



La flexibilidad laboral en la empresa

La flexibilidad en el trabajo es un concepto de moda, que abarca, sin embargo, ámbitos y actuaciones muy diversas. La flexibilidad para participar activamente en el mercado, la posibilidad de que la organización modifique la distribución de las tareas y el contenido de los procesos o los canales de comunicación interna, la capacidad de adaptación de la producción sin incurrir en costes elevados y, por supuesto, la adecuación eficiente de los recursos humanos disponibles, son fundamentales para resultar cada día más eficientes.

EVA RIMBAU GILABERT, Universitat Oberta de Catalunya, (erimbau@uoc.edu)
y XAVIER M. TRIADÓ IVERN, Universitat de Barcelona, (xtriado@ub.edu)

INTRODUCCIÓN

Muchos directivos están preocupados por lograr que su empresa sea más flexible. La flexibilidad es casi un "Santo Grial" que todos perseguimos para hacer frente al cambio acelerado e impredecible que afecta a los entornos de nuestras organizaciones. Las nuevas tecnologías, la creciente globalización de

los mercados y la aparición de nuevas formas organizativas y de nuevas pautas de competencia -más intensa e impredecible- han creado niveles de cambio e incertidumbre ambientales sin precedentes para todo tipo de organizaciones. Ante este panorama, ¿quién no va a querer beneficiarse de la flexibilidad?

A pesar de ello, la palabra "flexibilidad" sigue utilizándose sin una idea muy clara de qué significa ser flexible para una empresa. Por eso parece útil revisar de qué formas puede ser flexible una organización, en general, y en sus recursos humanos, en particular.

En este trabajo reordenamos los elementos que delimitan la flexibilidad laboral y organizativa, alineándolos dentro de la estrategia empresarial, de forma que se puedan identificar las oportunidades que ofrece cada una de ellas por separado y su conjunto como estrategia.

1. FLEXIBILIDAD DE LA EMPRESA

Todos entendemos que, en general, algo es flexible si presenta capacidad de cambio o adaptación ante condicionantes externos. Pasando esta idea al ámbito de las organizaciones, la flexibilidad se refiere a las capacidades de una organización para responder eficazmente a un entorno competitivo,

FICHA TÉCNICA

Autores: RIMBAU GILABERT, Eva y TRIADÓ, Xavier

Título: La flexibilidad laboral en la empresa

Fuente: Capital Humano Nº 197, pág. 38. Marzo 2006

Resumen: El elevado ritmo de cambio en los entornos y en las actividades exige a las empresas ser lo más flexibles posible. Pero no siempre está claro qué significa ser flexible. Por eso, este artículo revisa de qué formas puede ser flexible una organización, en general, y en sus recursos humanos, en particular. Además se reordenan los elementos que delimitan la flexibilidad laboral y organizativa, alineándolos dentro de la estrategia empresarial, de forma que se puedan identificar las oportunidades que ofrece cada una de ellas por separado y su conjunto como estrategia. En primer lugar, se explica qué es una empresa flexible, para entrar a continuación en los elementos de la flexibilidad laboral de una organización: flexibilidad salarial, flexibilidad en el lugar de trabajo (movilidad geográfica y teletrabajo), flexibilidad funcional y flexibilidad numérica (interna y externa). Finalmente, se analizan las posibles actitudes que puede adoptar la empresa ante la flexibilidad laboral.

Descriptores: Flexibilidad organizativa, flexibilidad laboral, flexibilidad salarial, flexibilidad funcional, flexibilidad numérica



cambiante por tanto, al tiempo que mantiene o mejora su posición competitiva.

Podemos decir –con Eduardo Bueno– que una organización flexible persigue dos objetivos:

a) a corto plazo, utilizar lo mejor posible los factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos.

b) a largo plazo, facilitar su adaptación al entorno competitivo y lograr el desarrollo organizativo permanente.

