE POR FLEXIBILIDAD?

El término flexibilidad recoge en sí mismo una gran ambigüedad. Se puede afirmar que surge, en una primera impresión, como respuesta a un estado de falta crónica de competitividad del país, e incluso puede responder a una tendencia cultural hacia lo flexible huyendo de lo rígido (Atkinson, 1987, 100).

Cuando se hace referencia, en el panorama laboral, al término flexibilidad, suele ser muy normal asociarle a la posibilidad de ejercer un efecto "acordeón" en el tamaño de las plantillas de las empresas, pero también se puede pensar en la flexibilidad en la asignación de puestos, flexibilidad en la jornada laboral, flexibilidad en el disfrute de descansos, etc., y todo ello con el propósito de adaptar la organización humana de la empresa a las fluctuaciones de la demanda de sus productos o servicios, o sencillamente para implementar mejoras en la organización de personas y puestos en las empresas.

La flexibilidad tiene también distinto significado según sea analizada por los empresarios, Gobierno o sindicatos. Para los empresarios la flexibilidad se traduce en una mayor rentabilidad de la organización actual y prevista de mano de obra, mediante una facilidad para contratar y para despedir (abaratamiento) y una posibilidad de rotación interna en la empresa de los contratados; para el Gobierno, la flexibilidad ayuda a reducir la tasa de desempleo y mejorar los índices macroeconómicos del país, y los sindicatos ven en la flexibilidad un arma para desproteger al trabajador (o potencial empleado). Los sindicatos no están de acuerdo con este tipo de medidas y tratan de conseguir sus reivindicaciones a nivel de empresa y nacional mediante la negociación colectiva; son partidarios, por lo general, de todo tipo de flexibilidad que suponga mejora en las condiciones de vida de los trabajadores (reducción de jornada laboral, flexibilidad de horarios, etc..) así como de la consolidación de la contratación indefinida, estando en contra de la "precariedad" en el empleo y de la libertad por parte del empresario de despedir a trabajadores.

Por su parte, la OCDE establece cinco fórmulas flexibilizadoras que las empresas pueden utilizar (González, 1994)⁴ de gran utilidad para establecer comparaciones entre países y sectores, distinguiendo:

1. Flexibilidad cuantitativa externa
2. Externalización

⁴ GONZALEZ DIAZ y FERNANDEZ ALONSO, en su ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de AEDEM y referida a la flexibilidad laboral en el sector de la construcción, hacen referencia al informe elaborado por Bernard Brunhes para la OCDE (1991, pgs. 261-306).

3. Flexibilidad cuantitativa interna
4. Flexibilidad funcional
5. Flexibilidad salarial

A estos cinco tipos de flexibilidad se le puede añadir una sexta que es:

6. Flexibilidad geográfica

Se denomina *flexibilidad cuantitativa externa* a la posibilidad que tienen las empresas de poder variar el tamaño de sus plantillas. En períodos de escasa expansión económica, se convierte este tipo de flexibilidad como uno de los deseos más explícitos de los empresarios.

Por *externalización* se entiende la relación que establece un empresario con una o varias personas y/o empresas por medio de una relación mercantil, lo que se denomina, en otros términos, subcontratar actividades. Este tipo de relación permite al empresario contratar según sus deseos, y no estar sometido a la presión de contratos laborales y de los sindicatos.

Flexibilidad cuantitativa interna se refiere a la posibilidad que tiene el empresario de modificar la cantidad de trabajo a aportar por cada uno de los asalariados con que cuenta. La flexibilidad radica, por tanto, en las variaciones que se puedan establecer en el cómputo de horas trabajadas por las personas que componen la plantilla.

También el empresario puede pretender conseguir que los trabajadores desempeñen varias funciones. Nos encontramos en la denominada *flexibilidad funcional* regulada en la Ley 11/1994, art.5, pto. 1 y que tiene su reflejo en el nuevo art. 39 del Estatuto de los Trabajadores. En las empresas occidentales, caracterizadas por una alta especialización profesional en comparación, por ejemplo, con las japonesas, se convierte en una disfunción a la hora de flexibilizar funcionalmente. Para conseguirlo el empresario, tras las consideraciones legales oportunas, tendría que dotar de formación - capacitación- en varios puestos a los trabajadores.

El último tipo de flexibilidad establecido por la OCDE es la *flexibilidad salarial*, regulada en la Ley 11/1994, art.5, pto. 2 y que tiene su reflejo en el nuevo art. 40 del Estatuto de los Trabajadores. Esta consiste en la variación de la masa salarial en función de la marcha de la empresa. Con esta fórmula se persigue mantener el número de asalariados a costa de una posible reducción salarial en momentos de baja, y además, hacer copartícipes del crecimiento de la empresa a los trabajadores. Sin embargo, su puesta en práctica conlleva inevitablemente la negociación con los sindicatos para concretar qué períodos, qué cuantía, qué trabajadores, etc..

