

## LA FLEXIBILIDAD LABORAL DE LOS PROVEEDORES DIRECTOS EN CATALUÑA DE LOS FABRICANTES DE AUTOMÓVILES

Llorente Galera, F.  
Universidad de Barcelona

### RESUMEN

Este artículo analiza la flexibilidad laboral en los proveedores directos ubicados en Cataluña de los fabricantes de automóviles, para adaptarse a los cambios en la demanda. La utilización de la flexibilidad externa y una alta temporalidad en el empleo han sido estrategias muy utilizadas tradicionalmente por las empresas para conseguir tal objetivo. Las mayores exigencias por parte de los fabricantes a sus proveedores en reducir precios, aumentar la productividad e introducción del JIT están dando gran importancia a la flexibilidad numérica interna y funcional. Del análisis de una muestra de empresas verificamos en qué grado han incorporado los tipos de flexibilidad laboral.

**PALABRAS CLAVE:** Automóvil, Proveedores, Flexibilidad, Trabajo, Cataluña.

### ABSTRACT

This paper analyses labour flexibility in direct suppliers of OEMs located in Catalonia, for their adaptation to changes in changes. The use of external flexibility and to have a high percentage of workers on temporary contracts have been common practice of firms when trying to achieve this objective. The higher requirement of OEM to their direct suppliers in price reduction, increases in productivity and the introduction of JIT have given most importance to internal numerical and functional flexibility. From our analysis of a sample of firms we assess in which intensity firms have incorporated the different types of labour flexibility.

**KEYWORDS:** Automotive, Suppliers, Flexibility, Labour, Catalonia.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas ubicadas en Cataluña han dejado de poseer costes laborales unitarios competitivos en el mercado internacional, apareciendo nuevos países competidores con un importante diferencial a su favor en los mismos, destacando por su proximidad los de la Europa del Este. Ello requiere que las empresas ubicadas en Cataluña deban buscar cómo ser competitivos en otras variables relevantes para la competitividad empresarial, como la calidad, el servicio, flexibilidad e innovación. Otro de los retos que está teniendo la industria europea desde finales de los ochenta ha sido su peor productividad respecto a EEUU y, sobre todo, a las japonesas (Boston Consulting Group, 1991). Las empresas de Europa Occidental, en tal sentido, han realizado un importante esfuerzo de reestructuración desde principios de los años noventa y buscado reducir tal diferencial (Boston Consulting Group, 1993; Comisión de las comunidades europeas, 1994). La flexibilidad laboral ha sido uno de los ámbitos donde se ha ido incidiendo desde la perspectiva empresarial para aumentar la productividad laboral y ofrecer mayor capacidad de respuesta a los cambios en el mercado. La demanda se caracteriza por su mayor grado de incertidumbre y ser más personalizada, requiriendo ofrecer mayor variedad en plazos de respuesta menores.

Para conocer el grado de introducción de la flexibilidad laboral entre los proveedores directos de los fabricantes ubicados en Cataluña hemos realizado una encuesta, cuya explotación estadística y resultados se presentan en el presente trabajo.

## **2. LA FLEXIBILIDAD LABORAL, UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

En la década de los sesenta las empresas buscaban eficiencia, en los setenta calidad, y desde finales de los años ochenta tienden a conseguir simultáneamente bajos costes, alta calidad y elevada flexibilidad (Volverda, 1998). Entre los tipos de flexibilidad a continuación nos vamos a centrar en la flexibilidad laboral, aspecto muy demandado por las direcciones empresariales.

Para definir la flexibilidad laboral recogemos la opinión de Albizu (1997), para quien "es el modo de adecuar eficientemente los recursos humanos disponibles, y la organización del trabajo, a las variaciones de la demanda de productos y servicios -en cantidad y calidad-, así como a la diversificación de productos".

La flexibilidad laboral es una estrategia esencial para competir en el actual entorno económico, que es dinámico, turbulento (Atkinson, 1984, 1985; Atkinson y Meger, 1986) e indeterminado, bajo una elevada competitividad (D'Aveni, 1994). Permite a las empresas responder a la incertidumbre, dotándoles de aptitud para adecuarse con los cambios necesarios, mediante la estructuración del trabajo ajustado a las nuevas condiciones y características del entorno, que vayan apareciendo de forma imprevista. Las empresas precisan modificar su configuración en función de las transformaciones percibidas del entorno, en orden a mantener y/o mejorar su posición competitiva (Barney, 1991; Overholt, 1997), buscando aumentar su productividad, reducir costes, mejorar el servicio al cliente y facilitar la innovación, teniendo como principal objetivo satisfacer al cliente.

La necesidad de introducir la flexibilidad laboral se ha intensificado desde la década de los ochenta, al ir aumentándose la incertidumbre económica y necesitar las empresas de mayor agilidad para responder a los cambios.

En España diferentes leyes han ido flexibilizando el mercado laboral desde las reformas laborales de 1984. Además, las empresas han ido incorporando diversas medidas flexibilizadoras, que han requerido modificar los reglamentos, procedimientos y convenios en las empresas, mediante la correspondiente negociación colectiva entre empresarios y sindicatos. Las empresas también establecen sus convenios propios, pactos de empresa, así como acuerdos informales entre dirección y representantes de los trabajadores, en función de sus propias realidades empresariales, recogiendo las fórmulas de flexibilidad que acuerden las partes.

La flexibilidad laboral debe favorecer la creación de unas estructuras organizativas ágiles, para responder rápido a los cambios, pero asumiendo la opinión de Rojot y Tergeist (1995) "el debate sobre la flexibilidad no debe limitarse a la eliminación de rigideces de manera unilateral por las empresas y la mejora de la productividad, sino que contemple las posibilidades de creación de nuevas relaciones y la realización del potencial humano".

En la tabla 1 mostramos las principales dimensiones de flexibilidad laboral que presenta en gran medida Coller (1997), dividiéndolas en varias tipologías, donde destaca inicialmente la utilización de organizaciones externas mediante la subcontratación y separadamente hemos incorporado la flexibilidad interna y sus correspondientes subdivisiones. Asimismo, hemos incorporado algunos indicadores asociados a las respectivas dimensiones.

