

FLEXIBILIDADE NUMÉRICA NAS EMPRESAS: O TRABALLO A TEMPO PARCIAL EN GALICIA

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

*Departamento de Organización de Empresas e Comercialización
Facultade de Administración e Dirección de Empresas de Lugo

Universidade de Santiago de Compostela

**EU de Relacións Laborais de Lugo

Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 9 novembro 2001

Aceptado: 29 novembro 2001

Resumo: A flexibilidade empresarial é considerada como unha variable clave para coñecer a capacidade que teñen as empresas de se adaptaren ós cambios no seu medio empresarial, desenvolvendo novas estruturas e comportamentos.

A flexibilidade é un concepto con moitas interpretacións e dimensións. No que respecta á diversidade de contidos, podemos falar de tres grandes tipos de flexibilidade: temporal, espacial e contractual. Centrarémonos na primeira delas e, especialmente, no traballo a tempo parcial, que é a forma máis frecuente de tempo flexible.

Neste artigo efectúase unha análise estatística do traballo a tempo parcial en Galicia, incluíndo datos non publicados. Revisarémolas principais magnitudes e tendencias para confirmar ou rexeitar as afirmacións máis comúns efectuadas na literatura sobre este tipo de traballo.

Palabras clave: Flexibilidade numérica / Traballo a tempo parcial / Dirección estratéxica dos recursos humanos.

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

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

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

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

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

1. INTRODUCCIÓN

Atopámonos nun mundo con tendencia á globalización, o que provoca tensións e cambios nos ámbitos político, económico e social. Entre tódalas variacións producidas, poucas foron máis profundas cás referidas ó mercado do traballo e á propia natureza do traballo.

A mundialización da economía, o impacto das novas tecnoloxías no traballo, a sociedade e as persoas, o avellentamento da poboación, a incorporación da muller ó traballo e o nivel persistente de paro combináronse para crear tensións sen precedentes no tecido económico e social dos países desenvolvidos.

As tensións foron enormes. Por un lado, hai novas oportunidades: maiores posibilidades en cada posto de traballo e mellores comunicacións. Por outro, ameazas insurxentes: cambios continuos na carreira, desemprego de longa duración, inseguridade no emprego xeneralizada, deslocalizacións de empresas.

Máquinas e sistemas volvéronse flexibles e as persoas seguiron ese camiño. Se as máquinas se adaptan e se reconverten, os que as manexan deben posuír estas características.

A previsión da demanda, cunha escasa marxe de erro, é un factor vital para realízala produción da maneira máis eficiente e obter economías de escala. Así mesmo, permítelle ó sector servicios determinar con bastante fiabilidade o fluxo e a intensidade da actividade en cada momento.

No momento actual, a previsión da demanda quebra, de tal maneira que a supervivencia da empresa depende principalmente da súa capacidade para adaptarse o antes posible ás condicións cambiantes de mercado e de competencia (Albizu, 1997, p. 10).

A produción debe modificarse de maneira constante ou periódica, segundo o sector, para facerlles fronte ás fluctuacións da demanda, esixíndose a máxima flexibilidade dos traballadores. Este tipo de formulación resultaría practicamente imposible sen un cadro de persoal capaz de adaptarse con carácter permanente ás novas ideas adoptadas e de participar na organización (Kempe, 2001).

A flexibilidade laboral existiu sempre. As quendas de traballo, os traballos de temporada, a multiplicidade de contratos, as persoas que traballaban fóra das instalacións da empresa foron elementos presentes na recente historia económica. O que variou é a intensidade en que todas estas formas de flexibilidade consolidaron a súa evolución.

As empresas responderon ás características económicas sinaladas máis enriba reorganizándose e empregando os traballadores baixo novas modalidades que son recollidas na literatura como “atípicas”, “continxentes”, “non estándares” ou, na súa denominación máis xenérica, “flexibles”.

As estatísticas demostran que a maior parte dos traballos creados, especialmente en épocas de recesión, corresponden a estas formas flexibles de traballo. Por iso, é imprescindible considera-los cambios que estas modalidades provocan nas relacións laborais, nos traballadores, na organización empresarial e na sociedade.

2. FLEXIBILIDADE

A flexibilidade é un concepto con moitas interpretacións e dimensións. Non existe un só modelo, senón unha variedade infinita que está continuamente adaptándose ás circunstancias de cada empresa e dos seus traballadores.

A flexibilidade do traballo pode ser definida como a capacidade que teñen as empresas de se adaptaren ós cambios no seu medio empresarial, desenvolvendo novas estruturas e comportamentos.

A empresa será tanto máis flexible neste sentido canto máis poida anticiparse ós cambios no contorno e toma-las medidas transformadoras precisas. Pola contra, a empresa será máis ríxida canto menos poida preve-los movementos no seu contorno e menor capacidade posúa para realizar transformacións nas variables básicas de xestión.

No que respecta á diversidade de contidos, podemos falar de tres grandes tipos de flexibilidade: temporal, espacial, e contractual. Estas tres dimensións son coñecidas como tempo flexible, espacio flexible e contrato flexible. Existen outras formas de flexibilidade, pero que inciden noutras variables. Podemos falar de flexibilidade salarial ou de flexibilidade da duración da vida laboral, entre outras.

O tempo parcial é a forma máis frecuente de tempo flexible, mentres que o teletraballo modifica o concepto de espacio de traballo, e os contratos de duración determinada representan unha relación de traballo que toma unha importancia crecente.

A flexibilidade contractual ten unha connotación externa, allea en maior grao á empresa, ó depender das institucións públicas e das sindicais. O seu manexo está daquela condicionado pola evolución de factores ambientais e de normativas supranacionais. Este tipo de flexibilidade será considerado un pouco máis adiante neste apartado, pero non é o obxecto material deste traballo.

As flexibilidades temporal e espacial si afectan expresamente á dirección da empresa; buscan a flexibilidade interna da empresa para optimiza-la xestión dos seus recursos humanos.

As empresas, ó usaren estas flexibilidades, están intentando conseguir un ou máis dos seguintes obxectivos (Atkinson, 1984):

- Polivalencia (flexibilidade funcional). Permítelle á empresa que a mesma forza de traballo efectúe a produción, aínda que os produtos ou os métodos de produción cambien.

Para lograr este obxectivo, é preciso que a forza de traballo sexa polivalente, é dicir, que as mesmas persoas sexan quen de realizar actividades diferentes segundo se vaian producindo necesidades diferentes na empresa en función dos cambios mencionados.

- Forza de traballo variable (flexibilidade numérica). Permítelle á empresa ter exactamente o número de persoas preciso para responder adecuadamente ás demandas de produtos.

A flexibilidade numérica é unha flexibilidade defensiva para facer concordar os traballadores coa amplitude da demanda dos seus produtos. A flexibilidade funcional é unha flexibilidade adaptativa, que reflicte a capacidade da empresa e dos seus empregados para reaccionar ante unha evolución da composición da demanda dos seus produtos (Perrons, 2000).

- Reducir custos (flexibilidade financeira). Permítelle á empresa que os custos dos seus recursos humanos sexan o máis reducidos posibles e que estean relacionados cos rendementos en vez de cos postos de traballo. Isto implica a transformación dunha estrutura salarial uniforme, estandarizada e fixa, baseada no posto ou na categoría laboral do traballador por outra baseada nas competencias, coñecementos e rendementos obtidos (Ruiz Mercader *et al.*, 2000).

