

FLEXIBILIDAD: ESTRATEGIA PARA LA PRODUCTIVIDAD

Ignacio González Sánchez
Instituto Tecnológico y de
Estudios Superiores de
Monterrey

Manuel Medina Elizondo
Universidad
Autónoma de Coahuila

Daniel Rodríguez Luna
Universidad Autónoma de
Coahuila

RESUMEN

La búsqueda de alternativas que generen competitividad a través de incrementos en los niveles de la productividad se limitan a las acciones de “hacer más con menos”, lo que ya no es suficiente. Con la velocidad de respuesta como un factor de satisfacción y disminución de costos se puede atender a la problemática que representan las restricciones que inhiben la flexibilidad como estrategia que genera velocidad en los procesos de suministro, de producción, de servicio, etcé-

tera, el reto consiste en implementar mecanismos que generen productividad derivada de la velocidad de respuesta en cada tarea, en cada proceso. En este sentido, la flexibilidad funciona como aditivo que incrementa la productividad “hacer más con menos” con mayor velocidad. En este trabajo se analizan las barreras más recurrentes al implementar flexibilidad en los procesos y se proponen estrategias para desarrollar competencias que fomenten la flexibilidad para generar productividad que in-

RECIBIDO: 2 DE NOVIEMBRE DE 2016.
ACEPTADO: 27 DE SEPTIEMBRE 2016.



cide en la competitividad de las empresas.

ABSTRACT

The search of alternatives that generate competitiveness through an increase in the productivity levels is limited to the actions of “making more with less”; which is no longer enough. With the response speed as a satisfaction index and the costs reduction, the problem of the restrictions that inhibit the flexibility as a strategy that generates speed in the delivery processes, the production, the services, among others, can be addressed. The challenge resides in implementing mechanisms that generate productivity derived of the response speed in each assignment, and in each process. In this sense, the flexibility works as an additive that increases productivity through “making more with less” at a greater speed. In this paper, the most common barriers at implementing flexibility in the processes are analyzed, and strategies to develop capabilities that enhance the needed flexibility to generate productivity that influence

the competitiveness of the companies are proposed.

Key words: Flexibility and competitiveness.

“A mi juicio: las cosas fracasan cuando no se hacen oportunamente, la importancia de la obra no depende del obrero, sino en el cumplimiento oportuno de la obra”.

Plática de Platón y Aristóteles: La República.

INTRODUCCIÓN

El contenido de este artículo se centra en el análisis de alternativas para flexibilizar el trabajo, con la finalidad de agregar el factor tiempo a una de las expresiones más utilizadas en el medio empresarial para mejorar los niveles de productividad: “hacer más con los mismos recursos”. El análisis se justifica al proponer una reflexión sobre la promoción de la productividad a través de estrategias de administración; estrategias que fomentan el incremento del nivel de productividad de los indicadores que reflejan el uso óptimo de los recursos. A través de los resultados que se observan en los indicadores se puede comparar el nivel de

productividad en distintos periodos, lo que permite orientar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos, cuyos beneficios se reflejan en la disminución de los costos fijos (la mano de obra) y en los costos variables (el suministro interno y externo de la materia prima).

Es pertinente instrumentar mecanismos adicionales en las tareas a partir del análisis sobre el uso máximo de la capacidad instalada, ya que con el uso óptimo de los instrumentos y procedimientos flexibles con nuevos conocimientos se podría optimizar la secuencia de procesos —internos y externos—, con la finalidad de eliminar o disminuir aquellos procesos que no generan valor y agilizar los procesos que sí generan valor. En este sentido, el factor tiempo es determinante para la productividad; es la velocidad de respuesta que se reconoce como un factor de productividad por el ahorro en el costo fijo y en el uso de la capacidad instalada que se refleja en los costos totales, en la utilidad y en el precio final. En este sentido, la estrategia para flexibilizar requiere de implementar la mezcla óptima



del uso de los recursos (mano de obra, materiales e instalaciones) con innovaciones para agilizar las tareas y/o los procesos que generan velocidad al trabajar: “el tiempo de trabajo se convierte en el aditivo que genera productividad en la mezcla óptima de recursos”.

Flexibilidad es la estrategia que surge del conocimiento, modifica los procedimientos que evolucionan con el uso de la tecnología que incrementa los beneficios al utilizar a la máxima capacidad las instalaciones y equipos con procesos eficientes, utilizando la mano de obra necesaria. La flexibilidad en la organización del trabajo es un factor que incide en los niveles de la productividad, —pero la normatividad laboral se somete al marco legal— que en ocasiones inhibe las ideas innovadoras en aras de la protección social de los trabajadores, —sin que esto se limite al análisis de las condiciones salariales—. Esa normatividad que prevalece en la organización del trabajo dificulta las decisiones para flexibilizar las actividades y los procesos. Como por ejemplo, el cambio de jornada de trabajo por horas de trabajo que repercute

en la velocidad y en la flexibilidad al planear la producción en actividades operativas, y de manera ineludible, en los procesos administrativos. Sin embargo, la protección social de los trabajadores ha sido una bandera de acción política que se limita a cumplir y hacer cumplir con la Ley Federal del Trabajo, creando barreras a la flexibilidad, confundiendo mecanismos de productividad con injusticia social en aras de la modernidad. Esta confusión perversa deja poco margen para las decisiones orientadas a flexibilizar el trabajo. De aquí surge la pertinencia de analizar mecanismos que flexibilicen las actividades administrativas, productivas y/o comerciales en el marco legal y laboral que delimita el alcance de las propuestas para flexibilizar el trabajo.