**Tabla 1. Dimensiones e indicadores de flexibilidad laboral**

	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>
EXTERNA	Subcontratación	Aprovisionamientos/Ventas
INTERNA	Numérica externa	% personal temporal y a tiempo parcial sobre la plantilla total
	Numérica interna	Horas extras, anualización horas, bolsas de trabajo, nº turnos, días trabajados en vacaciones, días trabajados en fines de semana
	Movilidad geográfica	Personal desplazado geográficamente sobre total
	Funcional	Personal polivalente, que trabaja en equipo sobre el total de la plantilla
	Financiera	% salario vinculado al rendimiento, méritos, habilidades, capacidades, objetivos, etc.

Fuente: Coller (1997), OCDE (1987) y elaboración propia

### 3. TIPOLOGÍAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL

#### 3.1. Flexibilidad externa. Externalización

La progresiva externalización de actividades en los últimos años (producción, servicios de informática, vigilancia, transporte, etc.) que no son *core business*, mediante la subcontratación, desintegración productiva vertical u *outsourcing*, ha hecho aumentar la flexibilidad externa en las empresas fabricantes. Si cae la demanda las empresas cancelan sus pedidos a sus proveedores, debiendo éstos de soportar el correspondiente exceso de personal (Atkinson, 1986/1987). Así, quien externaliza mantiene su personal ajustado a sus necesidades productivas, reduciendo sus costes de personal respecto a estar más integrado verticalmente. No tiene responsabilidad con los trabajadores de las empresas a las que deja de comprarles. También puede aplanar su estructura organizativa, reduciendo sus costes de estructura de personal. Además, los salarios en las empresas a las que externalizan sus actividades suelen ser inferiores, ofreciendo sus productos o servicios más baratos, que hacerlos internamente, permitiendo conseguir costes más ajustados para hacer frente a las reducciones de precios que le impone el fabricante de automóviles.

La empresa que realiza el *outsourcing* puede presionar a sus trabajadores para que internamente hayan menores aumentos salariales, exigir incrementos de la productividad laboral, flexibilidad laboral, etc., bajo la amenaza de que, en caso contrario, externalizará más parte del proceso productivo u otras actividades de la empresa.

#### 3.2. Flexibilidad interna

De la tabla anterior vemos que en la flexibilidad interna el primer tipo es la numérica. La misma consiste en la habilidad para variar la cantidad de trabajo en respuesta a los cambios en la demanda (Blyton y Martínez Lucio, 1995). Se puede dividir, a su vez, en externa e interna.

### 3.2.1. *Flexibilidad numérica externa*

Atkinson y Meager (1986) la definen como "la habilidad de ajustar el nivel de inputs de los niveles de trabajo a las fluctuaciones del output". Es decir, cómo las empresas ajustan el empleo a las cargas de trabajo necesarias asociadas a las variaciones de la demanda y/o la tecnología que dispone la empresa.

Hace referencia al número de trabajadores disponibles en plantilla ajustados a las necesidades de producción de la empresa. Para Albizu (1997) "es el producto del conjunto de actuaciones que realizan las empresas para facilitar la entrada y salida de trabajadores, respecto a la evolución de la demanda y su estructura de costes laborales".

Las empresas tienen gran interés en mantener fijos en plantilla especialmente a aquellos trabajadores cuyas cualificaciones, habilidades y aptitudes son difíciles de encontrar en el mercado laboral externo a la empresa, con capacidad de crear conocimiento específico valioso dentro de la propia empresa. El colectivo de la plantilla contratada temporalmente suele caracterizarse por tener inferior cualificación y ser más fácil sustituirlos por otros trabajadores del exterior (Atkinson, 1986).

### 3.2.2. *Flexibilidad numérica interna (temporal)*

González et al. (2000) la consideran como el ajuste del número de horas laborales de acuerdo con las necesidades productivas, condicionadas por el nivel de ventas. No implica necesariamente cambiar el número de trabajadores. Por su parte, Albizu (1997) la define como el conjunto de actuaciones empresariales destinadas a lograr adecuar el personal disponible a las necesidades productivas o de servicio.

Incorporar el sistema JIT exige una adecuación ágil de los recursos de producción del proveedor al volumen de la demanda solicitada por el fabricante, asumiendo entregarle la cantidad de producto requerido en el plazo adecuado según el programa de montaje del fabricante. Por ello, se asigna a los trabajadores de las empresas proveedoras un rol esencial, al depender mucho de su actuación que el sistema JIT del fabricante funcione correctamente. El trabajador en un entorno JIT es quien hace de colchón para que no haya problemas ante las variaciones de la demanda, sustituyendo en tal rol a los stocks que lo realizaban en el sistema tradicional, necesitándose por tanto disponer de la suficiente flexibilidad laboral para adaptarse a los cambios que vayan surgiendo en el mercado (Lehndorf, 1997).

Queremos resaltar que las empresas de componentes para ajustarse a las necesidades de sus clientes externos, se ven en la necesidad de seguirles con las mismas estrategias de flexibilidad que adopten los fabricantes de quienes son proveedores.

Las empresas tienen varias posibilidades de disponer de un tiempo de trabajo flexible, con un personal determinado, mediante:

- Ordenamiento del tiempo de trabajo.
- Duración del trabajo.

A continuación comentamos diversas posibilidades que utilizan las empresas del sector automovilístico.

- Los Turnos

Como medida de ordenamiento del tiempo de trabajo es importante su utilización.

La adecuada creación y distribución de turnos, si hay suficiente demanda, permite a las empresas saturar sus instalaciones y capacidad productiva, teniendo abiertas sus plantas las 24 horas del día, los 365 días al año. Ello posibilita que sus equipos productivos e instalaciones industriales estén más tiempo funcionando, ayudando a saturar la capacidad productiva, con lo que maximiza el uso de las instalaciones productivas y se amortizan antes. Permite a la empresa poder volver a reinvertir más rápido en nuevo inmovilizado, que ofrezca mejores características funcionales. Al aumentar la producción, también posibilita imputar los gastos generales de fabricación a más productos acabados, reduciendo sus costes medios.

- Horas extras

Es un instrumento que utilizan las empresas cuando hay puntas de demanda y no desean contratar más personal externo. Según el artº 35, nº 2 del Estatuto de los Trabajadores sólo se puede realizar un máximo de 80 horas al año, siendo la opinión empresarial favorable a que se suprima tal restricción. Si la dirección empresarial cree conveniente utilizar horas extras, se han de pactar entre la dirección y el comité de empresa las correspondientes compensaciones (pluses, días libres, etc.) a los trabajadores. A veces las horas extras son objeto de compensación por tiempo de descanso. Si las empresas dan pluses en su realización, entonces una hora extra es más cara que el horario normal.