La *flexibilidad geográfica* se produce cuando a una persona se le cambia el lugar de trabajo, ocasionándole a la vez, un cambio de residencia. En este sentido, un cambio del lugar de trabajo temporal no se consideraría movilidad geográfica.

Estas seis tipologías de flexibilización son, entre sí, compatibles. Por ejemplo, se pueden compatibilizar una flexibilización cuantitativa externa con

una política de subcontratación; el empresario puede subcontratar y flexibilizar funcionalmente y además adecuar la masa salarial de la empresa. Como en éstas se podría pensar en cualquier otra combinación extraída del abanico flexibilizador. Ahora bien, compete a los regidores de las empresas decidir, una vez establecida la estrategia empresarial de su organización y definida la planificación de personal, la cantidad y tipo de flexibilización que necesitan. En el gráfico nº 1 se registra el momento que, a nuestro juicio, es oportuno para adoptar este tipo de decisión. Creemos que no responde a un criterio de política de empresa eficiente el plantear primero las medidas posibles de flexibilización y después, y según ellas, revisar la estrategia a seguir por la empresa.

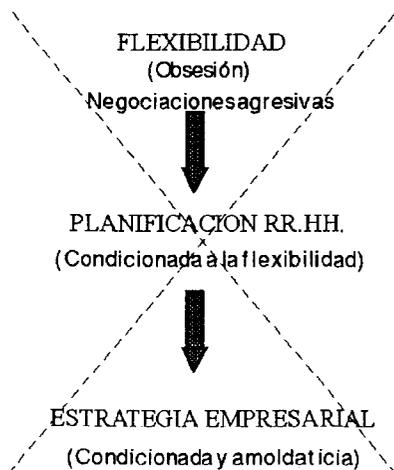


Gráfico nº1: **La decisión de flexibilizar en la empresa.**
Fuente: Propia

Una decisión de flexibilización conlleva, necesariamente una negociación en la empresa, con el comité o delegados de personal. En las empresas sin representación de los trabajadores también conviene que exista un nivel de comunicación que reduzca o elimine los posibles conflictos o al menos no altere el clima laboral. Estas negociaciones ganarán en dificultad si los objetivos de las medidas no se comprenden y no están sustentados en un estudio riguroso y argumentado de proyección cuantitativa y cualitativa de plantilla, y por tanto, de expectativas empresariales. Por esta razón no es aconsejable que la estrategia empresarial se acomode a las posibilidades flexibilizadoras de la empresa cuando éstas se consideran como un fin en sí mismas, por el deseo de reducir los costes (esta obsesión en la mayoría de los

casos está justificada por una competencia más dura y un entorno más incierto).

Sin embargo, si las negociaciones comienzan desde el planteamiento de la estrategia y políticas de empresa, las medidas flexibilizadoras procedentes de una planificación de personal resultarían mejor comprendidas y menos conflictivas.

3. FLEXIBILIDAD Y PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

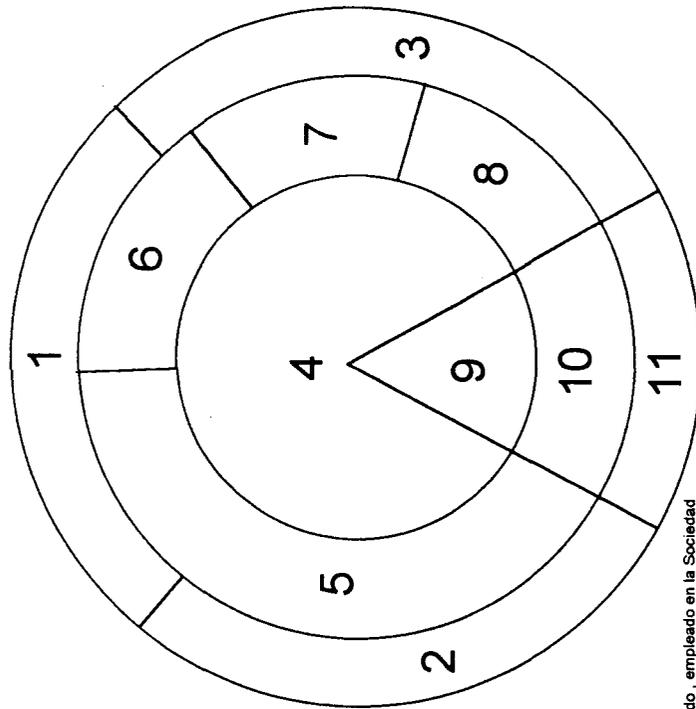
Si bien, cabe pensar, existe un acuerdo entre los actores sociales en calificar el marco laboral español de rígido, las disparidades de criterio a la hora de flexibilizarlo discrepan en la metodología utilizada. Desde el punto de vista macroeconómico, esta rigidez condiciona, según Gala (1993)⁵ el comportamiento de las variables económicas, dado que sólo puede haber creación de empleo cuando la economía crece por encima del 2'5 por ciento o la inflación se dispara cuando la tasa de paro baja del 14 por ciento.

