



**IV Congreso Internacional
sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública**

“Flexibilidad organizacional: en busca del equilibrio entre las necesidades de las personas y de la organización”

**M. Fedz. Ríos
mf.rios@uam.es**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
Facultad de Psicología
DPTº DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y METODOLOGÍA
CUIFE: Unidad de Investigación: Recursos Humanos, Organización y Trabajo

Vitoria 11-13 de junio de 2008



OBJETIVO GENERAL

¿Es posible conciliar los intereses y necesidades de las personas y los recursos y demandas de las organizaciones?

¿Qué se requiere para conseguirlo?



Flexibilidad organizacional: en busca del equilibrio entre las necesidades de las personas y de la organización

- 1- Introducción**
- 2- Definición de flexibilidad y flexibilidad organizacional**
- 3- Alcance e influencia de la FO**
- 4- Equilibrio entre necesidades de la persona y de la organización**
- 5- Necesidades e intereses de la persona en el trabajo y en la org.**
- 6- Otras necesidades e intereses de la persona**
- 7- Diversidad y clasificación de formas de FO**
- 8- Nuevas formas de organización del trabajo (NFOT)**
- 9- Otros principios de diseño**
- 10- Conclusiones desafíos**



Libro Verde de la UE: Cooperación para una nueva org. del trabajo

LA FLEXIBILIDAD:

SATISFACE A LOS TRABAJADORES

PROMUEVE LA COMPETITIVIDAD

GENERA EMPLEO

FACILITA LA INNOVACIÓN

GENERA INSEGURIDAD



¿QUÉ ES LA FLEXIBILIDAD?

Una cualidad

Una actitud



FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL (FO)

‘Cualidad que tienen las organizaciones en cuya virtud experimentan variaciones para cumplir mejor su misión’



Alcance de la FO

Intraorganizacional

Extraorganizacional



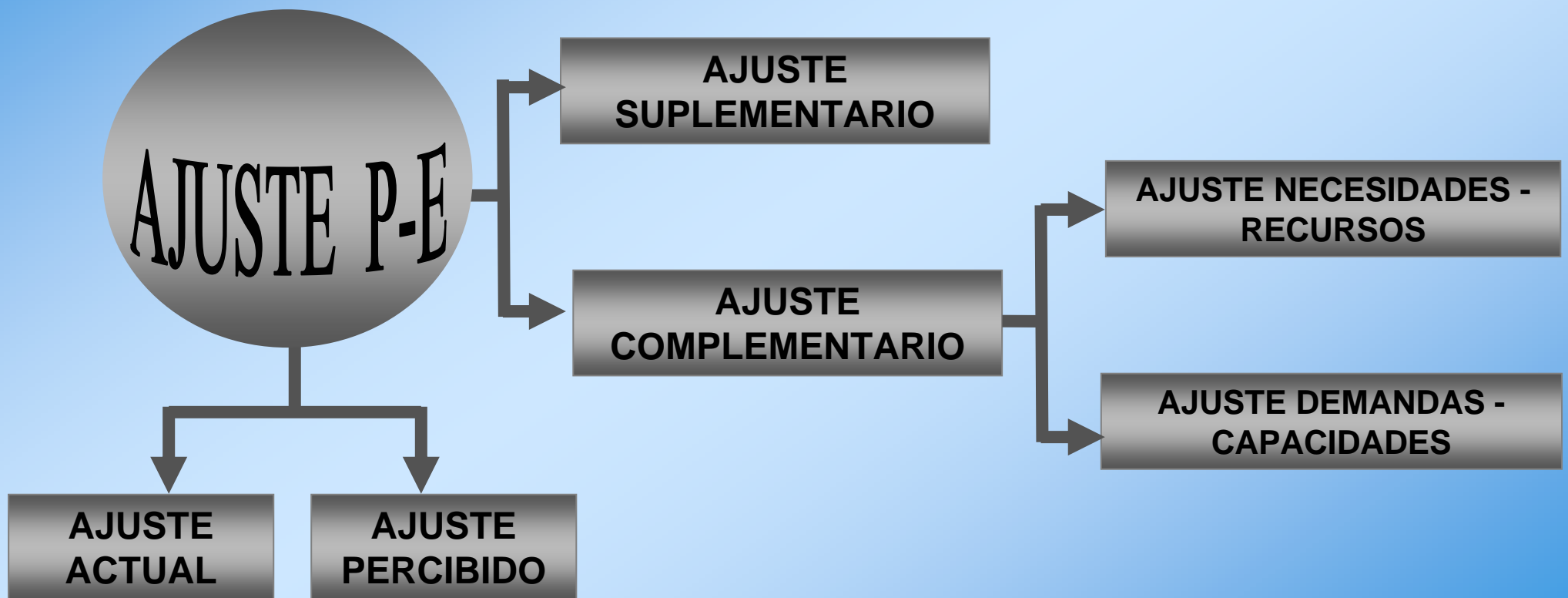
AJUSTE

“encaje o acoplamiento de unas cosas con otras”