Hai razóns para esta diversidade de significados do concepto flexibilidade (Zeytinoglu, 1999, p. xi): a gama de temas que cobre é extensa; o termo significa cousas moi diferentes para os distintos colectivos, tales como empresarios, sindicatos, empregados, gobernos; e o seu uso é frecuentemente ideolóxico, reflectindo as nosas visións e percepcións do “valor” da flexibilidade.

A seguir, analizaremos máis polo miúdo a flexibilidade do tempo de traballo.

2.1. FLEXIBILIDADE TEMPORAL

O desenvolvemento de formas de traballo atípicas é un aspecto característico da flexibilización das condicións de emprego. Sempre existiron categorías especiais de postos de traballo, pero afectaban unicamente a unha minoría da poboación activa, e as presións e as normativas coidábanse moito de que seguiran sendo situacións estritamente restrinxidas.

Dentro da flexibilidade relacionada coa cantidade e coa distribución das horas traballadas, podemos rexistra-las seguintes posibilidades (Hutchinson e Brewster, 1995, pp. 25-44):

- Traballo a tempo parcial.
- Traballo compartido.
- Horario flexible.
- Cómputo anual de horas traballadas.
- Traballo por quendas.
- Xornada diaria flexible.
- Horas extraordinarias.
- Traballo por trimestres.
- Outras formas.

Por separado, destacarémo-la definición e as principais notas caracterizadoras de todas elas.

◆ *Traballo a tempo parcial.* As definicións do traballo a tempo parcial non son coincidentes nos diferentes países, e cómpre sinalar unicamente que corresponde a un traballo que ocupa menor tempo cá xornada 'normal' dentro dun sector.

A maioría dos traballadores a tempo parcial son mulleres, o que facilita a contratación e aumenta a produtividade.

◆ *Traballo compartido.* Un mesmo traballo é compartido por dúas ou máis persoas dividindo o soldo e os demais beneficios en proporción ó número de horas traballadas. Convértese así nunha modalidade do traballo a tempo parcial.

Os colectivos máis afectados son as mulleres, como traballo a tempo parcial que é, ademais de persoas que estean próximas ó retiro.

◆ *Horario flexible.* O traballador, dentro duns límites, ten capacidade para distribuí-lo seu horario de traballo. Debe realizar un número de horas habitual pero pode distribuílas segundo a súa conveniencia dentro dun intervalo horario e respectando algunhas condicións.

Esta modalidade facilita o cumprimento das obrigas familiares e reduce o absentismo.

◆ *Cómputo anual de horas traballadas.* O empregado debe realizar un número de horas determinado ó ano, pero non sobre unha base horaria semanal ou mensual.

Os horarios poden variar para adaptarse ós picos de demanda sen necesidade de acudir a contratacións ou a horas extraordinarias.

Polo xeral, os acordos con este fin prevén que os traballadores reciban un soldo de maneira regular. Permiten, tamén, repartir mellor o tempo entre o traballo e o lecer. Ós empresarios ofrécelles unha maior flexibilidade á hora de organiza-la produción, suprimindo o pago de horas extraordinarias.

◆ *Xornada diaria flexible.* A xornada diaria pode variar no número de horas. O axuste entre traballo e demanda é, así, perfecta.

◆ *Traballo por trimestres.* O traballador ten un contrato a tempo completo ou parcial, podendo deixa-lo traballo (sen remuneración) durante un ou máis trimestres ó ano.

Aplicado pola empresa *Virgin*, ten como colectivo obxectivo o de persoas novas, universitarias ou non, que desexan ter tempo de lecer. Os traballos de temporada son tamén un campo idóneo de aplicación. Pensemos, por exemplo, no sector hoteleiro e de restauración en zonas turísticas.

◆ *Horas extraordinarias.* Son o tempo traballado por riba das horas normais de traballo pactadas contractualmente.

As horas extraordinarias son a maneira máis habitual de enfrontar cargas de traballo maiores que se presentan de forma imprevista ou que, pola súa escasa importancia, non compensan a contratación de persoal adicional.

◆ *Traballo por quendas.* Un mesmo traballo é ocupado, de maneira sucesiva, por dous ou por máis traballadores dentro dun período de 24 horas.

Permite optimiza-la utilización das instalacións e dos equipos. É imprescindible en servizos públicos que non poden deixar de ofrecerse en ningún momento.

♦ *Outras formas.* As formas en que pode reflectirse a flexibilidade do tempo de traballo son amplísimas e non está pechada a lista.

Podemos lembrar, así, a semana de traballo reducida ou a xornada semanal flexible. A primeira consiste en traballar menos días á semana, habitualmente catro.

Esta modalidade estase a usar en empresas que necesitan empregar menos xente como forma para evita-los despedimentos. Trabállase menos, cóbrase menos, traballan todos.

A flexibilidade do tempo pódese aplicar non con base anual ou diaria senón semanal. Serve para facerlle fronte a unha demanda moi ligada ás fluctuacións da temporada.

Tamén recollemos aquí a flexibilidade para os permisos durante a vida laboral. Permíteselles ós traballadores interrompe-las súas carreiras profesionais por motivos familiares, de formación ou por outros.

3. CAUSAS DO CRECEMENTO DA FLEXIBILIDADE

Sistematizando a discusión anterior, podemos considerar que existen unha serie de factores que contribúen ó crecemento da flexibilidade laboral, a través da presión que exercen sobre os empresarios: factores económicos, incerteza e tecnoloxía (Brewster, Mayne e Tregaskis, 1997; Albizu, 1997):

- **Consideracións económicas.** As crises económicas provocaron periodicamente fortes recesións. O medio empresarial, por outro lado, foise facendo máis competitivo e o éxito máis volátil.
- **Incerteza da demanda.** Argumentamos máis enriba a imposibilidade de coñecer cunha certa precisión a demanda dos bens e servicios.
De acordo co pensamento de Bill Gates, unha empresa non está a moita distancia da súa desaparición. Esta permanente inseguridade, provocada polo contorno económico, presiona ás empresas para que sexan capaces de responde-lo antes posible a calquera evento significativo, cambiando as necesidades de traballo en prezo e en cantidade.
- **Diferenciación da demanda de consumo.** O desenvolvemento das sociedades conduce a que amplas capas da poboación poidan acceder a bens ou servicios específicos dunha gran calidade.
Os empresarios responden a estes cambios coa oferta de bens e servicios diferenciados, que obriga ás empresas a realizar un esforzo continuado de adaptación para poder seguir sendo competitivas.

Un gran número de mercadorías cambiaron cara á súa *customization*. O fenómeno abrangue xa ordenadores, raquetas de tenis, monecas, produtos capilares,

- pantalóns vaqueiros, mesturas de café, electrodomésticos ou zapatillas deportivas¹.
- Cambio tecnolóxico. Os cambios tecnolóxicos sucédense a unha intensidade superior ó doutro período histórico. Os avances tecnolóxicos provocan modificacións importantes no proceso de obtención do ben ou servicio, así como na forma de organiza-lo traballo.
O efecto xeral do cambio tecnolóxico foi o de incrementa-la necesidade de traballadores que poidan ser asignados a traballos complexos cando sexan necesarios.