Ahora bien, es necesario distinguir las decisiones de carácter macroeconómico y macrolaborales enunciadas por los gobiernos, sindicatos o asociaciones patronales de aquéllas, que a nivel de empresa en particular sea necesario adoptar. Se puede hablar de una tendencia general observada a partir de realidades empresariales puntuales, o en sentido inverso, de una práctica empresarial afectada de una tendencia general; en este último caso nos encontramos con gerentes que aplican las medidas macrolaborales a su caso empresarial específico, sin tener en cuenta que quizás no sea tan intrapolable del contexto general como se supone, cometiendo el error descrito en el gráfico anterior y que decide flexibilizar guiado por un efecto sinérgico del sentir general del entorno.

Interesados por la realidad de cada empresa, nos planteamos la posibilidad de conseguir en ella un adecuado grado de flexibilidad. Para ello, utilizaremos el modelo de "empresa flexible" elaborado por el Institute of Manpower Studies (gráfico nº 2)⁶, de gran utilidad porque sitúa dentro de un marco sencillo los nuevos elementos que figuran en las prácticas de los empresarios en materia de mano de obra, manifestando las relaciones existentes entre ellas y su posibilidad de aplicación a diferentes sociedades y grupos de trabajadores" (Atkinson J.S, 1975).

⁵ GALA ROLDAN, M.A., estudia en un artículo de la obra de BORRAJO DACRUZ (1993) pps. 955-961, titulado La libertad de Empresa y competitividad (por una nueva política de Recursos Humanos) el alcance la flexibilización del mercado de trabajo y las políticas de RRHH.

⁶ Seguiremos la explicación aportada por Atkinson, 1987, pps. 106-107 del modelo del IMS.



1. Empleo autónomo
2. Agencias de empleo temporales
3. Subcontratos
4. Grupo núcleo (flexibilidad funcional)
5. Grupo periférico (flexibilidad numérica)
6. Grupo periférico 2. Contratos a c/p.
7. Trabajadores a tiempo parcial (flexibilidad numérica)
8. Empleo a tiempo compartido
9. Personal en formación. Reciclaje.
10. Personal en formación subvencionado por el Estado, empleado en la Sociedad
11. Personal en formación que no pertenece a los organismos que le emplean

Gráfico n.º 2. La empresa flexible. Fuente IMS (Atkinson, 1987, 107) y elaboración propia

El modelo contempla tres tipos de trabajadores:

1. Trabajadores **del núcleo**. Son trabajadores que realizan actividades consideradas fundamentales, importantes y básicas en la empresa. Generalmente son personas que están contratadas de forma más permanente y que gozan de mayor confianza por parte de los directivos que el resto y suelen ser más cualificados. Por ejemplo, en un hotel los recepcionistas o el maitre.

2. Trabajadores **periféricos**. Realizan en la empresa tareas consideradas ordinarias y muy mecánicas. Se les suelen contratar temporalmente, no son personal cualificado y sus aptitudes son fáciles de encontrar en el mercado de trabajo exterior. En un hotel, los camareros de fin de semana o para bodas.

3. Trabajadores **exteriores**. Son personas que no son empleados de la empresa, y que proceden de subcontrataciones. Dependen de otras empresas que ofrecen sus servicios especializados por medio de una relación mercantil. En un hotel, los servicios de una asesoría fiscal o una empresa de limpieza. Estos trabajadores pueden ser considerados en la empresa subcontratada como trabajadores de núcleo, pero son exteriores en la empresa cliente.

Las posibilidades de flexibilización dependen, según lo anteriormente expuesto, de la consideración de este criterio clasificador de plantilla. Los trabajadores de núcleo pueden estar expuestos a flexibilidad cuantitativa interna (variación en la jornada, número de horas, etc.), flexibilidad salarial, flexibilidad funcional o flexibilidad geográfica. Los trabajadores periféricos pueden verse afectados por una flexibilidad cuantitativa externa, flexibilidad salarial y flexibilidad cuantitativa interna. Los trabajadores exteriores dependen únicamente de externalidades de la empresa cliente (en este caso, más bien, se flexibiliza la relación entre empresas, considerando en ellas los trabajadores autónomos) o de la decisión de su empresa por convertirlos en periféricos.

