

TRABAJO FIN DE GRADO

GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
Y  
MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL  
INTERNA

Profesora – tutora: Ana Ortega Álvarez

Alumno: Damián Fernández Arribas

# INDICE

<b>1. Justificación</b>	<b>2</b>
<b>2. Empresa, departamento de RRHH y flexibilidad</b>	<b>4</b>
2.1. ¿Qué es una empresa?	4
2.2. Evolución del departamento de recursos humanos.	6
2.3. La flexibilidad empresarial	7
<b>3. Flexibilidad laboral</b>	<b>10</b>
3.1. Flexibilidad laboral numérica externa o a corto plazo	14
3.2. Flexibilidad laboral numérica interna o a largo plazo	15
<b>4. Medidas de flexibilidad laboral interna</b>	<b>17</b>
4.1. Movilidad funcional	17
4.2. Movilidad geográfica	19
4.3. La gestión del tiempo de trabajo	19
4.3.1. Organización de un tiempo dado	21
4.3.2. Duración prevista del trabajo	27
<b>5. Conclusiones</b>	<b>32</b>
<b>6. Bibliografía</b>	<b>37</b>

# 1. JUSTIFICACIÓN.

¿Por qué es interesante estudiar las medidas de flexibilidad laboral y especialmente de flexibilidad laboral interna?

Es interesante estudiar este tipo de medidas ya que nos hacen cuestionar la idea de que la única forma de reducir costes laborales en la empresa es el despido. Hasta el momento la forma de reducción de costes por parte de la empresa ha sido mayoritariamente a través del despido y la posterior utilización de las medidas externas de flexibilización, en concreto la contratación mediante empresas de trabajo temporal, lo cual desde nuestro punto de vista es de alguna forma destrucción de empleo e incluso podría causar cierto tipo de perjuicio a la propia empresa.

Por otra parte la aplicación de estas medidas pensamos que daría a los trabajadores la visión de que la empresa intenta por todos los medios mantener de alguna forma a su personal, que es sin ninguna duda el mayor activo que tiene una empresa.

Además, en los momentos actuales, si miramos hacia la nueva reforma laboral (Ley 3/2012, de 6 de julio, de Medidas urgentes para la reforma del mercado laboral), nos guste esta o no, encontramos en ella diversas medidas de flexibilidad, intentando que el despido sea el último paso de aplicación empresarial. Por desgracia en este país la mayoría de nuestros empresarios, piensan en el despido como única forma de reducción de costes y si no, remitámonos a los inicios de esta nueva reforma en la que una parte de ellos pedían el abaratamiento del despido con la intención de llegar al despido libre total.

Así pues nos reafirmamos en que la aplicación de estas medidas de flexibilización interna, que vamos a ver a continuación, supondría una alternativa tanto para las empresas como para los trabajadores y aunque pudiera ser que al final ambas partes no estuvieran satisfechas, serían una de las posibles soluciones a la difícil situación laboral en la que nos encontramos.

## **Objetivos.**

El presente trabajo aborda el estudio de la flexibilidad laboral interna, con los siguientes objetivos:

- Exponer las distintas medidas con las que cuenta la Dirección de Recursos Humanos para conseguir la flexibilidad laboral con la actual plantilla de empleados.
- Analizar las ventajas e inconvenientes de cada una de estas medidas.

- Investigar sobre la utilización de dichas medidas por parte de las empresas de nuestro país.

### **Vinculación con las competencias del título.**

Aunque en el trabajo se manejan numerosas competencias, vamos a destacar las que hemos trabajado en mayor medida:

#### - Competencias genéricas (CG)

##### Instrumentales

CG.1. Capacidad de análisis y síntesis.

CG.2. Capacidad de organización y planificación.

CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa.

CG.6. Capacidad de gestión de la información.

##### Personales

CG.9. Trabajo en equipo.

CG. 14. Razonamiento crítico.

##### Sistémicas

CG.16. Aprendizaje autónomo.

#### - Competencias específicas (CE)

##### Disciplinares (saber)

CE.1. Marco normativo regulador de las relaciones laborales.

CE.3. Organización y dirección de empresas

CE.4 Dirección y gestión de recursos humanos.

##### Profesionales (saber hacer)

CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.

CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral.

CE.20. Capacidad para dirigir grupos de personas.

CE.21. Capacidad para realizar funciones de representación y negociación en diferentes ámbitos de las relaciones laborales.

CE.22. Asesoramiento a organizaciones sindicales y empresariales, y a sus afiliados.

CE.23. Capacidad para asesorar y/o gestionar en materia de empleo y contratación laboral.

Académicas.

CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales.

CE.33. Capacidad para interrelacionar las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales.

CE.34. Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional.

CE.36. Capacidad para comprender la relación entre procesos sociales y la dinámica de las relaciones laborales.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, el resto de epígrafes de los que consta el trabajo se organizan de la siguiente manera: En el 2º epígrafe, de carácter introductorio, hablaremos de lo que es una empresa, y de los cambios que influyen en ella, y hablaremos así mismo de la evolución del departamento de recursos humanos, de la necesidad de flexibilidad empresarial y de las causas que hacen que esta necesidad crezca. En el 3º epígrafe presentaremos el concepto de flexibilidad laboral y sus diferentes facetas, y ya en el 4º profundizaremos en las diferentes formas de flexibilidad laboral interna. Para terminar expondremos las principales conclusiones que creemos se pueden obtener.

## **2. EMPRESA, DEPARTAMENTO DE RRHH Y FLEXIBILIDAD.**

Con el fin de situar la cuestión objeto de estudio, comencemos haciendo una pequeña reseña de lo que es una empresa, así como de los posibles tipos de empresa que pueden existir; posteriormente veremos la evolución de los departamentos de Recursos Humanos, para continuar con el tema central del trabajo.

### **2.1. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?**

La definición de empresa es múltiple y variada, así que veremos varias de ellas, lo cual nos servirá para delimitar el concepto de empresa.

Según la Comisión Europea (2004) la empresa es: “Toda entidad independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica”.

Otra definición más académica sería: “Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad”.

Por último, como ejemplo de concepciones más clásicas, vemos qué era la empresa para Adam Smith: “Es la organización que permite la internalización de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo y recursos) se encuentren y por otro permite la división del trabajo”.

En cuanto a los tipos de empresas, diremos que se pueden clasificar por su actividad (industriales, comerciales o de servicios), por su forma jurídica (individuales, societarias y cooperativas) por su tamaño (micro empresa, pequeña, mediana y gran empresa) y por último por su ámbito de actuación (locales, nacionales y multinacionales) (Cuervo, 2008).

Pero la empresa no es un ente estático, por el contrario siempre está en un estado cambiante, motivado por el hecho de estar situada en un entorno que cambia en cada momento y continuamente, y por tanto se tiene que adaptar a esos cambios o desaparecería.

Entre estos cambios que tienen influencia en la actividad empresarial destacan (Albizu, 1997; Cuervo, 2008):

Cambios tecnológicos, los cuales modifican los sistemas de producción y las formas de trabajo y de vida, aumentando la producción y sustituyendo personas por máquinas, con lo que se produce un ajuste de los medios de producción que hacen más rentables la misma.

El aumento de la competitividad y la internacionalización del mercado. Con este motivo se pierde la protección del Estado en la forma arancelaria a productos extranjeros, se reducen las barreras comerciales y se introducen en los países marcas y productos extranjeros que originan competencia y el abaratamiento de los factores de producción.

El cambio económico mundial: La actividad ascendente y descendente de los mercados bursátiles, así como las reestructuraciones políticas de las naciones influyen en la actividad empresarial, la cual se ha de adaptar o desaparecer.

Existen algunos otros cambios del entorno de una empresa que actúan sobre ella de manera importante, tales como la protección de los

consumidores y del medio ambiente, los cambios socioculturales sobre todo en la relación del hombre y de la mujer en cuanto a la vida familiar.

De entre todos los departamentos que integran la empresa, en el presente trabajo nuestro interés se centra en el departamento de RRHH, que presentamos brevemente a continuación.

## **2.2. EVOLUCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

La llamada administración de personal no nació de la nada. No se sabe con exactitud cuando nació pero lo que sí sabemos es que es necesaria e indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad, al hombre, al convertirse en gregario, no le quedó más remedio que practicar la división del trabajo y como consecuencia asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

Así por ejemplo, ya en 1550 a.c. en Egipto se estableció un régimen de servicio civil.

En Grecia en el 462 a.c. se establece una compensación de ciertos servidores en busca de estabilidad y continuidad de servicios estatales.

Hacia el 202 de nuestra era en China se realiza perfeccionamiento a través de exámenes para capataces.

En fechas más cercanas, en Norteamérica hacia 1910, se establece el primer departamento de personal en su concepción moderna.

Creemos que se puede situar el origen moderno en lo que se llamó el paternalismo (vigente hasta hace relativamente poco en algunos países) que nació a principios del pasado siglo. Se resume en una mejora de las condiciones físicas, de higiene, sociales y educativas del trabajo. Lo positivo de este fenómeno es la pervivencia hoy en día de la idea que el bienestar general y las condiciones de vida de los empleados siguen siendo temas cruciales (De Miguel, 2009).

Según Besseyre des Horts (1989), las denominaciones que esta actividad ha tenido a través del tiempo son:

- Dirección de Administración de Personal: cumplimiento de las reglas internas y de la legislación.
- Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales: los elementos de gestión de personal se negocian.
- Dirección de las Relaciones Humanas: motivación y satisfacción del personal.
- Dirección de Personal: incremento de la productividad global de la empresa.

- Dirección del Desarrollo Social: la gestión del personal se encamina a la motivación, ya que así se produce más y la empresa avanza.
- Dirección de Recursos Humanos: visión actual de la función social, el personal es un recurso que hay que movilizar, desarrollar y en los que se tiene que invertir, es pues un activo de la empresa.

Así pues se ha pasado del reclutamiento de empleados a la influencia sobre el rendimiento individual y por tanto sobre la productividad y el rendimiento de la organización, hasta llegar a la noción más actual de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, en la que se destaca la importancia de estos recursos de cara a la consecución de la ventaja competitiva de la empresa.