La flexibilidad sí genera productividad, pero es importante mantener el equilibrio entre los intereses de los trabajadores y la necesidad urgente de flexibilizar las actividades. Esto para incrementar los niveles de la productividad y que los administradores puedan cumplir su función de integración social al promover la

flexibilidad en la organización del trabajo, reconociendo la vieja premisa: “siempre hay una mejor manera de hacer las cosas” (Coraggio, 2000).

METODOLOGÍA

La metodología para este trabajo es a través de investigación documental, ya que orienta y valida las aportaciones de autores que han analizado diferentes técnicas para agilizar las actividades que se realizan en una organización con la finalidad de mejorar la productividad. Se aplicó un instrumento de diagnóstico en una muestra estratificada de 80 trabajadores y/o empleados para obtener las tendencias más recurrentes, así como las áreas de oportunidad o barreras que se aprecian cuando se proponen mecanismos para flexibilizar el trabajo. El objetivo de esta investigación consiste en analizar las barreras más recurrentes al implementar flexibilidad en los procesos y proponer estrategias para desarrollar competencias que fomenten la flexibilidad para generar productividad que incide en la competitividad de las empresas.



Los objetivos específicos de esta investigación consisten en: a.- Analizar las principales barreras para flexibilizar el trabajo y, b.- Proponer alternativas (estrategias) para flexibilizar el trabajo. La pregunta de investigación radica en indagar sobre el cuestionamiento para responder si: ¿La velocidad con que se realiza el trabajo en una empresa incide en los costos que determinan el precio y la utilidad?

En este sentido, al flexibilizar el trabajo se considera necesario optimizar los costos (fijos y variables), y garantizar el uso óptimo de los activos (efectivo, equipos, instalaciones), evitando el uso ineficiente de equipos e instalaciones por debajo de sus capacidades y a veces ociosas —costos de ociosidad e ineficiencia—. Los costos ineludibles o necesarios se asumen, independientemente de los niveles de producción, pero los costos que no generan valor se reflejan en el incremento de los precios.

Ejemplo: si al producir 5000 unidades el costo es de \$5000.00, el costo fijo unitario por el uso de la capacidad es de \$1.00. Pero si se producen 2500 unidades, el costo

fijo es de \$2.00, los costos que se desprenden del uso de la capacidad instalada y que se incrementan un 100%; es decir, de \$1.00 a \$2.00 por unidad en costo fijo.

Si el Costo Total (CT) = Costo fijo (CF) + Costo Variable (CV): entonces al disminuir el CF, los CT disminuyen, por lo que la Utilidad (U) es mayor o el precio es más bajo: es más competitivo en el mercado:

$$\left\{ (CF+CV) = CT \right\} + U = \text{PRECIO}$$

En suma: la combinación óptima en el uso de materiales, de la mano de obra y de las instalaciones, permite a las empresas —de cualquier giro—, disminuir el costo fijo total.

El uso óptimo de estos factores de la producción son condiciones básicas para la productividad, sin embargo, la mezcla óptima es una estrategia común a la que se puede agregar flexibilidad para generar competitividad. Las empresas que se limitan a la mezcla óptima sacrifican utilidad con precios bajos, o presionan a las áreas de comercialización para realizar ventas de grandes volúmenes que permitan man-

tener el margen de ganancia o de utilidad, pero al maximizar la velocidad de respuesta con mecanismos que generan flexibilidad se mejoran los niveles de productividad.

En este sentido, los directivos y administradores de las empresas que ya tienen controlada la productividad enfrentan retos para implementar nuevas estrategias como la flexibilidad al organizar el trabajo, estrategias que permiten mejorar los niveles de productividad y con ello ser más competitivas a través de la flexibilidad que optimiza procesos de suministro, de producción y/o de comercialización. La flexibilidad resulta de la función del factor Tiempo que se consume al realizar el trabajo, donde la mano de obra los materiales y el uso de las instalaciones determina el trabajo necesario que se refleja en los costos.



