

# ALTERNATIVAS EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO ANTE LAS MÚLTIPLES NECESIDADES DE LOS EMPRESARIOS Y LOS TRABAJADORES

M<sup>a</sup> Eugenia Senise Barrio  
Universidad de Granada

## RESUMEN

En la actualidad, las empresas necesitan desarrollar herramientas que permitan mejorar su adaptación a los continuos cambios del entorno. De entre éstas, una de las que mayor auge está teniendo es aquella que persigue la óptima utilización del tiempo de trabajo, al objeto de minimizar los costes de producción y, de esta manera, lograr mantener la capacidad competitiva de la organización. Todo ello puede desarrollarse en la empresa a través de una amplia gama de alternativas como pueden ser el trabajo temporal, las horas extraordinarias, el horario flexible, etc., teniendo la implantación de cada técnica diferentes implicaciones y consecuencias para la empresa, tanto desde el punto de vista del empresario como de los trabajadores afectados por las mismas. Es por ello, que en el presente trabajo, se analizan los posibles efectos que la flexibilidad del tiempo de trabajo puede tener sobre los colectivos relacionados con la actuación de la empresa.

## 1.- INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados repercute directamente en la capacidad competitiva de las empresas, obligando a las organizaciones a mejorar su adaptación a los cambios del entorno. Por tanto, las empresas tienden a ser cada vez más flexibles, procurando que los impactos de las variaciones del mercado les afecten lo menos posible.

En este sentido, es necesario destacar que la flexibilidad de la empresa puede desarrollarse a través de diversos instrumentos, si bien no todos ellos tienen las mismas implicaciones ni facilidades para llevarse a cabo. A su vez, esta adaptación se traduce no solamente en ajustes a tales cambios (flexibilidad defensiva), sino también en estrategias anticipativas como son la creación de productos, la explotación de nuevos mercados o la formación previsional de la mano de obra (flexibilidad ofensiva).

Es por ello que comenzamos el trabajo con un análisis de las diversas alternativas disponibles en la empresa para incrementar su flexibilidad, pasando a continuación a estudiar una concreta: la flexibilidad del tiempo de trabajo y sus implicaciones en los resultados de la empresa y en la actitud de los empresarios y de los trabajadores.

## 2.- DIFERENTES MODALIDADES DE FLEXIBILIDAD

A lo largo de estos últimos años se han establecido diversas clasificaciones en torno al concepto de flexibilidad, destacándose en ellas aquellos elementos de las relaciones laborales sobre los que se pueden incidir para mejorar aspectos tales como la calidad de vida de los individuos, la potenciación del empleo o una mayor adaptabilidad de la empresa a los cambios del entorno.

Una primera taxonomía viene establecida en el Libro Blanco (Comisión Europea, 1994, p. 18), en el que se destaca la necesidad de una doble flexibilidad del mercado de trabajo, esto es, externa e interna. La mejora de la flexibilidad externa supone actuar para que las personas sin empleo puedan responder a las necesidades de las empresas, para lo cual se necesitará inicialmente incrementar la movilidad geográfica, así como el acceso a una formación permanente. Por otra parte, la flexibilidad interna se conseguirá mediante una gestión óptima de los recursos humanos en las empresas, siendo necesario mejorar la polivalencia profesional, la organización integrada del trabajo, la flexibilidad de los tiempos de trabajo y las fórmulas de incentivos salariales.

La Dirección General de Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales de la Unión Europea (1995, pp. 2-3), puntualiza que si las empresas basan su flexibilidad en el ámbito externo, para estar protegidas temporalmente de los riesgos cíclicos, pueden minar la motivación de sus trabajadores y generar una alta rotación de los mismos. Sin embargo, si la base es la flexibilidad interna, estos equipos flexibles pueden trabajar de manera más eficaz a corto plazo y contribuir a aumentar la adaptabilidad de la empresa a medio y largo plazo, es por ello que el campo de análisis lo centramos en esta última.

