

## La Nueva Organización y Flexibilidad Laboral en los Fabricantes de Automóviles ubicados en España.

Francisco Llorente Galera  
Departamento de Econometría, Estadística y E.E.  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Barcelona  
Avenida Diagonal, 690  
08034 Barcelona  
e-mail: [llorente@eco.ub.es](mailto:llorente@eco.ub.es)

### RESUMEN

*En la presente comunicación se exponen las principales estrategias laborales que están implantando los fabricantes de automóviles en España para mejorar su competitividad. Los mismos buscan mejorar su calidad, servicio, innovación y reducir sus costes. Entre las estrategias damos relevancia a incorporar las prácticas laborales de la producción ajustada, estando interesados en conocer si los principios tayloristas-fordistas están siendo sustituidos por los principios de la producción ajustada en la gestión de recursos humanos. En nuestra encuesta se constata que en el año 2002 efectivamente los principios de la nueva organización laboral se estaban implantando, como el autocontrol o el trabajo en equipo. Pero se necesita mayor integración entre las diversas prácticas laborales.*

*Desde la década de los noventa la flexibilidad laboral está siendo una estrategia relevante para las empresas, destacando cada vez más la flexibilidad temporal. Sin embargo, la anualización de horas necesita incorporarse en las empresas para mejorar la productividad empresarial.*

**Palabras clave:** *automóvil, estrategias, recursos humanos, fabricantes*

### 1. Introducción

Las empresas fabricantes del sector automovilístico deben tener valores adecuados en costes, calidad, servicio, flexibilidad e innovación, para poder competir en el mercado, cada vez más incierto, dinámico y competitivo. El factor humano adquiere un rol esencial para la mejora de la competitividad empresarial. Entre las estrategias que los fabricantes deben buscar resaltamos la incorporación de la nueva organización laboral y tener un alto grado de flexibilidad que les permita adaptarse ágilmente a los cambios de la demanda y aumentar el conocimiento existente en la empresa. El sistema de recursos humanos es un recurso estratégico valioso (Becker y Gerhart, 1996), único e insustituible (Wright et al., 1994), en donde es crucial la organización y sus trabajadores en una determinada cultura empresarial. Por ello, creemos que es importante conocer el grado de incorporación de la nueva organización laboral y la flexibilidad laboral en la población de los fabricantes de turismos, todoterrenos, monovolúmenes y furgonetas, ubicados en España, que son en total 10 empresas. Con tal finalidad hemos realizado una encuesta entre febrero y octubre del 2002, con datos ordinales, buscando la respuesta de los responsables de personal, o personas adecuadas [1]. Este trabajo se inscribe en una tesis doctoral.

## 1. La nueva organización laboral

### 1. Características de la nueva organización laboral.

Desde la década de los setenta se ha ido incorporando la denominada nueva organización del trabajo en occidente, destacando la incidencia de ciertos enfoques alternativos al taylorismo, como el enfoque sociotécnico que se incorporó en las empresas Volvo y Saab, y la producción ajustada, con las novedades introducidas por Toyota desde los años setenta.

En la gestión empresarial de las empresas occidentales se han ido incorporando los métodos y técnicas de organización y gestión, previamente implantadas en Japón, como la calidad total, donde la implicación del empleado es el motor de la mejora continua (Imai, 1989).

Las nuevas estrategias y estructuras, como señalan Ghoshal y Bartlett (1998), han de gestionarse con nuevas formas de gestión más complejas, especialmente en el ámbito de los recursos humanos, que a nuestro parecer exige implantar la nueva organización laboral. A continuación comparamos la organización tradicional con la nueva organización laboral

<i>Organización mecanicista</i>	<i>Organización orgánica</i>
Especialización	Polivalencia
Poder centralizado	Descentralización
Estructuras jerárquicas y funcionales	Estructuras planas y horizontales
Rigidez	Flexibilidad
Tareas muy rutinarias y formalizadas	Tareas complejas y poco formalizadas
Débil autonomía del operario	Alta autonomía del operario
Responsabilidades limitadas a la ejecución de tareas	Responsabilidad de concepción, realización y control
Evaluación por puesto	Evaluación por competencias
Trabajo individualizado	Trabajo en equipo
Bajo nivel de competencias del trabajador	Elevado nivel de competencias del trabajador
Débil importancia a la formación	Alta importancia de la formación
Alta comunicación vertical y baja comunicación horizontal	Alta comunicación horizontal

Fuente: Tarendau (1999) y elaboración propia

Tabla 1. Comparación entre las organizaciones mecanicistas y las orgánicas

Las empresas además de buscar reducir sus costes, también deben aumentar su adaptabilidad y flexibilidad, así como la motivación y compromiso de los trabajadores. Por tanto, son muy importantes sus actitudes para poder implantar una gestión del cambio que posibilite que la introducción de la nueva organización laboral pueda dar buenos resultados empresariales.