Flexibilidad: {Tiempo / (Mano de Obra—Materiales—Instalaciones)}

(e.1)

F1: { 8 horas / (5 trabajadores --- Mx+My+Mz --- rentas, servicios) }

Costos de:

F1: { 8 horas / (\$500.00 --- 120+230+345 --- \$1,200.00) }

F1: { 8 horas / (\$2,295.00) }

(e.2)

F2: { 6 horas / (5 trabajadores --- Mx+My+Mz --- rentas, servicios) }

Costos de:

F2: { 6 horas / (\$360.00 --- 120+230+345 --- \$800.00) }

F2: { 6 horas / (\$1,855.00) }

F1 > F2: \$2,295.00 > \$1,855.00

No se trata de presionar la explotación de la mano de obra, se trata de optimizar procesos y el uso de las instalaciones, con una cadena de suministro flexible y mecanismos de justo a tiempo en el uso de materiales donde la conducta proactiva de los trabajadores fomenta la productividad. Al flexibilizar el trabajo se obtienen beneficios que se observan en la productividad y en los ingresos. Por otro lado, el buen manejo del flujo de efectivo (de las cuentas por cobrar, de las cuentas por pagar, tesorería, créditos), de los inventarios, de las instalaciones y del trabajo necesario para realizar las actividades, se reflejan en la velocidad de respuesta; *estrategia que genera innovación en*

una espiral infinita de mejora continua.

MARCO TEÓRICO

La flexibilidad es una innovación que encuentra barreras en las normas laborales, pero no deben ser la pauta para que las estructuras de la explotación de la mano de obra se fortalezcan (Cattani, 2000). La ventaja competitiva sustentada en la “mano de obra barata” es atractiva para los inversionistas, sobre todo para las empresas extranjeras instaladas en países con alta oferta de mano de obra. A los inversionistas se les garantiza el control del costo fijo en mano de obra (calificada o no) para evitar que se trasladen a otros países en busca de esa venta-

ja competitiva. Sin embargo, se reconoce que este abuso es uno de los excesos del capitalismo salvaje. En este sentido, Porter (1998) recomienda que no deben seguir explotando de manera injusta —a veces inhumana— la mano de obra, no solo por considerar el deterioro al factor humano, sino que la brecha de desigualdad se incrementa y se destruye el mercado potencial, que en el mediano plazo es el mismo mercado que compraría los productos que ofrecen esas empresas (Porter & Kramer, 2011). Porter (1988) cita que la búsqueda de zonas geográficas con desempleo y pobreza permiten bajar los costos de la mano de obra (como también lo cita Dupas) pero ya es una preocupación para la economía, que para generar empleo abaratan la mano de obra con la finalidad de las empresas aprovechen esa facilidad que tienen para emigrar las fuentes de empleo de un país a otro, sin considerar el efecto negativo en el desarrollo económico de la región, y en el mediano y largo plazo el deterioro del mercado consumidor. ¿Qué caso tendría para las economías de los países tener los



mejores modelos financieros y bursátiles si no hay mercado? ¿Qué dinero se contaría? ¿Qué se analizaría sin compradores? ¿En qué se invertiría sin un mercado latente o potencial? La generación de mercados es una de las estrategias que ofrece armonía entre la productividad y competitividad sustentable considerando la Creación de Valor Compartido (Porter, 1998) para generar mercados con compradores. En suma: la flexibilidad es una ventaja competitiva, se logran costos y precios competitivos, de esta manera, las empresas contarán con mecanismos innovadores que fomenten a la competitividad de manera sustentable para crear y atender el mercado real, potencial y latente, que se traduce en la Creación de Valor Compartido. En este sentido, las organizaciones de empresarios y trabajadores podrían promover la generación y distribución de los beneficios de la productividad con flexibilidad al organizar el trabajo. Sin embargo, existe una contradicción entre un proyecto socialmente justo para los trabajadores y un proyecto para que solo el sector empresarial sea beneficiado; subsiste

la contradicción de estos dos proyectos: por un lado, un sector que aspira a ser empleado y retribuido con justicia, y por el otro; un sector que desea implementar flexibilidad como estrategia que genere productividad, solo para incrementar sus utilidades, lo que da lugar a la paradoja de una economía sustentada en los beneficios que genera el trabajo, donde el trabajo es escaso. Pero existe un peor escenario que un trabajo mal pagado: no tener trabajo. Esto es la exclusión social total, es no tener derecho a ser explotado, sin acceso a ser utilizado para generar riqueza. Es la eliminación de los consumidores en un sistema de consumo, es no poder consumir por no tener trabajo.

Sí existe coincidencia en la búsqueda para flexibilizar el trabajo, pero es importante que no sea solo a costa de los intereses de los trabajadores, es mejor un proyecto compartido, con un Estado coordinador que busque el equilibrio, donde la participación del Estado no deje las decisiones al “libre mercado” o a las “decisiones democráticas”, aspectos cada vez más vulnerables por su alto contenido de negocia-

ción de asuntos diferentes al tema laboral en las que el marco legal es delimitado por los sectores económicos más privilegiados y fortalecidos por la historia.