Los sindicatos buscan reducir los expedientes de regulación de empleo (ERE) ante caídas de la demanda, que tienen un alto coste para los trabajadores, empresas y Administración Pública. En tal sentido en determinadas empresas se busca compensar las horas extras realizadas en períodos de coyuntura alta con la menor necesidad de presencia física de los trabajadores cuando la coyuntura va mal, y así impedir los ERE que serían precisos en tal situación.

- Trabajar los fines de semana

Cuando hay alta demanda los fabricantes buscan trabajar algunos sábados e incluso domingos, aunque este caso es muy reducido, lo que también obliga a que parte de sus proveedores también tengan que hacerlo. Es el caso de ciertas empresas que suministran módulos, que han de servir al fabricante cada intervalo temporal prefijado, inferior a la hora, en suministro JIT y sincronizado. Téngase en cuenta que el coste financiero de mantener stock de los módulos es importante, por lo que interesa minimizarlos. En cambio, en piezas pequeñas de reducido valor añadido, el coste de disponer de stocks es muy inferior y puede ser asumible por la empresa el no tener que trabajar en sábados.

La necesidad de tener que trabajar los fines de semana se ve intensificada cuando hay otras filiales del grupo que están dispuestas a trabajar siete días a la semana, y son potenciales competidoras.

- Trabajar durante períodos vacacionales

En caso de alta demanda, si es preciso, también se busca trabajar en los períodos vacacionales, para tener la factoría abierta produciendo durante la época estival, escalonando los turnos de vacaciones de junio a septiembre, recibiendo la denominación de corredor de vacaciones, que incluso se podría incluir en el concepto de jornada industrial. El corredor de vacaciones ha sido utilizado en España por los fabricantes VW Navarra y SEAT en diferentes años, si ha habido alta demanda, llevando a que determinados proveedores suyos también deben implantarlo. En algunas empresas se han contratado a estudiantes para realizar trabajo durante tal período.

- Distribución irregular de la jornada. Anualización de horas. Bolsa de horas

La anualización de horas consiste en establecer un cómputo anual de horas de trabajo y la posibilidad de su distribución irregular (Fernández de Sevilla, 1996), implantando jornadas irregulares que se adapten a las variaciones de la demanda. Cuando hay una caída de la demanda, para reducir stocks y gastos financieros, las empresas están más interesadas en reducir el personal trabajando o el número de horas trabajadas por persona. En cambio, se trabajará en mayor medida cuando más alta sea la demanda.

El artículo 34.1 del Estatuto de los Trabajadores recoge la anualización de horas. Establece que la duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo. Su duración será de 40 horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual, por lo que establece que se pueda computar la jornada anualmente.

En tal sentido, en la industria auxiliar automovilística catalana algunas empresas han implantado el realizar jornadas con más o menos horas, según las necesidades de producción, que en su globalidad anual no lleguen a incumplir el cómputo anual estipulado.

La flexibilidad horaria hace factible el incremento de las horas de utilización de las máquinas y disminuir los costes de capital, lo que también podría ayudar a reducir la jornada laboral (Tertre, 1998).

La bolsa de horas se ha ido incorporando en España desde finales de los noventa en diversos convenios de empresas del sector automovilístico en el ámbito de la ordenación del tiempo de trabajo. Es una alternativa a los expedientes de regulación de empleo (ERE) cuando cae la producción. Así, cuando llegue un período de caída de ventas puede compensarse la necesidad de menos horas para producir con las de más que se hayan hecho previamente en momentos de mayor demanda.

### 3.2.3. Flexibilidad funcional

Es la capacidad de una empresa para modificar las funciones que realizan sus trabajadores, asignándolos a diversas actividades según las necesidades de la empresa. Como señala Coller (1997), citando a Atkinson, "la flexibilidad funcional busca aumentar la intercambiabilidad de los trabajadores/as entre tareas y puestos de trabajo diferentes dentro de la organización".

La tendencia a introducir el JIT y las tecnologías flexibles requiere trabajadores más flexibles (Lhendorff, 1997), incorporando la nueva organización productiva, lo que ha supuesto que el operario haya tenido que ir ampliando sus tareas a realizar, implantándose en diversas empresas la rotación de tareas y puestos de trabajo, empleando una mano de obra más polivalente y multicalificada<sup>1</sup>. Puede implicar la reagregación de tareas y de funciones del trabajador bien sea individualmente o del grupo al cual está adscrito.

La rotación por diferentes puestos de trabajo (permutar entre diversos puestos) es una versión de la ampliación del trabajo. El trabajador está autorizado a moverse de un puesto especializado a otro, pasando por diversos puestos con tareas bien definidas sin que se vea interrumpido el flujo de trabajo (Gómez-Mejía, et al., 1998). Permite reducir la monotonía.

La ventaja para una empresa de disponer un personal polivalente es que está mejor preparado para ser más eficaz a la empresa en un ambiente de incertidumbre (Bartel, 1994; MacDuffie y Kochan, 1995), reaccionando mejor a las variaciones en la composición de la demanda y a cualquier imprevisto que surja en su lugar de trabajo.

Para Ortiz (1999) la polivalencia es presentada por las empresas como una forma de dignificar el trabajo del operario, pero opina que detrás hay un intento de reducir al máximo los costes laborales, ya que se reducen las personas con empleo indirecto. Además, permite a la empresa redistribuir de forma óptima las tareas, desapareciendo inactividades, consiguiendo saturar al trabajar más que con el taylorismo, mejorando así la productividad la empresa.

La flexibilidad funcional suele estar relacionada con la flexibilidad organizativa (trabajo en equipo). De tal manera la tendencia es que el trabajador colabore con otros, en grupo o en equipo.

La flexibilidad funcional también puede suponer inconvenientes, como señalan Beardwell y Holden (2001), ya que una elevada flexibilidad funcional suele, por el contrario, implicar negativamente una mayor intensificación del trabajo, que puede incidir en una peor calidad de vida y menor compromiso del trabajador a largo plazo.