Hoy en día la Gestión de Recursos Humanos es un área interdisciplinar, llegando en algunos países donde el segundo jefe de una empresa es el Gerente de recursos humanos (De Miguel, 2009).

Hecha esta introducción empecemos a abordar la cuestión de la flexibilidad, para ello veremos en primer lugar la flexibilidad empresarial, a continuación la flexibilidad laboral, para llegar finalmente a las medidas de flexibilidad laboral interna.

### **2.3. LA FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL**

En determinadas situaciones, especialmente cuando la empresa sufre crisis estructurales, descienden sus ventas y por tanto sus beneficios se ve abocada a dos situaciones: O bien al cierre o bien a un cambio. Esta necesidad de cambio es la que nos lleva al concepto de flexibilidad empresarial, el cual implica deshacerse de los comportamientos socioeconómicos rígidos de manera que la empresa obtenga unas estructuras de producción que se adapten a la situación del momento. Esto a su vez conlleva que estas nuevas estructuras productivas varían cada vez que la situación cambie de nuevo. Por tanto la flexibilidad se refiere a las capacidades que tiene una organización para poder responder de una manera eficaz ante un entorno competitivo cambiante al tiempo que mantiene o mejora su posición competitiva.

La flexibilidad es también la capacidad de los gestores o empresarios para controlar un conjunto de problemas concretos, convirtiéndose en un valor en sí misma. Es pues una propiedad inherente a la organización que se mueve en un entorno que cada vez exige más adaptación.

Por consiguiente la organización flexible tiene dos objetivos:

- En el corto plazo, utilizar lo mejor que pueda los factores de los que dispone para adaptarse a los cambios inmediatos.



- En el largo plazo, facilitar su adaptación al entorno competitivo y obtener el desarrollo organizativo permanente

Para conseguir estos objetivos, la organización ha de poder modificar sus recursos y sus actividades con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno de tal forma que el resultado de las modificaciones sea más adecuado que el de la configuración anterior.

Así pues una organización flexible intentará utilizar lo mejor que pueda todos los factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos y así poder adaptarse al entorno competitivo y conseguir un desarrollo organizativo permanente.

Esta flexibilidad las empresas la pueden encontrar en cuatro ámbitos: El estratégico, el organizativo, el productivo y el laboral (Rimbau y Triadó, 2006).

Ámbito estratégico: En este ámbito la flexibilidad que tiene la empresa la posee como miembro participante en el mercado y por lo tanto es la capacidad que tiene de modificar sus actividades con rapidez y facilidad y responder de igual manera a los cambios que se originen en su entorno, de tal modo que todo esto le facilita una ventaja competitiva. La estrategia consistirá en la aplicación de nuevas tecnologías, la renovación de sus productos y procesos productivos, de manera que de alguna forma cierre su campo de actuación comercial a la entrada de competidores.

Ámbito organizativo: En este ámbito la flexibilidad de la empresa viene dada por la facilidad y la capacidad con que la empresa puede variar la distribución de las tareas, los procesos y las comunicaciones internas; pero esta flexibilidad organizativa nos puede llevar a una “organización sin fronteras” que es aquella que llega a tener cierta ambigüedad en lo referente a quien es miembro de la organización, a la identificación de departamentos y responsabilidades de puestos de trabajo. El resultado final es un aumento de la externalización de actividades, y de relaciones laborales temporales, lo cual suele generar una intensificación de la descentralización y una descoordinación entre funciones y equipos y la descripción de los puestos de trabajo es genérica. Es por ello que en este tipo de flexibilidad es importante para evitar esto último, una relación entre el departamento de recursos humanos y los directores de áreas.

Ámbito productivo: En este ámbito la flexibilidad de la empresa viene dada por la capacidad que posea de adaptar la producción sin elevar los costes, “tiempo, calidad, esfuerzo o rendimiento” e incluso de reducirlos. Este tipo de flexibilidad, central en las preocupaciones de la dirección de la producción, se orienta a producir nuevos productos, o cambiar la

cantidad de producción de uno de ellos a favor de otros según demande el mercado.

Esta flexibilidad tiene tres vertientes que son: la flexibilidad del producto, la flexibilidad del volumen y la flexibilidad de las líneas de producción.

Las soluciones más eficientes para conseguir esta flexibilidad son los sistemas de fabricación flexible (SFF) y el just in time (JIT) (producción bajo pedido).

Ámbito laboral: aquí la flexibilidad se refiere a la utilización eficiente de los recursos humanos disponibles, y en este ámbito se puede decir que la dirección de recursos humanos es la responsable por excelencia, pero no la única. Es la vertiente de la flexibilidad en la que profundizaremos en los restantes epígrafes del trabajo.

Así pues, como síntesis podemos presentar las dos definiciones siguientes en relación con la flexibilidad:

*“Una organización flexible persigue utilizar lo mejor posible los factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos y facilitar, a largo plazo, su adaptación al entorno competitivo para lograr un desarrollo organizativo permanente” (Albizu 1997: 11).*

*“La flexibilidad de una organización es la capacidad de adaptación o respuesta que posee ésta ante cambios actuales o previstos del entorno, conseguida a partir de una actitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles” (Rimbau y Triadó, 2006: 40).*

## **NECESIDAD DE UNA MAYOR FLEXIBILIDAD EMPRESARIAL.**

Visto lo anterior podemos sintetizar las causas del aumento de la necesidad de flexibilidad, a través de la presión que ejercen sobre los empresarios cuatro tipos de factores (Díez et al., 2001: 6):

- Consideraciones económicas: las crisis económicas han provocado siempre fuertes recesiones, a su vez el medio ambiente empresarial se ha ido haciendo más competitivo y el éxito más volátil.
- Incertidumbre de la demanda: la imposibilidad de conocer con una cierta precisión la demanda de bienes y servicios. La permanente inseguridad económica, presiona a las empresas para que sean capaces de responder lo más rápido posible y ante cualquier suceso, cambiando las necesidades de trabajo en precio y cantidad.

- Diferenciación de la demanda de consumo: el desarrollo que se produce en la sociedad implica que parte de ella pueda acceder a bienes y servicios específicos y de una gran calidad, lo que obliga a las empresas a responder con una oferta de bienes y servicios diferenciados, que les supone un esfuerzo continuo de adaptación para poder seguir siendo competitivas.
- Cambio tecnológico: estos cambios se dan de una forma tan vertiginosa que se superan periodo a periodo, los cuales provocan modificaciones de importancia en los procesos productivos y en la forma de organizar el trabajo, todo esto ha incrementado la necesidad de trabajadores que puedan ser usados cuando se necesiten en trabajos complejos

### 3. FLEXIBILIDAD LABORAL

Con frecuencia se entiende y de una forma incorrecta e incompleta que la flexibilidad laboral consiste sólo en el recurso a los contratos de trabajo y a los despidos; sin embargo entender de forma correcta esta vertiente de la flexibilidad requiere separar los dos ámbitos incluidos, el mercado de trabajo en su conjunto y la organización individual.

La flexibilidad laboral en cualquier caso está inmersa en el contexto socioeconómico en el que nos desenvolvemos, por lo cual tiene diferentes acepciones y valoraciones que debemos diferenciar para tener presente el análisis de la gestión flexible de los recursos humanos. Veamos estas diferentes valoraciones (Albizu, 1997: 17-19):

*Desde el punto de vista de la psicología social:* La flexibilidad laboral es la capacidad del ser humano para adaptarse a las nuevas situaciones, ya de manera propia o bien por exigencias y necesidades externas, venciendo en ambos casos las rigideces que existan y que en caso de no hacerlo le podrían ocasionar situaciones de ruptura traumáticas. Estas situaciones rígidas son hoy las normas jurídicas e institucionales referentes al actual sistema laboral, al igual que las normas del proceso productivo.

*Desde el punto de vista sindical:* desde este punto de vista la flexibilidad empresarial implica la flexibilidad laboral, la cual es una supresión o reducción de derechos y conquistas sociales, obtenidos por parte de los trabajadores, al igual que una serie de obligaciones legales de la empresa en lo referente a una serie de cuestiones laborales que están legisladas (horarios, jornadas, vacaciones). Se ve pues como una desregulación laboral.

*Desde el punto de vista patronal:* se ve como la necesidad de eliminar todos los obstáculos legales al empleo de mano de obra, lo que conlleva ajustar a la baja las condiciones de empleo, y en ocasiones también la descentralización de los mecanismos reguladores.

*Desde el punto de vista de las administraciones públicas:* el aumento del desempleo obliga de alguna forma a una intervención que ya se ha realizado desde hace algunos años, para regular el ciclo económico de manera equilibrada.

Los balances de las economías europeas en los últimos años (aumento del paro, disminución de la inversión y del crecimiento...) marcan la necesidad de un cambio y de adecuar las estructuras productivas a la actualidad de unos mercados cada vez más internacionales y competitivos. Esto ha originado que en el mercado de trabajo se observe un cambio en la filosofía que da paso a medidas de flexibilidad. En España esto se ha visto en las reformas del mercado de trabajo, las modificaciones en el fomento del empleo, en el Estatuto de los Trabajadores y la Ley de Procedimiento Laboral.

Pero además y curiosamente, existe un porcentaje de de trabajadores, no admitido por los sindicatos, que de alguna forma quieren esa mayor flexibilidad para poder llegar a su primer trabajo.

*Desde el punto de vista de la gestión empresarial:* La flexibilidad laboral sería el modo de adecuar de una manera eficiente los recursos humanos disponibles, así como la organización del trabajo a las variaciones de la demanda de productos y servicios, en calidad y cantidad, así como a la diversificación de los mismos

Por último podemos decir que la *flexibilidad del mercado de trabajo* es la relación entre la producción de salida y el empleo desde el punto de vista macroeconómico. De igual manera hace referencia al impacto del desempleo en los salarios, lo que nos lleva a poder decir que en un mercado inflexible el empleo no podrá evolucionar en relación con la evolución de la producción de salida, y esto a su vez implica que un alto desempleo afecta poco al nivel salarial.