4. FLEXIBILIDADE NO TRABALLO

A organización tradicional do traballo, baseada nas ideas da produción industrial en masa, púxose progresivamente en tea de xuízo durante os últimos vinte ou trinta anos. Ensaíáronse un gran número de cambios para mellora-la produtividade. Paralelamente, produciuse un cambio fundamental na organización do traballo ó evolucionar dende sistemas fixos e estandarizados de produción cara a procesos flexibles e abertos. A transformación pode explicarse por tres factores que representan o cambio: os recursos humanos, os mercados e a tecnoloxía (Comisión Europea, 1997).

As empresas céntranse no que ten que facerse e non nas descrições do posto. Isto esixe flexibilidade. Só con ela pode alcanzarse esta nova perspectiva, que encaixa mal coa burocracia, a xerarquía, a estandarización e a verticalidade estrutural. Cómpre deixar ó empregado experimentar, tomar decisións, realizar contactos. Claramente, para este sistema de traballo a estrutura organizativa ten que ser bastante flexible (Caudron, 2000).

Da enumeración das modalidades de flexibilidade temporal, obsérvase que hai unhas vantaxes comúns baseadas en buscar unha adecuación entre a carga de traballo e a dispoñibilidade de traballadores. O traballo considérase como un custo que cómpre minimizar. As consecuencias inmediatas deste tipo de actuacións provocan, adicionalmente, unha mellora da produtividade económica, unha flexibilidade na programación da produción, unha diminución do absentismo e da rotación, un mantemento ou incremento dos postos de traballo ou a facilidade de integración da vida privada e laboral.

Non todo son vantaxes. Cada unha das flexibilidades provoca uns inconvenientes que anulan, en maior ou en menor parte, as vantaxes descritas:

- Maiores custos de formación.
- Maiores necesidades de coordinación.
- Traballos ós que non é fácil aplicar estas modalidades.
- Dificultades de previsión perfecta das necesidades laborais.

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

- Soldo reducido e beneficios sociais menores.

Ademais, podemos lembrar que as persoas non poden ser consideradas como un recurso material máis, algo que xa é coñecido sobradamente dende os experimentos da factoría Hawthorne. As persoas non se lles poden aplicar unicamente cálculos matemáticos derivados de ingresos e de gastos estrictamente monetarios. Unha falta de motivación ou de compromiso é un efecto non considerado que pode botar por terra un programa completo de redución de custos salariais.

As vías de flexibilidade recollidas non son universais, non valen igualmente para todos. Hai colectivos de sexo, de idade, de formación, que se adaptan ben a unhas modalidades e mal a outras. A voluntariedade é unha das pezas claves do crebacabezas da flexibilidade.

As modalidades flexibles son vistas con desconfianza pola posibilidade de abusos por parte das empresas, se o control é inadecuado.

Das experiencias existentes, podemos destacar que, para ter posibilidades de éxito, é bo definir claramente as repercusións que tería o paso á flexibilidade laboral ou espacial por parte dun traballador. E isto só está ó alcance de empresas dun tamaño considerable.

O grande argumento da flexibilidade laboral atópase en enfoca-los programas flexibles non no empregado senón no cliente. Mentres se atendan tódalas súas necesidades, débese considerar apropiado calquera acordo (Gale, 2001).

5. A FLEXIBILIDADE, ¿UN IMPERATIVO COMPETITIVO?

A flexibilidade está asociada á evolución das condicións económicas, sociais e políticas. No sector privado maniféstase a necesidade de ser competitivos a nivel global. No sector público esíxese reduci-los gastos improductivos e evita-la dilapidación.

Os custos de persoal son os máis importantes no capítulo de gastos variables. Por iso convértense no obxectivo primordial de actuación. No apartado legal, examínanse e revísanse tódalas formas de contratación para lograr unha maior eficiencia e eficacia.

No campo da flexibilidade temporal, obxecto do noso estudio, a dirección da empresa atopa un medio de responder a esas presións externas para reduci-los seus custos e incrementa-la súa eficiencia.

Manipula-lo tempo de traballo ten unas vantaxes innegables. *“Como o traballo se presenta moi poucas veces en anacos de sete horas e media exactas, contrata-los empregados para xornadas desa duración pode carrexar custos e ineficacias inevitables. As diversas formas de flexibilidade laboral permitenlle ó empresario acomoda-la súa forza de traballo á demanda. A flexibilidade tamén lles permite ás organizacións mellora-la súa capacidade para reaccionar rapidamente ás condi-*

ciões cambiantes do mercado, así como ás novas oportunidades de emprego e de traballo” (Hutchinson e Brewster, 1995, pp. 59-60).

Dous son os métodos principais polos que o directivo pode aborda-la flexibilización empresarial. O primeiro, de carácter defensivo, refírese a aborda-la flexibilidade como reacción a movementos externos e dos competidores. É unha flexibilidade ‘obligada’. Os acordos sindicais ou as actuacións doutras empresas son precedentes obrigados destas actuacións.

A auténtica flexibilidade provén da súa integración na dirección estratéxica da empresa para o que precisa estar planificada e considera-los problemas humanos e estruturais que esta pode carrexar.

Entre as finalidades da flexibilidade empresarial, podemos apreciar dúas vertentes. Unha, predominante no sector industrial, na que o interese básico é o económico. Unha maior produtividade é a meta á que se dirixen tódolos esforzos. Outra, identificadora do sector servicios, na que se procura unha mellor adecuación da empresa ás demandas de traballo para darlles un mellor servizo ós clientes.

Esta é a que presenta máis problemas, pero é a especialidade máis idónea para a actuación directiva xa que incide no deseño dun gran número de parámetros de xestión. Por outro lado, ante o gran crecemento deste sector, esta é a dimensión dominante e a que, previsiblemente, se manterá como maioritaria en tódalas actuacións futuras de flexibilización empresarial.

De forma xeral, os estudos (Hutchinson e Brewster, 1995) mostran que o incremento da flexibilidade varía en función dos países, dos sectores e dos estilos directivos. Non obstante, a tendencia marcada é moi clara cara ó aumento da flexibilidade.

Europa distinguiuse sempre, fronte a outros espazos socioeconómicos, por un modelo que conxugaba o desenvolvemento con elevadas prestacións sociais para os seus cidadáns. Desta forma, preténdese conseguir obxectivos estritamente económicos para mellora-la competitividade das empresas: mellora-la flexibilidade dentro das empresas e no mercado do traballo, reorganiza-lo traballo dentro da empresa e desenvolve-lo emprego con respecto ás novas necesidades.

Xunto a eles, *“de pretendese que estas formas flexibles de traballo sexan xeralmente aceptadas, é importante asegurarse de que a estes traballadores se lles ofrezan condicións de traballo bastante equivalentes ás dos demais traballadores”* (Comisión Europea, 1994, p. 36).

A flexibilidade do tempo de traballo incrementouse na UE. En xeral, as horas irregulares de traballo teñen consecuencias negativas sobre a saúde do empregado, aumentando a súa tensión. Dous aspectos poden ser mencionados como formas de equilibrar este lado adverso (Working Life, 2000):

- Que os empregados controlen o seu traballo. A flexibilidade na produción combínase coa dos individuos. Isto non se produce. Arredor do 75% dos empregados

na UE teñen fixos o comezo e o remate do traballo, e case a metade non teñen posibilidade de elixi-los períodos de descanso.