Para lograrlo, la organización flexible será capaz de modificar sus recursos y sus actividades con la rapidez y eficiencia necesarias ante cambios en el entorno, de manera que el resultado de dichas modificaciones sea más adecuado ante las nuevas circunstancias que la configuración anterior.

Hasta aquí una visión genérica de qué es la flexibilidad empresarial, quizá más teórica que destinada de la práctica diaria de la gestión, que sirve de marco en el que ubicar los conceptos de flexibilidad que presentamos. Los cuatro ámbitos en los que las empresas pueden buscar y promover esta flexibilidad son: el estratégico, el organizativo, el productivo y el laboral. En las líneas que siguen analizaremos cada uno de ellos, para presentar sus potencialidades y fuerzas.

- La **flexibilidad estratégica** se refiere a la flexibilidad que posee la empresa, como conjunto, en su participación activa en el mercado. Este enfoque, propio de la alta dirección, se centra en la capacidad de la empresa para modificar proactivamente la naturaleza de sus actividades o responder con rapidez a los cambios en el entorno de forma que desarrolle o mantenga su ventaja competitiva.

Este tipo de flexibilidad ofrece a la organización la posibilidad de modificar o sustituir las estrategias actuales en términos, por ejemplo, de la aplicación de nuevas tecnologías o de la renovación de sus productos, la creación de nuevas combinaciones producto-mercado o la utilización del poder de mercado para evitar la entrada de competidores.

- La **flexibilidad organizativa** o estructural se refiere a la posibilidad de que la organización modifique la distribución de las

Una organización flexible persigue utilizar lo mejor posible los factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos y facilitar, a largo plazo, su adaptación al entorno competitivo para lograr un desarrollo organizativo permanente

tareas, el contenido de los procesos o los canales de comunicación interna. Este tipo de flexibilidad puede afectar a los límites de la organización, llegando, en su grado extremo, a promover una "organización sin fronteras". Una organización sin fronteras es aquella que posee reglas ambiguas en lo referente a quién es miembro de la organización, a la identidad de los departamentos y a la responsabilidad de cada puesto de trabajo. Las fronteras externas de estas organizaciones se difuminan, de forma que –por ejemplo– aumentan la externalización de actividades o las relaciones de trabajo temporales, se intensifica la descentralización y la coordinación entre funciones y equipos o se elaboran unas descripciones de los puestos de trabajo genéricas, que enfatizan más los valores asociados al puesto que los deberes específicos y predeterminados. La dirección de recursos humanos tiene mucho que aportar, junto con los directivos de otras áreas, para lograr la flexibilidad organizativa en una empresa.

- La **flexibilidad productiva** se refiere a la capacidad de adaptación de la producción sin incurrir en costes elevados. Esta forma de flexibilidad, más central en las preocupaciones de la dirección de la producción, se orienta a la capacidad de producir nue-

vos productos, de cambiar la proporción de cada producto dentro de la producción total y de variar el volumen de producción según las necesidades del mercado.

- La **flexibilidad laboral** se refiere a la adecuación eficiente de los recursos humanos disponibles y de la organización del trabajo a las variaciones de la demanda de productos y servicios, así como a la diversificación de productos. La dirección de recursos humanos es la responsable por excelencia de desarrollar esta forma de flexibilidad en su empresa.

En síntesis, reuniendo los cuatro ámbitos en que se puede concretar la flexibilidad de una organización, la flexibilidad de una organización puede definirse como la capacidad de adaptación o respuesta que posee la organización en su conjunto ante cambios actuales o previstos del entorno, conseguida a partir de una actitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles.

Dado que los cuatro enfoques o elementos de flexibilidad están interconectados, lo habitual es que al actuar sobre uno sea necesario también actuar sobre alguno de los demás o sobre todos ellos. Es imposible, por ejemplo, introducirse en nuevos mercados (flexibilidad estratégica) si no existe una flexibilidad productiva que permita adaptar el diseño de los productos y la cantidad producida a las necesidades de ese nuevo mercado. Pero, al mismo tiempo, la empresa debe contar con un personal capaz de responder a las nuevas exigencias productivas, por lo que la flexibilidad laboral también resulta imprescindible, y puede ser necesario modificar la estructura organizativa para agrupar al personal de la forma apropiada para los nuevos procesos (flexibilidad estructural).