En general, en lo relativo a la flexibilidad laboral se ve que hay una serie de ventajas comunes basadas en la búsqueda de una adecuación entre la carga de trabajo y la disponibilidad de trabajadores. Desde la perspectiva de que el trabajo supone un coste que hay que minimizar, las consecuencias instantáneas de este tipo de actuaciones son una mejora en la productividad económica, la correspondiente flexibilidad en la programación de la producción, disminuye el absentismo y la rotación

laboral, puede originar un aumento de puestos de trabajo y una teórica facilidad de integración de la vida laboral y familiar.

Pero de la misma forma todas las formas de flexibilidad originan unos inconvenientes que de alguna forma y medida anulan las ventajas que se obtienen, como pueden ser: mayor coste de formación, mayores necesidades de coordinación, trabajos en los que no se pueden aplicar las flexibilidades, malas previsiones de las necesidades laborales y sueldos reducidos y beneficios sociales menores.

Por otro lado las medidas de flexibilidad que veremos no son universales, es decir, no valen por igual para todo el mundo, hay colectivos por edad, sexo o formación que se pueden adaptar y otros que no, a unas u otras medidas de flexibilidad, y sobre todo hay que tener en cuenta la voluntariedad de las personas que es en realidad la piedra angular de la flexibilidad laboral.

Además las medidas de flexibilidad generan desconfianza ante el abuso que de ellas haga la empresa, si el control no es adecuado.

Presentadas las diferentes visiones en relación con la flexibilidad laboral, nos centraremos a continuación en la perspectiva empresarial. En este sentido, empezaremos por señalar que la flexibilidad laboral empresarial tiene a su vez tres vertientes: flexibilidad numérica, financiera y funcional (Albizu, 1997; Rimbau y Triadó, 2006).

- ✓ Flexibilidad numérica: Es la capacidad de ajustar el número de empleados o de horas contratadas de modo que permitan hacer frente rápidamente a los cambios en el producto o en los servicios demandados. Como veremos a continuación, tiene dos vertientes, la externa o numérica a c/p y la interna o numérica a l/p. Su incidencia en las actividades de la función de RRHH se produce especialmente en la planificación y captación de personal (en el caso de la de c/p), y en la negociación y comunicación (en el caso del l/p).
- ✓ Flexibilidad funcional: Es la capacidad que tiene la empresa para adaptar las competencias de sus trabajadores a las exigencias impuestas por los cambios en procesos productivos, innovaciones tecnológicas y los gustos en las demanda. Su incidencia en la función de RRHH es fundamentalmente sobre la formación.
- ✓ Flexibilidad financiera: Es la capacidad de la empresa para ajustar sus costes laborales, y se realiza mediante dos procedimientos: mediante los diferentes tipos de contratos que puede utilizar la empresa por un lado y ligando la estructura salarial al desempeño y a la consecución de resultados y/u objetivos, por otro lado.

Afecta sobre todo a las áreas de retribución y relaciones laborales.

Por su actualidad, queremos destacar en este punto que últimamente se utiliza la fórmula del salario emocional.

Con la falta de dinero en las empresas, estas tienen que seguir motivando a los trabajadores que más le interesa, lo que les impiden los aumentos salariales las empresas completa los salarios con partidas no dinerarias. Entre estas partidas suelen tener un relativo impacto en el trabajador, entre ellas está la denominada “retribución emocional”, este concepto comprende factores tales como la política de reconocimiento, el equilibrio entre la vida familiar y laboral, la cultura o el desarrollo intelectual y profesional del empleado.

El salario emocional es un concepto personalizado de retribución no económica, es decir, diseñado de forma individualizada y a medida de las necesidades de cada profesional, llamado “salario a la carta”. Se trata, de alguna manera, de involucrar al trabajador en la gestión de la empresa, al idear un contrato a medida, llamado “contrato psicológico o emocional” que integra a cada trabajador en el proyecto empresarial, en su estrategia y en sus metas y objetivos (Muñoz, 2007).

Este tipo de técnica, es importante ya que una plantilla que trabaja a gusto de alguna manera tiene unos índices de rotación menos elevados, lo que implica reducción de gastos originados por selección, formación y administración y de la misma manera tendrá un nivel de absentismo, estrés, acoso menor lo que a su vez dará a la empresa un plus de competitividad, productividad y rentabilidad.

Por tanto este tipo de retribución actúa como un detonante motivador del empleado y mejora su opinión sobre la empresa, ya que entienden que las prestaciones que reciben son más valiosas que una subida de salario, pero si se aplica de forma errónea lo más seguro es que origine desmotivación.

Al final es una retribución en especies, que para la empresa no supone un excesivo gasto, a los trabajadores les supone ventajas fiscales.

Algunas de estas retribuciones en especies o de partidas del salario emocional son:

- Planes de conciliación de la vida personal y familiar.
- Planes personalizados de carrera.

- Formación en idiomas.
- Ayudas para hijos.
- Vales de guardería.

Pero hay que decir que esto no es novedoso, ya en los 90 se aplicaba la diferencia era que se aplicaba a trabajadores específicos y puntuales debido a su especialización y además era complementario de un alto salario, y se fijaban como cláusulas contractuales.

Como hemos señalado anteriormente, la flexibilidad laboral numérica puede ser interna o externa.

### **3.1. FLEXIBILIDAD LABORAL NUMÉRICA EXTERNA O A CORTO PLAZO**

“La flexibilidad numérica externa es el producto de todas aquellas actuaciones que desde las direcciones de las empresas se pueden desarrollar para facilitar el ingreso y la salida de los trabajadores de la empresa, en relación con las fluctuaciones de la demanda de productos/servicios que ofrece, y su estructura de costes laborales” (Albizu, 1997: 25).

Este tipo de flexibilidad aumenta al originarse los cambios que alteran los convenios colectivos y las condiciones de trabajo en general.

Así pues se trata de alguna forma de la reducción del trabajo formal y estable y su cambio por otras formas de trabajo, que hasta el momento no eran bien vistas en los países desarrollados pero que por el contrario en países subdesarrollados existen como normales.

Entre estas nuevas formas destacan la subcontratación, los contratos de duración determinada, trabajadores autónomos y empresarios individuales, y empresas de trabajo temporal. Curiosamente la mayoría de los puestos a los que se les aplica estas formas son los puestos menos relacionados con la competitividad de la empresa, es decir los puestos menos cualificados o sin gran cualificación.

Como se ve los mecanismos que forman este tipo de flexibilidad externa, son mecanismos de contratación y despido que a la organización le reducen los costes, principalmente el de despido (Rimbau y Triadó, 2006).

También se conoce esta flexibilidad como flexibilidad numérica a corto plazo.

### **3.2. FLEXIBILIDAD LABORAL NUMÉRICA INTERNA O A LARGO PLAZO**

Es resultado de las actuaciones que la empresa realiza a fin de adecuarse, con el personal disponible, a las necesidades de la producción o de los servicios (Albizu, 1997; Rimbau y Triadó, 2006). Esta flexibilidad en realidad es una forma de gestión de los recursos humanos de los que dispone la empresa, que debería limitar el uso de la flexibilidad externa.

Pero a pesar de ser uno de los instrumentos que puede reducir el coste social de la crisis y aumentar la productividad, durante los últimos años España es uno de los países de la UE donde menos se ha utilizado la flexibilidad interna, recurriendo en su lugar al despido (Capital Humano, 2010). Por otro lado hay que reconocer que la rigidez de nuestras normas laborales y su implicación para modificar las condiciones de trabajo es lo que de alguna forma ha hecho que la extinción de la relación laboral prevalezca sobre el intento de flexibilidad interna.

El hecho de que nuestro modelo de relaciones laborales dificulte reestructuraciones internas, ha hecho que las empresas opten en sus estrategias por la flexibilidad externa (CEOE, 2011), es decir, por la reducción del personal y en último caso la contratación a través de ETT.

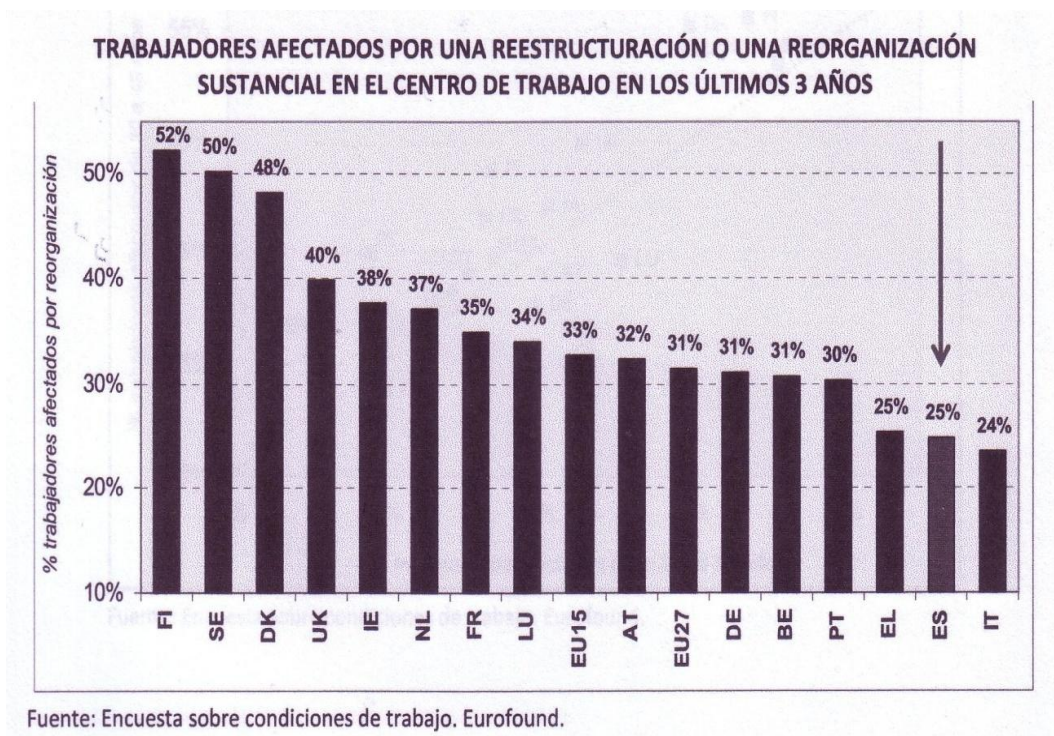
Por tanto hay que reconocer que la flexibilidad interna es una solución para intentar evitar que las contrataciones temporales y los despidos sean los recursos que use la empresa en tiempos de crisis y que además aumentan el coste social (Roca-Puig et al., 2008).