Para conseguir mejores resultados es conveniente que las prácticas laborales no se utilicen de forma independiente, sino de forma integrada, puesto que las diferentes prácticas de recursos humanos no tienen efectos aditivos, debiéndose de trabajar con sistemas de prácticas de recursos humanos (Becker y Gerhart, 1996) para obtener sinergias.

Para el caso de los fabricantes ubicados en España analizamos diversos aspectos de la nueva organización laboral y comprobamos que la autonomía del trabajador en los ítems que señalamos, según la mediana (medida adecuada de tendencia central en variables ordinales),

es reducida, tal como refleja la tabla 2. Observamos que la autonomía en planificar y organizar su trabajo, estableciendo el contenido del mismo, es bajo, y que en ninguna de las empresas ni llega a ser medio-alto. La autonomía en los ritmos en del trabajo es la que ofrece menor valoración.

La mayoría de empresas siguen dando al operario un conjunto de tareas muy prescritas sobre cómo deben realizar sus tareas, especialmente las establecidas en la línea de montaje, y con un tiempo ciclo reducido entre uno y tres minutos.

Variable	Mín.	Máx.	Media	D. S.	Mediana	Moda
Autonomía en planificar y organizar su trabajo	0	5	2,1	1,2	1,5	0,0
Autonomía en los ritmos del trabajo	0	5	1,6	2,2	0,0	0,0
Autonomía de métodos en el trabajo	0	8	2,8	3,2	1,5	0,0

Tabla 2. Autonomía del trabajador. Enrquecimiento vertical del trabajo

Al analizar la intensidad de la asociación lineal entre tales variables, mediante la rho de Spearman, (tabla 3) encontramos que es muy alta entre la autonomía en la organización y planificación del trabajo con la autonomía en los métodos (valor de 0,93), y también con la autonomía de ritmos (valor de 0,83).

	Organización y planificación del trabajo	Ritmos del trabajo	Métodos del trabajo
Organización y planif. trabajo	1,000	<b>0,853</b>	<b>0,938</b>
Ritmos de trabajo	0,850	1,000	<b>0,653</b>
Métodos de trabajo	0,938	0,653	1,000

Tabla 3. Correlaciones (rho de Spearman) entre tipos de autonomía del operario

Se observa en la tabla 4 una alta utilización de la mejora continua y se utilizan frecuentemente ciertas funciones como el autocontrol, el ordenar y limpiar el área de trabajo y el mantenimiento autónomo del trabajador (parte del TPM). No encontramos coeficientes de correlación lineal superiores a 0,5 entre las variables autocontrol, ordenar y limpiar el área de trabajo y la autonomía en el mantenimiento básico.

Variable	Mín.	Máx.	Media	D. S.	Mediana	Moda
Mejora continua	8,0	10,0	9,6	0,7	10,0	10,0
Autocontrol	0	10	6,9	3,1	7,0	7,0 y 10,0
Ordenar y limpiar el área de trabajo	0	10	7,4	3,1	8,0	10,0
Matenimiento autónomo trabajador	0	10	5,7	3,7	7,0	7,0

Tabla 4. Funciones que realiza el operario

En cambio, según la tabla 5, hay intensidad de asociación lineal medio-alta y de sentido inverso entre las autonomías de los trabajadores en planificación y concepción y el autocontrol (-0,701), siendo directo respecto la autonomía del mantenimiento del trabajador (0,554). Entre la autonomía de ritmos y el autocontrol, la correlación lineal es inversa y de intensidad media- alta (-0,643).