- Que os empregados elixan voluntariamente o horario flexible. A flexibilidade debe ser elixida persoalmente e non responder só a requirimentos productivos.

A flexibilidade do traballo non é unha panacea que asegure a competitividade das empresas nos países desenvolvidos. Pensar isto equivalería a considerar que as empresas poden ser eficientes e eficaces só con manipula-los horarios e os lugares de traballo. Concentrariámonos, daquela, nun factor dos moitos necesarios para sobrevivir no mercado.

Cómpre tamén adaptarse en moitos outros dominios como o I+D, o desenvolvemento de novos produtos e mercados, a mellora da estrutura, as accións de marketing, a redefinición de estratexias e así sucesivamente.

Conforme se sinalou anteriormente, considerar que a manipulación de traballadores é a base da competitividade posúe unha connotación defensiva que, como xa dixemos, non é a máis adecuada para alcanzar tódalas potencialidades e os efectos positivos desta figura.

A flexibilidade ten moitas caras. No mercado de traballo, á parte das regulacións oficiais que quedan fóra do alcance do presente traballo, hai dúas fontes primordiais de flexibilidade: o tempo e o lugar de traballo. Ámbalas dúas teñen consecuencias similares: esixen descentralizar, acomópanse a organizacións máis interactivas que xerarquizadas, necesitan das novas tecnoloxías e inciden en aspectos de calidade no traballo.

A flexibilidade do mercado de traballo é un concepto que desafia deste xeito unha definición sinxela e que continuará a ter diferentes significados para diferentes persoas (Brodsky, 1994).

En suma, son a punta visible do iceberg que constitúen os novos sistemas de xestión. Encaixan mal cos sistemas tradicionais que, se os empregan, nunca poderán desenvolver tódolos seus aspectos positivos e, seguramente, recollerán tódolos seus inconvenientes. O tempo parcial ou o teletraballo non son simples ferramentas. Son medios que o directivo debe usar no novo milenio para mante-la súa eficiencia, garantindo á vez os ideais de xustiza, de solidariedade e de responsabilidade nas súas organizacións.

É innegable que as empresas sofren elevadas presións de elementos do seu contorno (en especial, competidores e tecnoloxía) para producir de maneira máis flexible. Esta nova realidade do mercado poderá ser modulada, gústenos máis ou menos, pero non poderá ser eliminada. Queremos dicir que existe unha marxe de manobra por parte dos gobernos ou dos empresarios para intensificar ou dulcificar este fenómeno, pero ningunha empresa pode subtraerse á concepción explícita da flexibilidade temporal, espacial e contractual.

O mercado, por termo medio, recompensa a aquelas empresas que poden responder rápida e economicamente a calquera variación dun elemento do seu contorno, que poden reduci-los seus custos fixos salariais e nas que o tempo traballado se corresponde exactamente coa demanda que teñen que satisfacer.

O directivo debe equilibra-la satisfacción destas presións coa dos seus traballadores e o mantemento de principios morais como a xustiza e a solidariedade, máxime en épocas de elevado desemprego. Tarefa nada fácil pero que é unha das claves do traballo directivo presente e futuro.

A modernización dos sistemas socioeconómicos e das estruturas do emprego debe reflectirse, a escala de empresa, a través dunha serie de iniciativas destinadas a mellora-la organización do traballo. A necesidade de reorganiza-lo traballo afecta a tódolos lugares laborais, tanto no sector público como no privado.

Dúas conclusións son importantes sobre estas ideas. Primeira: que unha mellor organización do traballo conduce a aumentos de produtividade, necesarios para que as empresas melloren a súa situación competitiva. Segunda: que o tempo de traballo e a organización do traballo non poden dissociarse (Comisión Europea, 1998).

O uso de fórmulas flexibles de traballo convértese desta maneira nunha arma estratéxica para empresas e estados no momento actual. Non obstante, diversos factores e reticencias provocaron que estas novas formas de organización aínda non estean demasiado estendidas en Europa. Por outro lado, está claro que a implantación masiva e voluntaria só se alcanzará cando se equilibren os aspectos de flexibilidade, produtividade e competitividade cos de seguridade, adaptabilidade e conciliación da vida laboral e familiar.

Se unha maior flexibilidade é precisa para que as empresas sexan competitivas, tamén o é atopar respostas a cuestións como as seguintes (Atkinson e Meager, 1986, p. 29):

- ¿Alcanzamos un equilibrio entre niveis de emprego flexible e permanente? Os traballadores que cobren a periferia empresarial adoitan ter menor unha cualificación, paga e perspectiva cós que se manteñen na cerna das organizacións. Non se pode seguir facendo medrar desmesuradamente a primeira sen, paralelamente, desenvolve-lo núcleo.
- ¿Débese usa-lo temor ó desemprego como argumento para logra-la flexibilidade? A lóxica do mercado debe ter límites. A aceptación da flexibilidade como algo mutuamente beneficioso debe xeneralizarse, sobre todo se a flexibilidade é un concepto que vai permanecer no futuro.

6. FLEXIBILIDADE E ACTIVIDADE DIRECTIVA

Neste apartado incluiremos algunhas mostras das repercusións que ten a flexibilidade numérica sobre as diferentes funcións directivas.

6.1. CONCEPCIÓN ESTRATÉXICA DAS FORMAS ATÍPICAS DE TRABALLO

Os profundos cambios que provocan nunha organización a adopción de formas atípicas de traballo, que afectan a tódolos aspectos básicos dos labores directivos, esixen que esas modificacións estean planificadas e que contribúan ó logro dos obxectivos básicos desa organización.

A teoría da ecoloxía organizativa, ou a concepción estratéxica dos recursos humanos, son só dous exemplos que poñen en conexión o emprego destas técnicas laborais con políticas apropiadas de recursos humanos e con respostas organizativas ó cambio do contorno.

A través do emprego das formas atípicas de traballo conséguense recortar persoal, reducir custos e, xa que logo, provocar aumentos de eficiencia. Estes logros contrapóñense con dificultades estruturais e de dirección de recursos humanos, polo que decanta-la balanza cara a un ou outro lado só pode decidirse en función da contribución que esas accións directivas produzan no logro dos obxectivos prioritarios da empresa.

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

6.2. TRABALLO E ESTRUCTURA

A empresa debe de adaptarse ás necesidades impostas en cada momento histórico pola configuración dos axentes externos. En caso contrario, a pena imposta polo mercado é inmediata e concreta: unha deterioración da súa execución e das magnitudes principais derivadas dela. Se a situación de menoscabo se mantén con suficiente intensidade un período determinado, a empresa desaparece. Detectar cómo debe articularse convértese, así, nunha das obrigas básicas da dirección.

A revolución industrial trouxo a estrutura lineal, piramidal que aínda é a maioritaria nas empresas. Os seus piares de funcionamento son:

- O traballo divídese para lograr eficiencia en fases secuenciais (actividades financeiras, comerciais, productivas).
- A empresa estrutúrase xerarquicamente en función dos niveis de responsabilidade.
- Os sistemas de comunicación baséanse na autoridade e na disciplina, producíndose en fervenza.

A estrutura lineal é claramente inadecuada. A adopción da filosofía taylorista, a división do traballo, a centralización, a departamentalización funcional son conceptos insuficientes na maioría dos sectores. En resumo, a estrutura lineal non é flexible.