Pero para que la reestructuración sea lo menos peliaguda posible el empresario debería contar con la participación de los trabajadores en la misma. Así una encuesta sobre las condiciones de trabajo realizada por Eurofound hacia mitad del año 2010, a unos 44.000 trabajadores de la Unión Europea, dio como resultado que un 33% de ellos habían participado en una reorganización en el centro de trabajo en los tres últimos años.

Pero los datos analizados país por país nos unas diferencias abismales (Tabla 1). De cualquier forma, los países en los cuales se ha usado más la flexibilidad interna son los países escandinavos donde los porcentajes van desde el 52% hasta el 48%. Con niveles un poco por encima de la media se encontrarían los países anglosajones y bastante por debajo de la media nos encontramos a los países del sur de Europa en los cuales los trabajadores en los últimos tres años no han cambiado su función dentro de la empresa. En concreto nuestro país está en el 24%, es decir el segundo por el final.



TABLA 1

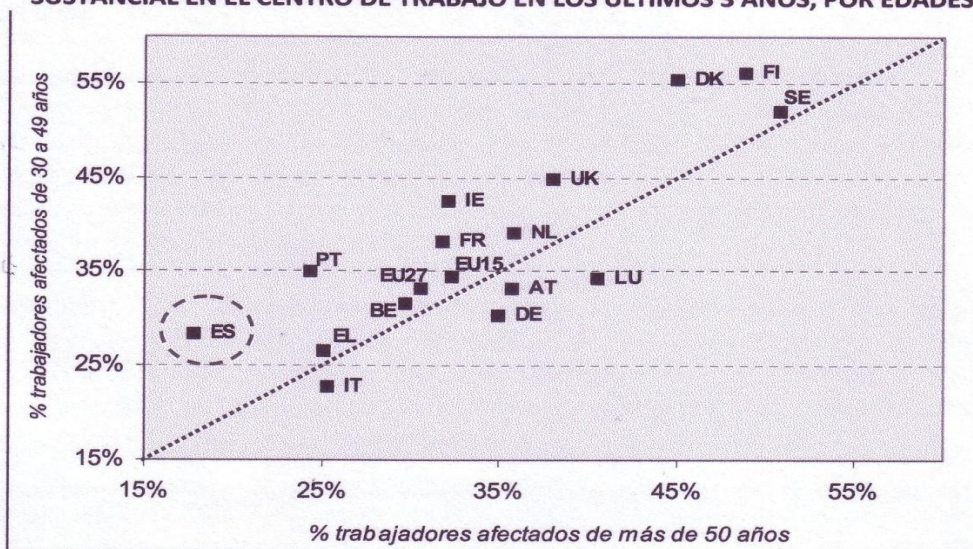


En el caso de España tenemos un añadido en la crisis que ha sido y es la crisis del sector inmobiliario, que ha reducido de una forma sin precedentes el número de trabajadores de muchas empresas, sin tener margen para una restructuración interna posible. No obstante, habría que profundizar en las causas, ya que por ejemplo Irlanda, con una crisis parecida tiene una alta tasa de reordenación laboral, cercana al 40%. Por el otro lado, como ya se ha dicho, Portugal, Grecia o Italia que no han tenido una crisis inmobiliaria de este tipo, también tiene una tasa baja de participación de los trabajadores en la reordenación laboral.

Si además comparamos el grado de participación en procesos de reorganización por edades (Tabla 2) veremos que en la parte superior de la diagonal del grafico se encuentran los países donde la flexibilidad interna incide mas entre los empleados de 30 a 49 años y por debajo donde son los de más de 50 años los que participan. En el caso concreto de España, solo un 18% de los trabajadores de más de 50 años ha participado en un proceso de restructuración en los últimos tres años, el motivo puede ser la excesiva rigidez laboral, ya comentada, y la dificultad de estas personas para realizar un reciclaje profesional y adaptarse a las nuevas tecnologías.

TABLA 2

**TRABAJADORES AFECTADOS POR UNA REESTRUCTURACIÓN O UNA REORGANIZACIÓN SUSTANCIAL EN EL CENTRO DE TRABAJO EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS, POR EDADES**



Fuente: Encuesta sobre condiciones de trabajo. Eurofound.

A la vista de los datos, está claro que es necesario que en nuestro país se facilite la utilización de la flexibilidad interna, mediante una flexibilización de las condiciones laborales y los convenios colectivos para poder realizar unas reorganizaciones o reestructuraciones de las empresas, pero además para evitar que existan trabajadores con contrato indefinido y temporal ya que esta dualidad fomenta la flexibilidad externa que siempre reduce personal en los niveles menos protegidos (CEOE, 2011).

Esta flexibilidad interna se consigue a través de la movilidad funcional, la movilidad geográfica y la gestión del tiempo de trabajo. Estos diferentes aspectos de la flexibilidad laboral interna son los que veremos a continuación.

## 4. MEDIDAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL INTERNA

Con el fin de ofrecer una visión ordenada del conjunto de medidas, seguiremos en este epígrafe la clasificación propuesta por Albizu (1997), quien empieza distinguiendo tres grandes formas de conseguir la flexibilidad laboral numérica interna: Movilidad funcional, movilidad geográfica y gestión del tiempo de trabajo.

### 4.1. MOVILIDAD FUNCIONAL.

La movilidad funcional alude a la posibilidad de que un trabajador o empleado pueda ser destinado a una función distinta a la que venía realizando, por necesidades del servicio. A veces, esta movilización viene propiciada por la desaparición de un taller o sección, por la disminución de la demanda, por la apuesta de nuevas unidades de negocio o líneas

de producto, introducción de nuevas tecnologías o procesos, etc. (Albizu, 1997; Rimbau y Triadó, 2006).

Pretende que los trabajadores tengan las capacidades y habilidades suficientes para las actividades que desarrolla la empresa en cada momento. Esto implica la desaparición de la división del trabajo en su concepción más tradicional ya que supone lo contrario: la acumulación de varias funciones en un solo puesto de trabajo, y a su vez aumenta la movilidad interna.

Dicha movilidad funcional se puede dar en los dos sentidos, en el vertical y en el horizontal. En este último, el trabajador asume funciones de otros empleados de su mismo nivel y en el caso de la vertical asume funciones de niveles superiores o inferiores. La movilidad funcional se origina y permite el cierre de secciones pero al mismo tiempo obliga de alguna forma a contar con un personal bien cualificado y con gran polivalencia, que además debe de estar implicado en las decisiones y procesos de organización.

En nuestro país las diferentes y sucesivas reformas laborales han configurado un marco legal para este tipo de movilidad funcional que es muy flexible ya que es el empresario quien unilateralmente puede ponerla en práctica en su organización y romper las que tuvieran pactadas. Lo único que prevalece es que dichas funciones tiene que estar encuadradas en el mismo grupo profesional o categoría profesional en la que este encuadrado el trabajador afectado. Esto tradicionalmente ha hecho difícil su utilización ya que las categorías profesionales han estado definidas de forma muy concreta y estricta en cuanto a los cometidos de los trabajadores, pues se realizaron según formas de organización del trabajo que hoy en día son obsoletas y este es el motivo principal de la rigidez de la movilidad funcional.

Aunque durante mucho tiempo esto fue así, en la década de los 90 estas categorías profesionales ya eran negociadas en algunos convenios colectivos de tal forma que era la empresa o el sector quien las definía, ya con vistas a facilitar este tipo de movilidad. Bien es cierto que nunca se ha utilizado mucho ya que a pesar de todo implicaba unos gastos extras en las nóminas de los trabajadores mediante complementos de polivalencia. Pero en los últimos años estos complementos desaparecen e incluso hoy en día en algunas empresas ya se refleja en los contratos la existencia de esta posibilidad de movilidad y no se menciona ningún tipo de complemento, es decir, entra dentro del salario estipulado (como entran otro tipo de medidas).

## **4.2. MOVILIDAD GEOGRÁFICA.**

Dentro de las prácticas de una empresa sería el traslado de un trabajador (o varios) a otra localidad. También hace referencia a la disponibilidad de las personas que buscan un puesto de trabajo a cambiar de residencia si fuera necesario (Albizu, 1997; Rimbau y Triadó, 2006).

En concreto en nuestro país el Estatuto de los Trabajadores en el art. 40 dice que la movilidad geográfica se basa en la posibilidad de una empresa de trasladar a un trabajador de un puesto a otro, dentro de la misma empresa pero situado en una localidad diferente y siempre debido a imperativos de carácter técnico, económico, organizativo o de producción.

Pero además la movilidad geográfica, según la normativa vigente, tiene dos formas, el desplazamiento y el traslado; el desplazamiento es un cambio a un lugar diferente del de residencia habitual por un tiempo no superior a doce meses en un periodo de tres años, y el traslado es un cambio de residencia permanente o como mínimo que supere el periodo de doce meses en tres años.

Este tipo de movilidad no ha cambiado mucho con el pasar del tiempo y además no es muy frecuente salvo raras excepciones, además al igual que la movilidad funcional lleva un incremento salarial reflejado en complementos y además tenía y tiene que tener autorización administrativa.

Hoy en día ya hay empresas, principalmente grandes y con sedes en otros países que cuando contratan a un trabajador lo hacen bajo la legislación española pero el lugar de trabajo se especifica que es en otro país.

De cualquier forma en nuestro país, determinados factores dificultan la aplicación y aceptación de estas medidas por parte de los trabajadores, ya que falta una cultura de movilidad incluso dentro del país. A esto se une que en ocasiones tampoco tenemos las cualificaciones adecuadas a las necesidades de los mercados de trabajo, las dificultades para encontrar vivienda y escasa noción de las demandas de empleo en otros lugares.

## **4.3. LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO.**

Esta gestión del tiempo de trabajo es la que en cierto modo mejor se ajusta a la denominación de flexibilidad numérica interna, ya que es la que nos permitirá que el número de horas trabajadas las podamos ajustar a las necesidades de producción o de servicios.