En esta línea, habría que destacar que la flexibilidad interna está compuesta por una gran variedad de elementos, entre los que se encuentran los siguientes (Hutchinson y Brewster, 1995, pp. 25-26):

### 1. Jornada laboral flexible y flexibilidad contractual.

- 1.1. Flexibilidad relacionada con la cantidad y la distribución de las horas trabajadas: el trabajo a tiempo parcial, el trabajo compartido, el horario flexible (flexitime), el cómputo anual de las horas trabajadas, la jornada diaria flexible, el trabajo por trimestres, las horas extraordinarias, el trabajo por turnos, etc.
- 1.2. La flexibilidad contractual: el trabajo temporal o de duración determinada y la subcontratación.
- 1.3. Flexibilidad en la duración de la vida laboral: programas de jubilación anticipada y de suspensión de la carrera.
- 1.4. Flexibilidad relacionada con el centro de trabajo.

### 2. Flexibilidad en el contenido del trabajo a realizar o del puesto de trabajo a desempeñar.

### 3. Flexibilidad económica o salarial.

Como se puede observar, existe una gama bastante extensa de elementos a través de los cuales se podrían adaptar las necesidades de la empresa a las de los trabajadores y ambas a la incertidumbre que existe en el mercado. No obstante, tales autores afirman que los tipos más corrientes de flexibilidad encontrados en sus investigaciones han sido precisamente los relacionados con el tiempo de trabajo, por lo que ante la imposibilidad de una análisis global del tema, centramos el estudio en la flexibilidad del tiempo de trabajo.

## 3.- FLEXIBILIDAD DEL TIEMPO DE TRABAJO

Inicialmente la implantación de este tipo de flexibilidad se realiza mediante la reducción del tiempo de trabajo, ya que se parte de la consideración de que existe una relación directa y positiva entre la disminución del tiempo de trabajo y el empleo. En esta línea se manifiesta el profesor Fina (1991, p. 59), argumentando que la duración del trabajo constituye una de las dimensiones principales de la flexibilidad del empleo ya que en función de que se realicen más o menos horas por parte de los asalariados se necesitará, respectivamente, la contratación de un menor o mayor número

de trabajadores. Sin embargo, este punto ha sido uno de los más conflictivos que sobre el tema ha surgido, no existiendo unanimidad sobre la evidencia de la relación anterior. Así por ejemplo, Durán (1980, pp. 49-50) establece que para que se genere empleo se tienen que dar otros factores complementarios como son la multiplicación de rentas y la aceleración de inversiones.

Si bien la duración es un elemento importante, la distribución del tiempo de trabajo es fundamental en cuanto a la flexibilidad del mercado de trabajo, debido a que el avance de las nuevas tecnologías y la variabilidad de los mercados exigen una adaptación en los horarios a las necesidades de las empresas y a las tasas de utilización de los bienes de equipo (Durán, Montoya y Sala, 1987, pp. 159-150). Así, ya en la década de los 90, cuando se analiza la problemática del tiempo de trabajo, normalmente se hace referencia al proceso de reducción y reordenación del tiempo de trabajo, dejando la tendencia única de reducción de la jornada de trabajo establecida en las dos décadas anteriores.

El objetivo a cumplir por la flexibilidad del tiempo de trabajo en la empresa es facilitar su adaptación a las necesidades de producción que se generen en cada momento. En este sentido, durante los últimos años se han desarrollado una serie de acontecimientos en los mercados, tales como su globalización, innovaciones en el ámbito tecnológico cada vez más rápidas y aumentos en los niveles de competencia, que han modificado profundamente la organización de la producción, generándose una nueva filosofía. Se tiende, por tanto, hacia el cumplimiento de objetivos tales como defectos cero, existencias cero o producción just in time, para así poder mantener el nivel de competitividad en el mercado. Su consecución deberá pasar, consecuentemente, por la adopción de nuevos horarios de trabajo y por la adaptación de la mano de obra a las nuevas necesidades emergentes.

En general, la organización tendrá que hacer frente a situaciones de aumento o disminución de la demanda o bien responder a acciones agresivas de las empresas competidoras. Para ello, tendrá que establecer medidas que le permitan adaptar el nivel de producción en períodos de tiempo muy cortos a las nuevas exigencias planteadas. Así, si la empresa se encuentra en una situación de aumento de la demanda podría recurrir a las horas extraordinarias o bien a trabajadores temporales. Sin embargo, ninguna de las anteriores son, en principio, soluciones rentables, ya que la primera conlleva un incremento importante de los costes laborales y la segunda puede suponer el riesgo de poca productividad por parte de este tipo de trabajadores debido a su menor integración en la empresa. Para esta situación, la alternativa establecida por Taddei (1992, p. 123) se centra en la contratación de equipos supletorios de trabajo, esto es, la reducción del tiempo de trabajo para todos los trabajadores de la empresa incrementando el número de equipos y, por tanto, aumentando el tiempo de utilización de los equipamientos. De esta forma, se conseguiría un aumento de la producción por el mayor grado de utilización de la maquinaria y por el incremento de productividad por parte de los asalariados, derivado del menor número de horas dedicadas al trabajo. Por otra parte, si el problema al que se enfrenta la empresa es la disminución de la demanda, la solución también podría pasar por una disminución del tiempo de trabajo para los asalariados de tal forma que, aunque supusiera una reducción proporcional de las retribuciones, no tendrían que enfrentarse a una situación de desempleo.