En consecuencia, a pesar de que en este artículo el foco de atención es la flexibilidad laboral, el directivo de recursos humanos no debería olvidar que existen interrelaciones entre todos los aspectos de la organización que influyen en la flexibilidad. La pieza central que cohesiona y da sentido a las diferentes formas de flexibilidad son las capacidades directivas, que deben asegurar que se alcance la flexibilidad deseada y, además, que ésta se integre de una forma coheren-



FUENTE > Eva Rimbau y Xavier Triadó.

La flexibilidad de una organización es la capacidad de adaptación o respuesta que posee ésta ante cambios actuales o previstos del entorno, conseguida a partir de una actitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles

te con la misión y la estrategia de la organización (Ilustración 1).

2. FLEXIBILIDAD LABORAL

A menudo se entiende, – de forma incorrecta e incompleta – que la flexibilidad laboral consiste sólo en el recurso a los contratos de trabajo, de duración determinada, o en la rebaja de los costes de despido. Entender bien el concepto de flexibilidad laboral supone distinguir dos ámbitos a los que se refiere: el mercado de trabajo en su conjunto y a la organización individual.

Según su ámbito de aplicación se pueden distinguir los siguientes tipos de flexibilidad laboral:

La **flexibilidad del mercado de trabajo** se refiere a la relación entre la *output* y el empleo desde un punto de vista macroeconómico, así como en el impacto del desempleo en los salarios. En un mercado de trabajo inflexible, el empleo puede evolucionar de forma poco relacionada con la evolución del *output*, al tiempo que un elevado desempleo afectaría poco al nivel salarial. En este nivel “macro”, el debate sobre la flexibilidad se centra en el impacto de instituciones que afectan al conjunto de la economía –principalmente las políticas gubernamentales– sobre la eficiencia y las características de los mercados laborales. A este significado de la flexibilidad se refieren la Comisión Europea (CE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) cuando subrayan que la flexibilidad del mercado laboral constituye un importante factor para el crecimiento económico.

La flexibilidad laboral puede referirse también al ámbito concreto de la organización individual. En este nivel “micro”, el énfasis recae sobre la eficiencia y la capacidad de reacción de los sistemas de recursos hu-

manos ante variaciones significativas en la demanda y ante la iniciativa estratégica de aumentar o diversificar la cartera de productos. Como veremos más adelante, aquí se incluye un amplio abanico de prácticas que pueden ser adecuadas para situaciones muy distintas y que, probablemente, exigen procesos de implantación diferenciados.

Aunque la flexibilidad del mercado laboral afecta en gran medida a las posibilidades de flexibilidad de las empresas, este artículo se centra en el segundo significado del término. Es decir, la flexibilidad que depende de los recursos humanos de la propia la organización.

3. FORMAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA EMPRESA

En general, los autores que han estudiado la flexibilidad en los recursos humanos de una organización, diferencian cuatro formas de flexibilidad según su objeto. Esto es, según el aspecto que se desea flexibilizar: los salarios que se paga a los trabajadores (flexibilidad salarial), el lugar en el que se desarrolla el trabajo (flexibilidad geográfica y teletrabajo), las capacidades de los trabajadores (flexibilidad funcional), o el número de trabajadores o de horas trabajadas (flexibilidad numérica). Analicemos brevemente cada uno de ellos.

3.1. FLEXIBILIDAD SALARIAL O FINANCIERA

En Europa, la mayor parte de los salarios se han determinado tradicionalmente a través de los convenios colectivos, lo que los ha desvinculado en gran medida de la situación financiera real de las empresas. Ante este problema, el recurso a la flexibilidad salarial pretende evitar la indexación automática de las remuneraciones al coste de la vida, buscando la individualización de los salarios.