Así pues el tiempo de trabajo incide de una manera muy importante en los costes laborales y además es fundamental a la hora de definir las condiciones de trabajo. Recordemos que dentro de la Unión Europea las horas laborales pactadas en nuestro país son de las más altas pero están por debajo de las de Japón y EEUU.

Podríamos decir que la organización del tiempo de trabajo propiamente dicha comenzó en nuestro país con la reforma laboral de 1994, en la cual la ordenación del tiempo de trabajo se convierte de alguna forma en objeto de negociación colectiva, superando el modelo tradicional de 40 horas semanales de lunes a viernes (todavía vigente hoy en día).

En el “Acuerdo Interconfederal para la Negociación Colectiva 2005”, realizado entre las organizaciones empresariales y los sindicatos, se establecieron prioridades para la negociación colectiva respecto a los tiempos de trabajo reconociéndose la necesidad de abordar la gestión del tiempo de trabajo, la duración y la redistribución de la jornada, incluso su computo anual y su disfrute flexible, de igual manera se plantea también abordar la limitación de las horas extraordinarias y tratar de la formación orientada a la conciliación familiar.

En el acuerdo posterior firmado en el 2010, para el empleo y la negociación colectiva 2010, 2011 y 2012 se establece la necesidad de utilizar mecanismos de flexibilidad interna como solución para el mantenimiento del empleo y de la productividad (Elergonomista, 2012).

España tiene una de las legislaciones más duras de la Unión Europea en esta materia (Albizu, 1997: 51), lo que nos ha permitido de alguna forma no tener que realizar muchas modificaciones para adaptarnos a la norma aprobada en junio del 93 por el Consejo de Ministros de Asuntos Sociales de la UE (11 horas consecutivas de descanso por cada 24 trabajadas, 1 día de descanso por cada periodo de 7 días, semana laboral media de 48 horas con extraordinarias incluidas, 4 semanas de vacaciones pagadas y no sustituibles económicamente al año, y la jornada nocturna de no más de 8 horas).

El tener una serie de horas pactadas en convenio es lo que desde hace tiempo ha permitido buscar un incremento de productividad flexibilizando los horarios. En un principio se descontaban de estas horas las pérdidas por absentismo y retraso del personal con lo cual el número de horas de trabajo aumentaba relativamente, pero se fue avanzando hasta el punto de ajustar el tiempo de trabajo a las variaciones de la producción o servicio y a la utilización de las instalaciones. Con esto también se produce una ruptura entre el horario de producción establecido inicialmente y el de trabajo de las personas ya que algunas empresas intentan que este último se adapte a las necesidades individuales.

La gestión del tiempo de trabajo se puede manejar desde dos vertientes, desde la organización de un tiempo dado mediante formas como son: horario variable, semana reducida, trabajo por equipos, horario modular, teletrabajo, y la otra vertiente es actuar sobre la duración prevista del trabajo en función de las necesidades de cada momento y se realizaría mediante el cómputo anual de horas, las horas extraordinarias y las licencias y descansos. También el trabajo a tiempo parcial, y el trabajo fijo de carácter discontinuo presentan rasgos que nos permiten incluirlos aquí.

Veamos a continuación estas vertientes:

#### **4.3.1. Organización de un tiempo dado:**

##### Horario variable.

Conocido también como horario flexible, se da cuando se conoce el número de horas anuales, mensuales, semanales o diarias que se han de trabajar y el reparto de horas se puede realizar en función de la producción o servicio o de las necesidades del propio trabajador.

Este tipo de horario data de la década de los 80, implantado por vez primera en Alemania. Realmente quien organiza el tiempo de trabajo es el trabajador ya que se encuentra capacitado, al menos en principio, para organizarse su tiempo de trabajo, es decir es él mismo quien se reparte de manera flexible su jornada diaria.

Pero como es lógico este sistema debe de cumplir unas pequeñas normas para que sea funcional. Está condicionado por la organización del trabajo en la empresa y la inevitable necesidad de asegurar la comunicación entre el personal. En realidad, este tipo de horario lo que permite son zonas variables de entrada y salida, ya que hay un horario en el cual deben encontrarse en la empresa todos los trabajadores. La zona variable del horario también abarca el horario de comida respetando unos topes máximos y mínimos. Por otro lado también dependerá de la amplitud de horario de apertura del centro.

Además puede tener dos sistemas, uno es el horario corrido en el cual es el empresario quien propone varias posibilidades de llegadas y salidas, de las cuales el trabajador selecciona una, o bien el horario individual en el cual es el trabajador quien elige cómo organizar su trabajo pero una vez elegido debe respetarlo rigurosamente.

En cualquier caso al final el trabajador tiene que cumplir el cómputo total de horas, bien sea por semanas o por meses.

La aplicación de este tipo de horario comenzó en el sector terciario (sector servicios), más tarde se ha ido extendiendo a la industria, pero plantea limitaciones en este sector.

Las ventajas que produce son (Albizu, 1997):

- Disminuye el absentismo.
- Ganancia de productividad directa, ya que el tiempo de trabajo y el contratado prácticamente coinciden.
- Puede reducir la rotación externa y las horas extraordinarias.
- El trabajador tiene más control en su vida laboral, con lo que adquiere más responsabilidad y mejora el clima laboral.
- De alguna forma interviene en la conciliación familiar-laboral.

Un problema que plantea es que su aplicación no puede ser uniforme, es decir en una misma empresa no se puede aplicar a todas las secciones, motivo que puede originar roces laborales, pero todo depende de cómo se explique y se haga ver. Por regla general en España se utiliza en la Administración Pública, en empresas especializadas y en las que trabajan bajo pedido (no en cadenas de montaje), en puestos administrativos, y en algún otro tipo de trabajos como pueden ser servicios profesionales.

#### Semana reducida:

En principio no es más que la reducción de días laborales de la semana concentrando las horas de trabajo en los demás días.

En principio la organización del trabajo no queda afectada por la semana reducida, pero los trabajadores acusan el esfuerzo realizado al acumular más horas de trabajo, al menos al comienzo de este sistema, y por tanto la fatiga es superior, lo que podría originar accidentes laborales.

Por otro lado la pérdida de tiempo en la jornada es menor, pero el poder realizar horas extraordinarias es más difícil debido a la sobrecarga del horario laboral; otro inconveniente es que la producción en un principio aumenta pero al final disminuye.

Donde se suele utilizar este sistema de semana reducida es en las empresas con equipos muy automatizados, donde el cansancio no tiene tanta influencia en la producción.

La utilización de este sistema tiene ventajas como pueden ser (Albizu, 1997):

- Puede ser la solución a los despidos ante el descenso en el volumen de pedidos.
- Permite mejorar la competitividad en tareas repetitivas por aumentos en la productividad.
- Permite tener espacios para la formación del personal, éste cede parte del tiempo libre y la empresa costea los cursos de formación.
- Puede reducir el absentismo.
- Puede mejorar el diálogo social, ya que obliga a las partes a comunicarse puesto que los problemas son de todos.
- Puede mejorar la calidad de vida del trabajador al tener un tiempo libre acumulado.

En síntesis, se ha visto que la utilización de la semana reducida implica una reducción en los costes, al igual se observa que la producción aumenta lo que origina un aumento de beneficios, pero también tiene sus inconvenientes. El agotamiento físico y mental al sobrepasar las horas normales de trabajo se incrementa y provoca o bien una desconcentración del trabajador que lleva a disminución del rendimiento con la consecuente bajada de producción o, lo más grave, puede producir accidentes laborales.

Aunque en principio la semana reducida mantiene una estructura horaria, ésta no siempre es permanente ya que puede variar dependiendo de las necesidades de producción, lo cual produce diferentes tipos de alteraciones en los trabajadores. Este es uno de los motivos por los que como ya hemos comentado, este sistema de organización de un tiempo dado se usa principalmente en empresas con gran automatización en su proceso productivo, ya que así el porcentaje de errores humanos y sus consecuencias es menor.

#### Trabajo por equipos o turnos:

Este sistema de organización del tiempo tiene una ventaja sobre los dos vistos anteriormente y es que el puesto de trabajo está siempre ocupado, es decir, funciona a jornada completa mediante diferentes trabajadores. Este sistema no tiene una uniformidad determinada, ya que puede presentar diferentes modalidades en función del tipo de trabajo, el tipo de producción e incluso de la fatiga que pueda producir en el trabajador, pues como veremos puede tener efectos negativos en la salud e incluso puede originar dificultad de comunicación entre los trabajadores de los diferentes turnos, ya que al no existir una especie de colchón entre los



turnos los trabajadores se van a su hora de finalización del turno (Rimbau y Triadó, 2006).

Los tipos de turnos más usados son los que vamos a ver a continuación;

- Turno continuo de 3 x 8: en este tipo de turno la producción no para, es decir las máquinas funcionan las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año. Lógicamente existen como mínimo cuatro equipos que trabajan cada uno 8 horas continuadas, en turno de mañana, tarde y noche. Se suele utilizar en empresas en las que bajo ningún concepto se paran y arrancan los procesos productivos, es decir, una vez iniciado el proceso este no se para nunca (altos hornos). Cada determinado tiempo los equipos varían la franja horaria de trabajo, rotando los turnos, lo cual puede producir trastornos en los trabajadores como cambio de horario de comidas, sueño...

Por otro lado en este tipo de turno no se dan por falta de tiempo la posibilidad de horas extraordinarias, lo cual produce un determinado beneficio en la empresa.

- Turno semicontinuo de 3 x 8: en este caso las máquinas funcionan las 24 horas del día pero no funcionan durante el fin de semana, con lo cual el número de equipos necesarios es de tres. Se puede decir que es el sistema más usado y lógicamente se aplica en aquellas empresas en las que arrancar y parar el sistema de producción es muy costoso, además este tipo de turno permite la utilización de horas extraordinarias si fuera necesario en los fines de semana, en concreto los sábados. Esto permite que la empresa pueda tener un aumento de producción con unos costes relativamente bajos ya que las horas extraordinarias se pueden tener programadas según se vea que se va desarrollando la producción.

Este tipo de turno al igual que el anterior también produce efectos nocivos en la salud y estos son los mismos con la diferencia de que pueden ser atenuados ya que los cambios de turno se dan después de un descanso de unas 48 horas.