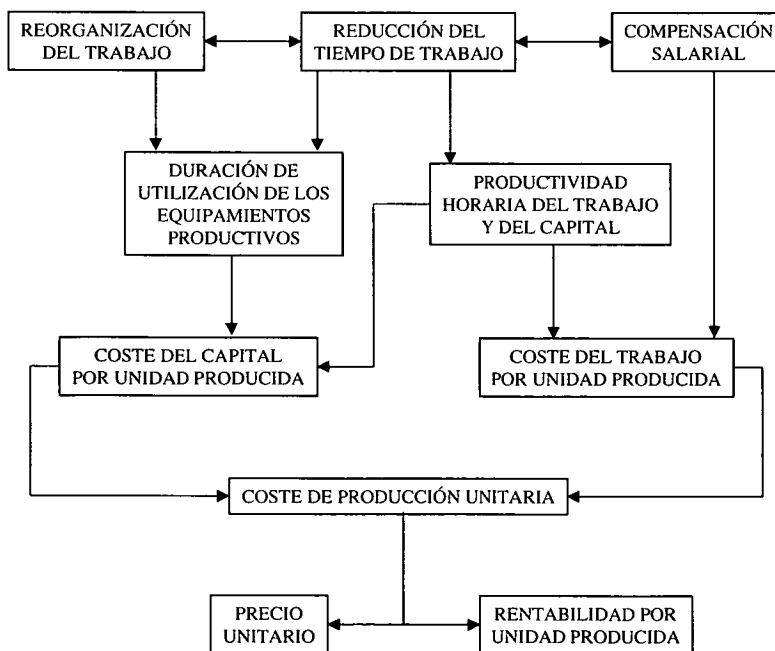
No obstante, habría que añadir que las anteriores alternativas de reducción-reorganización del tiempo de trabajo únicamente podrán ser llevadas a cabo siempre que la actividad sea divisible, esto es, que un gran volumen de producción sea susceptible de dividirse en pequeñas tareas relativamente independientes que puedan ser realizadas por los distintos equipos de trabajo (White, 1987, pp. 43-46).

La empresa mediante la implantación de la flexibilidad del tiempo de trabajo pretende mejorar su adaptación al mercado y, de esta forma, mantener su capacidad competitiva. Esto se obtiene, fundamentalmente, a través del precio de los productos y/o servicios, es decir, si una empresa disminuye este precio pasará a una posición más competitiva, alcanzando unas mayores cuotas de mercado e incrementando su índice de producción. En tal sentido, Taddei (1992, pp. 118-132) plantea un modelo microeconómico (Figura 1) en el que establece las potenciales relaciones existentes entre la reducción-reorganización del tiempo de trabajo y el precio final de los productos y/o servicios, como indicadores de la eficacia de la empresa.

Como puede observarse a través del modelo, para que la organización sea más competitiva es necesario que los costes unitarios de producción disminuyan y, así, disponer de la alternativa de poder reducir el precio final del producto o bien obtener un mayor margen de beneficio si decide no modificarlo.

Este modelo está basado en la teoría de la demanda, según la cual, dada una función de producción, es decir, la relación entre la cantidad de producto y los factores de producción (el número de trabajadores, las horas de trabajo por cada asalariado y el capital), dados los componentes del coste de producción (coste laboral fijo, coste laboral variable y coste del uso del capital) y dada la función de demanda del producto de la empresa (relación entre la cantidad demandada y el precio del producto), ésta decide cuántos trabajadores, cuántas horas por trabajador y qué cantidad producir al objeto de maximizar beneficios.