Interesante resulta la tendencia que presenta Gala (en BORRAJO, 1993, p. 957) en cuanto a la utilización de la flexibilización del mercado de trabajo en Europa, por cuanto se lleva a cabo en el siguiente contexto:

- Tendencia creciente a la individualización de las negociaciones entre empleados y empresa.
- Negociación agresiva por parte empresarial, que obliga a adoptar cambios sustanciales en las formas de trabajo.
- Fomento del interés de los trabajadores por la calidad y la participación en grupos de trabajo.
- Amplia escala salarial, utilizada como incentivo, generando retribución individualizada.
- Intentos de flexibilizar las remuneraciones por parte de las empresas.
- Uso creciente de empleo temporal y sub-contratación fuera de la empresa.

- Modificación y ampliación de los programas de formación de los empleados.

- Nuevas estrategias de compensación a los incrementos de la productividad que se produzcan.

Estas tendencias no son entre sí complementarias, dado que el trabajador no puede guardar interés por la calidad y por la participación en la empresa si ésta negocia condiciones de trabajo y contratación de forma agresiva, o si somete al trabajador a una inseguridad laboral.

De ahí que, desde la perspectiva de una planificación de personal, y siguiendo a Gala (1993) el esquema lógico a seguir por una empresa sería el mantenimiento de un personal en el núcleo de la empresa para la realización de trabajos fundamentales y una fuerza de trabajo periférica para la realización de trabajos temporales que se pueden combinar con personas procedentes de subcontratas. El error en el que se puede entrar consiste en intentar, en aras de abaratar los costes laborales y en una ansiedad por la flexibilidad laboral basar la productividad básica de la empresa en personal periférico reduciendo al máximo el núcleo de plantilla. A nuestro juicio, la reforma laboral realizada en España puede inducir a las empresas a basar su centro de operaciones en este tipo de personas, dado que los nuevos contratos y las ventajas de los mismos fomentan, más bien, las contrataciones temporales, y no se detienen tanto en los contratos de larga duración.

Las decisiones de adoptar medidas flexibilizadoras no debieran tomarse de forma aislada o pensando sólo en el corto plazo (reducción de costes salariales rápida), sino también en la trascendencia futura que para la empresa puedan tener. Estamos pensando en temas tan fundamentales como *calidad, imagen de empresa, integración del personal, atención al cliente, etc.* conceptos éstos, que también suponen un coste para la empresa, pero en muchos casos son difíciles de precisar y concretar, dado que encierran intangibilidad contable, no así con los costes de Seguridad Social que son concretos, tangibles y llamativos para el empresario.

Es necesario recordar que la cultura organizacional de las empresas españolas se caracteriza, entre otras cosas, por una baja confianza con el personal y por la falta de identificación de éste con los objetivos de la empresa (Gala, 1993). También se pueden añadir a estos caracteres, y sobre todo en la pequeña y mediana empresa, la falta de una política de personal sistemática que racionalice los procesos de selección, formación, plan de carrera, promoción, salarios, etc., son muchas las empresas que la 'política de personal' que tienen se basa en la acogida de las personas con menor coste a las cuales se exige un rendimiento máximo (dedicación, productividad, mayor jornada, horas extraordinarias -en algunos casos sin remunerar-, etc.) que, a falta de motivación (y profesionalidad, en muchos casos, en la gestión de recursos humanos) no consiguen ese rendimiento poniendo en peligro su contrato en la empresa y enrareciendo el clima laboral, con el

consiguiente perjuicio para la empresa en su conjunto (pérdida de competitividad), entrando en un círculo vicioso tan sólo afrontable con un cambio de cultura y consideración de las personas que integran la organización.

Se hace urgente la implantación de nuevas filosofías en la gestión de la empresa y concretamente, a lo que a factor humano se refiere. La planificación de personal tiene que partir, a la hora de flexibilizar, de las siguientes premisas:

* Definición y propagación de la filosofía y cultura de empresa. ¿Qué se pretende conseguir de las personas?, ¿Cómo hay que tratarlas?, ¿qué comportamientos tienen que caracterizar los valores de empresa? etc..

* Estudiar la cantidad de personas que necesita la empresa y la cualificación necesaria. En este punto hay que conocer las necesidades presentes y futuras de la empresa y distinguir los trabajadores **núcleo, periféricos y exteriores**.

La dinámica de empresa y la imagen de la misma se sustenta, según nuestro parecer, en el trato exquisito a los trabajadores de núcleo. Una empresa bien gestionada es conveniente que se acopie de personas cualificadas, con ambición por formarse, integradas en la empresa y por tanto, correctamente remuneradas y con una preocupación constante por sus motivaciones y estados de satisfacción. Estas personas, de ser consideradas así, son relativamente costosas (en términos económicos) para la empresa pero el coste del trabajo realizado por ellas llega a ser evidentemente menor:

- reducen los costes de no calidad,
- reducen los clientes insatisfechos,
- requieren menos controles,
- reducen los gastos de formación y adaptación de personal nuevo porque no es necesario,
- proponen mayor número de mejoras en la empresa al ser más participativo,
- los métodos de trabajo que utilizan son mejores,
- su nivel de estrés es menor y su propensión al accidente también menor,
- su preocupación por la calidad suele ser mayor, y si están motivados
- les interesa su mejora en la calidad de vida.