- Turno discontinuo de 2 x 8: en este tipo de turno se descansa en el turno de noche, es decir solo hay turno de mañana y tarde. El horario de cada equipo es en principio de 8 horas pero en el caso de que se necesiten horas extraordinarias, los equipos aumentan su jornada, adelantando el horario por la mañana al comenzar y alargándolo por la tarde al finalizar, además de los sábados. Asimismo este tipo de turno tiene un descanso de entre 20 y 45 minutos de descanso (este descanso se da también en los dos tipos de turnos anteriores).

Aquí se puede considerar que no hay efectos nocivos para la salud del trabajador, ya que los horarios en cualquier caso son diurnos y no se altera de forma sustancial el ritmo metabólico del cuerpo.

Los sistemas de trabajo por equipos, salvo excepciones en las cuales la producción o las máquinas no pueden pararse, se pueden utilizar cuando la demanda de productos, hace que el uso de horas extraordinarias no sea suficiente para sacar esa producción. Además esto evita las subcontrataciones y aumentar la maquinaria, las cuales en general le producirían a la empresa unos costes adicionales mayores.

Hay empresas que llegan a utilizar de manera conjunta el sistema de semana reducida y el sistema de turnos limitando el número de noches trabajadas.

Pero lo cierto es que gran parte de las empresas que utilizan este sistema lo hacen por dos motivos en concreto (Albizu, 1997):

- Para intentar conseguir la maximización del capital invertido, de tal forma que cuanto más elevado es el coste del capital comparado con los costes de otros factores de producción, más ventajoso resulta el trabajo por equipos. De igual manera se reducen los costes unitarios de producción, y además como ya se ha comentado los costes de arranque y parada de la producción disminuyen considerablemente.
- El otro motivo es que es el sistema de producción o del servicio el que de alguna forma obliga a la implantación del trabajo por turnos, como puede ser la producción continuada en el caso de servicios. Así, por ejemplo, se da en hospitales en los servicios de urgencias y en general en todo servicio de 24 horas.

El trabajo por turnos además de tener efectos nocivos para la salud de los trabajadores (lógicamente este tipo de trabajo altera el sueño y la alimentación), tiene también efectos sobre sus hábitos sociales que repercuten también en sus familias. La forma de compensar estos inconvenientes desde siempre ha sido mediante la subida de salarios, el pago de pluses por nocturnidad, por turnicidad, reducción de jornada y en las empresas más concienciadas la introducción de nueva maquinaria que favorezcan las condiciones de trabajo.

#### Horario modular:

Aquí la técnica consiste en dividir en módulos de 2 a 4 horas el trabajo, de manera que se pueden encajar en un horario flexible las actividades de los distintos puestos de trabajo que existen en la empresa. Como consecuencia de esta técnica hay que tener en cuenta que el módulo es

la unidad de trabajo que corresponde a un puesto concreto, que necesita una cualificación muy bien definida y que es independiente del resto de los módulos que pertenecen al mismo puesto de trabajo.

Por tanto en este caso, el trabajo se define, controla, inicia y termina en cada módulo y además cada módulo puede estar ocupado indiferentemente por cualquier trabajador que acredite tener la cualificación necesaria que necesita el conocimiento del puesto de trabajo.

Así pues los módulos se convierten en la unidad base desde la cual cada trabajador organiza la duración del trabajo y el empleo de su tiempo, de tal manera que diferentes trabajadores podrán ocupar un mismo puesto de trabajo y cada uno estará contratado por un número de módulos.

Con esta técnica el trabajo queda dividido en función de unidades de tiempo y tareas en vez de la clásica división por puesto de trabajo y trabajador.

#### Teletrabajo:

Para comenzar podemos decir que es una nueva concepción de flexibilidad de la organización del trabajo y consiste en desempeñar la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa o al menos durante una parte importante de la jornada laboral (Rimbau y Triadó, 2006: 43).

Por tanto constituye una nueva forma tanto para la empresa como para el trabajador de la ordenación del tiempo de trabajo.

El teletrabajo se origina como consecuencia de tres características o variables que convergen, estas son (Albizu, 1997):

- La descentralización de determinados puestos de trabajo y por tanto su independencia del centro de trabajo habitual (vivienda del propio trabajador, secciones de los clientes, unidades móviles, etc.).
- La creciente utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación e información.
- El nacimiento de ocupaciones laborales en las que no es necesaria la presencia física en el centro de trabajo y por consiguiente el estar presente en un momento determinado en el ciclo productivo, y ser necesario para el sostenimiento de la estructura de la organización.

Estas tres vertientes han generado nuevas maneras de flexibilización en la gestión del trabajo, y consecuentemente en la organización y

administración de empresas que afectara a los trabajadores en años venideros. Esta técnica se utiliza más en empresas del sector terciario (servicios).

Como se puede suponer, el teletrabajo tiene una serie de ventajas y de inconvenientes (Alfaro, 2004). Entre las ventajas están:

- Se mejora la productividad ya que se reduce el absentismo.
- Se facilita el acceso al trabajo a personas con discapacidades físicas.
- Se reducen los costes fijos en las oficinas.
- Se facilita procesos que implican la reducción de personal cualificado.
- Se evitan las interrupciones provocadas por incidentes climáticos o sociopolíticos.
- Puede incentivar la creatividad por medio de la autonomía.

En cuanto a los inconvenientes estos son:

- No se puede aplicar en puestos de trabajo de cara al público.
- Aparecen costes adicionales a consecuencia de la compra y mantenimiento de equipos tales como faxes, ordenadores, teléfono..., aunque en muchas ocasiones los aporta el trabajador y la empresa abona un canon pactado.
- Aparecen costes de formación, debido a que en algunos casos hay que formar al trabajador al ser este una unidad autónoma.
- Se puede dar una menor identificación del trabajador con la empresa.
- Rebaja el poder de mandos intermedios y de sindicatos en la empresa.

En cualquier caso en el caso concreto de nuestro país, no es una actividad con gran desarrollo a nivel de empresa. Como tal se da más bien en personas que ejercen profesiones liberales, tales como arquitectos, consultores...

#### **4.3.2. Duración prevista del trabajo:**

Como se señaló anteriormente, la empresa dispone de una serie de mecanismos para modificar la duración prevista del trabajo en un periodo determinado de referencia, según las necesidades. Entre estos mecanismos destacan:

#### **Cómputo anual de horas:**

Con el fin de obtener incrementos de flexibilidad, se establece el cómputo anual de horas que hay que trabajar, repartiéndolas a lo largo del año al

fin de que coincidan con los momentos de mayor trabajo, esto implica que las horas pueden perfectamente variar por días, semanas o incluso meses según la demanda (García et al., 2007).

Este cómputo se suele organizar de forma que siempre hay una serie de horas programadas que se distribuyen a lo largo del año, y otro montante de horas no programadas que la empresa utilizará de forma variable con distintos fines, como cubrir ausencias o bajas por enfermedad y en picos de producción a corto plazo.

Pero esto de alguna forma está sujeto por el momento a nuestra legislación laboral, que por un lado fija una jornada máxima de 40 horas de trabajo efectivo semanal promediadas en cómputo anual, dándose el caso de que en algunas semanas se podrá trabajar por encima de 40 horas siempre que en otras se compense ese aumento de horas. La otra limitación es que cualquier pacto de distribución de la jornada laboral irregular debe de contemplar un descanso de 12 horas entre el final de una jornada y el comienzo de la siguiente.

El cómputo anual nos da como ventajas que permite una adaptación mucho más exacta de las horas disponibles en función del trabajo a realizar, que permite el control y reducción de las horas extraordinarias, que aumenta la productividad y la eficacia y a la vez reduce los stocks y los gastos financieros, ya que el trabajo se realiza cuando es necesario, que disminuye el absentismo y la rotación del personal y que es más fácil de gestionar (Albizu, 1997).

Pero a su vez también puede conllevar una serie de inconvenientes tales como: poca aceptación de los representantes sindicales, la escasa flexibilidad de que dispone la empresa ya que en tiempos malos, se retribuye por el número de horas incluso si no se han trabajado, lo difícil que es para una empresa determinar con anterioridad la demanda que va a tener en el siguiente periodo y por último la fijación unilateral de vacaciones programadas, debido a que el trabajador tiene un periodo a su voluntad (en principio).

#### Horas extraordinarias:

Ha sido tradicionalmente el método utilizado para obtener en el corto plazo márgenes de flexibilidad. Estas horas son aquellas que superan la duración máxima de la jornada laboral, en nuestra legislación no pueden superar las 80 anuales o su parte proporcional en jornadas inferiores.

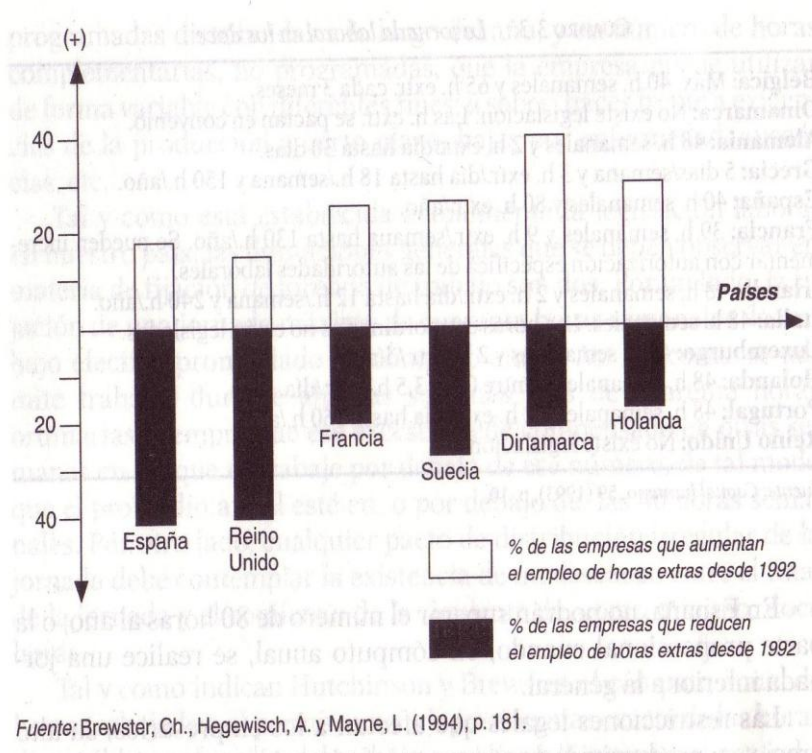
En principio resultan de fácil utilización para atender necesidades puntuales y además evitan el aumento de plantilla, pero es un método bastante costoso, y además hay que tener presente que el trabajador

puede negarse a realizarlas por motivos personales, cansancio o porque no se las retribuyan en contra de la legislación vigente (Rimbau y Triadó, 2006).