	Autocontrol	Ordenar y limpiar	Aut. mantenimiento básico
Autonomía plan. y concepción del trabajo	<b>-0,701</b>	0,126	<b>0,554</b>
Autonomía ritmos de trabajo	<b>-0,643</b>	0,321	0,500
Autonomía métodos de trabajo	-0,543	-0,061	0,503

Tabla 5. Correlaciones entre variables de la organización del trabajo (II)

Nos interesamos en conocer el grado de utilización conjunta entre determinadas funciones que pueden realizar los operarios (tabla 6). Encontramos que al menos el 60% de las empresas utilizan las cuatro variables conjuntamente, bajo una valoración de su incorporación al menos con un cuatro (valor mínimo asociado a la categoría medio-baja), mientras que en grado alto sólo lo hacen el 10%. Por tanto, sería aconsejable incidir más en la incorporación alta de las cuatro variables, destacando la necesidad de introducir más el mantenimiento autónomo básico por parte del trabajador.

Variable	% (1)	% (2)
Autocontrol + mejora continua	90%	70%
Autocontrol + ordenar y limpiar	90%	50%
Autocontrol + manto. autónomo trabajador	70%	40%
Autocontrol + mejora continua + ordenar y limpiar	80%	60%
Autocontrol + ordenar y limpiar trabajo + manto. autónomo trabajador	70%	30%
Mejora continua + ordenar y limpiar trabajo + manto. autónomo trabajador	60%	50%
Autocontrol + mejora continua + ordenar y limpiar+ manto. autónomo trabajador	60%	10%

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

Tabla 6. Autocontrol\* Ordenar y limpiar\* TPM\*Mejora continua

### *El trabajo en equipo*

En Occidente al implantar el trabajo en equipo actualmente se tiende más hacia el modelo de la producción ajustada en vez del correspondiente a la producción reflexiva. Entre las características diferenciales de la producción ajustada que cita Niepce y Molleman (1996) destacamos que el operario tiene menor tiempo ciclo en la producción ajustada (no suele superar los tres minutos), menor autonomía tanto del equipo como de sus integrantes, estandarización del proceso de trabajo, autoridad de los líderes dada por su posición jerárquica. Así como mayor rotación de los trabajadores en el equipo.

El equipo de trabajo en producción se caracteriza por responsabilizarse de planificar y realizar las tareas de producción directas e indirectas, seleccionar los métodos de trabajo y evaluar los resultados. En materia de personal el equipo incorpora la gestión del ritmo de trabajo, el absentismo y la formación de sus miembros. Se da importancia al resultado obtenido por el equipo, existiendo una responsabilidad compartida en los resultados del equipo.

Entre tales equipos de trabajo se suele establecer una relación cliente-proveedor, es decir, hay que entregar al siguiente equipo (cliente interno) el output realizado con adecuada calidad.

En los equipos de la producción ajustada suele haber un coordinador (*team leader*), responsabilizándose de asignar las tareas a los miembros del equipo y dirigirlo para que se obtenga la calidad deseada y la mejora de la productividad.

Por encima del coordinador está el supervisor, orientando al grupo o equipo y se relaciona con los niveles jerárquicos superiores, pasándoles los informes respectivos. Es quien evalúa al *team leader*.

Entre las ventajas de trabajar en equipo está el incrementar la capacidad de aprendizaje continuo de la organización, tanto individual como colectiva de sus miembros, favoreciendo crear un clima laboral propicio para desarrollar soluciones creativas. El trabajador desarrolla activos específicos humanos con el aprendizaje en los puestos de trabajo (Williamson, 1975).

Permite compartir y transferir experiencias, habilidades, ideas, conocimientos y capacidades al interaccionar los miembros del equipo, con distintas bases formativas y experiencias, posibilitando crear nuevo conocimiento, que puede ser específico para la empresa. Como exponen Huerta y Villanueva (1997) parte de las habilidades que se adquieren en el trabajo en equipo en una empresa no pueden aplicarse en otro contexto (empresa), al ser un conocimiento específico de la empresa donde se está trabajando en equipo, y sólo tiene valor en la misma.

En el análisis de los fabricantes en España (tabla 7) la intensidad de la utilización del trabajo en equipo nos da una mediana de 7,5. Por tanto, ofreciendo un grado de incorporación alto, aunque hay excepciones a su incorporación.