FIGURA 1. REDUCCIÓN-REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y COSTE DE PRODUCCIÓN



Fuente: Taddei (1992, p.125)

Por lo tanto, el efecto de la reducción-reorganización del tiempo de trabajo sobre el nivel de competitividad de la empresa va a depender de varios elementos que influyen en sentidos contrapuestos. Por una parte, el precio final del producto va a reducirse debido a las ganancias de productividad que se generan por la reducción del tiempo de trabajo, es decir, se suprimen determinadas pausas inútiles en la empresa generándose un uso más

intensivo de la mano de obra, unido a la menor fatiga y aburrimiento del trabajador por un tiempo inferior de permanencia en la empresa (OCDE, 1987, p. 348).

A su vez, con la reducción del tiempo empleado por cada trabajador podría verse disminuido el grado de utilización de la maquinaria. Para que esta circunstancia no se genere en la empresa, se suele utilizar un número creciente de turnos de trabajo lo que permitirá aumentar el período de utilización de los equipamientos y, de esta manera, el coste de capital por unidad producida disminuirá. Finalmente, la reducción del tiempo de trabajo no conlleva generalmente una disminución paralela del salario, sino que se establece una compensación salarial total o parcial. Esto supone que el salario/hora aumenta y, por tanto, también incrementará el coste unitario del trabajo. Así, el resultado final dependerá de la amplitud de los efectos anteriores, pudiendo obtenerse tanto un aumento como una disminución de los costes unitarios de producción.

En general, para que la reducción del tiempo normal de trabajo pueda traducirse en una mejor posición competitiva de la empresa, han de cumplirse las siguientes condiciones:

1. Se deben negociar conjuntamente la reducción del tiempo de trabajo, su compensación salarial y una flexibilización de la jornada de trabajo que permita a las empresas mejorar su organización, aumentar sus horas de actividad y ajustarse mejor a las fluctuaciones de la demanda. Si no es así, probablemente la reducción del tiempo de trabajo producirá un aumento en los costes laborales unitarios y, por lo tanto, una disminución en el nivel de actividad de la empresa.
2. Los costes laborales fijos (algunas cotizaciones a la Seguridad Social, vacaciones pagadas, etc.) se deben establecer en proporción a las horas trabajadas. En caso contrario, una sustitución de horas por trabajadores probablemente aumentará los costes laborales unitarios de las empresas.
3. La reducción del tiempo de trabajo debe verse acompañada de la posibilidad de aumentar la producción de las empresas, ya que, si ésto no se cumple, los efectos en la capacidad de competitividad serán bastante reducidos.

A su vez, todo ello se verá influenciado por los profundos cambios que se generarán en la organización global de la empresa, llegándose incluso a tener que rediseñar puestos de trabajo y relaciones formales ya existentes. Por tanto, este proceso afectará a una gran parte de los trabajadores y a los dirigentes de la organización. Así, el éxito de la implantación de la flexibilidad del tiempo de trabajo dependerá, en última instancia, de la actitud adoptada por ambos colectivos, viéndose influida por las potenciales ventajas e inconvenientes que de la misma se deriven.

#### **4.- ACTITUD DE LOS EMPRESARIOS Y TRABAJADORES ANTE LA IMPLANTACIÓN DE LA FLEXIBILIDAD DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA**

Tradicionalmente, los empresarios han tenido una actitud negativa hacia la reducción del tiempo de trabajo debido a que ésta puede conllevar un incremento en los costes laborales unitarios y, por tanto, modificar su capacidad competitiva en el mercado. No obstante, como ya se ha comentado anteriormente, esta situación es una de las posibles alternativas que pueden generarse en la empresa. Así, si la implantación de la reducción-reorganización del tiempo de trabajo se lleva a cabo de forma correcta, los efectos pueden ser los contrarios, favoreciéndose a su vez la adaptación de la empresa a los continuos cambios del entorno.

El cambio de actitud de los empresarios vendrá determinado por el balance final resultante de las ventajas e inconvenientes que este tipo de flexibilidad pueda potenciar en la organización. En este sentido, Wedderburn (1996, p. 34) afirma que los empresarios pueden aprovechar todas las competencias disponibles en el mercado de trabajo, y no únicamente la de aquellos individuos que buscan la jornada completa y, por otra parte, se puede contratar a personas que pueden adaptar su tiempo de trabajo a los períodos de gran y poca actividad de la empresa. Al estar contratados por un número inferior de horas al considerado como normal en la actividad de la que se trate, es más fácil establecer una variación en sus horarios que en los de las personas que realizan la jornada completa. Así, en épocas en las que la empresa se enfrente a un aumento de la demanda, se podrán contratar a estas personas para que se cubran determinados turnos extra. Por otra parte, en períodos de contracción de la demanda, como alternativa al despido de parte de la plantilla de la organización, se puede disminuir la jornada de los trabajadores para repartir el trabajo entre los asalariados de la empresa.