### *3.2.4. Flexibilidad salarial*

Es la capacidad de la empresa para disminuir la remuneración fija de sus gastos de personal sustituyéndola por componentes variables (porcentaje del salario variable sobre total salario). En la antigua organización laboral la gestión de los recursos humanos se regía por unas estructuras salariales uniformes y estandarizadas por categorías, asociadas en su mayoría al contenido del puesto de trabajo, donde la antigüedad también se incorporaba como factor que incidía en el sueldo. Sin embargo, para Maronnat -Geffroy (2001) un sistema de remuneración calculado sobre la definición del puesto de trabajo se convierte en incompatible con una organización del trabajo donde las tareas se vuelven imprecisas y cambiantes. En cambio en la nueva organización laboral se tiende a ir hacia una remuneración que tenga elementos de variabilidad, estableciendo un sistema de remuneración según las competencias y los conocimientos adquiridos, independientemente que la empresa haga uso de la capacidad del individuo (Labrado, 1996), y/o por algún indicador de la contribución del trabajador (desempeño que realice), como puede ser depender del rendimiento obtenido (Blyton y Morris, 1991), la productividad, y los objetivos conseguidos tanto de tipo individual como colectivo.

Pfeffer (1998) considera que las políticas de pago contingente pueden promover que el trabajador busque desarrollar más su iniciativa, conocimientos y habilidades.

## **4. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA INCORPORACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LOS PROVEEDORES DIRECTOS DE LOS FABRICANTES UBICADOS EN CATALUÑA**

A continuación exponemos los resultados de la encuesta que realizamos en el año 2001 a una muestra de empresas que son proveedores directos ubicados en Cataluña de los fabricantes de automóviles. También recogemos información de la base de datos SABE, seleccionando las empresas que dispone de las muestreadas, para conocer su nivel de subcontratación. Conjuntamente nos permite realizar un análisis de la flexibilidad laboral en Cataluña a partir de los datos disponibles, para la tipología de empresas que nos interesa.

La ficha técnica de la encuesta es:

Alcance: Comunidad autónoma de Cataluña.

Población: Empresas proveedoras directas de los fabricantes del sector automovilístico. N=119.

Elementos de muestreo: Los presidentes de los comités de empresa. Si desconocían algunas cuestiones, posteriormente nos dirigimos a los directivos de las áreas pertinentes.

Tipos de preguntas: Mayoritariamente son cualitativas de escala ordinal, buscando la opinión en una escala de 0 a 10. Minoritariamente también cuantitativas y nominales.

Fecha del trabajo de campo: Enero del 2001-Octubre 2001.

Muestra final: 92 empresas. Supone un 80,0% de la población.

Error muestral: Tomando la expresión de la estimación de las proporciones poblacionales y escoger la máxima holgura, el margen de error de muestreo de la estimación fue del 4,9%.

Técnica de investigación: Envío del cuestionario principalmente por vía postal y fax. En tres casos combinadamente con encuesta telefónica.

#### 4.1. Subcontratación

La subcontratación la aproximamos mediante el ratio: consumos externos sobre importe neto de cifra de negocios, recogida de la base de datos SABE. En la misma sólo encontramos tal información respecto a 74 empresas del total de las muestreadas. Obtenemos de su distribución que los valores de la media y mediana son próximas al 60% (tabla 2). El intervalo de confianza de la media al 95% es: (55,5%; 58,7%). Por tanto, es destacable su externalización.

**Tabla 2. Ratio Consumos de explotación sobre importe neto cifra de ventas. 31.12.2001**

n	Variable	Mínimo	Máximo	Media	Des. Est.	Mediana
74	Consumos de explotación sobre importe neto cifra de ventas	9,67%	94,58%	58,67%	14,46%	57,77%

Fuente: Sabe y elaboración propia

#### 4.2. Flexibilidad numérica

##### 4.2.1. Flexibilidad numérica externa

Se incorporan como ítems en el cuestionario la plantilla temporal y la plantilla total para cada empresa. A posteriori se ha establecido el grado de temporalidad calculando el ratio: plantilla temporal / plantilla total. En la encuesta realizada, verificamos que la media y mediana de su distribución el 31.12.2000 eran del 19,7% y 17%, respectivamente, como refleja la tabla 3.

**Tabla 3. Proporción de personal eventual sobre plantilla total. 31.12.2000**

n	Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.	Mediana
91	Personal temporal sobre total plantilla	0,0%	66%	19,7%	15%	17,0%

Fuente: Elaboración interna



El intervalo de confianza al 95% para la media de la proporción del empleo temporal sobre el total es (16,6%; 22,8%).

#### 4.2.2. Flexibilidad temporal

Verificamos que ha sido una de las medidas de flexibilidad más utilizada por los proveedores directos, ajustándose al aumento de turnos que previamente habían hecho efectivo los fabricantes de automóviles. Tal como se puede observar en la tabla 4, la media es de 3,4 turnos y la mediana es de 3 turnos, igual que la moda. Ello quiere decir que la mayoría tienen la planta funcionando las 24 horas de los cinco días laborales, habiendo incorporado el turno de noche para poder suministrar a los fabricantes el volumen de suministros demandado. Incluso algunas empresas llegaron a efectuar hasta 6 turnos, para seguir trabajando también los sábados y domingos.

**Tabla 4. Número de turnos que realiza su empresa**

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.	Mediana	Moda
Turnos	1	6	3,4	0,8	3,0	3,0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 analizamos otras variables que también implican flexibilidad numérica interna. En la medida que son variables en escala ordinal, para las mismas entonces la mejor medida de posición central es la mediana.

En la introducción de los turnos de fin de semana destacan los turnos de sábados productivos, en los que es más fácil recurrir también a las horas extras.

Los proveedores suelen suministrar a varios fabricantes, quienes han ido incorporando el trabajar fines de semana (si así lo exige la demanda), por lo que su utilización es más intensa en el proveedor, al tener que adecuarse a la diversidad de sus clientes. Su valoración ofrece una intensidad de grado medio (mediana=5).

Trabajar en vacaciones es conveniente cuando la evolución de la demanda lo requiera. En la encuesta se obtiene que se incorpora con una intensidad media-alta (mediana=6).

El alargamiento de la jornada laboral tiene una mediana de valor 2, es decir, es bajo, cuestión por otra parte lógica al existir una restricción legal al número de horas a realizar, limitando su utilización. La utilización de las horas extraordinarias en los cinco días de la semana es reducida.

El ajuste de las horas de trabajo diarias a la producción también es utilizado de forma reducida en las empresas, con mediana de valor 2.

La anualización de las horas es la variable que toma menores valores de la media y la mediana (2,1 y 0 respectivamente). Creemos que esta variable es un ámbito donde la negociación entre la dirección empresarial y los sindicatos pueden y deberían avanzar significativamente en un futuro. La anualización de las horas es muy conveniente para la empresa al permitirle adaptarse a los ciclos estacionales en las ventas que se producen dentro del año.