N	Variable	Mín.	Máx.	Media	D. S.	Mediana	Moda
10	Trabajo en equipo en producción	0	10	5,9	4,0	7,5	8,0

Tabla 7. Incorporación del trabajo en equipo

## 1.2. Los sistemas de participación del personal.

Las direcciones de las empresas están interesadas por la participación e implicación del trabajador en la mejora continua de los procesos. El trabajador es el mayor experto del proceso en donde desarrolla su labor, conoce qué despilfarro existe en el mismo y cómo efectuar mejoras. Hay que intentar explotar al máximo el enorme potencial de productividad, creatividad e innovación que existe en la inteligencia de todos los empleados y trabajadores, incorporando la dirección por valores (Dolan y García, 1997).

Entre los sistemas de participación resaltamos la implantación desde los años setenta de los círculos de calidad y los sistemas de sugerencias, mientras que en los ochenta y noventa, se van incorporando en determinadas empresas otras tipologías como son, entre otros, los equipos de mejora y otros tipos de equipos para solucionar problemas.

Para Prado (2000) una sugerencia es "cualquier idea nueva y original de aplicación inmediata, con vistas a mejorar cualquier aspecto de la marcha de la empresa de forma permanente". Un sistema de sugerencias es un instrumento de gestión que busca estimular la participación de los trabajadores, recogiendo sus ideas novedosas sobre los productos, procesos, métodos, procedimientos y condiciones de trabajo, seguridad laboral, ergonomía, calidad, etc..

El proceso que se sigue consiste en identificar algún problema o actividad mejorable en la empresa, formulando posteriormente ideas para conseguir las correspondientes soluciones o mejoras y presentarlas por escrito, bien sea introduciéndolas en un buzón de sugerencias o llevándolas a la oficina adscrita a tal finalidad en la empresa, que se encargará de tramitarla y/o evaluarla. Si son evaluadas positivamente, su posterior implantación y recompensa han de servir para motivar al trabajador, e incentivarle para que siga ofreciendo nuevas ideas. La participación por cada trabajador es voluntaria, eligiendo libre e individualmente o en grupo los problemas a analizar y proponiendo qué hacer para su solución.

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados o trabajadores (que suele oscilar entre 5 y 15) que voluntariamente realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, trabajando para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, generalmente cada una o dos semanas, dentro de las horas de trabajo o fuera de las mismas, con vocación de continuidad, para abordar problemas de calidad.

Los trabajadores poseen conocimiento de su área de trabajo o sección del proceso productivo donde realizan sus tareas, a partir de un aprendizaje no sólo formal sino asociado al desarrollo diario de su puesto de trabajo (*learning by doing*), que les permite acumular experiencia sobre el mismo. Las propuestas de mejora o soluciones correspondientes son presentadas a la dirección, y si ésta lo aprueba, se implantan posteriormente.

Los equipos de mejora se constituyen como continuación a los círculos de calidad, siendo sus sustitutos naturales en diversas empresas. Son equipos constituidos entre 4 y 15 personas con conocimientos, capacidades y experiencia profesionales diversas que pueden ser creados por la dirección para tratar y resolver un problema particular, generalmente sobre un proyecto base (Oackland, 1992). Por tanto, suelen ser equipos formales que están activos durante un período limitado de tiempo, generalmente desapareciendo al cumplirse el objetivo de su creación (Gómez-Mejía et al., 1998), comprometidos para mejorar los procesos operativos u otros ámbitos de actuación, aportando sus miembros ideas e iniciativas. Suele existir un líder, responsable de su buen funcionamiento.

En el tabla 8 exponemos los resultados de la explotación de los sistemas de participación.

Variable	Mín.	Máx.	Media	D. S.	Mediana	Moda
Equipos de mejora voluntarios	0	10	4,9	4,6	5,5	0,0
Equipos de mejora obligatorios	0	10	2,8	4,5	4,0	0,0
Círculos de calidad	0	10	4,6	4,7	4,0	0,0
Equipos personas de dif. dptos. para resolver problemas	0	10	7,0	2,9	8,0	8,0
Fomentar los sistemas de sugerencias individuales	0	10	6,7	3,9	8,5	10,0
Fomentar los sistemas de sugerencias en grupo	0	10	5,6	4,2	6,5	0,0

Tabla 8. Sistemas de participación

Entre los sistemas de participación señalados en la tabla 8, los sistemas de sugerencias individuales tienen el mayor valor de la mediana. Le siguen los equipos interdepartamentales para solucionar problemas. Éstos analizan procesos para solucionar ciertos problemas, que afectan a diferentes de departamentos, lo que exige tener que recurrir a puntos de vista complementarios y conseguir el acuerdo de las partes responsables de los mismos. En cambio, los equipos de mejora obligatorios son los menos implantados, por debajo incluso de los círculos de calidad.