En general, este tipo de flexibilidad se refiere a las políticas retributivas –de las que existe una amplia variedad de formas– que condicionan la remuneración a algún indicador de la actividad individual o de la organización. Para aplicar esta práctica es necesario identificar un indicador adecuado para el tipo de desempeño que se desea premiar, lo que no siempre resulta sencillo.



La flexibilidad salarial puede referirse tanto al conjunto de retribuciones que debe abonar la organización como a la retribución que percibe un trabajador individual:

- En el primer caso, se procura que la masa salarial se encuentre condicionada por la situación real o previsible de la empresa. Lo que significa que el nivel retributivo pueda, en determinadas circunstancias, ser flexible a la baja y no sólo al alza como ocurre de forma muy generalizada en la actualidad. Esto se puede lograr a través de la negociación o de la vinculación de una parte sustancial de los salarios a algún tipo de indicador que refleje la marcha de la empresa.
- En la orientación individual del concepto, más habitual, se pretende que una proporción significativa de la retribución total que perciba un trabajador se encuentre efectivamente vinculada al rendimiento y/o a la productividad, ya sea individual o de grupo, y a otros indicadores relacionados con comportamientos laborales que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa.

La retribución variable y los sistemas de incentivos no son una práctica reciente y han sido examinadas en detalle por numerosos autores. Nos remitimos por ello a otras fuentes que han estudiado las características, ventajas e inconvenientes de la retribución flexible en las empresas.

3.2. FLEXIBILIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

Dos son las vías principales por las que las empresas logran flexibilizar la ubicación física desde la que el trabajador realiza su actividad: la movilidad geográfica y el teletrabajo.

Movilidad geográfica

El concepto de movilidad geográfica puede aplicarse tanto a un mercado laboral en su conjunto como a las prácticas dentro de una empresa. Para un mercado laboral, la movilidad geográfica suele referirse a la disponibilidad de la población que busca un puesto de trabajo a cambiar su lugar de residencia, con el fin de que ninguna oferta existente en el mercado quede desatendida. Dentro de una empresa, el Estatuto de los Trabajadores, en su artículo 40, indica que la movi-

lidad geográfica se fundamenta en la posibilidad de dicha empresa de trasladar a un trabajador de un puesto a otro, dentro de la misma empresa pero situado en una localidad distinta, debido a imperativos de carácter técnico, económico, organizativo o de producción.

Según la normativa laboral vigente, existen dos modalidades de movilidad geográfica: el desplazamiento y el traslado. El desplazamiento consiste en un cambio a un lugar distinto de donde tiene su residencia habitual el trabajador, por un tiempo no superior a doce meses en un período de tres años. Por su parte, el traslado significa un cambio de residencia permanente o que excede el período anteriormente señalado.

Los expertos están de acuerdo en que la movilidad geográfica en el mercado laboral español está bastante por debajo de lo que sería deseable. Algunos de los motivos para ello son: la falta de cultura de movilidad en el país, la falta de adecuación de las cualificaciones a las necesidades de los mercados de trabajo, la dificultad de encontrar vivienda en el destino, la carencia de información sobre las demandas de empleo en otros lugares, y otros factores sectoriales y socio-culturales.

Teletrabajo

La Asociación Catalana de Teletrabajo, como lo hacen otras de modo análogo, propone definir el teletrabajo como una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Esta modalidad de trabajo engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial.

Las características principales del teletrabajo pueden resumirse en:

- La descentralización de algunos puestos de trabajo y su independencia del centro de trabajo habitual (vivienda del trabajador, unidades-satélite de una compañía, unidades móviles, dependencias de los clientes, etc.).
- La utilización creciente de tecnologías de información y telecomunicaciones.



En un mercado de trabajo inflexible, el empleo puede evolucionar de forma poco relacionada con la evolución del output, al tiempo que un elevado desempleo afectaría poco al nivel salarial

- La generación de ocupaciones laborales que no precisan de la presencia física en el centro de trabajo, ni en una determinada operación del ciclo productivo, ni tan siquiera para sostener la estructura de una organización.