**Tabla 5. Grado de flexibilidad laboral numérica interna**

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.	Mediana
Alargar jornada laboral	0	9	2,2	2,5	2,0
Ajustar horas de trabajo diarias a la producción	0	10	3,1	3,4	2,0
Trabajar sábados	0	10	5,1	2,9	5,0
Trabajar en vacaciones	0	10	5,5	3,2	6,0
Anualización de horas	0	10	2,1	3,1	0,0

Fuente: Elaboración propia

El 30,4% de las empresas, en la variable trabajar los sábados, tienen la categoría bajo o nulo, requiriendo mantener más stocks para poder suministrar los respectivos componentes, sistemas o módulos a los fabricantes si éstos los necesitan en sus procesos de ensamblaje durante el fin de semana.

Las correlaciones de rangos de Spearman entre las diversas variables de flexibilidad laboral que acabamos de ver se presentan en la tabla 6. No hemos incorporado la variable turnos, porque no salía significativo ningún coeficiente de correlación de rangos de Spearman con las variables de la tabla 5.

Todos los coeficientes de correlación rho de Spearman ofrecen un grado de asociación lineal bajo o medio-bajo. La variable alargar la jornada laboral es la que significativamente se correlaciona linealmente con mayor número de otras tipologías de flexibilidad temporal (en grado bajo o medio-bajo). El coeficiente rho entre alargar la jornada y trabajar los sábados ofrece el máximo valor entre (0,408), que valoramos como medio-bajo, le sigue casi con igual valor trabajar las vacaciones y trabajar los fines de semana (0,403).

**Tabla 6. Correlaciones rho Spearman entre diversos ítems de flexibilidad temporal**

		Alargar la jornada	Ajustar horas trabajo diarias	Trabajar en sábados	Trabajar en vacaciones	Anualización horas
Alargar la jornada	Coef. de correlación	1,000	0,290 (**)	0,408 (**)	0,233 (*)	0,253 (*)
	p-valor		0,005	0,000	0,025	0,015
Ajustar horas de trabajo diarias a la producción	Coef. de correlación		1,000	0,222 (**)	0,062	0,385 (**)
	p-valor			0,034	0,556	0,000
Trabajar en sábados	Coef. de correlación			1,000	0,403 (**)	0,279 (**)
	p-valor				0,000	0,007
Trabajar en vacaciones	Coef. de correlación				1,000	0,176 (†)
	p-valor					0,093
Anualización horas	Coef. de correlación					1,000
	p-valor					

Fuente: Elaboración propia

(†)  $p < 0,1$ ; (\*)  $p < 0,05$ ; (\*\*)  $p < 0,01$

Al analizar individualmente cada ítem por separado, encontramos que la variable trabajar en vacaciones la valoran al menos con un siete (valor mínimo de la categoría alto, que comprende los valores: 7-10) el 46,7% de empresas, pasando a efectuar tal valoración para la variable trabajar los sábados el 37,7% de empresas. Asimismo, casi una de cada cuatro empresas (23,9%) valoran conjuntamente al menos con un siete el trabajar los sábados y en vacaciones (tabla 7). En el resto de combinaciones de variables la incorporación conjunta es muy reducida. En concreto, comprobamos que la utilización conjunta del trabajar en sábados, trabajar en vacaciones, ajustar las horas diarias de trabajo a la producción, alargar la jornada laboral y anualizar horas, sólo se efectúa en grado medio para el 5,4% de empresas y en grado alto para el 2,2% de empresas. Por tanto, en proporción muy reducida.

La escasa proporción muestral, asociada a la incorporación conjunta de los ítems que recogen los aspectos de la flexibilidad laboral temporal implica que está restando eficacia a las empresas para conseguir una mayor productividad y dar una respuesta adecuada para adaptarse a la evolución de la demanda.

**Tabla 7. Medidas de flexibilidad temporal. Incorporación conjunta**

Variables	% (1)	% (2)	% (3)
Trabajar en sábados + Trabajar en vacaciones	83,7	53,3	23,9
Trabajar en sábados + Ajustar horas diarias de producción	55,4	32,6	9,8
Trabajar en sábados + Alargar la jornada laboral	58,7	25,0	6,5
Trabajar en vacaciones + Alargar la jornada laboral	58,7	25,0	7,6
Trabajar en vacaciones + Ajustar las horas diarias de producción	55,4	29,3	12,0
Trabajar en sábados + Trabajar en vacaciones + Ajustar las horas de trabajo diarias a la producción	53,2	23,9	5,4
Trabajar en sábados + Trabajar en vacaciones + Alargar la jornada laboral	58,7	20,6	6,5
Ajustar horas de trabajo diarias a la producción + Trabajar en vacaciones + Alargar la jornada laboral	42,3	26,3	3,3
Ajustar horas de trabajo diarias a la producción + Trabajar en vacaciones + Trabajar en sábados + Alargar la jornada laboral	41,3	16,3	2,2
Ajustar horas de trabajo diarias a la producción + Trabajar en vacaciones + Trabajar en sábados + Alargar la jornada laboral + Anualizar horas	32,6	5,4	2,2

Fuente: Elaboración propia

(1) valoración distinta de cero; (2) valoración a partir de cuatro; (3) valoración a partir de siete

#### 4.2.3. Flexibilidad funcional

La hemos medido preguntando por la intensidad en la rotación de puestos de trabajo por parte de los trabajadores, obteniendo de la respectiva distribución los estadísticos de la tabla 8.

**Tabla 8. Grado de rotación de puestos de trabajo**

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.	Mediana
Rotación de puestos de trabajo	0	10	6,0	2,5	7,0

Fuente: Elaboración propia

Se observa que se dispone de una alta rotación en los puestos de trabajo, según el valor de la mediana (7).

La rotación en los puestos de trabajo es una práctica laboral de la producción ajustada. Para que ofrezca mayor productividad es aconsejable que se realice conjuntamente con otras prácticas laborales incluidas en la producción ajustada, tales como el autocontrol, las 5S, el mantenimiento productivo total, la mejora continua, etc. En tal sentido, buscamos la intensidad de asociación lineal de la rotación de puestos con otras prácticas laborales, mediante el coeficiente rho de Spearman (tabla 9), encontrando que cuando existe es reducida.