Calculado el coeficiente de correlación lineal entre tales sistemas de participación, vemos en el tabla 9 que hay una asociación lineal bastante importante entre los equipos de mejora obligatorios y el trabajo en equipo (0,766), así como entre los equipos de mejora obligatorios y los círculos de calidad (0,697) y los círculos de calidad con el trabajo en equipo (0,664).

	Eq. mejora volunt.	Eq. mejora oblig.	CC	Trabajo en equipo	Eq. dif. dptos. sol. probl.	Sug. indiv.	Sug. grupo
Eq. mej. voluntarios	1,000	0,178	0,056	0,051	-0,013	<b>0,647</b>	<b>0,667</b>
Eq. mejo. obligatorios		1,000	<b>0,697</b>	<b>0,766</b>	-0,151	0,053	0,197
Círculos de calidad (C.C)			1,000	<b>0,664</b>	-0,164	0,280	-0,112
Trabajo en equipo				1,000	-0,131	0,214	0,304
Eq. dif. dptos. sol. probl.					1,000	0,083	0,337
Sugerencias individuales						1,000	<b>0,604</b>
Sugerencias grupo							1,000

Tabla 9. Coeficientes de correlación rho de Spearman entre sistemas de participación

En la tabla 10 analizamos agregadamente tales variables, al interesarnos ver si se utilizaban conjuntamente los sistemas de participación del personal que analizamos. Vemos que los límites están comprendidos entre el 20% y el 40%. Al coger conjuntamente los respectivos ítems, en todos los casos coinciden la valoración conjunta simultánea a partir de cuatro con la valoración conjunta simultánea a partir de siete.

Variable	% (1)	% (2)
Eq. mejora vol. + Eq. mejora oblig	20%	20%
Eq. mejora vol. + CC	40%	30%
Eq. mejora oblig. + CC	30%	30%
Eq. mejora vol. + Eq. mejora oblig. + CC	20%	20%
Eq. mejora vol. + Eq. mejora oblig. + Trabajo en equipo	20%	20%
Eq. mejora vol. + CC + Trabajo en equipo	40%	30%
Eq. mejora obl. + CC + Trabajo en equipo	30%	30%
Eq. mejora vol. + Eq. mejora oblig. + CC+ Trabajo en equipo	20%	20%

(1) valoración conjunta simultánea a partir del valor cuatro; (2) valoración conjunta simultánea a partir del valor siete

Tabla 10. Utilización conjunta de ciertos sistemas de participación

Al analizar las correlaciones de rangos de Spearman entre los sistemas de participación y las variables señaladas en la columna de la tabla 11, destaca el autocontrol con los Círculos de Calidad. En negrita ponemos los coeficientes de correlación superiores a 0,5.

	Eq. mej. vol.	Eq. mejo. obl	CC	Trab. eq.	Eq. dif. dpto. sol. probl.	Sug. indiv.	Sug. grupo	Polival.
Autonomía plan.	-0,381	-0,298	-0,381	-0,298	0,039	<b>-0,656</b>	-0,269	-0,425
Autonomía ritmos	-0,570	-0,203	-0,355	-0,378	0,028	<b>-0,651</b>	-0,371	<b>-0,553</b>
Autonomía métodos	-0,226	-0,233	-0,275	-0,112	0,097	-0,478	-0,095	-0,193
Autocontrol	0,289	<b>0,699</b>	<b>0,817</b>	<b>0,711</b>	-0,194	<b>0,555</b>	0,132	<b>0,744</b>
Ordenar y limpiar	-0,177	<b>0,588</b>	0,100	0,183	-0,316	<b>-0,574</b>	-0,138	-0,427

Tabla 11. Coeficiente de correlación de rangos de Spearman entre sistemas de participación y variables de organización del trabajo

## 2. La flexibilidad laboral

Desde finales de la década de los años ochenta para las empresas la flexibilidad es necesaria para conseguir competitividad empresarial en un ambiente de alta incertidumbre y competitividad. A continuación analizaremos diversos tipos de flexibilidad laboral.