3.3. FLEXIBILIDAD FUNCIONAL

La flexibilidad funcional pretende asegurar que los trabajadores poseen las capacidades y habilidades necesarias para las actividades desarrolladas en la empresa en cada momento. Esto se consigue por el mecanismo contrario a la división del trabajo y la separación de tareas, ampliando la gama de tareas y capacidades necesarios para un puesto de trabajo e incrementando la movilidad interna.

Dicha ampliación de tareas puede ser horizontal (el trabajador asume tareas que anteriormente desarrollaban otros empleados del mismo nivel jerárquico) o vertical (se incorporan tareas anteriormente realizadas por empleados de niveles superiores o inferiores). Por lo tanto, para conseguir esta flexibilidad funcional es necesario contar con un personal cualificado, con una alta polivalencia profesional y activamente implicado en las decisiones y los procesos de la organización. Ejemplos de estas prácticas son la rotación de tareas, el enriquecimiento de tareas y los equipos semiautónomos que realizan un amplio proceso que exige capacidades diversas.

Tras las sucesivas reformas laborales, en España se ha ido configurando un marco legal en materia de movilidad funcional bastante flexible. Este marco permite que el empresario pueda decidir, unilateralmente y sin causas justificativas, la asignación de unas tareas y funciones al trabajador distintas de las inicialmente pactadas, siempre que las nuevas funciones y tareas correspondan al mismo grupo profesional en el que esté encuadrado, o bien, a una categoría profesio-

nal equivalente, si éste es el sistema de clasificación seguido por la empresa.

La posibilidad de utilizar un sistema basado en grupos profesionales, que suelen estar definidos de forma muy amplia, no ha sido aún lo suficientemente aprovechada por la negociación colectiva en España. A este respecto, son numerosos los sectores y empresas en los que se continúan aplicando sistemas de clasificación basados en categorías profesionales, que se caracterizan por una definición muy precisa y restrictiva de los cometidos laborales del trabajador, y que corresponden en la mayoría de los casos a formas de organización del trabajo que han quedado obsoletas. Este hecho ha sido la principal causa de rigidez que existe en el mercado laboral español en materia de movilidad funcional.

3.4. FLEXIBILIDAD NUMÉRICA, INTERNA Y EXTERNA

La flexibilidad numérica se refiere a la posibilidad de adaptar el volumen de trabajo o, lo que es lo mismo, el número de trabajadores o de horas trabajadas, para responder a las diferentes necesidades de producción o de servicio. La Ilustración 3 recoge las principales formas de flexibilidad numérica al alcance de una organización, que puede obtenerse siguiendo dos enfoques, uno interno y el otro externo:

- Cuando el enfoque es interno, los esfuerzos para aumentar la capacidad de adaptación de la organización se realizan a través de modificaciones en el mercado interno de trabajo o en la organización de la producción, recurriendo a la redistribución de las cargas de trabajo en la empresa.
- En las estrategias externas para conseguir la flexibilidad las organizaciones recurren al mercado externo de trabajo para contratar la cantidad de mano de obra que sea necesaria.

Flexibilidad numérica interna

La flexibilidad numérica interna o flexibilidad en el tiempo de trabajo es uno de los mecanismos a disposición de las empresas para lograr que el número de horas trabajadas por el personal disponible se ajuste a las necesidades de producción o de servicio. Las posibles formas de alcanzar este objetivo son las siguientes:



El trabajo fijo de carácter discontinuo consiste en que los empleados son llamados para trabajar únicamente cuando existe trabajo para ellos