A su vez, ante la globalización e internacionalización de los mercados las empresas necesitan incrementar su competitividad, para lo que es necesario mejorar su imagen tanto externa como interna (Knauth y Hornberger, 1994, p. 34). Así, si un trabajador sabe que tiene la posibilidad de disminuir el tiempo de vinculación con la empresa en el momento en el que determinadas responsabilidades familiares lo limiten, tendrá una predisposición positiva con respecto a la organización. En esta misma línea, con respecto a la imagen pública de la sociedad, ésta se va a ver mejorada si ante dificultades económicas la empresa ofrece la posibilidad de generar trabajos a tiempo reducido antes de llegar al despido de un porcentaje importante de sus asalariados.

Por otra parte, Jansen y Ouwehand (1993) presentan una serie de argumentaciones adicionales. Esto es, la jornada reducida es una opción ventajosa para hacer frente a las fluctuaciones, que son ineluctables en toda empresa, y que a menudo no son lo suficientemente elevadas para la contratación de personal a tiempo completo. Además, hay determinadas operaciones industriales que no se pueden realizar de manera efectiva por empleados a tiempo completo, es decir, en la actualidad la media semanal de horas trabajadas ronda las 36 horas y existen actividades que necesitan en torno a las 48 o 52 horas, por lo que es necesario realizar turnos regulares diurnos y completarlos, en el turno de noche, con personas contratadas con una jornada inferior a la normal. En este mismo sentido, es necesario destacar que hay actividades que, por ser perjudiciales a la salud, no es recomendable que sean realizadas durante 8 horas continuadas.

A continuación, se destaca como ejemplo una posible combinación de turnos de trabajo con asalariados a tiempo parcial y a tiempo completo, que permiten aumentar el tiempo de utilización de la maquinaria. En la figura se refleja la coordinación de horarios para dos trabajadores a tiempo completo y uno a tiempo parcial. Con respecto a los primeros, se establece su trabajo en 4 días con jornadas de nueve horas que se van rotando cada semana en turnos de mañana y de tarde, lo que hace una media de 36 horas semanales. Para ampliar la duración de utilización de los equipos, se incorpora un trabajador a tiempo parcial que tiene concentrado su trabajo en tres días. De esta manera, todos los días la maquinaria funciona durante 18 horas a excepción del sábado en la que se trabaja media jornada (9 horas). En global, con la rotación de los tres trabajadores se establece un tiempo de explotación de 99 horas/semana. Así, la ampliación en la utilización de los bienes de equipo puede determinar una reducción final de los costes fijos laborales y, por tanto, del precio final del producto.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (1991), en un estudio realizado en ocho países europeos, obtiene como primera conclusión que, en conjunto, la jornada reducida parece más ventajosa que desventajosa para los establecimientos, determinándose que su principal aportación reside en la mejora de la organización del trabajo, ya que se pueden gestionar más eficientemente las oscilaciones de las cargas de trabajo o la carga insuficiente para trabajadores a tiempo completo. Igualmente, favorece la mejora de la competencia de la empresa, incrementa la calidad de los productos o servicios prestados por la empresa, contribuye a una mejor gestión de los picos de trabajo en el proceso productivo, son menores las bajas voluntarias, el índice de absentismo es menor por parte de estos trabajadores, los asalariados con una reducción de la jornada laboral son más productivos que los contratados a tiempo completo (puesto que la concentración y la productividad tienden a disminuir al final de todo un día de trabajo), la pérdida de tiempo debido a pausas de descanso o a bajas por enfermedad también sufre una importante reducción (Brewster, Hegewisch y Mayne, 1994), y posibilita la incorporación a la empresa de personas comprometidas y diestras que no están disponibles para realizar su trabajo a tiempo completo (Brewster, Hegewisch, Lockhart y Mayne, 1993).