Todos estos aspectos de no darse positivamente, incrementan los costes totales de la empresa, e influyen por tanto, en la competitividad de la misma. Justamente es en estos aspectos donde puede existir una diferenciación entre empresas del mismo sector, que se consigue acopiándose de personal cualificado y bien gestionado.

La dimensión de la plantilla nuclear, por tanto, debe estar sometida únicamente a cambios en la estrategia de empresa, por ejemplo, si se redujera una actividad o una pérdida real de mercado.

Los trabajadores periféricos tienen que suponer, a nuestro juicio, menos del 35 por ciento de la plantilla total de la empresa. Este porcentaje es el que sirve a la empresa para realizar la flexibilidad cuantitativa necesaria para acoplarse a los altibajos de la demanda. Como posteriormente se comentará, no creemos política de personal acertada sustituir personal nuclear por periférico por la razón de que éste último es menos costoso, temer éste que tienen los sindicatos y que también aquí se pone de manifiesto.

Sin embargo, con la reforma laboral, se trata de fomentar la incorporación de personas con menor coste para la empresa por medio de contratos en prácticas, de aprendizaje, a tiempo parcial, de fomento de empleo y de relevo, este tipo de trabajadores resultan más baratos desde el punto de vista del coste del trabajador, pero el coste del trabajo realizado por ellos es claramente mayor:

- incrementan los costes de no calidad,
- incrementan los clientes insatisfechos,
- requieren mayores controles,
- incrementan los gastos de formación y adaptación de personal al requerir una gran rotación de personal,
- no están interesados ni por la calidad del trabajo y por elaborar propuestas de mejoras en la empresa.
- los métodos de trabajo no son los más óptimos,
- su nivel de estrés es mayor, la propensión al accidente también,
- su preocupación por la calidad suele ser menor, y
- están motivados, únicamente por dinero, dada su precariedad.

Por las razones expuestas resulta evidente que el producto obtenido gracias a la contratación excesiva de personal periférico (barato) es más alto que el coste total del producto que se obtiene con personal motivado y perteneciente al núcleo de la empresa.

En lo que se refiere a personal externo o subcontratado se aconseja su participación en momentos puntuales, en actividades no directamente productivas y por supuesto, en actividades en las que la imagen de la empresa tiene gran importancia, como por ejemplo en contacto con el cliente. Actividades de limpieza, mantenimiento, algunas reparaciones, etc.. pueden ser casos en los que creemos útil este tipo de relación externa.

* Planteada esta división de personal es preciso tener en cuenta que no sólo por medio de una contratación adecuada se pueden reducir costes: una optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal, planificar la formación, una asignación de puestos correcta, una política salarial acertada consiguen reducir costes de producción.

Con estas premisas abordamos el tratamiento de la reforma del mercado de trabajo y la utilidad práctica de los nuevos contratos.

4. REFORMA LABORAL Y POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

De la reforma laboral vamos a analizar preferentemente dos aspectos; uno referido a las empresas de trabajo temporal (que en adelante nos referiremos a ellas como ETT) y la reforma en las modalidades de contratación.

4.1. LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL

El artículo 2, párrafo 1º, del capítulo 1 de la Ley 10/1994 de 19 de mayo sobre medidas urgentes de fomento de la ocupación, referido a la cesión de trabajadores señala textualmente: "La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos que legalmente se establezcan"⁷ Es decir, la única forma legal de ceder trabajadores es por medio de una ETT.

Independientemente de la discusión que han planteado las ETT (los sindicatos españoles, en su mayoría, no las ven con buenos ojos) es necesario comprender los supuestos en los que es necesario contratar los servicios de una persona a través de una ETT.

En primer lugar una ETT, y en nuestro deseo de definirla, es una "entidad empresarial que provee ayuda a sus clientes en el manejo de los excesos de trabajo o de los trabajos especiales, y que para realizar esta tarea asigna a sus empleados para la asistencia a sus clientes. Las relaciones trabajador-patrono se establecen directamente entre la ETT y su empleado. Entre aquella y su cliente existe una simple relación contractual cliente-proveedor, semejante a la que puede darse en cualquier otro tipo de negocio" (Cervero, 1994, 53)⁸.

Según datos aportados por CERVERO (1993) la media aproximada de implantación de las ETT en los países en los que está implantada es de un 1 por ciento de empleados sobre la población activa, estando en España en un cifra del 0'07 por ciento. Posiblemente este porcentaje se incremente a partir de su legalización gracias a esta reforma.

Las ETT, a juicio de CERVERO (1993) son dinamizadoras del mercado de trabajo y de las empresas y su existencia es justificada por:

- Necesidad cotidiana de cubrir eventualidades: embarazos, servicios militares, trabajos extraordinarios, proyectos específicos, puntas de trabajo y más circunstancias.
- Imposibilidad de cubrir vacantes.
- Rapidez del servicio.