La flexibilidad coadyuva a evitar la incertidumbre que surge de la *paradoja de vivir en una sociedad de trabajo sin trabajo*, la flexibilidad puede promover una sociedad en torno a la ética del trabajo donde el principio fundamental y organizador de la vida es “aceptar que vivimos para trabajar, pero trabajamos para vivir”; y se asume que el trabajo es un proceso por el que las personas adquieran identidad social a través del ejercicio de una profesión o de una actividad justamente remunerada. La flexibilidad en el trabajo promueve una sociedad de trabajadores con trabajo, en el que se observa un efecto social justo en un mercado de trabajo que no se limita a la reducción en la cantidad de trabajo, sino a la flexibilidad que origina el surgimiento de nuevos padrones de organización productiva, competitiva y sustentable. En suma:



La flexibilización no debe propiciar la precarización de la relación de trabajo por el advenimiento de nuevas tecnologías, no significa la desaparición del trabajo; más bien, es una mutación del trabajo, porque las empresas y los trabajadores están sufriendo una gran metamorfosis para ser flexibles en un mundo que vive de manera más acelerada, donde la velocidad del cambio es más veloz que la velocidad de respuesta (Ribeiro, 1995).

Cuando Ribeiro (1995) menciona que la búsqueda de la flexibilización: “no es un fenómeno nuevo y que el capitalismo nunca generó el pleno empleo, dio lugar a la superpoblación relativa denominada “ejército de reserva”. En este sentido, se infiere que la innovación en los procesos productivos y comerciales dio lugar a nuevas maneras de trabajar. Lo nuevo en el capitalismo salvaje tiende a potenciar los beneficios del trabajo —como fuente de riqueza—, acentúa las tendencias de exclusión, esas tendencias con desempleo en el que los trabajadores y

empleados se dan cuenta que tienen algo más que perder, (aparte de sus “cadenas al trabajo”), ahora los trabajadores pueden perder el acceso al trabajo, y puede observarse que la miseria de ser explotado no es lo peor, sino la desgracia de no ser explotado: desempleado; el abandono total, no estar en el juego que todos deberíamos jugar para sobrevivir: trabajar al ritmo del empleador para tener acceso al mercado (Weffort, 1989).

Esthela Gutiérrez resalta que la flexibilidad en el trabajo y el control laboral en México se refleja en (Gutiérrez, 1988):

- Aumento del desempleo
- Emergencia del trabajo interno o a tiempo parcial
- Decrecimiento del poder adquisitivo
- Abandono de la noción de salario mínimo
- Surgimiento de nuevas formas de segmentación del mercado de trabajo
- Fortalecimiento de las actividades informales urbanas
- Entrada en desuso de las comisiones tripartitas de concertación social

También menciona que existen dos concepciones de la flexibilidad y el control, estas dos opciones se centran en analizar a la flexibilidad desde dos puntos de vista. La primera concepción que ve en *la flexibilidad una solución al problema de la productividad que incluye la innovación tecnológica y la introducción de equipos de trabajo flexibles*, esto significa una transformación sustancial de la condición obrera, dirigida hacia la formación del obrero polivalente o multifuncional: la búsqueda de una nueva racionalidad en la organización empresarial y del sistema productivo (Gutiérrez, 1988).

La segunda concepción de Gutiérrez (1988) consiste en asumir que *la flexibilidad y el control en la organización del trabajo son una “solución política”*, cuyos beneficios pretenden redistribuir el nuevo valor creado en dirección a las ganancias, fortaleciendo el fondo de inversión para reactivar el crecimiento económico generando ventajas competitivas en las organizaciones (Porter M., 1998). Gutiérrez (1988) cita a Hernández y Aboites, quienes afirman que



“México vivía desde la década de los ochenta transformaciones económicas, políticas y sociales tendientes a transitar a la modernización por razones de competitividad que se observan en”:

- La liberalización de las fuerzas del mercado
- La capacidad empresarial
- La apertura comercial del país
- Racionalizar la participación del Estado en la economía

Estos investigadores analizaron los obstáculos a la movilidad laboral en la industria mexicana y concluyen en que “la flexibilidad expresa la capacidad de respuesta del sector laboral ante la reestructuración del aparato productivo o en las condiciones de trabajo”, manifiestan diferentes concepciones sobre la productividad, que no son coincidentes: dos conceptos de productividad que permanecen como las estrategias empresariales:

- a) **El concepto neoclásico de flexibilidad para incrementar la productividad como “resultado”:** el fin

del trabajo para beneficios particulares. Productividad entendida como valor agregado por unidad de insumo utilizado. La maximización derivada del control numérico o de estándares sujetos a mejorar de manera sustentable sin considerar el “abuso” del bajo costo en la mano de obra, factor determinante para la productividad.

- b) **El concepto moderno de flexibilidad para incrementar la productividad como un “proceso”:** una alternativa de trabajo flexible y sus beneficios colectivos. Productividad que no omite la importancia del resultado, pero enfatiza el papel de los factores complejos que inciden sobre la productividad donde no se limita a la reducción de costos.