### 2.1. Flexibilidad externa. Externalización.

La progresiva externalización de actividades en los últimos años (producción, servicios de informática, vigilancia, transporte, etc.), mediante la subcontratación, desintegración productiva vertical u *outsourcing*, ha hecho aumentar la flexibilidad externa en las empresas fabricantes. Si cae la demanda las empresas sencillamente cancelan sus pedidos a sus proveedores, debiendo éstos de soportar el correspondiente exceso de personal (Atkinson, 1986/1987). Las empresas fabricantes suelen tener su ratio aprovisionamiento sobre ventas entre el 60% y el 70%.

### 2.2. Flexibilidad interna

Consiste en la habilidad para variar la cantidad de trabajo en respuesta a los cambios en la demanda (Blyton y Martínez Lucio, 1995). Se puede dividir, a su vez, en interna y externa.

*Flexibilidad numérica externa.*

Atkinson y Meager (1986) la definen como "la habilidad de ajustar el nivel de inputs de los niveles de trabajo a las fluctuaciones del output". Hace referencia al número de trabajadores disponibles en plantilla ajustados a las necesidades de producción de la empresa, de manera que los trabajadores temporales aumentan o se reducen en función de las necesidades de producción para adecuarse a la demanda.

En la tabla 12 se observa una reducida tasa de temporalidad, excepto en una empresa que tiene el valor máximo.

Variable	Mín.	Máx.	Media	D. S.	Mediana	Asimetría	Curtosis
Empleo temporal/Total empleo	0,0	32,4	5,2	9,8	1,4	2,9	8,5

Tabla 12. Proporción de empleo temporal sobre el total a 31.12.2001. En %.

*Flexibilidad numérica interna (temporal)*

Carrillo y Hualde (1991), así como González et al. (2000) la consideran como el ajuste del número de horas laborales de acuerdo con las necesidades productivas, condicionadas por el nivel de ventas.

En la tabla 13 establecemos diferentes tipos de flexibilidad temporal. Comprobamos que ajustar las horas diarias a producción y anualizar horas está muy poco implantado, con medianas de valores 0 y 1 respectivamente. Mientras que observando la mediana la intensidad es media en los ítems respecto a trabajar los sábados y en épocas de vacaciones.

Variable	Mín.	Máx.	Media	D. S.	Mediana	Moda
Número de turnos	2,0	4,0	2,9	0,60	3,0	3,0
Ajustar horas diarias a la producción	0,0	10,0	1,8	3,8	0,0	0,0
Trabajar en sábados	0,0	10,0	5,6	3,4	5,5	5,0
Trabajar en épocas de vacaciones	1,0	10,0	4,5	3,7	4,5	2,0 y 10,0
Anualización de las horas	0,0	10,0	3,5	4,2	1,0	1,0

Tabla 13. Flexibilidad temporal

En la tabla 14 observamos las reducidas proporciones poblacionales de utilizar conjuntamente diversos ítems de flexibilidad.

Variables	% (1)	% (2)
Ajustar horas trabajo + Sábados	20%	20%
Trabajar sábados + Trabajar vacaciones	40%	10%
Ajustar horas trabajo + Anualizar horas	10%	10%
Ajustar horas trabajo + Trabajar sábados + Trabaja vacaciones	20%	0%
Anualizar horas + Trabajar sábados + Trabaja vacaciones	20%	0%
Ajustar horas trabajo + Anualizar horas + Trabajar sábados + Trabaja vacaciones	10%	0%

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

Tabla 14. Utilización conjunta de diversos ítems de flexibilidad temporal

Sólo encontramos correlación lineal mayor con valor superior a 0,5 entre el número de turnos y ajustar horas de trabajo diarias a la producción con coeficiente de correlacion de 0,58;



así como entre los sábados y ajustar horas de trabajo diarias a la producción con coeficiente de correlación 0,6

### *Flexibilidad funcional*

Es la capacidad de una empresa para modificar las funciones que realizan sus trabajadores, asignándolos a diversas actividades según las necesidades de la empresa.