- Las **horas extraordinarias**: resultan de fácil aplicación para atender necesidades puntuales y evitan un aumento excesivo de la plantilla. Sin embargo, su uso regular puede ser muy costoso, además de estar limitado su número anual por trabajador. Es poco recomendable como práctica habitual dado que los trabajadores pueden no desear realizarlas por motivos personales, por cansancio o porque en algunas empresas son horas que no se retribuyen, en contra de la normativa vigente.
- Puede establecerse un **horario flexible**, que fije el número total de horas que se deben trabajar en un año, un mes, una semana o un día, al tiempo que la distribución de las horas a lo largo del período establecido se fija en función de las necesidades de producción o del propio empleado. Uno de los efectos favorables de esta práctica es la disminución del absentismo. No obstante, puede causar dificultades en la comunicación y coordinación de trabajadores que deben colaborar pero que no se encuentran en la empresa en el mismo momento. En España, la regulación de la jornada de trabajo en los convenios colectivos ha ido incluyendo cada vez más cláusulas orientadas a permitir una distribución no uniforme de las horas de trabajo, fijadas éstas cada vez con más frecuencia en cómputo anual.
- El **trabajo a tiempo parcial** supone una jornada laboral más corta que la establecida habitualmente en un sector o empresa. Además de proporcionar mano de obra en el momento del día preciso o en la canti-

dad de horas necesarias, facilita el acceso al trabajo a personas con otras responsabilidades o intereses ajenos al trabajo. A pesar de ello, puede conllevar dificultades para la integración de los trabajadores en la empresa y para coordinarse con el resto de trabajadores.

- El **trabajo por turnos** es una práctica que permite aumentar el número de horas de funcionamiento de las instalaciones al permitir que un mismo puesto de trabajo sea ocupado por diversos trabajadores a lo largo del día. Este modo de organizar la actividad puede ocasionar, sin embargo, algunos inconvenientes, como efectos negativos sobre la salud de los trabajadores, o dificultades en la comunicación entre los trabajadores de los diferentes turnos.
- El **trabajo fijo de carácter discontinuo** consiste en que los empleados son llamados para trabajar únicamente cuando existe trabajo para ellos. Es frecuente en sectores como la hostelería, las actividades recreativas de temporada y otras similares.

Flexibilidad numérica externa

La flexibilidad numérica externa o flexibilidad contractual se orienta a lograr que la cantidad y calidad de la mano de obra se adapte a las necesidades de cada momento, recurriendo al mercado externo y -por lo tanto- a la realización de nuevos contratos cada vez que sea necesario. A este tipo de flexibilidad laboral se le denomina flexibilidad numérica.

Los trabajadores que posibilitan la flexibilidad externa son, principalmente:

- Trabajadores con **contratos de duración determinada**, que pueden ser contratados directamente por la empresa o bien ser cedidos por Empresas de Trabajo Temporal.
- Trabajadores **autónomos y empresarios individuales**.
- Trabajadores que están empleados en **empresas subcontratadas** para prestar un servicio o proporcionar un producto

La flexibilidad contractual no sólo aporta "horas de trabajo" para realizar las mismas tareas que ya se llevan a cabo en la organiza-

CUADRO I > FORMAS DE FLEXIBILIDAD NUMÉRICA	
Flexibilidad interna	Flexibilidad externa
Horas extraordinarias	Contratos de duración determinada:
Distribución de horas anuales	• Realizados por la organización
Trabajo a tiempo parcial	• Vía ETT
Turnos de trabajo	Trabajadores autónomos
Contratos fijos discontinuos	Subcontratación

FUENTE > Eva Rimbau y Xavier Triadó.

ción, sino que puede servir para incorporar temporalmente a nuevas personas, con capacidades específicas no disponibles en la organización, evitando el coste de formar al personal permanente. El empleo indefinido, con dedicación exclusiva y para un único empleador, ha sido tradicionalmente el más habitual en la mayoría de empresas, tanto las de producción en masa, como las de comunicaciones, transportes, seguros o banca. Sin embargo, las formas de empleo más a corto plazo fueron en el pasado las propias de numerosos sectores y, en algunos casos, continúan siéndolo.