La flexibilidad es considerada como una estrategia de productividad y competitividad, pero es importante no marginar o atentar a los intereses justos de los trabajadores y/o de los empresarios que tienen el reto de organizar el trabajo con creatividad en aras de

la modernidad sin retroceder en las alternativas de redistribución de los beneficios para garantizar el aspecto humano. Las tendencias y estrategias para la flexibilización han encontrado resistencias, hasta considerarse como sinónimo de falta de control, de despilfarro y hasta de un gasto innecesario. Sin embargo, la administración se ejerce sobre realidades plurales y diversificadas en un contexto que demanda —por parte de la sociedad— mayor eficacia en las empresas —lucrativas o no—, que buscan competitividad para la sustentabilidad social.

Es imprescindible adoptar un nuevo enfoque para analizar el contenido y los efectos del trabajo humano. No se trata de continuar revisando las tareas y las operaciones para conformar extensos manuales “de aseguramiento”, manuales que se justifican en la incapacidad (por falta de capacitación estratégica centrada en el desarrollo de las competencias laborales) del personal. Es importante no caer en el intento “fácil” de documentar para estandarizar, se requiere de un modelo basado en el desarrollo de indicadores de partici-



pación en la organización del trabajo orientado a resultados, que atiendan a la solución de los retos de la modernización tecnológica derivada de la globalización de los mercados, con sus inevitables efectos multipolares, que en ocasiones cuestiona las propuestas de los enfoques tradicionales de la teoría administrativa acordes a la cultura laboral que persiste en las empresas mexicanas (Ballina, 2000). Los retos para poder flexibilizar el trabajo consisten en atender a la evolución de la innovación tecnológica que incide en los avances científicos para continuar en la tendencia de diseñar modelos de mejora continua utilizando el conocimiento individual y colectivo para optimizar los procesos. Es importante reclamar a la cultura de calidad los beneficios en la productividad para propiciar sinergia derivada del trabajo en equipo en beneficio de “todos” los actores de la producción. Asimismo, será importante aplicar los conocimientos teóricos en actividades consideradas “mecánicas” para atender situaciones nuevas de escenarios complejos y diversificados que surgen del proceso de globalización.

LA COMPETITIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

La organización como un todo, refleja la *productividad* en un dato mejorado, en un indicador que rebasa el estándar, en un valor agregado superior al de la competencia. Por otro lado, se asume que la *competitividad* es la capacidad de sostener el ritmo de productividad, en este caso se señala que esto es posible a través de un modelo de organización flexible, como una manifestación de innovación para las empresas.

Al implementar flexibilidad en el trabajo se requiere de la participación en la organización del trabajo, por eso es importante considerar el compromiso como el detonador de flexibilidad para procurar una efectiva integración del personal a través de la participación y de la gestión del cambio. La alta dirección de una empresa debe preguntarse si:

- ¿La productividad está relacionada a las innovaciones de la organización del trabajo sustentada en la flexibilidad?

- ¿La flexibilidad es una tendencia viable para organizar el trabajo?
- ¿La flexibilidad es una respuesta a las propuestas de la mundialización para organizar el trabajo?

Si estos asuntos le interesan a la alta dirección, entonces es pertinente iniciar el análisis de la flexibilidad en la organización del trabajo que adquiere dos modalidades:

La primera denominada *flexibilización interna* y la segunda: *la flexibilidad externa*, clasificación general que hace la OCDE (OECD, 1995) para determinar los indicadores que inciden en las organizaciones.

La OCDE identifica los aspectos internos y externos que deben analizarse para la flexibilidad en beneficio de la productividad. En una analogía, estos indicadores son las semillas de flexibilidad para frutos de la productividad que darán resultados en la competitividad: el indicador solo es un medio, no es el fin.

Un modelo de organización flexible considera al contexto como el cultivo que favorece o inhibe a la producti-



vidad, que al mantener niveles marginales de incremento se traduce en competitividad.

La flexibilidad laboral interna se refiere a las distintas prácticas laborales y de organización del trabajo realizado dentro de las empresas, con su propio personal, pero que desbloquean la adscripción rígida de los trabajadores a un puesto de trabajo y a un único modo de desempeñar sus tareas. Las prácticas laborales incluyen desde la polivalencia hasta la distribución anual del tiempo de trabajo, en contraposición a la distribución diaria o semanal de la jornada.