Se da la circunstancia de que las empresas productoras son las que en principio están reduciendo las horas extraordinarias pero aumentan en el sector servicios y al parecer también en la Administración Pública, y además en estos sectores en los que aumentan en muchos casos ni se retribuyen ni se compensan lo cual no es legal pero debido a la situación económica no se lucha para se mantenga la legalidad.

En Albizu (1997: 66) aparece el siguiente gráfico en el cual se observa la variación de la utilización de las horas extraordinarias en algunos países de la UE (Tabla 3).

TABLA 3



Licencias y permisos retribuidos:

Jugar con el tiempo anual de descanso es otra forma usada para influir en el tiempo de trabajo, así que veamos algunos tiempos de descanso que pueden ser utilizados:

- Los permisos fijos: este sistema es bastante utilizado en la actualidad con la crisis, pero también era utilizado anteriormente por empresas de tipo medio. Consiste en que la empresa cierra un

determinado periodo de tiempo, equivalente a las vacaciones, y es en ese periodo donde todo el personal se tiene que ir de vacaciones. Las razones esgrimidas son que en ese periodo se realizan las operaciones de mantenimiento, no hay que reorganizar los trabajos en función de pequeños grupos de empleados, además suele coincidir con el periodo vacacional de clientes y proveedores, por lo cual estar abierta es un coste a mayores.

- Los permisos por turnos: se deduce ya de principio que la empresa se mantiene abierta durante todo el año con lo cual su actividad no se paraliza, los permisos o vacaciones se realizan por semanas, quincenas y además se podrán tomar fraccionadas o no, en este caso dependiendo de los acuerdos alcanzados entre trabajadores y empresa.
- Días festivos: en principio siempre serán compensados o retribuidos y en cualquier caso serán objeto de negociación en la cual se incluirá en qué momento serán usados como laborales.
- Los permisos sabáticos: este no es un permiso muy frecuente al menos en nuestro país. Consiste en que se permite al trabajador la acumulación de parte de sus vacaciones anuales para poder disfrutar al cabo de unos años de un periodo mayor de vacaciones. Como ya se ha dicho no se suele utilizar mucho ya que de alguna forma implica costes para la empresa pues el periodo de descanso mayor implicaría la sustitución del trabajador o mayor aumento de carga de trabajo en sus compañeros, lo que de cualquier forma también implica coste para la empresa.

#### El trabajo a tiempo parcial:

Supone una jornada laboral menor de la establecida, mediante la cual la empresa consigue disponer de una mano de obra en una cantidad de horas necesarias. Además este tipo de trabajo facilita el acceso a personas con otras responsabilidades e incluso con intereses ajenos al trabajo, su inconveniente es que dificulta la integración de los trabajadores en la empresa y su coordinación con el resto de los compañeros (Rimbau y Triadó, 2006).

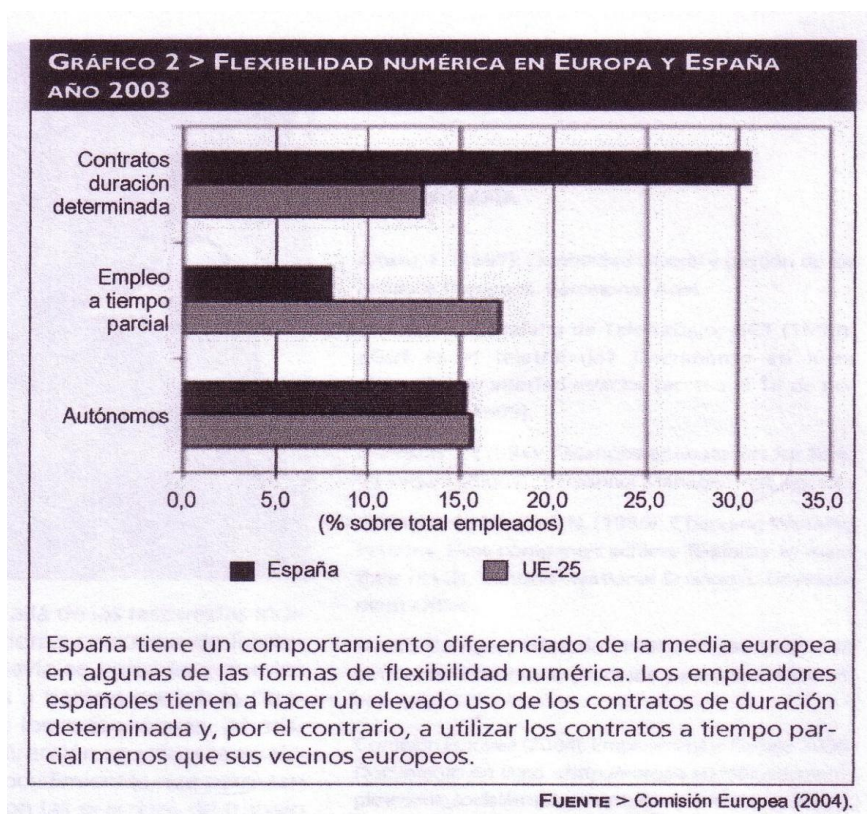
Este tipo de contratación antes se realizaba directamente por la empresa, pero hoy día se puede realizar a través de ETTs, razón por la que a veces se considera más bien como una técnica de flexibilidad numérica externa más que interna. En este caso los inconvenientes se pueden acentuar.

La importancia de este tipo de contratación se manifiesta al ver que la mitad de los empleos creados en Europa entre 1987 y 1997 fueron a tiempo parcial, y el porcentaje mayor se da en mujeres (Díez et al., 2001).

Además hay que tener en cuenta que en la década de 1990 ha sido como mínimo la principal fuente de crecimiento del empleo en la gran parte de los países de la UE.

Por tanto este tipo de medida se ha asentado como el gran apoyo de los gobiernos para equilibrar los periodos bajos de creación de empleo. No obstante, las cifras de trabajo a tiempo parcial en nuestro país, están por debajo de las de buena parte de los países de nuestro entorno, como puede observarse en la siguiente tabla (Tabla 4). En efecto, mientras en el conjunto de países de nuestro entorno, el porcentaje de empleo a tiempo parcial representaba el 17%, en España dicho porcentaje apenas llegaba al 8%.

TABLA 4



Trabajo fijo discontinuo:

Este sistema es usado desde hace ya bastante tiempo, su funcionamiento es que los trabajadores sólo son llamados para trabajar en estaciones puntuales, que es cuando se dan los repuntes de producción, utilizándose principalmente en hostelería, y en recolecciones agrícolas. Su ventaja es que siempre tienen que ser llamados los mismos trabajadores y no se les puede cambiar por regla general.



## 5. CONCLUSIONES

Comenzaremos reconociendo que la flexibilidad laboral es necesaria y más en la actual situación económica, pero también diremos que en nuestro país debió de empezar a utilizarse hace ya bastantes años. Cuando en otros países en la década de los 60 ya se pensaba en el ahorro de costes, aquí ni se soñaba con ello.

Uno de los motivos eran las leyes existentes en aquel momento, que de alguna forma propiciaban que el puesto de trabajo fuera a perpetuidad una vez conseguido. Con el paso del tiempo y el cambio político esto fue cambiando, pero pasó de un extremo a otro, es decir, hoy parece que se quiere volver a los tiempos en que el trabajador no tenía derechos y sí obligaciones.

Pero centrándonos en el tema objeto del trabajo, comenzaremos diciendo que las medidas de flexibilidad laboral deberían tratar de mantener los máximos puestos de trabajo existentes e incluso crear alguno más, aunque parece ser que esta máxima no es precisamente la que en nuestro país se aplica, más bien hay destrucción de empleo.

En este epígrafe intentaremos ver los pros y contra de las medidas de flexibilidad que hemos expuesto, las cuales empiezan a ser conocidas y publicadas hacia los años 90 en nuestro país por estudiosos del tema. Pero hemos de decir que muchas de estas medidas ya se usaban en bastantes empresas de diferentes sectores, junto con acuerdos que aumentaban la productividad y reducían los costes.

El presente trabajo planteaba como principales objetivos los de exponer las distintas medidas de flexibilidad laboral interna, analizar las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas y finalmente investigar sobre la utilización de dichas medidas por parte de las empresas en nuestro país.

Con respecto al primer objetivo, hemos ofrecido una visión del conjunto de medidas que puede utilizar la dirección de recursos humanos para conseguir flexibilidad contando con la actual plantilla de empleados. A estos efectos, hemos seguido la clasificación propuesta por Albizu (97), ya que la consideramos el compendio de todas ellas, y a su vez es citada en algunos de los artículos que nos han facilitado información. Además de diferentes artículos publicados, hemos consultado también las leyes laborales, entre ellas el Estatuto de los Trabajadores.

Con respecto al segundo objetivo, analizar las ventajas e inconvenientes de cada medida, podemos extraer algunas conclusiones separadas pero también del conjunto de todas ellas.

La flexibilidad laboral interna ofrece unas ventajas que se basan en la adecuación entre la carga de trabajo y los trabajadores disponibles, y por tanto un menor coste. Los resultados inmediatos se aprecian en la mejora de la productividad, la disminución del absentismo y una movilidad laboral que permite ampliar el contenido de los puestos de trabajo, implicando de alguna manera que el personal sea polivalente.

Pero a su vez origina una serie de inconvenientes que tenemos que tener presentes, que lógicamente se contraponen a las ventajas. Estos inconvenientes en general se refieren a la necesidad de una mayor formación de los empleados, es decir un coste añadido; una mayor coordinación en cuanto a los recursos humanos y la producción, y en ocasiones, a que puede producirse una reducción de los salarios y los beneficios sociales.