⁷ Las E.T.T. se han regulado por Ley 14/1994, de 1 de Junio.

⁸ NIEVES CERVERO es Directora General de una ETT no citada en la Revista CAPITAL HUMANO, suplemento nº 66, Abril 1994.

- Se ofrece la persona previamente seleccionada. Se evita el empresario o jefe el trabajo de tener que pensar en reclutar y seleccionar personal.
- Se variabiliza el coste de personal, reduciendo los costes fijos de esta partida.
- Las ETT colaboran en la flexibilidad de empleo.
- Mejoran la competitividad de las empresas al dotarlas de capacidad de adaptación a los cambios que se producen en los mercados, fomentando la seguridad en el empleo de los trabajadores fijos.
- Entre el 20 y el 30% de los contratos temporales se convierten en fijos. Al trabajador contratado a través de una ETT se le puede contratar posteriormente.
- Las ETT cumplen una función social por cuanto es útil para los trabajadores, en cuanto elemento eficaz como suministrador de empleo continuo, seguro y de formación.

Sin embargo, los sindicatos estiman que "se produce un deterioro de las condiciones de trabajo de esas empresas: cometidos, seguridad jurídica, garantías a efectos de Seguridad Social, representación sindical y problemas salariales en lo que afecta a la negociación colectiva" (Cantabria Económica 1993, p.12)⁹

La pregunta que se formulan los empresarios es: ¿en qué ocasiones conviene la contratación de un servicio (personas) por medio de una ETT?. Para responder a esta cuestión creemos ilustrativo aportar el coste por hora de algunos trabajadores contratados a una ETT, en una tabla publicada en la revista Cantabria Económica ¹⁰ y que figuran en el cuadro anterior.

Si partimos de la base de que la ETT paga a "su trabajador" a precio de convenio, parece claro que la empresa si contratara directamente (sin más costes añadidos) con el trabajador le costaría menos. Lo que está pagando la empresa, en exceso, es el servicio rápido y la no necesidad de preocuparse por la búsqueda y selección de posibles candidatos.

El error, de acuerdo con las ideas aquí expuestas, consistiría en contratar servicios de trabajadores exteriores y/o periféricos (como lo son los procedentes de una ETT) para la realización de trabajos de fundamental importancia y asignados a trabajadores de núcleo. De ahí que el hecho de contratar de forma más sólida a un trabajador procedente de una ETT para incorporarle como trabajador de núcleo, significaría, al menos, un cambio en la planificación de plantilla, o bien un deseo de optimizar el personal cualificado (porque aún no lo está); parece lógico que primero es necesario

⁹ Opinión de Rafael Gosenje, de C.C.O.O. en la revista Cantabria Económica, n° 12, enero 1993.

¹⁰ Cantabria Económica n° 12, enero 1993, página 14. Tarifa aportada por RODRIGUEZ ELVIRA, J.J. de la ETT ECCO.

conocer las necesidades de los puestos, y, posteriormente analizar las de personal que no viceversa.

Trabajadores industriales

Manipulador	1265 ptas/hora
Mozo de embalaje	1255 ptas/hora
Vigilante nocturno sin armas	Según puesto

Administrativos

Auxiliar administrativo	1230 ptas/hora
Mecanógrafa	1265 ptas/hora
Secretaría ejecutiva bilingüe	1765 ptas/hora

Informáticos

Grabador de datos	1365 ptas/hora
Oper. de tratamiento de texto	1475 ptas/hora
Oper. de hojas de cálculo	1580 ptas/hora

Contables

Contable	2000 ptas/hora
Experto contable	4050 ptas/hora

Técnicos

Calquista	1595 ptas/hora
Delineante de 1º	1975 ptas/hora
Proyectista	Según casos

Cuadro nº 1: Lo que cuesta cada hora de un trabajador contactado por medio de una ETT

También cabe recordar la existencia de los siguientes contratos para cubrir eventualidades cubiertas por las ETT. :

- Contrato temporal para fomento de empleo¹¹
- Contrato para obra o servicio determinado
- Contrato eventual por circunstancias de la producción.
- Contrato de interinidad
- Contrato para el lanzamiento de una nueva actividad.

¹¹ El antiguo RD 1989/1994 por el que se regula la contratación temporal como medida de fomento de empleo, fue derogado por Ley 10/1994 (disposición derogatoria única, pto. 4), y en la que regulan las condiciones especiales que deben tener los trabajadores para poder ser contratados en esta modalidad.

De todo ello se desprende que a la empresa, y ante una eventualidad de las aquí mencionadas, tiene se le plantea dos posibilidades que figuran en el gráfico nº 3.