En México las leyes no facilitan el proceso de flexibilización, en aras del control. Con la finalidad de implementar flexibilidad interna se debe analizar la tarea, la jornada, la disponibilidad y el ciclo de vida de los trabajadores, información que se obtiene a través de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, de donde se obtendría un programa de Desarrollo de Competencias laborales que facilitaría flexibilizar el trabajo en cuatro etapas.

a) **Flexibilidad en las tareas**, que se refiere a la rotación de tareas y puestos de trabajo, a la capacidad de la polivalencia en el trabajo de equipo y al desarrollo de equipos interdepartamentales.

b) **Organización variable de las horas de trabajo** durante el día, la semana o al año, que se puede flexibilizar en mayor o menor grado a través de:

- Horas extras
- Trabajo en turnos
- Trabajo en fines de semana
- Horas alternadas o escalonadas
- Pausas en la jornada diaria
- Semana de trabajo comprimida

c) **Disponibilidad laboral y localización del lugar de trabajo** variable; se pueden analizar los siguientes aspectos:

- Jornadas parciales
- Contratos a plazo fijo
- Acuerdos sobre pedido
- Tele-trabajo

d) En la **organización más variable del trabajo** se debe optimizar el uso de:

- Permisos contractuales
- Permiso sabático
- Edad para jubilar
- Retiro por fase

Para realizar acciones de flexibilidad externa se asume que la flexibilidad externa se refiere a las prácticas de educación continua y la modificación de las plantillas laborales de las empresas que se observan en rotación del personal

- Incorporando tareas con terceros
- Subcontratados
- Servicios temporales

Las formas de optimizar estas prácticas está en el uso de empresas especialmente dedicadas a proveer soluciones de personal “estratégicas”, de largo plazo y/o “tácticas”, de corto plazo bajo la forma de:

- Servicios de empleo temporal
- Personal profesional (staff)
- Servicios (consultores)
- Equipos interempresas



Otras manifestaciones de flexibilidad cualitativa y cuantitativa pueden ser utilizadas al clasificar a la flexibilidad por su ámbito de competencia, por lo que un enfoque se da hacia adentro de la empresa y otra se refiere a su entorno.

a) La flexibilidad cualitativa

Consiste en la capacidad de adaptación y movilidad interna en la empresa, y corresponde más bien a los conceptos de trabajo “autoprogramable”, polivalencia, reconversión y readecuación de tareas y puestos de trabajo. Se identifica con la clasificación de flexibilidad interna recién expuesta.

b) La flexibilidad cuantitativa

Consiste en la opción estratégica de las empresas de aumentar y reducir la cantidad de personal cada vez que se requiera, sea por el carácter estacional de los bienes producidos o los servicios prestados, por diversas necesidades de la producción (necesidades de la empresa), por vulnerabilidad de los mercados y otras.

A la flexibilidad derivada de la naturaleza de los procesos y de la evolución tecnoló-

gica, Coriat (1993) la señala como los “procesos de modernización tecnológica de las empresas en los países en desarrollo que son altamente heterogéneos, la incorporación de nuevas tecnologías se concentra en algunos puntos de los procesos o en algunas de sus etapas, y no comprende necesariamente al resto de la empresa”. Señala la flexibilidad es posible cuando en un mismo proceso de trabajo converge personal de alta competencia técnica, adscrito a los nuevos equipos, con personal poco calificado o con calificaciones distintas, que se encarga de actividades que permanecen con una tecnología más tradicional, que demandan un mayor uso de mano de obra y que requieren de habilidades más simples, no necesariamente especializadas técnicamente. Esto permite combinar personal calificado con personal no calificado y transitorio (Coriat, 1993)

La distinción entre operadores (trabajadores adscritos a la tecnología de punta) y operarios (antiguos “obreros”) no es solo técnica, es crecientemente una notoria distinción social y tiene un enorme im-

pacto sobre el mercado laboral, situación que se disminuye cuando se desarrollan competencias en todos los integrantes de una empresa (Coriat, 1993).

Es importante considerar lo que Coriat (1993), menciona en relación a la flexibilidad originada por los cambios tecnológicos cuando cita que,

la adecuación de la economía a los procesos de globalización ha demandado cambios en el desarrollo de sectores diferentes, así que es inevitable el incremento de la productividad de unas áreas en detrimento de otras, de manera que no hay una sola línea clara de continuidad en un determinado campo de desarrollo técnico productivo, ni de formación profesional.

Por lo que es importante diagnosticar, analizar y fomentar los indicadores que propician flexibilidad. Utilizando los ocho indicadores del grupo Gerpisa (González, 2004).

Se propone para cada indicador la propuesta para desarrollar la capacidad de flexibilizar la organización



del trabajo, se listan las competencias laborales, genéricas y profesionales que fomentan la flexibilidad interna que se consideran como las más comunes en el mercado de la capacitación, pero es importante determinar la profundidad de cada propuesta según se desprendan requerimientos específicos de un diagnóstico.