FIGURA 2. SISTEMA DE TRABAJO A TURNOS COMBINADO PARA TRABAJADORES A TIEMPO COMPLETO Y A TIEMPO PARCIAL. TRABAJADORES A TIEMPO COMPLETO CON 36 HORAS/SEMANA, TRABAJADORES A TIEMPO PARCIAL 27 HORAS/SEMANA, TIEMPO DE EXPLOTACIÓN 99 HORAS/SEMANA

semana	1.								2.								3.							
	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D			
Trabajadores a tiempo completo	1	M	M	M	M			E	E	E	E					M	M	M	M					
	2		E	E	E	E				M	M	M	M	E	E	E	E							
Trabajadores a tiempo parcial	E				M	M		M	M			E		M	M					E				

semana	4.								5.								6.							
	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D			
Trabajadores a tiempo completo	1		E	E	E	E				M	M	M	M	E	E	E	E							
	2	M	M	M	M			E	E	E	E					M	M	M	M					
Trabajadores a tiempo parcial	E				M	M		M	M			E		M	M					E				

M= Equipo de mañana (9 horas)  
E= Equipo de tarde (9 horas)

Fuente: Knauth y Hornberger (1994)

No obstante, no todos los efectos de la reducción-reorganización del tiempo de trabajo son positivos en la empresa y para el empresario, sino que existen una serie de inconvenientes derivados de este instrumento. En este sentido, la mayor dificultad radica en la organización del trabajo y la comunicación (Bielinski, 1992). Esta desventaja comprende los siguientes aspectos: por una parte la organización, supervisión y control de los mismos puede hacerse más dificultosa al aumentar el número de personas que hay que coordinar y, por otra, la comunicación puede complicarse tanto en el ámbito interno de la organización como en su ámbito externo (clientes y proveedores).

Todo ello implica un aumento de los costes administrativos y de reclutamiento del personal, aumento de la rotación, así como un incremento de los costes de formación en el sentido de que su aportación a la empresa es inferior a la de los trabajadores a tiempo completo, necesitando la misma formación para desempeñar su trabajo (Brewster, Hegewisch, Lockhart y Mayne, 1993, p. 7).

Existe una dificultad adicional que surge del cambio cultural que supone para la dirección de la empresa organizar un volumen importante de trabajadores con jornada reducida, cuando tradicionalmente los puestos han sido a tiempo completo.

Por otra parte, si se analiza la implantación de la flexibilidad del tiempo de trabajo en la empresa, existen evidencias que determinan que es bastante difícil establecer los puestos de trabajo con elevadas responsabilidades mediante una jornada reducida, ya que es necesaria una mayor coordinación que la requerida para puestos rutinarios. Ello no quiere decir que a niveles inferiores de la organización sea fácil el establecimiento de esta jornada. Existen obstáculos diferentes como el hecho de que, para desempeñar correctamente determinados puestos, es necesario un tiempo mínimo de permanencia en la empresa para poder adquirir la experiencia necesaria.

Como conclusión, bajo la perspectiva del empresario, la valoración respecto a la reducción-reorganización del tiempo de trabajo dependerá del resultado final establecido en cuanto a los costes laborales. Sin embargo, parece existir un mayor volumen de efectos positivos que de inconvenientes para su introducción.

De otro lado, para que la implantación sea exitosa será también necesario que los trabajadores afectados por la reorganización del trabajo y por una reducción de sus ingresos, proporcional a las horas trabajadas, tengan una actitud positiva hacia este instrumento. La premisa inicial de la que se ha de partir es la de que los asalariados han de aceptar voluntariamente la reducción del tiempo de trabajo, puesto que si no se cumple esta condición la puesta en marcha de la flexibilidad del tiempo de trabajo se verá comprometida desde un primer momento.

En este sentido, en dos encuestas realizadas por la Comisión de las Comunidades Europeas durante los años 1989 y 1994 se obtiene como conclusión que más de un tercio de los trabajadores comunitarios prefieren una reducción del tiempo de trabajo a una subida salarial, si bien esta idea viene matizada en función de las fluctuaciones del mercado laboral así como de los posibles incrementos del ritmo de trabajo exigidos por el empresario para compensar la disminución del número de horas trabajadas. En estas encuestas se les preguntó a los trabajadores por el número de horas semanales que preferirían trabajar al mismo salario/hora que cobraban en el momento de ser encuestados. Los resultados obtenidos indican que en 1994 la actitud hacia la reducción del tiempo de trabajo es aún más favorable que en 1989, optando por disminuir, en media, la semana laboral en dos horas frente a la reducción de una hora manifestada en 1989. Concretamente, en España en la primera encuesta realizada, los trabajadores estaban contentos con la jornada pactada de 38 horas y no deseaban reducción alguna de la misma, no obstante, en el año 1994 se prefería una disminución de 3 horas semanales hasta lograr la duración de 35 horas a la semana, pasando a convertirse durante este quinquenio en uno de los países que mayor interés tienen por reducir la jornada laboral (Comisión de las Comunidades Europeas, 1994).