**Tabla 9. Correlaciones rho Spearman entre rotación de puestos de trabajo y diversas prácticas laborales**

		Autocontrol	Mejora continua	Ordenar y limpiar área de trabajo	Manto. básico por trabajador
Rotación puestos de trabajo	Coef. de correlación	0,087	0,220	0,261	-0,294
	p-valor	0,412	0,035 (*)	0,012 (*)	0,005 (**)

Fuente: Elaboración propia

(\*) p <0,05; (\*\*) p<0,01

Si establecemos las respectivas tablas de contingencias con esas otras variables que reflejen diversos aspectos que incorpora la producción ajustada (tabla 10), verificamos que la introducción conjunta de la rotación de puestos, el autocontrol, la mejora continua y el ordenar y limpiar el puesto de trabajo, lo realizan prácticamente una de cada cinco empresas. En cambio, al incorporar el mantenimiento básico del trabajador se reduce al 3%. Por tanto, son pocas las empresas que pueden obtener los efectos sinérgicos de su incorporación conjunta, que permiten mejorar en mayor medida la productividad y rentabilidad empresarial.

**Tabla 10. Rotación de puestos y diversas prácticas laborales. Incorporación conjunta. Proporción empresas**

VARIABLES	% (1)	% (2)	% (3)
Rotación de puestos de trabajo + autocontrol	96,7	67,4	28,3
Rotación de puestos de trabajo+ ordenar y limpiar puesto trabajo	96,7	76,1	44,6
Rotación de puestos de trabajo + mejora continua	94,6	72,8	39,1
Rotación de puestos de trabajo + manto. básico realizado por el trabajador	80,4	57,1	17,4
Rotación de puestos de trabajo + autocontrol + mejora continua	94,6	63,0	23,9
Rotación de puestos de trabajo + autocontrol + mejora continua + ordenar y limpiar	94,6	64,1	21,7
Rotación + autocontrol + mejora continua + ordenar y limpiar + manto. básico por trabajador	80,4	45,6	3,3

Fuente: Elaboración propia

(1) valoración a partir de cero; (2) valoración a partir de cuatro; (3) valoración a partir de siete

El trabajo en equipo ofrece flexibilidad organizativa. El 54,3% de las empresas de la muestra incorporan el trabajo en equipo en producción, de las que la mitad introducen la rotación en los puestos de trabajo con una valoración al menos de cuatro (límite inferior de la valoración media-baja) y el 16% disponen del trabajo en equipo y la rotación en alto grado. No encontramos asociación lineal significativa entre ambos (coeficiente rho=0,07 y p-valor=0,51).

Hay la necesidad de que en la rotación entre los puestos de trabajo se disponga de personal más preparado. Sin embargo, no encontramos respectivamente diferencias significativas en las medias, tanto para la proporción de personal con estudios bajos sobre el total, como para estudios medios sobre el total, al realizar el contraste de hipótesis de Kruskal y Wallis, diferenciando según el grado de rotación en los puestos de trabajo, estableciendo las categorías bajo (0-3), medio (4-6) y alto (>7). Los estadísticos chi cuadrado son 1,243 y 0,621, con p-valor de 0,537 y 0,733. Ello puede implicar que la rotación ofrezca menos eficiencia.

Si tenemos en cuenta a todos los ítems que aparecen en la tabla 12, su incorporación conjunta en grado alto no se produce en ninguna empresa. Ello exige que las empresas deban intentar aumentar su implantación conjunta y aprovecharse de las ventajas competitivas que ello les ofrecería.

El coeficiente de rangos de Spearman de la rotación por puestos con los ítems de la flexibilidad temporal sólo sale significativa respecto a trabajar en vacaciones, aunque en grado medio-bajo (0,31) (tabla 11).

**Tabla 11. Correlaciones rho de Spearman entre rotación de puestos de trabajo e ítems de flexibilidad temporal**

		Alargar jornada	Ajustar horas trabajo diarias	Trabajar en sábados	Trabajar en vacaciones	Anualización horas
Rotación de puestos	Coef. de correlación	0,137	0,012	0,109	0,311 (**)	0,099
	p-valor	0,193	0,909	0,302	0,003	0,350

Fuente: Elaboración propia

(\*\*) p<0,01

Aproximadamente una de cada tres empresas tenían una alta valoración conjunta de la rotación en puestos y trabajar en vacaciones (tabla 12). En cambio, son pocas las empresas que utilicen en alto grado la rotación en puestos con alargar la jornada laboral (5,4%) o anualizar horas (9,8%).

**Tabla 12. Rotación de puestos de trabajo y tipos de flexibilidad temporal. Incorporación conjunta. Proporción de empresas**

Variable	% (1)	% (2)
Rotación de puestos de trabajo + Alargar la jornada laboral	20,7%	5,4%
Rotación de puestos de trabajo + Ajustar horas diarias de producción	32,6%	13,0%
Rotación de puestos de trabajo + Anualizar horas	22,8%	9,8%
Rotación de puestos de trabajo + Trabajar sábados	55,4%	21,7%
Rotación de puestos de trabajo + Trabajar en vacaciones	57,0%	31,5%

Fuente: Elaboración propia

(1) valoración a partir de cuatro; (2) valoración a partir de siete

El trabajo en equipo estaba incorporado en el 56,5% de las empresas, ofreciendo su distribución una mediana de valor 1. Sólo el 15,7% de las que lo habían incorporado tenían una alta introducción simultánea del trabajo en equipo y la rotación en puestos, siendo un 49% de empresas con una valoración al menos de grado medio.

A continuación presentamos los resultados del coeficiente de correlación de rangos de la tasa de temporalidad respecto la rotación en puestos de trabajo y los ítems de flexibilidad temporal (tabla 13). Como se puede apreciar tan sólo es significativa la asociación lineal entre la tasa de temporalidad y la anualización de las horas, pero con intensidad baja. El coeficiente de correlación lineal de Pearson entre la tasa de temporalidad y la plantilla nos da 0,042 con un p-valor = 0,69.

**Tabla 13. Correlaciones rho de Spearman de la tasa de temporalidad respecto la rotación de puestos de trabajo y tipos de flexibilidad temporal**

		Rotación en puestos	Alargar jornada	Ajustar horas	Trabajo en sábados	Trabajo en vacaciones	Anualizar horas
Tasa temporalidad	Coef. de correlación	-0,53	-0,02	0,02	0,09	-0,06	0,26 (*)
	p-valor	0,619	0,855	0,818	0,381	0,583	0,012

Fuente: Elaboración propia

(\*) p <0,05

De lo visto se concluye que debería hacerse un esfuerzo de negociación entre la dirección y sindicatos de las empresas para integrar mejor los diferentes ítems de flexibilidad con la finalidad de llegar a disponer empresas más flexibles.