- 1) Trabajo en equipo: (Belbin, 1993), (French, Cecil, & Zawacki, 1996), (Herzberg, 1996), Desarrollo organizacional, equipos de alto desempeño, grupos "T", equipos auto dirigidos, *empowerment*, motivación, sistemas de calidad.
- 2) Polivalencia: (Argyris, 1990), (Goleman & Goleman, 1990), (Fruin, 1997), Inteligencia emocional, habilidades técnicas, rotación de puestos, aprendizaje organizacional, solución de problemas, calidad y capital intelectual.
- 3) Negociación con superiores: (Mintzberg, 1996), (Senge, 1990). Comunicación efectiva, habilidades del pensamiento, presentación de informes, habilidad social, administración del conflicto, sistemas de calidad, negociación, competencias laborales.
- 4) Nivel de supervisión: (McGregor J. , 1994) (Juran, 1988) (Cárdenas, 1993), Comunicación efectiva, *Just in time*, programación de actividades, el rol de un facilitador, orientación a resultados, calidad y liderazgo, *coaching*.
- 5) Retribución por resultados: (Hammer, 1995). Medición del desempeño, diseño de indicadores, motivación, administración de equipos, reingeniería, teoría de sistemas, *benchmarking*, administración de sueldos.
- 6) Iniciativa de los trabajadores: creatividad, motivación, programas de emprendedor, proactividad, administración del cambio, servicio al cliente, gestión de procesos, Inteligencia emocional
- 7) Participación del sindicato: medición de la productividad, administración de proyectos, capital humano, administración del conflicto, negociación, diagnóstico de capacitación, Responsabilidad social de la empresa.
- 8) Designación de directivos: administración estratégica, liderazgo, teoría de las restricciones, sistemas de calidad, innovación y conocimiento, sistemas de información, administración de proyectos, administración por objetivos.

Estos ocho indicadores y la interpretación que se hace de cada uno de ellos se muestran para que a través de una escala se mida la intensidad en el uso de cada uno de ellos. Es importante resaltar que un instrumento de medición debe ser elaborado para obtener información que satisfaga los objetivos que se persiguen.

Los indicadores para observar la flexibilidad se determinan en acciones concretas:



1. Trabajo en Equipo	Actividades grupales, programas en equipo, colaboración, involucrarse, comités, se consideran las ideas, colaboración en imprevistos
2. Polivalencia	Flexibilidad para que el trabajador elija, actividades de otros puestos, tareas que no le corresponden, participación esporádica en puestos diferentes
3. Negociación	Pregunta dudas, tareas sin instrucciones, sugerencias, canales para analizar decisiones, reconoce obediencia, cambian decisiones, programas, subordinados solicitan ajustes a decisiones
4. Autonomía del supervisor	Programas, solo reportes, orientan y corrigen, fuente de información, capacidad de decisión, trabajo sin presencia, dependen del directivo
5. Retribución	Objetivos, cuotas, premios, incumplimiento, ascensos, reconocimientos, evaluación, los directivos participan para retribuir, suma al ingreso
6. Participación	Propuestas, foros, comunicación, proveedores, cambios tecnológicos, dudas y quejas, reconocimientos, reuniones informales
7. Sindicato	Interés en la organización del trabajo, las comisiones mixtas influyen, se someten a consideración del sindicato, reciben sugerencias del sindicato
8. Democracia	Participar en las decisiones, plan de trabajo individual o grupal, instruyen y ordenan cómo hacer el trabajo, consideran el informe del supervisor, reúnen clientes y proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se aplica el instrumento de diagnóstico se observan las tendencias y se desarrollan las competencias laborales, genéricas, éticas, etcétera, para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas a través de una estrategia innovadora: flexibilizar el trabajo.

El instrumento de diagnóstico, ajustado del original del grupo Gerpisa, permite observar las tendencias de la organización del trabajo a través de los ocho indicadores que se comentaron anteriormente. Puede aplicarse a una muestra estratificada y se observan las áreas de oportunidad en un resumen que a través de una escala Likert se puede graficar y con la imagen se puede actuar de inmediato. Con los resultados del diagnóstico se puede observar las tendencias y actuar con las propuestas para flexibilizar las actividades que a través del desarrollo de las competencias orientadas a mejorar la velocidad se genera productividad en la empresa. La flexibilidad y el control en la organización del trabajo permite analizar el impacto en el desarrollo humano, considerando tres pilares básicos



que repercuten en la calidad de vida de los trabajadores: la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, la generación creciente de auto independencia, y la articulación orgánica de las personas, con la naturaleza y la tecnología. Por eso es necesario analizar al incrementalismo organizativo como un efecto necesario, y que cualquier nueva función pasa sistemáticamente por la creación de nuevas estructuras, donde la flexibilidad es una alternativa que genera competitividad. Es necesario considerar el contexto interno y externo de las empresas, ya que para la flexibilidad del trabajo no hay una sola concepción ni tampoco una sola experiencia. Lo rígido va en contra de la eficiencia y de la competitividad, así que es necesario flexibilizar al trabajo y el control del mismo para coadyuvar a un nivel digno de vida a los trabajadores. En este sentido, el sector empresarial atribuye a la rigidez en la ley una barrera para la competitividad, lo que da lugar a la normatividad de carácter disciplinario que se orienta al control y no a la flexibilidad. Los contratos flexibilizados son los

de las grandes empresas que si son protectores del trabajo, más allá de las condiciones del mercado por su visión de largo plazo. El discurso empresarial en relación a la flexibilidad no debe ser solo político, es pertinente considerar a la flexibilidad en la organización del trabajo como algo urgente, práctico y estratégico para la productividad.