“Esaxerando algo, co fin de simplificar, o modelo tradicional das empresas europeas e norteamericanas pode resumirse no binomio organización complexa e empregos simples. A flexibilidade realízase gracias a un manexo do traballo complexo en empregos simples que necesitan curtos períodos de aprendizaxe e onde os traballadores poden ser doadamente substituídos. A complexidade da organización descansa na separación radical entre “pensamento” e “acción”. A memoria organizativa baséase en procedementos formais, fortes xerarquías e unha elite profesional no cumio da empresa. Este tipo de organización adáptase ben ás producións en masa nun contorno estable. Sen embargo, se os produtos se diversifican e os mercados se axitan, se as esixencias de calidade aumentan e o ritmo de cambio tecnolóxico se acelera, estas organizacións carecen de flexibilidade. Precísase unha organización simplificada con empregos máis complexos. A flexibilidade pode lograrse gracias á reintegración das tarefas e á introducción do traballo en equipo. Xa que logo, unha parte considerable dos problemas de comunicación e de coordinación na empresa pode resolverse nos niveis inferiores da organización, o que entraña unha redución da complexidade organizativa. Se se quere chegar a esta empresa flexible e moderna, convén descentralizar tódolos niveis da organización e substituí-lo control de arriba-abaixo por un diálogo continuo coas unidades comerciais” (Bosch, 1995, p. 5).

As estruturas flexibles que van xurdindo teñen un punto común, que é a ruptura da forza de traballo en anacos, o que conduce a unha visión dos traballadores en dúas partes. Unha, central, estable, vinculada estrictamente á dirección da empresa. Outra, periférica, inestable, asociada ó logro dalgúns metas específicas e temporais.

A asociación coas teorías de segmentación do mercado de traballo é clara. O núcleo ou grupo central relaciónase co mercado de traballo primario. Os outros colectivos entrarían de cheo no mercado de traballo secundario.

O tipo de traballo desenvolvido no núcleo ten unhas características moito máis completas có da periferia. Os seus integrantes teñen normalmente empregos permanentes a tempo completo. O grupo periférico non ten este nivel de estabilidade,

polo que adoita estar composto por persoas con outros tipos de vinculación, como o emprego a tempo parcial.

En conclusión, o emprego a tempo parcial mantén un sentido xenérico de marxinalidade na estrutura da empresa. Esta aumenta a súa flexibilidade pero limita o compromiso desas persoas con ela, outórgalles traballos menos motivadores, sacrifica a seguridade no traballo e elimina calquera indicio de carreira profesional. A muller é o colectivo primordial do que se nutre a periferia.

6.3. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

A flexibilidade incide tamén nos sistemas de remuneración das empresas. A maioría deses sistemas foron postos a punto hai case medio século. En consecuencia, consideraban unicamente compensar por empregos claramente definidos a tempo completo en organizacións burocráticas. Estes sistemas son un atranco para introducir mecanismos máis flexibles. Os sistemas salariais son o reflexo das estruturas e dos principios internos de funcionamento e deben evolucionar con eles.

Os novos sistemas de remuneración deben ser compatibles coa empresa flexible e caracterízanse por descrições de tarefas máis amplas e por unha diminución do número de chanzos, por unha maior importancia das novas esixencias profesionais (cooperación, responsabilidade, resolución de problemas), polas remuneracións adicionais por resultados ou melloras continuas, pola igualdade interna entre tipos de empregados, entre homes e mulleres ou entre traballadores a tempo completo e a tempo parcial (Bosch, 1995, p. 8).

Todos estes novos mecanismos simplifican as compensacións, reducen a burocracia e democratizan a vida interna das empresas. Estes efectos non poden ser cualificados máis que como positivos para as empresas.

En principio, podería parecer que o afastamento de sistemas de pagamento homoxéneos, así como a consideración de rendementos relacionados co traballo, conduciría a que as persoas foran xustamente valoradas sen se veren influídas na súa compensación polo tipo de contrato. Nada máis lonxe da realidade.

En primeiro lugar, os traballadores do núcleo son valorados por calidades moitas veces intanxibles. Por outro, esas características son difíciles de adquirir. Están illados, en certa maneira, dos vaivéns do mercado de traballo.

Os traballadores da periferia teñen que realizar traballos pouco diversificados, rutineiros, con pouca discrecionalidade, con estándares cuantitativos. En consecuencia, teñen que desempeña-lo seu traballo en termos parecidos ós de principios do século XX baixo a administración científica.

As implicacións destes cambios nos distintos estados da actividade directiva consisten en que unhas persoas manterán ou mesmo mellorarán os seus traballos “*á custa das condicións de emprego doutros, a miúdo as mulleres, a maior parte dos*

cales se atoparán relegados permanentemente en traballos sen futuro, inseguros e mal pagados” (Atkinson, 1984, p. 31).

7. O TRABALLO A TEMPO PARCIAL EN GALICIA

A importancia da contratación a tempo parcial maniféstase no feito de que a metade dos novos traballos creados en Europa no período 1987-1997 foron a tempo parcial. Para as mulleres, principais ocupantes deste tipo de contrato, a súa importancia aínda é maior, xa que cómpre sinalarse, ademais, que máis do 70% do emprego adicional neto ocupado por mulleres no período 1994-99 era emprego a tempo parcial.

Especial importancia reviste o feito de que o traballo a tempo parcial se mostrara especialmente estable tanto en períodos de auxe como de recesión. De 1992 a 1997, en cinco deses seis anos non se rexistrou na Unión Europea creación neta de empregos a tempo completo. Nese intervalo, con excepción do ano 1995, o número de empregados a tempo completo diminuíu na Unión, polo que o aumento do emprego a tempo parcial foi superior á creación neta de emprego.

Unido a este feito atópase que, na fase alcista do ciclo económico, de 1987 a 1991, sempre houbo unha creación neta de emprego a tempo parcial, aínda que non tan forte como a dos contratados a tempo completo. En xeral, durante a década de 1990 en varios Estados os empregos a tempo parcial foron a única ou a principal fonte de crecemento do emprego.

Analizadas conxuntamente ámbalas dúas situacións, o emprego a tempo parcial maniféstase como unha fonte segura de creación de postos de traballo fronte á gran volatilidade do mercado de traballo a tempo completo, que é o máis rápido en medrar en tempos de bonanza pero tamén o primeiro en destruír postos de traballo en momentos de crise.

Estas características leváronnos a considerar esta figura atípica como a idónea para realizar unha análise estatística de Galicia, con obxecto de contrasta-los argumentos desenvolvidos nas páxinas anteriores.

A poboación ocupada a tempo parcial en Galicia (táboa 1) concéntrase, como no resto de países, no sector servizos e nas mulleres. A agricultura, sumida nun proceso regresivo de poboación ocupada, vese correspondida cunha diminución dos traballadores a tempo parcial nos últimos anos, aínda que a contracción foi porcentualmente moito máis notable nos homes ca nas mulleres. No sector pesqueiro, a diverxencia de movementos por sexos é máis patente: os homes que traballan a tempo parcial baixan, mentres que case se triplica o número de mulleres nesta situación laboral. Industria e construción seguen a ser sectores cunhas actividades que non se viron influídas por este tipo de contrato.