A pesar de que estas prácticas no son nuevas, en los últimos años se ha intensificado su empleo y se ha modificado su finalidad, hasta el punto que es posible afirmar que los contratos temporales se han utilizado a menudo en lugar de contratos permanentes o indefinidos. Existen estudios sobre las potenciales ventajas e inconvenientes de la flexibilidad externa, que sugieren que un adecuado uso de la misma debe reflexionar sobre la centralidad de las tareas que se asignarán a estos trabajadores. Es decir: las tareas y los puestos más adecuados para obtener flexibilidad externa parecen ser los menos relacionados con la capacidad competitiva de la empresa. Esto implica que, probablemente:

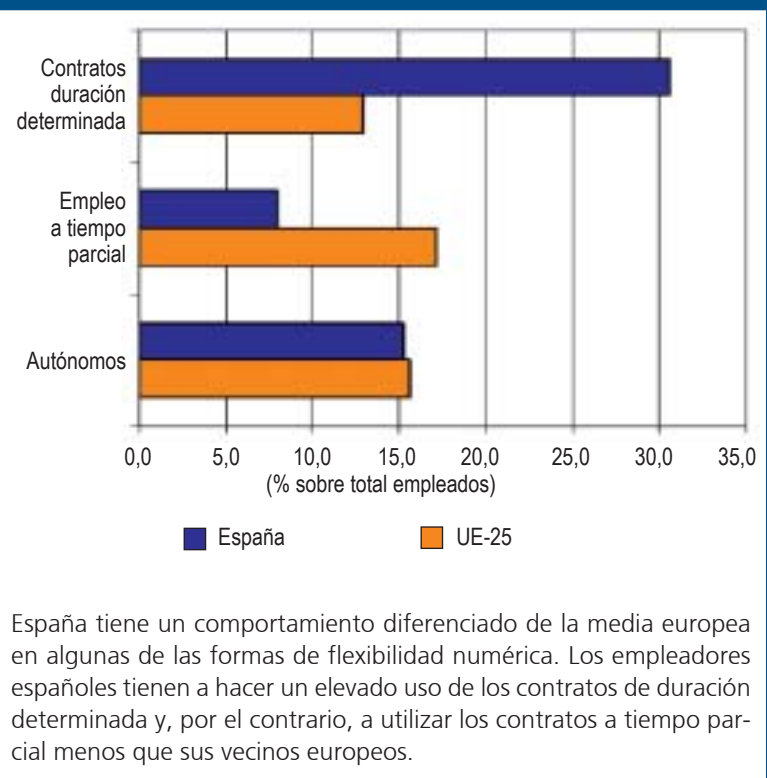
- Son puestos para los que resulta relativamente sencillo encontrar personal cualificado en el mercado de trabajo.
- Las tareas asignadas exigen un breve lapso de adaptación y aprendizaje en la empresa para alcanzar un desempeño adecuado.
- Las tareas a desarrollar no requieren demasiada interacción con otros miembros de la organización.

Por lo tanto, solamente una reflexión centrada en las necesidades y las características de la empresa permitirá decidir en qué medida es adecuada la flexibilidad externa para atender a las exigencias del entorno.

4. ¿CÓMO AFRONTAR LA FLEXIBILIDAD?

Pueden distinguirse, para finalizar este artículo, tres actitudes flexibles en las empresas. Cuando, por presión de su entorno o de sus propios empleados, las organizaciones ne-

GRÁFICO 2 > FLEXIBILIDAD NUMÉRICA EN EUROPA Y ESPAÑA AÑO 2003



España tiene un comportamiento diferenciado de la media europea en algunas de las formas de flexibilidad numérica. Los empleadores españoles tienen a hacer un elevado uso de los contratos de duración determinada y, por el contrario, a utilizar los contratos a tiempo parcial menos que sus vecinos europeos.

FUENTE > Comisión Europea (2004).

cesitan adoptar alguna de las formas de la flexibilidad laboral, éstas pueden ser: el ajuste, el perfeccionamiento y la transformación.