#### 4.2.4. JIT, rotación de puestos de trabajo y flexibilidad temporal

La rotación en los puestos de trabajo es precisa en el JIT de producción. Verificamos que la introducción del JIT en producción es alta, de mediana ocho. Además el 46% de las empresas realizan varias entregas al día (puede considerarse suministro JIT).

Si analizamos la asociación lineal, según el coeficiente rho de Spearman (tabla 14), entre la utilización del JIT en producción y los diversos ítems de flexibilidad temporal considerados anteriormente, comprobamos que en ningún caso hay asociación significativa. Somos de la opinión que el JIT necesita de una mayor asociación con tales ítems para ser dar mayores resultados a las empresas que lo incorporan.

**Tabla 14. Rho de Spearman del JIT respecto la rotación entre puestos de trabajo y diversos tipos de flexibilidad laboral**

		Rotación de puestos	Alargar jornada	Ajustar horas trabajo diarias	Trabajar en sábados	Trabajar en vacaciones	Anualizar horas
JIT	Coef. de correlación	0,097	0,030	0,092	0,121	0,037	0,040
	p-valor	0,357	0,776	0,384	0,252	0,728	0,708

Fuente: Elaboración propia

Al establecer la tabla de contingencia del JIT con cada ítem de flexibilidad temporal (tabla 15) destaca que casi una de cada tres empresas (32,6%) realizan conjuntamente en alto grado el JIT y trabajar en vacaciones. Tal porcentaje es ligeramente inferior al obtenido por el JIT con la rotación en los puestos de trabajo. En cambio, las frecuencias relativas muestrales del JIT con alargar la jornada laboral, o bien con anualizar horas no superan el 10%. Cuando se analizan las frecuencias relativas conjuntas del JIT simultáneamente con las variables: rotación, trabajar sábados y trabajar en vacaciones, sólo un 13% lo realizan en alto grado. Las proporciones de empresas que utilizan conjuntamente todos los ítems que se recogen en la tabla 15, coinciden con las frecuencias relativas del JIT más alargar la jornada laboral. Por tanto, es reducida.

**Tabla 15. JIT, rotación de puestos y diversos tipos de flexibilidad temporal. Incorporación conjunta. Proporción empresas**

Variables	% (1)	% (2)
JIT + Rotación de puestos de trabajo	69,6%	37,0%
JIT+ Ajustar horas diarias de producción	33,7%	16,3%
JIT + Alargar la jornada laboral	19,6%	6,5%
JIT + Trabajar en sábados	59,8%	23,9%
JIT + Trabajar en vacaciones	57,6%	32,6%
JIT + Anualizar horas	21,7%	8,7%
JIT + Rotación entre puestos de trabajo + Trabajar sábados + Trabajar vacaciones	40,2%	13,0%

Fuente: Elaboración propia

(1) valoración a partir de cuatro; (2) valoración a partir de siete

#### 4.2.5. Flexibilidad salarial

Elegimos como indicador de la flexibilidad salarial el porcentaje del salario variable sobre el salario total. Obtuvimos información de 86 empresas, siendo la media muestral de su distribución del 10,4% y la mediana del 6% (tabla 16). El 16,3% superan el 20% de salario variable sobre el salario total y sólo el 7% de empresas al menos el 30%.

**Tabla 16. Grado de flexibilidad salarial**

n	Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Est.	Mediana
86	% salario variable sobre salario total	0,0	45,0	10,4	11,0	6,0

Fuente: Elaboración propia

El intervalo de la media poblacional de la proporción de la variable anterior, al 95% de grado de confianza, tiene como límites el 8% y el 12,7%. Por tanto, la parte variable del salario todavía es muy reducida en la mayoría de las empresas, dominando claramente la parte fija, existiendo generalmente una relación salarial tradicional.

Sería aconsejable incorporar más incentivos para primar el esfuerzo individual y colectivo de las personas, incidiendo las capacidades de los trabajadores, la asunción de objetivos, rendimientos, etc. como parte del salario variable, que debería aumentar.

El coeficiente de correlación lineal de Pearson entre el porcentaje del salario variable sobre el salario total respecto la tasa de temporalidad sale  $-0,126$  con  $p$ -valor =  $0,251$ , por tanto, no hay asociación lineal. Si se calcula el mismo entre el porcentaje de sueldo variable y la plantilla total entonces la intensidad de asociación lineal es positiva y medio-baja (coeficiente de Pearson con valor de  $0,311$  con un  $p$ -valor =  $0,004$ ).

Nos preguntamos si el tener implantado el trabajo en equipo puede suponer que haya diferencias significativas en la proporción del salario variable. Contrastamos la hipótesis nula de igualdad de la medida de tendencia central del salario variable respecto la incorporación del trabajo en equipo, realizando el contraste de Kruskal y Wallis, diferenciando en el trabajo en equipo las cuatro categorías ya utilizadas anteriormente (nulo, bajo, medio y alto). Se obtiene un estadístico chi cuadrado= $5,87$  y  $p$ -valor= $0,118$ . Por tanto, no se encuentran diferencias significativas.

Otra estrategia de política salarial es la introducción de la doble escala salarial (salario B) en las nuevas contrataciones. Se caracteriza por las menores retribuciones que perciben los recién contratados en las empresas, otorgándoles un salario inferior al que corresponde a otros trabajadores más antiguos, con su misma categoría o grupo profesional, descontándoles la antigüedad. Como señala Purcalla (2003) tales diferencias retributivas se articulan bien estableciendo salarios directamente inferiores, bien excluyendo a los trabajadores de nuevo ingreso de la percepción de algún complemento salarial, o bien distinguiendo el procedimiento de cálculo de alguna de las partidas salariales en perjuicio de los nuevos trabajadores.

La doble escala salarial es una forma de reducir el coste salarial de la empresa, generalmente de forma temporal. En la muestra la realizaban el 48% de las empresas. El período que tarda en igualarse con el salario de los más antiguos de igual categoría o grupo profesional, está comprendido entre los seis meses y los tres años. En caso de no llegar a tal equiparación suele provocar a largo plazo desmotivación en quienes reciben menos, crear fuertes presiones por parte de los jóvenes a los representantes de los comités de empresa para que se elimine tal diferenciación.