Táboa 1.- Poboación ocupada a tempo parcial por sectores. Galicia, 1995-2000

	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Agricultura	11,8	16,5	9,6	13,0	5,6	7,4	4,8	5,8	3,4	4,2	4,1	11,7
Pesca	0,7	1,5	0,8	3,0	0,6	3,0	0,4	3,8	0,4	4,4	0,4	4,1
Industria	1,0	1,0	1,9	2,7	2,1	2,4	1,3	3,3	1,1	2,4	1,3	2,1
Construcción	0,7		0,7	0,8	0,5	0,6	0,5	0,3	0,7	0,2	0,4	0,2
Servicios	6,3	27,7	8,4	30,1	11,1	31,4	11,6	34,5	8,6	36,9	8,4	39,5
Non clasificables												
Non consta									0,3		0,2	

H: Homes; M: Mulleres.

FONTE: INE: *Encuesta de población activa*.

Unha segunda dimensión é o nivel educativo das persoas que traballan a tempo parcial (táboa 2). De forma consistente, os posuidores de niveis inferiores de formación regrada son os que posúen un maior número de contratos a tempo parcial. Por outro lado, hai que poñer en relación a aparente e positiva baixa porcentual do chanzo inferior de preparación co nivel medio educativo da sociedade galega e coas idades das persoas (analizadas na táboa 3). Nos últimos anos, as distancias entre os homes de formación universitaria que teñen traballos a tempo parcial e aquelas categorías con menor nivel educativo son sempre moito menos acusadas que cando nos referimos a mulleres.

Táboa 2.- Poboación ocupada a tempo parcial por estudos. Galicia, 1995-2000

	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Analfabetos e sen estudos	7,4	12,5	6,1	9,4	4,0	6,4	3,7	4,5	1,7	4,7	2,3	10,3
1º grao	6,6	18,7	5,4	17,7	4,5	15,2	3,6	17,1	2,6	15,5	3,5	15,4
2º grao	4,1	11,1	5,6	15,3	7,0	16,1	7,3	18,2	6,9	20,1	4,5	21,5
3º grao	2,4	4,5	4,2	7,0	4,5	7,1	4,0	7,8	3,2	7,8	4,2	10,3

H: Homes; M: Mulleres.

FONTE: INE: *Encuesta de población activa*.**Táboa 3.-** Poboación ocupada a tempo parcial por idades. Galicia, 1995-2000

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

H: Homes; M: Mulleres.

FONTE: INE: *Encuesta de población activa*.

O traballo a tempo parcial concéntrase nas idades de 25 a 49 anos e nas mulleres. A superioridade habitual deste colectivo sobre os homes dispárase neste inter-

valo. Isto indica que o traballo a tempo parcial está vinculado a circunstancias vitais da muller. Especialmente salientable é que se emprega nos anos máis productivos da vida laboral e que está infrutilizado nas idades avanzadas, impedindo así desenvolver-la súa potencialidade como instrumento estratéxico de compartir postos de traballo e de planifica-los relevos.

Cando analizámo-las categorías profesionais dos traballadores a tempo parcial (táboa 4), obsérvase con claridade que as ocupacións de máis alto nivel profesional e xerárquico presentan un uso escaso desta figura, con aumentos pouco perceptibles. Si que se producen incrementos significativos en traballadores de servizos e no grupo de non cualificados.

Táboa 4.- Poboación ocupada a tempo parcial por profesión. Galicia, 1995-2000

	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1. Dirección das empresas e das Administracións Públicas	0,6	1,0	0,8	1,3	1,0	1,0	1,2	0,5	0,8	0,7	0,7	1,0
2. Técnicos e profesionais científicos e intelectuais	2,5	4,6	4,2	7,0	4,0	6,0	3,4	6,4	2,9	6,7	2,8	5,5
3. Técnicos e profesionais de apoio	0,9	0,6	1,0	1,4	1,2	2,1	1,3	2,4	1,0	1,2	1,4	1,9
4. Empregados de tipo administrativos	0,4	2,8	0,2	3,3	0,7	2,2	0,9	1,7	0,5	3,3	0,4	4,1
5. Traballadores de servizos de restauración, persoais, protección e vendedores dos comercios	1,2	6,6	1,8	6,2	2,0	6,7	2,2	7,4	1,9	6,6	1,5	9,8
6. Traballadores cualificados na agricultura e na pesca	12,1	17,8	10,0	15,5	5,7	10,2	4,6	9,1	3,3	8,2	3,9	14,5
7. Artesáns e traballadores cualificados das industrias manufactureiras, a construción e a minería, agás os operadores de instalacións e maquinaria	1,1	0,9	2,1	2,0	1,7	1,1	1,7	1,1	1,4	1,6	1,0	1,6
8. Operadores de instalacións e maquinaria e montadores	0,7	0,4	0,9	0,6	2,0	0,9	1,8	1,9	0,5	1,1	0,8	0,4
9. Traballadores non cualificados	1,2	12,0	0,5	12,1	1,6	14,7	1,6	17,1	2,2	18,6	2,2	18,7
0. Forzas armadas			0,2						0,2		0,3	
H: Homes; M: Mulleres.												

FONTE: INE: *Encuesta de población activa*.

Por último, os motivos polos que unha persoa ocupa este tipo de contrato achéganos á súa voluntariedade, que ten unas repercusións notables. Que o traballo a tempo parcial sexa unha opción voluntariamente elixida e non algo imposto, para traballar a falta doutra cousa mellor, é un feito básico para a análise desta forma de traballo. En Galicia (táboa 5), as persoas que traballan a tempo parcial por non querer facelo a tempo completo son unha porcentaxe ínfima. A maioría traballaría a tempo completo se puidese ou por múltiples razóns persoais. Entre elas, podemos ver como o coidado de fillos e de ascendentes segue a ser unha tarefa feminina na sociedade galega.

Táboa 5.- Poboación ocupada a tempo parcial por outros motivos. Galicia, 1995-2000

	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Parcial. Descoñece o motivo		0,2	0,2	0,1	0,2	0,7	0,2	0,3	0,5	1,0	0,4	2,1
Parcial. Enfermid. ou incapacid. propia	4,3	3,7	3,1	2,1	0,6	0,8	0,6	0,6	0,7	0,3	0,9	1,6
Parcial. Non querer un traballo de xornada completa	0,2	0,6	0,3	1,1		0,4	0,1	0,7	0,3	1,4	0,2	1,6
Parcial. Non ter atopado un traballo de xornada completa	0,7	4,2	0,9	4,1	1,7	4,0	2	5,7	1,5	5,8	1,8	6,6
Parcial. O tipo de actividade que realiza	8,9	23,2	11,1	28,6	13,3	26,9	11,3	26,1	8,6	29,3	7,3	31,1
Parcial. Obrigas familiares	0,2	4,2		3,3	0,4	1,6	0,3	2,6	0,2	4,2	0,2	3,9
Parcial. Outras razóns	5,9	9,9	5,8	9,7	4,0	9,6	3,6	10,2	2,7	5,2	3,4	10,1
Parcial. Seguir cursos de ensinanza ou formación	0,4	0,9	0,3	0,4	0,3	0,8	0,8	1,6	0,5	1,0	0,5	0,6
H: Homes; M: Mulleres.												