El análisis de la situación previo, la urgencia del servicio, y un cálculo de costes reales de la contratación de la persona o del presupuesto de la ETT, conducirá a la empresa a la decisión más conveniente.

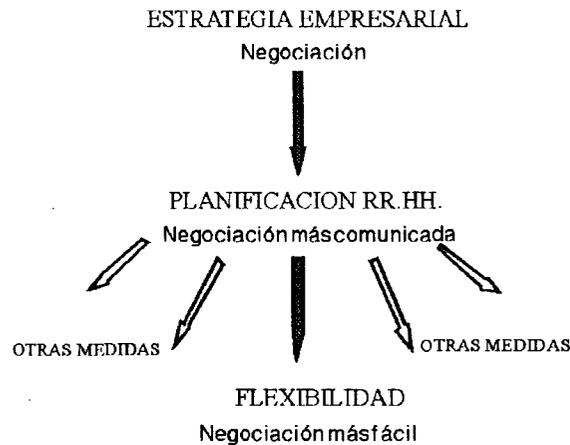


Gráfico 3: **Opciones para cubrir necesidades temporales de personal.** Fuente: Elaboración propia

4.2. Las nuevas modalidades contractuales

En una breve referencia al nuevo panorama de contratación existente a raíz de la reforma laboral de 1994, vamos a aportar una serie de reflexiones para cada uno de los contratos.

4.2.1. Contrato de aprendizaje y en prácticas

El contrato de aprendizaje trata de favorecer la inserción profesional de jóvenes sin la adecuada formación profesional. Evidentemente, se trata de incorporar personal no cualificado a la empresa, por lo que no debieran emplearse como trabajadores de núcleo, sino con carácter periférico.

Se trata de un contrato barato (coste de Seguridad Social total de 3.500 ptas. y para el trabajador de 550 ptas.) Es imposible su implantación masiva en las empresas dado que el número máximo de aprendices oscila

entre el 25 por ciento para empresas hasta cinco trabajadores y el 4 por ciento para las empresas que tengan más de quinientos.

Un requisito, casi básico, para plantearse este tipo de contrato en una empresa es la apuesta de la misma por la formación del empleado. Esta formación tiene que ser teórica, no sirviendo la muy argumentada idea de algunos empresarios de que la persona trabajando en la práctica también se forma.

En cuanto al contrato en prácticas, el empresario debe evaluar en qué trabajos le compensa utilizar esta modalidad contractual, ya que, como en la anterior, se está dotando de personal de cualificación baja, con la responsabilidad de formarles.

No somos de la opinión que este tipo de contratos puedan ser utilizados para personas que tengan que realizar trabajos fundamentales en la empresa, sino más bien pueden ser rentables en trabajos de menos trascendencia y apoyados por trabajadores de núcleo.

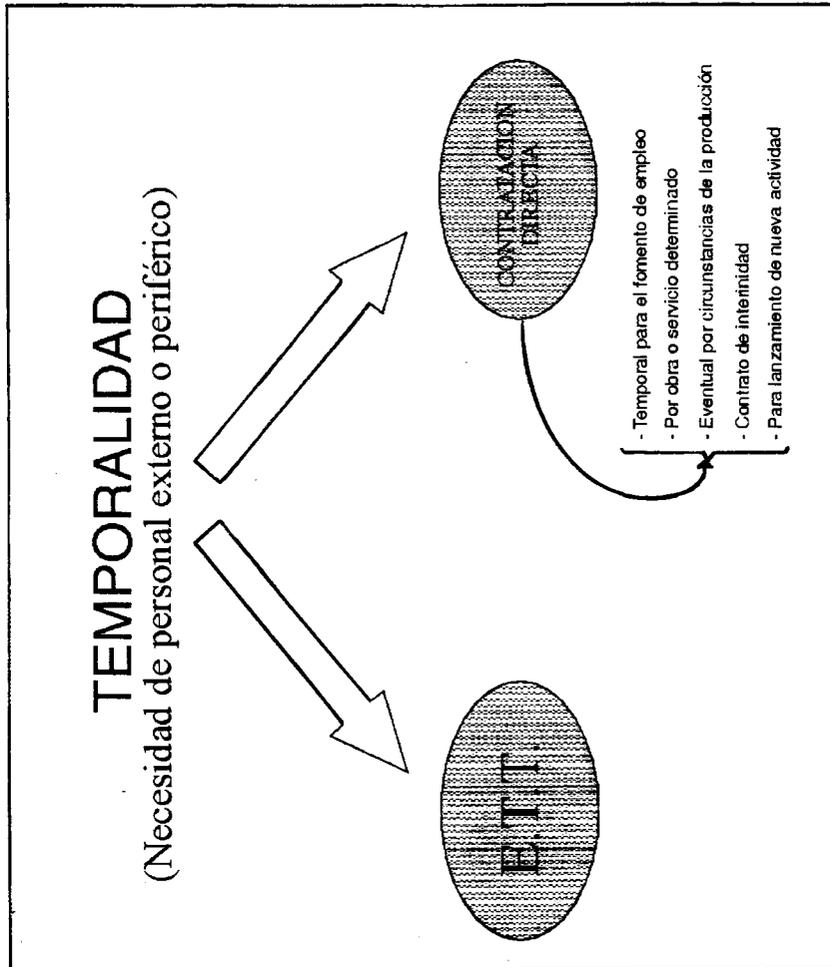
4.2.2. Contratos a tiempo parcial y de relevo