- El **ajuste** implica realizar las mínimas adaptaciones necesarias para hacer frente a los nuevos requerimientos, a menudo relacionados con la retención de empleados, pero no implica mayores cambios. Al contrario, se hacen esfuerzos para contener y limitar las formas diferentes de trabajar, en vez de utilizarlas como una oportunidad para desarrollar nuevas políticas o cambios más amplios en las prácticas laborales.
- El **perfeccionamiento** ocurre en empresas con políticas formales sobre flexibilidad laboral, respaldadas por una clara visión de las ventajas que proporciona a la organi-

Las tareas y los puestos más adecuados para obtener flexibilidad externa parecen ser los menos relacionados con la capacidad competitiva de la empresa



zación. Va más allá de las respuestas individuales a peticiones concretas de flexibilidad, pero todavía se considera que los empleados fijos a tiempo completo "tradicionales" son los más valiosos. Al mismo tiempo, la dirección se esfuerza en sistematizar los procedimientos que permitan experimentar con las prácticas de trabajo flexibles.

- La **transformación** implica un paradigma de aprendizaje organizacional, en el que se ve la flexibilidad laboral como una oportunidad de aprender de qué forma adaptar a la organización ante las nuevas demandas de un mercado global. Aquí, la preocupación se centra en experimentar y aprender, siempre con vista a alcanzar la misión de la empresa y mantener su capacidad competitiva de forma sostenida.

Este último enfoque nos debe hacer reflexionar sobre el peligro de ver la flexibilidad como un valor en sí mismo. Aunque es cierto que la flexibilidad es una capacidad necesaria para la supervivencia de las organizaciones, no hay que olvidar que la flexibilidad es exclusivamente una herramienta para conseguir un objetivo: la satisfacción de los clientes y ser más competitivo en el mercado o, cuanto menos, poder adaptarse a las exigencias de éste. La empresa que adopta un enfoque de transformación sabe que la flexibilidad puede favorecer su competitividad, pero no olvida por ello la importancia que tienen para su desempeño futuro otros fac-

tores, como la innovación, la calidad y el aprendizaje continuado. ▲

BIBLIOGRAFÍA

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

Asociación Catalana de Teletrabajo, ACT (1999): ¿Qué es el teletrabajo? Documento en línea <<http://www.interfad.es/act>>, [acceso el 13 de noviembre de 1999]

Atkinson, J. (1984): "Manpower strategies for flexible organizations", *Personnel Management*, agosto.

Atkinson, J.; Meager, N. (1986): *Changing Working Patterns: How companies achieve flexibility to meet their needs*, Londres: National Economic Development Office.

Bueno Campos, Eduardo (1996): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

Comisión Europea (2004): *Employment in Europe 2004*. Documento en línea <http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_analysis/employ_2004_en.htm>, accedido el 20 de septiembre de 2005.

Jiménez, Alfonso (2005): "La movilidad geográfica en España: una asignatura pendiente", *Expansión & Empleo*, 6 de abril, Documento en línea <<http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,615289,00.html>>, accedido el 15 de septiembre de 2005.

Pfeffer, Jeffrey; Baron, James N. (1988): "Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment", *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, 257-303.

Rimbau Gilabert, E.; Triadó Ivern, X.M. (2005): *A Strategic View on the Use of Contingent Work Arrangements*. 20th Workshop on Strategic Human Resource Management. EIASM, Bruselas, Abril 28-30.

Ruiz Santos, C.; Ruiz Mercader, J. (1998): "La organización flexible y el diseño de sus puestos", VIII Congreso Nacional de ACEDE (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa), Las Palmas de Gran Canaria.

Suarez, F.F.; Cusumano, M.A.; Fine, C.H. (1995): "An empirical study of flexibility in manufacturing", *Sloan Management Review*, otoño, vol. 37, nº 1, 25-32.

Treu, T. (1992): "Labour flexibility in Europe", *International Labour Review* (Geneva), vol. 131, nº 4-5, 497-512.