## 5. CONCLUSIONES

Del análisis de una muestra representativa verificamos una alta subcontratación y flexibilidad externa. La flexibilidad funcional está bastante incorporada en el caso de la rotación de puestos de trabajo, aunque es preciso aumentar la incorporación del trabajo en equipo. Respecto a la flexibilidad numérica, individualmente ciertos aspectos están implantados en grado medio, como el trabajar en vacaciones o los sábados, que facilita tener más días abierta la fábrica si la demanda precisa aumentar la producción. En cambio, la incorporación simultánea de los diferentes ítems de flexibilidad laboral en grado alto es muy reducida, incidiendo aspectos como la escasa implantación de ciertos aspectos de la flexibilidad temporal, destacando la escasa utilización de la anualización de las horas. Asimismo, la reducida incorporación de la flexibilidad salarial va a ser unos de los ámbitos que en los próximos años deberá centrarse también las negociaciones de sindicatos y patronal sobre la flexibilidad laboral.



## NOTAS

(1) Para Cattero (1996) en el JIT es necesario que el trabajador esté multicualificado para solucionar rápido los problemas y no haya paradas, de manera que luego no deban compensarse con horas extraordinarias.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBIZU, E. (1997): *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*, Ariel, Madrid.
- ATKINSON, J. (1984): "Manpower strategies for flexible organizations", *Personnel Management*, Vol. 16, Nº 8, August, pp.32-35.
- ATKINSON, J. (1986): *Employment and Flexibility in Internal and External Labour Markets*, Institute of Manpower Studies, University of Sussex, mimeo.
- ATKINSON, J. (1986/1987): "Flexibilidad de empleo en los mercados laborales", *Revista Zona Abierta*, Nº 41-42, Octubre 1986-Marzo 1987, pp. 1-42.
- ATKINSON, J. y MEAGER, N. (1986): *Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*, National Economic Development Office (NEDO), Londres.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firms resources and the theory of competitive strategy", *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1, pp. 99-120.
- BARTEL, A.P. (1994): "Productivity gains form the Implementation of Employee Training Programs", *Industrial Relations*, Vol 33, Nº 4, October, pp. 411-425.
- BEARDWELL, I. y HOLDEN, L. (2001): *Human Resource Management. A contemporary approach*, 3ª ed., Financial Times, Prentice Hall, Harlow.
- BLYTON, P. y MORRIS, J. (1991): *A Flexible future?. Prospect for Employment and Organization*, Walter de Gruyter, Berlin.
- BLYTON, P. y MARTÍNEZ LUCIO, M. (1995): "Industrial relations and the management of flexibility: factors shaping developments in Spain and the United Kingdom", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, Nº 2, pp. 271-291.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1991): *The Competitive Challenge Facing the European Automotive Components Industry*, Report compiled for DG III of the European Commission (Executive Summary), Bruselas.
- BOSTON CONSULTING GROUP (1993): *The Evolving Challenge for the European automotive Components Industry*, CEE, Bruselas.
- CATTERO, B. (1996): "¿Sólo despilfarro?. Sobre redundancia y slack en la producción ligera", *Sociología del trabajo*, Nº 27, pp. 71-101
- COLLER, X. (1997): *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*, Centro de Investigaciones Sociológicas Siglo XXI, Madrid.
- EUROPEAN COMMISSION (1994): *Communication from the European Commission to the Council and the European Parliament on the European Union Automobile Industry*, Bruselas, 23-II-1994.
- D'AVENI, R.A. (1994): *Hypercompetition: Managing the dynamics of manoeuvring*, Free Press, New York.
- FERNÁNDEZ DE SEVILLA, J. A. (1996): "Necesidad de reordenación del tiempo de trabajo en el sector de la automoción", *Ekonomiaz*, Nº 34, pp. 163-177.
- GOMEZ-MEJIA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (1998): *Gestión de recursos humanos*, 2ª ed., Prentice Hall, Madrid.
- GONZÁLEZ, P.; MIZALA, A. y ROMAGUERA, P. (2000): "Flexibilidad, jornada laboral y sistemas de turnos: efectos de la legislación en empleo y producto", *Serie economía*, Nº 91, Septiembre, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.
- LABRADO, M. (1996): *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo*, Gestión 2000, Barcelona.
- LEHNDORFF, S. (1997): "La flexibilité chez les équipementiers automobiles en Europe", *Travail et emploi*,

Nº 72, Julio, pp.67-79.

MACDUFFIE, J.P. y KOCHAN, T.A. (1995): "Do US firms invest less i Human Resources?. Training in the world auto industry?. *Industrial Relations*, Vol. 34, Nº 2, pp. 147-168.

MARONNAT-GEFFROY, B. (2001): "Le modèle H en question", *Revue Francaise de Gestion*, Nº 132, Gener-Fevrier, pp. 44-55.

OCDE (1987): *Flexibilidad en el mercado de trabajo*, Ministerio de Trabajo y de la Seguridad Social, Madrid.

ORTIZ, L. (1999): *Convergencia o permanencia de los sistemas de relaciones laborales: reaccón sindical a la introducción del trabajo en equipo en la industria del automóvil*, Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones, Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales, Madrid.

OVERHOLT, M. (1997): "Flexible organizations: using organizational design as a competitive advantage", *Human resource planning*, Vol. 20, Nº 1, pp. 22-32.

PFEFFER, J. (1998): "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, Vol. 40, Nº 2, Winter, pp. 96-124.

PURCALLA, M.A. (2003): "La doble escala salarial como instrumento de desigualdad retributiva". *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, Nº 244, julio, pp. 3-44.

ROJOT, J. y TERJEIST, P. (1995): "Visión de conjunto: tendencias de las relaciones industriales, flexibilidad del mercado de trabajo interior y organización del trabajo". En Informes OCDE (ed.): *Nuevas orientaciones en la organización del trabajo. La dinámica de las relaciones industriales*, Ministerio del Trabajo y de la Seguridad Social, pp. 11-49.

TERTRE, R. (1998): "Les relations industrieles en Europe, quelques faits stylisés". En H. Nadel y R. Lindley (eds.): *Les relations sociales en Europe. Economie et institutions*, L'Harmattan, París.

VOLVERDA, H.W. (1998): *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*. Oxford University Press. Nueva York.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 5 de mayo de 2005 y fue aceptado para su publicación el 13 de abril de 2006.