Si se parte de la premisa anterior, desde el punto de vista de los trabajadores, la principal ventaja consistirá en la posibilidad de combinar el trabajo con otras actividades u obligaciones, tales como las responsabilidades familiares o la educación. De igual forma, también ofrece oportunidades de empleo a personas con problemas de salud que no pueden dedicar un número elevado de horas al trabajo, permitiendo por otra parte el disfrute de un mayor tiempo de ocio (Barling y Gallagher, 1996).

En la práctica, existen bastantes empresas en las que no se predeterminan unos horarios fijos, sino únicamente una banda horaria en la que tienen que estar presentes un número determinado de trabajadores y es el grupo el que elige quién trabaja y en qué momento.

Es posible destacar otras ventajas indirectas que afectan de manera positiva a los asalariados, esto es, ofrece oportunidades de empleo a las mujeres, permitiendo así su asentamiento en el mercado de trabajo, y posibilitando una disminución en el número de individuos despedidos ante las fluctuaciones económicas a las que están sometidas todas las empresas (Bielinski, 1992).

No obstante, existe un punto claramente negativo para el trabajador consistente en la reducción proporcional tanto de sus ingresos como de parte del capital humano que ya habían logrado en su trabajo (Michau, 1987, p. 20), lo que hace que su potencial para ocupar nuevos puestos de trabajo en otras organizaciones se vea disminuido. Al margen de la cuestión económica, pueden verse afectados por otros inconvenientes derivados de la figura con la que los mismos han visto reducido el tiempo dedicado al trabajo. Así, por ejemplo si tal reducción se ha producido por la conver-

sión voluntaria del contrato de trabajo (pasando de realizar una jornada a tiempo completo a una jornada a tiempo parcial) se verán afectados por una menor protección en los casos de las pensiones de jubilación e incapacidad permanente, la prohibición de realizar horas extraordinarias si se tratan de contratos temporales, etc.

Por lo tanto, la tendencia voluntaria del trabajador a disminuir el tiempo dedicado al trabajo dependerá del balance obtenido con los elementos destacados y, sobre todo, a la valoración dada al tiempo de ocio frente a la situación económica disponible.

## 5. CONCLUSIONES

La incertidumbre que, en la actualidad, caracteriza el mercado ha obligado a las empresas a desarrollar instrumentos que faciliten una adaptación rápida y eficiente a los cambios continuos del entorno. Entre éstas, se encuentra la flexibilidad del tiempo de trabajo cuya principal ventaja es que puede implantarse en la organización mediante una amplia gama de alternativas. No obstante, su desarrollo implica un elevado coste al necesitar una reorganización profunda de la empresa, tanto en los puestos de trabajo como en las relaciones existentes entre los mismos. Por ello, al margen de una correcta gestión en el momento de su implementación en la empresa, será necesario que tanto el empresario como los trabajadores mantengan una actitud positiva respecto a la reducción-reorganización del tiempo de trabajo.