FONTE: INE: *Encuesta de población activa*.

En conclusión, a análise estatística permítenos esbozar que o contrato a tempo parcial é utilizado polas empresas galegas con fins máis economicistas ca estratéxicos. Búscase a redución de custos no curto prazo, non a utilización dunha figura dentro dunhas novas formas competitivas.

Neste sentido, as evidencias vanse acumulando. Non se reparte en tódolos sectores senón no sector servizos. Non afecta por igual a homes e a mulleres. Non evoluciona no mesmo sentido nin proporción nos dous sexos. As persoas que teñen traballos a tempo parcial teñen niveis educativos baixos ou medios. As mulleres casadas e que teñen fillos úsanos maioritariamente. Non se emprega para relevos por xubilación. Os postos de alto nivel profesional e xerárquico non os empregan. A maioría traballa a tempo parcial involuntariamente ou por razóns vinculadas ó rol tradicional feminino.

As estatísticas dos contratos de traballo permítenos completa-la análise previa. O contrato de tempo parcial é o terceiro máis empregado en Galicia, cun número total de 118.873 desta modalidade no ano 2000. Moitas das características que presentan confirman os datos máis significativos recollidos a nivel europeo e que sinalamos xa anteriormente: crecemento nos últimos anos, predominio do sector servizos, uso maioritario feminino.

Táboa 6.- Contratos a tempo parcial e de relevo segundo sexo e sectores económicos. Acumulados anuais

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

FONTE: INEM: *Estatística de contratos registrados*.

O contrato a tempo parcial é unha modalidade utilizada maioritariamente no período de 25 a 44 anos, seguido do grupo de menores de 25 anos. A moi longa distancia atópase o seu uso en persoas maiores de 45 anos. Este esquema é idéntico nas catro provincias galegas (táboa 7).

Táboa 7.- Contratos a tempo parcial segundo sexo e idade. Galicia, 2000

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

FONTE: INEM: *Estadística de contratos registrados.*

Diferenciando por sexo, prodúcese unha clara transformación dos datos agregados anteriores. En efecto, as mulleres empregan maioritariamente este contrato no período 25 a 44 anos, mentres que os homes realizan o seu máximo uso no grupo de menores de 25 anos. Polo tanto, é a predominancia feminina neste tipo de contrato e as características biolóxicas distintivas deste período o que condiciona que o agregado total destes contratos se produza neste período de idade. Os homes presentan unha elevada utilización en idades moi temperás, para irse reducindo paulatinamente segundo van avanzando na súa vida laboral.

Por sectores, o sector servicios domina amplamente na utilización desta modalidade contractual en Galicia. Na agricultura e na construción utilízase moi pouco, mentres que na industria ten un valor bastante limitado. Como sempre, o crecemento do traballo a tempo parcial está estreitamente relacionado co desenvolvemento do sector servicios, no cal as empresas tenden a ser máis flexibles no que se refire ás horas de traballo, pero no que tamén é cada vez máis necesario empregar a persoas as fins de semana e pola tarde (Comisión Europea, 2001).

Táboa 8.- Contratos a tempo parcial segundo duración. Galicia, 2000

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

FONTE: INEM: *Estadística de contratos registrados.*

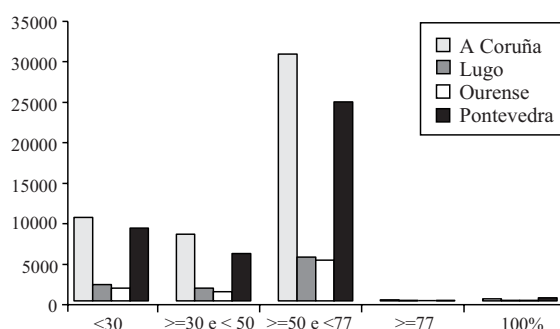
A duración do contrato a tempo parcial é un fenómeno digno dunha consideración especial. A non especificidade da definición de tempo parcial, e que esta modalidade poida presentar características de extrema temporalidade ou permanencia,

convérteno nun dos instrumentos modais máis interesantes para percibir non as potencialidades senón as aplicacións reais dos mecanismos de que dispoñen os directivos.

Neste sentido, unha primeira observación reafirmamos na idea de que existe unha clara descompensación entre temporalidade e permanencia. Menos do 7% dos contratos que se asinaron en Galicia no 2000 foron indefinidos a tempo parcial. Na outra banda, atopamos que un 60% dos contratos a tempo parcial non alcanzan os seis meses.

Un último aspecto interesante é a consideración da porcentaxe de xornada contratada. A maioría dos contratos deste tipo realízanse para xornadas entre o 50% e o 77% da ordinaria, aínda que existen bastantes contratos de duración inferior ou moi reducida, mentres que por riba dese intervalo practicamente non se producen contratos de tempo parcial. Con todo, queda claro que o contrato a tempo parcial se vincula, como no resto de Europa, coa metade da duración dunha xornada normal na actividade correspondente. Este comportamento é consistente no ámbito provincial (gráfica 1).

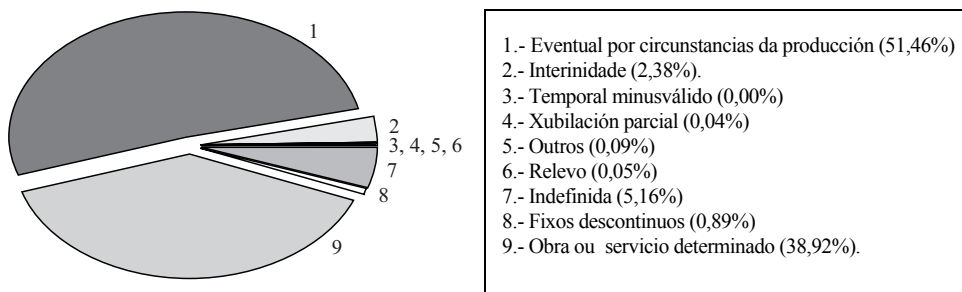
Gráfica 1.- Contratos a tempo parcial. Porcentaxe de xornada contratada, 1999



FONTE: INEM: *Estadística de contratos registrados*.

Da análise da gráfica 2 (por modalidades de contratación), resaltan dous datos. En primeiro lugar, como xa se apuntou, só un 6% de contratos teñen a consideración de indefinidos, o que implica que nada menos ca un 94% deles ten establecido as datas ou as causas do seu vencemento.

En segundo lugar, dentro dos contratos de duración determinada hai dúas modalidades que son completamente dominantes: por circunstancias de produción (54,77%) e por obra ou servizo determinado (41,43%). Tódalas demais (interinidade, temporal minusválido, xubilación parcial, relevo, etc.) empréganse minimamente (3,8%). ¿Que nos indica isto? Que gran parte das finalidades destes contratos, como o compartir traballos ou o de relevos de persoas, non existen de feito na realidade económica galega. Isto lévanos a preguntarnos se cómpre manter unhas posibilidades contractuais de mínimo ou de nulo uso polas empresas galegas.

Gráfica 2.- Contratos a tempo parcial. Por modalidades de contratación. Galicia, 1999

FONTE: INEM: *Estadística de contratos registrados*.

8. CONCLUSIÓNS

Na Unión Europea o traballo a tempo parcial leva máis dunha década medrando ininterrompidamente. Galicia non é unha excepción.