Tenemos que tener en cuenta también que las medidas de flexibilidad no sirven para todas las personas en todos los sitios, no todos los colectivos sea por edad, sexo o formación se pueden adaptar a ellas. Y sobre todo esto está la voluntad de las personas de querer o no aceptar estas medidas.

Por otro lado, y sobre todo en nuestro país, las medidas de flexibilidad generan desconfianza, ya que son sinónimo de despidos y para que no sea así debemos de controlarlas adecuadamente.

Con respecto a las medidas de flexibilidad laboral externa, diremos que son las más fáciles y rápidas de aplicar, y que nos permiten no perder prácticamente tiempo con la producción. Si bien ofrecen grandes ventajas, para nosotros presentan también grandes inconvenientes. La principal ventaja, además de las comentadas, es que reducen los costes laborales, pero el gran inconveniente es que los trabajadores que se incorporan a través de estas medidas, son ajenos a la empresa, a su cultura y objetivos, en algunos casos sus salarios son menores y al ser contratados en momentos puntuales y desde otras empresas, no tienen el sentimiento de pertenencia a un colectivo, todo lo cual repercute negativamente en su productividad. El gran inconveniente es por lo tanto que la producción por norma no alcanza el nivel que la organización desea y eso al final es coste.

En lo referente a medidas de flexibilidad laboral interna, todas ellas tienen unas determinadas ventajas, aunque desde nuestro punto de vista presentan dos inconvenientes principalmente: Que conllevan algunos costes y que necesitan autorización o al menos un acuerdo entre empresa y trabajadores y en último caso autoridad laboral. Este último requisito, que pretende evitar de alguna forma el uso abusivo por parte de la empresa, se ha suavizado en la última reforma laboral.

Intentaremos a continuación ver algún rasgo positivo y negativo de las diferentes medidas de flexibilidad interna que hemos expuesto en el desarrollo de este trabajo.

En lo relativo a las movilidades funcional y geográfica: Su ventaja es el ahorro en costes que producen. En el primer caso el trabajador puede desempeñar más de un puesto de trabajo, es decir, es polivalente. Y en el segundo caso puede ser trasladado a otro lugar donde la empresa lo necesite. Ambos tipos de movilidad por lo general tenían un suplemento económico e incluso de alojamiento, pero hoy en día y desde hace un tiempo son cláusulas contractuales con una cuantía que en algunos casos no existe. La movilidad geográfica es la que presenta más inconvenientes para el trabajador, al encontrarse en un entorno muchas veces desconocido para él en cuanto a cultura y costumbres del lugar al que se le destina. En este último caso suele acompañar al trabajador un sentimiento de estar desubicado del entorno, lo cual repercute en su productividad.

En lo referente a la organización del tiempo, las medidas son por lo general beneficiosas para ambas partes, ya que el tiempo trabajado coincide con el contratado lo cual en el caso de la empresa, hace que la productividad no decaiga y por el otro lado, el trabajador tiene un control más directo de su vida laboral, y también puede conseguir una mejor conciliación de la vida laboral y familiar.

Además pueden ambas partes disponer de un tiempo para la formación del trabajador, lo cual repercute en ambos beneficiosamente.

Uno de los sistemas que originan mayores inconvenientes para el trabajador es el trabajo a turnos, ya que sufre trastornos fisiológicos referidos al sueño y a la alimentación, los cuales suelen repercutir en la productividad. Para paliar un poco esos trastornos lo más conveniente sería desde nuestro punto de vista que los turnos fueran como mínimo cada 15 días, ya que los periodos de adaptación suelen ser de unos 3 o 4 días. Una ventaja del trabajo a turnos es que es prácticamente aplicable en todo tipo de organización.

Una de las medidas que pensamos que mas benefician a ambas partes es la del Teletrabajo, su mayor inconveniente es que no se puede aplicar ni a todas las organizaciones ni en todas las secciones de una organización.

A la empresa la libera de una serie de costes, tales como espacio, energía o la contratación de ciertos tipos de empleados.

Sus ventajas son que pueden acceder personas con discapacidades físicas, que el horario es libre, en cuanto que lo que cuenta es el resultado en el plazo fijado, y la conciliación familiar aumenta.

Los costes que se pueden producir en la empresa creemos que son puntuales, ya que podrían ser de formación y en algunos casos de colaboración en el coste de los equipos.

Por último volveremos a decir que toda medida tiene sus ventajas y sus inconvenientes para ambas partes, pero que éstas serán mayores o menores en función de cómo se apliquen dichas medidas de flexibilidad, y se tenga en cuenta que recaen sobre personas, que en último término son las que de alguna manera responden a su aplicación.

Para terminar este epígrafe de conclusiones, señalaremos que con respecto al tercer objetivo del trabajo, el relativo a la utilización de las medidas en nuestro país, en general hemos observado que los porcentajes de utilización son bastante inferiores a los que muestran los países de nuestro entorno, tal como se mostraba en la tabla 4.

Entre las limitaciones del trabajo podemos señalar precisamente las dificultades halladas para obtener información actualizada sobre el uso de estas medidas por parte de las empresas españolas. Al intentar recabar esta información tanto en la confederación empresarial como en las organizaciones sindicales la respuesta obtenida de ambos ha sido que no disponían de estadísticas sobre el uso de las mencionadas medidas. Estas dificultades no nos han permitido cumplir en la medida que hubiéramos deseado el último objetivo del trabajo.

Para cerrar el trabajo, desde la experiencia laboral propia, al haber ocupado diferentes puestos de responsabilidad hasta llegar a la dirección de una delegación de la empresa, creo que tengo la suficiente perspectiva como para poder aconsejar que la utilización de este tipo de medidas, evita en un alto porcentaje tener que recurrir al despido como única solución para abaratar los costes. Es más, se pueden crear y utilizar muchas más alternativas que las que hemos visto, que además funcionan perfectamente, siempre y cuando se consensúen con los trabajadores o sus representantes y se expliquen claramente.

Bien es cierto que ni estas medidas ni otras que puedan crearse o inventarse son aplicables a todos los departamentos, pero también es cierto que siempre se puede encontrar algún sistema que funcione con más o menos efectividad y ahorre algún coste. Puedo decir, aunque pueda sonar pedante o prepotente, que en mi caso encontré esa medida y que conseguí reducir bastante los gastos de personal, en la década de los 90.

Esta es la razón por la que reitero que tanto los departamentos de RRHH, como los responsables de la dirección, que al fin y al cabo son trabajadores de un consejo de administración, tienen dos obligaciones desde mi punto de vista y mi experiencia: Una, producir calidad al menor coste sin perjudicar al trabajador y la otra incluso más difícil si se quiere llevar a efecto, el plantear, defender y demostrar a sus superiores que esas medidas de flexibilización existentes u otras que se puedan plantear son las mejores para evitar los despidos y mantener al mayor número de trabajadores de la propia empresa. No olvidemos que ellos son el principal activo de la misma, y por este motivo habría que evitar el recurso a las medidas de flexibilidad laboral externa, que a la larga no son tan buenas como parecen.

## 6. BIBLIOGRAFIA

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

ALFARO DE PRADO, A. (2004): Flexibilidad laboral y nuevas tecnologías: E-Trabajo. *Documento de trabajo 14*. Universidad de Huelva.

BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1989): *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Deusto.

CEOE (2011): La flexibilidad interna de las empresas en la Unión Europea. Disponible en [www.cenavarra.es/documentos/ficheros](http://www.cenavarra.es/documentos/ficheros).

COMISIÓN EUROPEA (2004): Recomendación 2003/361/ CE de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de pequeñas y medianas empresas. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 28 febrero de 2004.

COMISIÓN EUROPEA (2004): Employment in Europe 2004. Documento en línea <[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/employment\\_analysis/employment\\_2004\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_analysis/employment_2004_en.htm)>.

CUERVO GARCÍA, A. (director) (2008): *Introducción a la Administración de Empresas*. Civitas. Madrid. 6ª edición.

DE MIGUEL GUZMÁN, M. (2009): *La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial*. Disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com), accedido el 15 de abril de 2012.

DÍEZ DE CASTRO, J.; REDONDO LÓPEZ, C. y RIVAS COSTA, J. (2001): Flexibilidad numérica en las empresas: El trabajo a tiempo parcial en Galicia. *Revista Galega de Economía*, vol. 10, nº2. pp. 1-26.

ELERGONOMISTA (2012); La jornada de trabajo y su influencia en la seguridad y salud laboral y en los psicosociales. Disponible en [www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com), accedido el 5 de mayo de 2012.

EUROFOUND (2010): Quinta encuesta europea sobre las condiciones de trabajo. Disponible en [http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index\\_es.htm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index_es.htm), accedido el 5 de mayo de 2012.

GARCIA, A.L.; COSTA, C.M. y NADAL, J.O. (2007): Gestión de los horarios de trabajo en presencia de cláusulas de flexibilidad pasiva. *Universia Business Review*, nº 14. pp. 10-25.

Ley del Estatuto de los Trabajadores. BOE núm. 75 de 29 de marzo de 1995, última actualización publicada el 7 de Julio de 2012.

Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. BOE núm. 62, de 7 de julio de 2012.

MUÑOZ, L.A. (2007): Política retributiva flexible y responsabilidad social corporativa interna en la PYME. *Nueva empresa*, nº 507, pp. 75-82.

Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. BOE núm. 36, de 11 de febrero de 2012.

REDACCION DE CAPITAL HUMANO (2010): Agencias de empleo. *Capital Humano*, nº 239. pp. 114-115.

RIMBAU, E. y TRIADÓ, X.M. (2006): La flexibilidad laboral en la empresa. *Capital Humano* nº 197, pp. 38-48.

ROCA-PUIG, V.; BELTRAN-MARTIN, I.; ESCRIG-TENA, A.B.; BOULLUSAR, J.C. y SEGARRA-CIPRES, M. (2008): A la búsqueda del nivel óptimo de contratación temporal en la industria española. *Universia Bussines Review*, nº 19. pp. 84-99.

SMITH, A. (1776): *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Introducción de Enrique Fuentes Quintana, Luis Perdices de Blas. Valladolid, Junta de Castilla y León, Consejería de Educación y Cultura, 1996.