Dicha técnica puede favorecer la actuación de la empresa y, por tanto, la del empresario mediante la mejora de la gestión de los picos de trabajo en el proceso productivo, el aumento en la productividad de los trabajadores al disminuir el tiempo dedicado al trabajo, la reducción en las bajas voluntarias y en el índice de absentismo, etc. Por otra parte, los trabajadores pueden verse beneficiados por la misma ya que ésta les permitirá realizar un mejor ajuste entre su tiempo de ocio y el dedicado al trabajo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- BARLING, J. y GALLAGHER, D. G. (1996): "PART-TIME EMPLOYMENT", *INTERNATIONAL REVIEW OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, VOL. 11, CHAPTER 8, pp. 243-275.
- BIELINSKI, H. (1992): *NEWS FORMS OF WORK AND ACTIVITY. SURVEY OF EXPERIENCE AT ESTABLISHMENT LEVEL IN EIGHT EUROPEAN COUNTRIES*, EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, DUBLIN.
- BREWSTER, C., HEGEWISCH, A., LOCKHART, T. y MAYNE, L. (1993): "FLEXIBLE WORKING PATTERN IN EUROPE", *INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT*, NÚM. 6, MAY.
- BREWSTER, C., HEGEWISCH, A. y MAYNE, L. (1994): "FLEXIBLE WORKING PRACTICES. THE CONTROVERSY AND THE EVIDENCE", IN *POLICE AND PRACTICE IN EUROPEAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, BREWSTER, C. y HEGEWISCH, A. (EDS), ROUTLEDGE, LONDON.
- COMISIÓN EUROPEA (1994): *CRECIMIENTO, COMPETITIVIDAD, EMPLEO - RETOS Y PISTAS PARA ENTRAR EN EL SIGLO XXI - LIBRO BLANCO*, OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, LUXEMBURGO.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. DIRECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES (1989): "RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES CHEFS D'ENTREPRISE ET DES CONSOMMATEURS", *ECONOMIE EUROPÉENNE, SUPPLÉMENT B*, NÚM. 8/9, AOÛT/SEPTEMBRE, pp. 1-4.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. DIRECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES (1994): "RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES CHEFS D'ENTREPRISE ET DES TRAVAILLEURS", *ECONOMIE EUROPÉENNE*, NÚM. 47, MARS, pp. 13-52.
- COMMISSION EUROPÉENNE. DIRECTION GÉNÉRALE DE L'EMPLOI, DES RELATIONS INDUSTRIELLES ET DES AFFAIRES SOCIALES (1995): "FLEXIBILITÉ ET AMÉNAGEMENT DU TRAVAIL", *EUROPE SOCIALE, SUPPLÉMENT 1/95, RAPPORT DU GROUPE D'EXPERTS*, pp. 1-42.
- DURÁN, F., MONTOYA, A.; SALA, T. (1987): *EL ORDENAMIENTO LABORAL ESPAÑOL Y LOS LÍMITES A LA AUTONOMÍA DE LAS PARTES Y A LAS FACULTADES DEL EMPRESARIO*, MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, MADRID.
- DURÁN LÓPEZ, F. (1980): "LA REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO: UNA APROXIMACIÓN AL DEBATE EUROPEO", *REVISTA DE TRABAJO*, NÚM. 57-58, pp.47-67.
- FINA SANGLAS, L. (1991): *EL PROBLEMA DEL PARO Y LA FLEXIBILIDAD DEL EMPLEO. INFORMES SOBRE UN DEBATE*, MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, MADRID.
- FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (1991): "COMMENT NÉGOCIER UNE RÉDUCTION DES HORAIRES DE TRAVAIL DANS LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE", *BULLETIN EUROPÉEN SUR LE TRAVAIL POSTÉ (BEST)*, NÚM. 1.
- HUTCHINSON, S. y BREWSTER, C. (1995): *FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO*, GESTIÓN 2000, BARCELONA.
- JANSEN, B. y OUWEHAND, J.J. (1993): *PART-TIME WORK*, EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, DUBLIN.
- KNAUTH, P. y HORNBERGER, S. (1994): *PART-TIME WORK*, EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, DUBLIN.
- MICHAU, J. (1987): *EL HORARIO MODULAR. POR UN NUEVO ORDENAMIENTO DEL TIEMPO DE TRABAJO*, MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, MADRID.
- OCDE (1987): *FLEXIBILIDAD Y MERCADO DE TRABAJO. EL DEBATE ACTUAL*, MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, MADRID.
- TADDEI, D. (1992): "LOS EFECTOS SOBRE EL EMPLEO DE LA REORGANIZACIÓN-REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO", *REVISTA DE ECONOMÍA Y SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO*, NÚM. 15-16, pp.118-132.
- WEDDERBURN, A. (1996): "LE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL", *BULLETIN D'ÉTUDES EUROPÉENNES SUR LE TEMPS (BEST)*, FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL, NÚM. 8.
- WHITE, M. (1987): *REDUCCIÓN DE LA JORNADA DE TRABAJO. POSIBILIDADES Y PERSPECTIVAS*, MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, MADRID.