En suma: los empresarios pueden implementar un modelo flexible con la participación de los trabajadores en la organización del trabajo para tomar decisiones en búsqueda de una ventaja competitiva.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llega en este trabajo se comentan en función de los objetivos establecidos, señalando las barreras más recurrentes al implementar la flexibilidad en los procesos, como por ejemplo: la dificultad de trabajar en equipo; los mecanismos de administración con la participación de sindicatos que desalientan la productividad en aras de sus propios fines, (que no coinciden con los de la empresa); las estructuras rígidas

que no fomentan la toma de decisiones en democracia que genera compromiso y sinergia entre los integrantes de una empresa. Asimismo, se señala la ausencia de capacitación polivalente para que los trabajadores propicien flexibilidad con el mínimo desgaste de una curva de aprendizaje que se refleja en ineficacia y baja productividad. Por último, se observa que el marco legal para la contratación del personal ha sido, y es, una dificultad para la flexibilidad laboral, ya que es complicado flexibilizar horas y jornadas que afectan costos y procesos que tarde o temprano impactan en la productividad de las empresas. Las estrategias para atender estas barreras a la flexibilidad requieren de un plan de capacitación basado en competencias transversales en función de las actividades de cada empresa. Una vez detectadas las barreras y el nivel de rezago de cada una de ellas, se podrán analizar los procesos que generan valor para alinear los procesos flexibles con trabajadores polivalentes en un marco legal flexible, con la participación de todos los integrantes de la empresa.



En suma: diagnosticadas las barreras con el instrumento y metodología mencionada, se establecen estrategias para planear la cadena de valor en un ambiente de colaboración y compromiso; con un marco legal flexible que genere productividad. En este sentido, se conforma una espiral infinita de productividad en armonía, incrementando la velocidad de respuesta en procesos de producción y administrativos, lo que propicia la competitividad de las empresas. Estrategia con innovación en una espiral infinita de mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1994). *A profile of intellectual growth*. London: JAI Press.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. Boston: Allin & Bacon.
- Ballina, F. (2000). *Teoría de la Administración: un enfoque alternativo*. México: McGraw Hill.
- Belbin, M. (1993). *The coming shape or organization*. Madrid: Routledge.
- Cardenas. (1993). *Administración con el Método Japonés*. México: CECSA.
- Carnegie, D. (1998). *How to win friend & influence people*. New York: Pocket Books.
- Cattani, A. D. (2000). *Trabajo y tecnología*. Portugal: Vozes.
- Chandler, A. (1990). *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Coraggio, J. (2000). La economía de las ciudades en su contexto. In *El desarrollo en la globalización. El reto de América Latina*. Caracas: Nueva Sociedad.
- Coriat, B. (1993). *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo XXI.
- Deming, E. (1982). *Out of the crisis*. Massachusetts: MIT.
- Drucker, P. (2009). *Managing in a Time of Great Change*. Oxford: Drucker Library Series.
- Fleitman, & Fleitman, J. (2000). *Evaluación Integral*. Nueva York: Harper Collins.
- French, W., Cecil, B., & Zawacki, R. (1996). *Desarrollo organizacional: principios y administración efectiva del cambio*. México: McGraw Hill.
- Fruin, M. (1997). *Las fábricas del conocimiento*. Kairos: Oxford.
- Goleman, & Goleman, D. (1990). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Edit. Kairos.
- González, I. (2004). *La participación en la organización del trabajo: flexibilidad y control*. Administrate Hoy.
- Gutiérrez, E. (1988). De la relación salarial monopolista a la flexibilidad del trabajo, México 1960-1986. In *Testimonios de la crisis: la crisis del Estado de Bienestar* (p. 224). México: Siglo XXI Editores.
- Hammer, M. (1995). *The reengineering revolution*. México: CECSA.
- Herzberg, F. (1996). *The motivation to work*. New York: Prentice Hall.
- Ikujiro, N. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Universidad Iberoamericana.
- Juran, J. (1988). *Planning for Quality*. Nueva York: Free Press.
- McGregor, D. (1994). *The human side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.



- McGregor, J. (1994). *The human side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1996). *Musings on Management*. Harvard Business Review.
- Moss Kanter, R., Stein, B., & Todd, J. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York: Free Press.
- Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana; Conceptos, aplicaciones y reflexiones*. Barcelona: ICARA.
- OECD. (1995). *Flexible Working Time: Collective Bargaining and Government Intervention*. New York: OECD.
- Peter, S. (2011). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Madrid: Granica.
- Peters, T. (1994). *The Pursuit of wow!* New York: Vintage.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review.
- Ribeiro, D. (1995). *Utopía Salvaje: nostalgias de la inocencia perdida: una fábula*. Buenos Aires: Ediciones del Sol.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Weffort, F. (1989, enero-abril). *Democracia y revolución*. Cuadernos Políticos.