Este tipo de emprego configurouse, así, como o grande apoio dos gobernos para equilibrar unhas cifras terriblemente desvantaxosas nos períodos baixos dos últimos ciclos económicos.

Adicionalmente, este tipo de emprego foi o gran xerador de emprego neto xa que dos sete primeiros anos da década dos noventa só en dous aumentou o número de traballadores a tempo completo, diminuíndo en maior ou en menor proporción nos outros cinco.

Existe unanimidade no crecemento desta modalidade de traballo, o que a configura como unha modalidade excepcional para estudar a flexibilidade no ámbito laboral, xa que en ningunha outra se deu esa persistencia e universalidade a pesar de que as taxas de crecemento varían fortemente dun país a outro.

Con todo, hai grandes dificultades para a análise do traballo a tempo parcial. Desafia as clasificacións tradicionais (é temporal e fixo á vez) e a súa explicación é un serio desafío. Intervenien nel diversas modalidades e múltiples dimensións. As excepcións sempre aparecen.

Con todo, tamén hai uns lugares comúns: as mulleres dominan o traballo a tempo parcial; o traballo a tempo parcial está concentrado no sector servizos; o traballo a tempo parcial está peor pagado; o traballo a tempo parcial abrangue traballos de baixa cualificación; o traballo a tempo parcial permite un menor grao de formación a aqueles que o desempeñan.

A enumeración anterior ponnos en garda contra os argumentos simplistas e as análises uni- ou bi-dimensionais. O problema é complexo e multidireccional. O traballo a tempo parcial non é algo só desexado polos empregadores e algo imposto a tódolos traballadores. Como sempre, non hai nada bo ou malo en xestión empresarial. Todo depende de ónde, cándo, cómo e a quen se lle aplica.

As formas atípicas de traballo en xeral, e o traballo a tempo parcial en particular, precisan de tres elementos simultáneos para poder triunfar a longo prazo:

- Deben ofrecerlles ás empresas vantaxes económicas suficientes para axudar a mante-la súa competitividade.
- Debe existir unha demanda social para esas modalidades, que as faga atraentes para os traballadores.
- Debe producirse unha tolerancia da sociedade cara a estas formas de traballo.

Estas tres condicións son máis susceptibles para ser cubertas por parte do traballo a tempo parcial que polas outras formas atípicas de emprego, aumentando así as posibilidades dun achegamento entre os intereses da sociedade, os empresarios e os traballadores (Bosch, 1995, p. 23).

Parece evidente que, tanto dende a perspectiva dos traballadores como dende a dos empresarios, hai razóns para conseguir un interese deses colectivos nas flexibilidade do traballo, en particular para os empregos a tempo parcial. Sen embargo, as razóns de preferencia son diferentes para cada un deses colectivos laborais e ás veces poden entrar en colisión. Tamén é certo que hai unha área de intereses comúns entre esas dúas zonas diferenciadas (Bielinski e Köhler, 1999).

Os traballadores adoitan estar proporcionalmente peor pagados cós seus homólogos de tempo completo. A ausencia de perspectivas de carreira e de seguridade de emprego son un aspecto primordial. Con esta acumulación de circunstancias, será difícil lograr unha adhesión maioritaria a este tipo de traballo.

A infraestrutura social e legal necesaria para eliminar ou cando menos paliar as consecuencias negativas para a muller non existe. Desta maneira, por exemplo, a falta de prazas de gardería e de axudas para afrontar este custo mantén a difícil e discriminatoria situación das mulleres no mercado de traballo.

O acceso da muller ó traballo mediante traballo flexible provoca contradicións e contrapesos entre aspectos positivos e negativos. Dun lado, o traballo a tempo parcial pode ser un instrumento de mellora da calidade de vida familiar e profesional. Doutro, pode converterse nunha forma de mantemento da marxinação tradicional da muller no mundo laboral. A voluntariedade, a situación persoal e as condicións de traballo concretas son as variables que van facer tende-lo traballo cara a un dos dous lados da balanza.

Cómpre que exista un elemento de elección persoal voluntaria na elección deste tipo de contrato e do número e programación das horas de traballo. Só así poderá dicirse que o traballo a tempo parcial non discrimina á muller. Pero *“as condicións necesarias unidas a iso son que a oportunidade de retorno a un traballo a tempo completo despois dunha redución de horas estea garantida, que os empregados teñan dereito a participar na elección das súas horas de traballo e que os traballos a tempo parcial se oferten para tódolos niveis de cualificación”* (Gletler,

Rebhandl e Salomon, 1997, p. 22). E estes fenómenos que se apuntan están lonxe de se-la norma de funcionamento das empresas galegas.

En suma, aínda que recoñecemos as limitacións do estudo ós termos que cinguir a aspectos cuantitativos e non diferenciadores, si observamos que as potencialidades do traballo a tempo parcial non se alcanzan en Galicia e que a actuación maioritaria das empresas inciden nos aspectos negativos desta forma atípica de traballo. Só cando se produza o seu uso como unha variable estratéxica máis e se considere a triple unión sinérxica de intereses entre empresas, sociedade e traballadores, o traballo a tempo parcial permitirá o desenvolvemento competitivo, persoal e de mellora da calidade de vida.

BIBLIOGRAFÍA

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

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

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

- RUIZ MERCADER, J.; RUIZ SANTOS, C.; SABATER SÁNCHEZ, R. (2000): “La flexibilidad numérica en las pymes. Análisis comparativo y perfiles sectoriales”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 2, pp. 111-130.
- SARFATI, H.; KOBRIN, C. (1988): *La flexibilidad del mercado de trabajo: una selección de criterios y experiencias*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- SARFATI, H.; KOBRIN, C. (1992): *La flexibilidad del mercado de trabajo. Antología comparada*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- STANDING, G. (1999): *Global Labour Flexibility. Seeking Distributive Justice*. International Labour Organization/Macmillan Press.
- TEZANOS, J.F. (2001): *El trabajo perdido. ¿Hacia una civilización postlaboral?* Madrid: Biblioteca Nueva.
- TOHARIA, L. (1998): *El mercado de trabajo en España*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- VALDÉS DAL-RE, F. (1999): “La flexibilidad del mercado de trabajo: Teoría e ideología”, en J.J. Castillo [ed.]: *El trabajo del futuro*. Madrid: Editorial Complutense.
- VALDÉS DAL-RE, F. (2000): “El trabajo a tiempo parcial: crónica normativa de una compleja modalidad contractual”, *Relaciones Laborales*, núm. 19, (outubro), pp. 1-11.
- WALSH, T. (1994): “Empleo “flexible” en los sectores de la venta al por menor y de la hostelería”, en A. Pollert [comp.]: *¿Adiós a la flexibilidad?* Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- WILLIAMSON, O.E. (1991): *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones anti-trust*. México: Fondo de Cultura Económica.
- ZEYTIÑOGLU, I.U. (1994): “Part-Time and Other Nonstandard Forms of Employment: Why Are They Considered Appropriate for Women?”, en J.R. Niland, R.D. Lansbury e C. Ve-revis [ed.]: *The Future of Industrial Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ZEYTIÑOGLU, I.U. [ed.] (1999): *Changing Work Relationships in Industrialized Economies*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- WORKING LIFE (2000): *Newsletter from the National Institute for Working Life*, núm. 4.