Estos contratos persiguen la posibilidad de incorporar al mundo laboral a mayor número de personas. Esta modalidad contractual induce a la división del trabajo entre varias personas, hasta tal punto que en el supuesto de trabajadores cuya prestación de servicios efectiva sea inferior a 12 horas a la semana o 48 horas al mes, los derechos de protección social sólo incluirán las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, asistencia sanitaria por contingencias comunes y Fondo de Garantía Salarial (evidentemente esta situación supone una gran disminución del coste de los trabajadores para la empresa).

El contrato a tiempo parcial puede realizarse a tiempo indefinido (para trabajadores fijos y periódicos), o por duración determinada¹² (contratos por obra o servicio determinado, contratos eventuales por circunstancias de la producción, contratos de interinidad, contratos por lanzamiento de una nueva actividad, contratos temporales como medida de fomento del empleo).

Asimismo, se puede compatibilizar un contrato a tiempo parcial con personas que les reste menos de tres años para la edad de jubilación con el contrato de relevo de otra persona. La empresa tendrá que estudiar si le resulta más rentable contratar a tiempo total o este tipo de combinación contractual, dependiendo del trabajo asignado, de las perspectivas del mismo y de la planificación de plantillas.

¹² Ver nueva redacción del Art. 15 del Estatuto de los Trabajadores



5. CONCLUSION

No creemos que sea una Política de Personal acertada la que procede, tal y como intentan transmitir los gobiernos y patronales en los países europeos occidentales, del abaratamiento, como fin último, de los costes de contratación del personal.

La competitividad de las empresas viene cada día más marcada por el sello peculiar de cada organización, representado por la imagen de empresa y calidad de sus productos. Se puede afirmar, incluso, que la competitividad a nivel macroeconómico se consigue gracias a la imagen que las empresas (individual y conjuntamente tratadas) ofrecen: así se puede hablar de la calidad alemana, japonesa, española, etc..

Cuando nos referimos a una empresa en concreto, conviene no olvidar que la filosofía de empresa la marca la Dirección de la misma, de forma que ésta se tiene que acoplar a las directrices y normativa que a nivel general se vayan adoptando. En materia de contratación conviene no dejarse llevar por las nuevas modalidades contractuales sin realizar el estudio previo tanto de costes de contratación como de costes del trabajo realizado por las personas así contratadas, y comprobar si pueden llegar a ser rentables.

Por otro lado, creemos conveniente recalcar que el éxito de la empresa se consigue con personas integradas y formadas, no como algunos empresarios parecen pretender, utilizando contratos baratos y sometiendo a una amplia rotación de personal a la empresa sin llegar a conseguir un gran "equipo humano"; de ahí que promovamos, y propongamos a las empresas, la consolidación de un núcleo sólido de trabajadores acompañado de otras personas con carácter periférico y de apoyo a las actividades fundamentales realizadas por aquéllas, sin olvidar la posibilidad de contratar servicios de apoyo a la actividad normal de la organización.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

- ATKINSON J.S.; 1985, *Flexibility Planning for an Uncertain Future*. Manpower Policy and Practice, Vol. 1, Aldershot, Gower.
- ATKINSON, J.S.; 1987, *¿Flexibilidad o Fragmentación? El mercado de Trabajo del Reino Unido en la Década de los Ochenta*. Institute of Manpower Studies, Brighon. Trabajo y Sociedad, vol 12, nº 1, enero, pps. 99-121.
- BORRAJO DACRUZ, E.; 1993, *La reforma del mercado de trabajo*, Actualidad Editorial, Madrid.
- GONZALEZ DIAZ, M. y FERNANDEZ ALONSO, A.; 1994 *Flexibilidad laboral en el sector de la construcción*, Ponencia presentada en el VIII Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Cáceres.

- INSTITUTE OF MANPOWER STUDIES, 1986. *New Forms of Work Organisation*, IMS Report nº 121, Brighton.
- OCDE, 1991. *Políticas de mercado de trabajo en los noventa*. Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- CERVERO, N.; 1993. *Las empresas de trabajo temporal, dinamizadoras del mercado laboral*, Capital Humano, Suplemento nº 66, Abril. Madrid.
- RODRIGUEZ ELVIRA, J.J., 1993: *Trabajadores a la carta*. Cantabria Económica, nº 12, Enero, Santander.