La tendencia a introducir el JIT y las tecnologías flexibles requiere trabajadores más flexibles, incorporando la nueva organización productiva, lo que ha implicado que el operario haya tenido que ir ampliando sus tareas a realizar, implantándose en diversas empresas la rotación de tareas y puestos de trabajo, empleando una mano de obra más polivalente y multicualificada. Se observa en la tabla 15 el alto valor de la mediana (7,5).

Variable	Mín.	Máx.	Media	D. S.	Mediana	Moda
Polivalencia	0	10,0	6,6	3,3	7,5	7,0

Tabla 15. Polivalencia

### *Flexibilidad salarial*

Es la capacidad de la empresa para disminuir la remuneración fija de sus gastos de personal sustituyéndola por componentes variables (porcentaje del salario variable sobre total salario).

En la nueva organización laboral se tiende a ir hacia una remuneración que tenga elementos de variabilidad, estableciendo un sistema de remuneración según las competencias, y los conocimientos adquiridos, y/o por algún indicador de la contribución del trabajador (desempeño que realice), como puede ser el rendimiento.

En las empresas, entre los trabajadores no suele superar el 10% el salario variable sobre el fijo. El 40% empresas aplican el denominado salario B, estableciendo una doble escala salarial, una para los antiguos y otra para los nuevos trabajadores, durante cierto período temporal.

[1] Tan sólo en una empresa desde la dirección empresarial se han negado a su contestar a la mayoría de los ítems desde su dirección, por opinar que nuestras preguntas eran comprometidas. Por ello decidimos sustituir su contestación por la del máximo responsable sindical de CCOO de tal empresa, que poseía un adecuado conocimiento sobre el tema que indagamos, que amablemente quiso colaborar.

### **Referencias bibliográficas**

- Albizu, E. (1997): *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Ed. Ariel. Madrid.
- Atkinson, J. (1986): *Employment and Flexibility in Internal and External Labour Markets*. Institute of Manpower Studies, University of Sussex, mimeo.
- Atkinson, J. (1986/1987): "Flexibilidad de empleo en los mercados laborales", *Zona Abierta*, 41-42, octubre 1986-marzo 1987.
- Atkinson, J. y Meager, N. (1986): *Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs*. National Economic Development Office (NEDO). Londres.

- Becker, B. y Gerhart, B. (1996): "The impact of Human Resource Management on organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*, 39, nº 4, pp. 779-801.
- Blyton, P. y Martínez, L. M. (1995): "Industrial relations and the management of flexibility: factors shaping developments in Sapain and the United Kingdom". *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, nº 2, pp. 271-291.
- Carrillo, J. y Hualde, A. (1991): "El debate actual sobre la flexibilidad en el trabajo". *Seminario Permanente. Perspectivas de la Modernización y del Cambio Social. Cuaderno de discusión nº 3*. Departamento de Estudios Sociales. El Colegio de la Frontera Norte.
- Dolan, S.L.y García, S. (1997): *La dirección por valores*. McGraw-Hill. Madrid.
- García, C. y Huerta, E. (1999): "La innovación en la empresa española. Extensión de los nuevos sistemas de organización del trabajo". *Economía Industrial*, nº 329, pp. 43-56.
- González, P.; Mlizala, A. y Romaguera, P. (2000): "Flexibilidad, jornada laboral y sistemas de turnos: efetos de la legislación en empleo y producto". *Serie economía*, nº 91, Septiembre. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile.
- Goshal, S. y Bartlett, C. (1998): *The Individualized Corporation*. Heinemann. Londres.
- Huerta, E. y Villanueva, M. (1997): "La experiencia de Opel España en los equipos de trabajo". *Economía Industria* nº 315, pp. 127-138
- Imai, M. (1989): *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva*. CECSA. México.
- Nepce, W. y Molleman, E. (1996): "A case study. Characteristic of work organization in lean production and sociotechnical systems". *International Journal of Operations & Production Management*, Special Issue, vol. 16, nº 2., pp.77-90.
- Oackland, J. (1992): *Total Quality Management*. Buterworth-Heinemann. Londres.
- Prado, J.C. (2000): *El proceso de mejora continua en al empresa*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Winslow, CH. y Bramer, W. (1995): *La nueva organización del trabajo*. Ed. Deusto. Bilbao.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: a resource based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, nº 2 pp. 301-326
- Womack, J.P., Jones, D.T. y Roos, D. (1992): *La máquina que cambió el mundo*. McGraw-Hill. Madrid.