**“CONCIERTO, PACTO,
CONCILIACIÓN DE INTERESES”**



Dimensiones del ajuste Persona – Entorno (P-E)



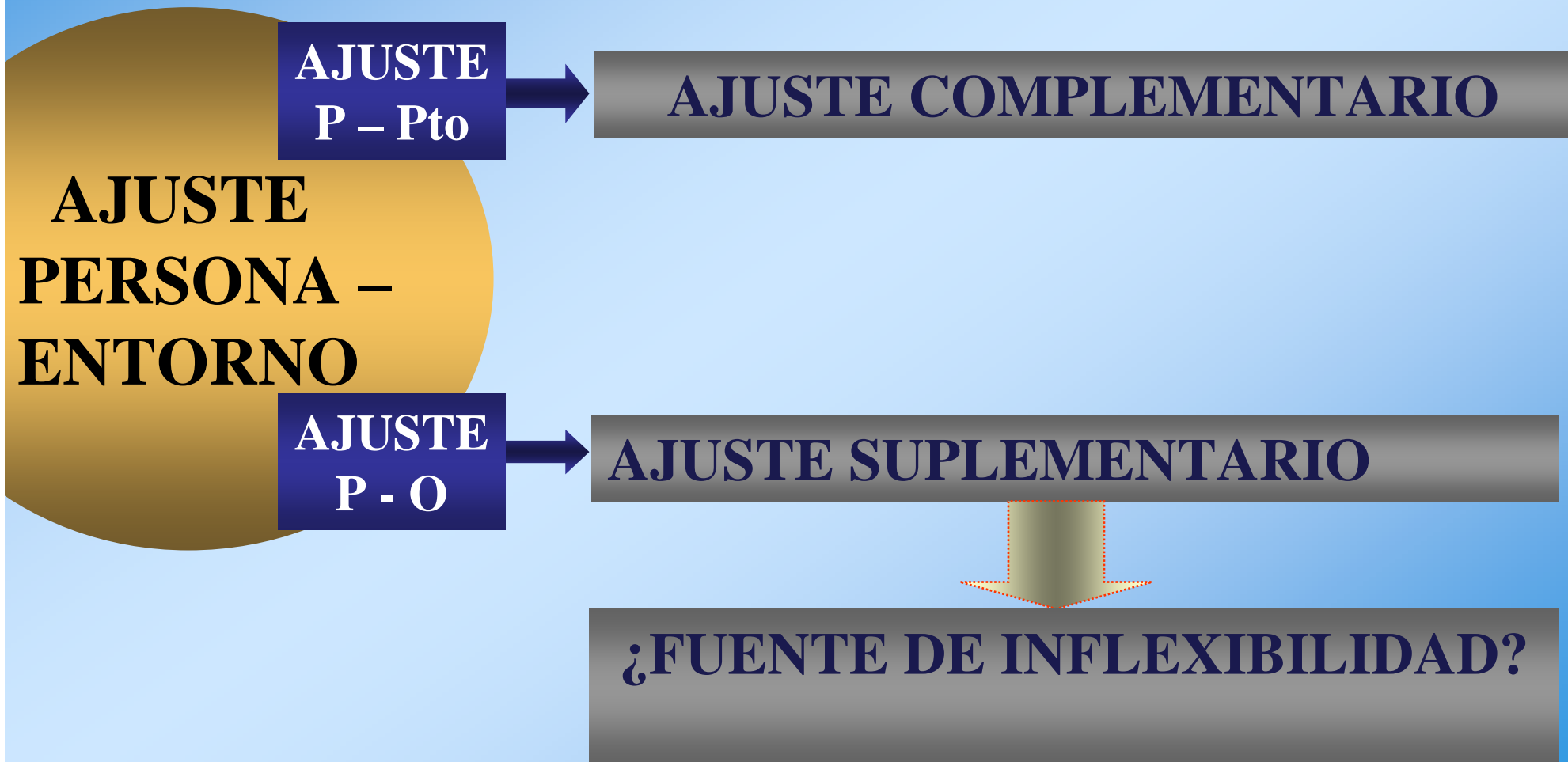


Operacionalizaciones del ajuste Persona – Entorno (P-E)





Conceptualizaciones del ajuste Persona – Entorno (P-E)





Perspectiva desde la Dirección Estratégica de RRHH

ORGANIZACIÓN

INDIVIDUO

DEMANDAS

**EXPECTATIVAS
COMUNICADAS**

**NECESIDADES Y
OBJETIVOS**

AJUSTE

RECURSOS

**RECURSOS
ORGANIZAC.**

**HABILIDADES Y
ENERGÍAS**

Paradigma de interacción entre individuo y organización (Porter, Lawler y Hackman, 1975)



DESAJUSTE



INCONGRUENCIA



CONTRADICCIÓN



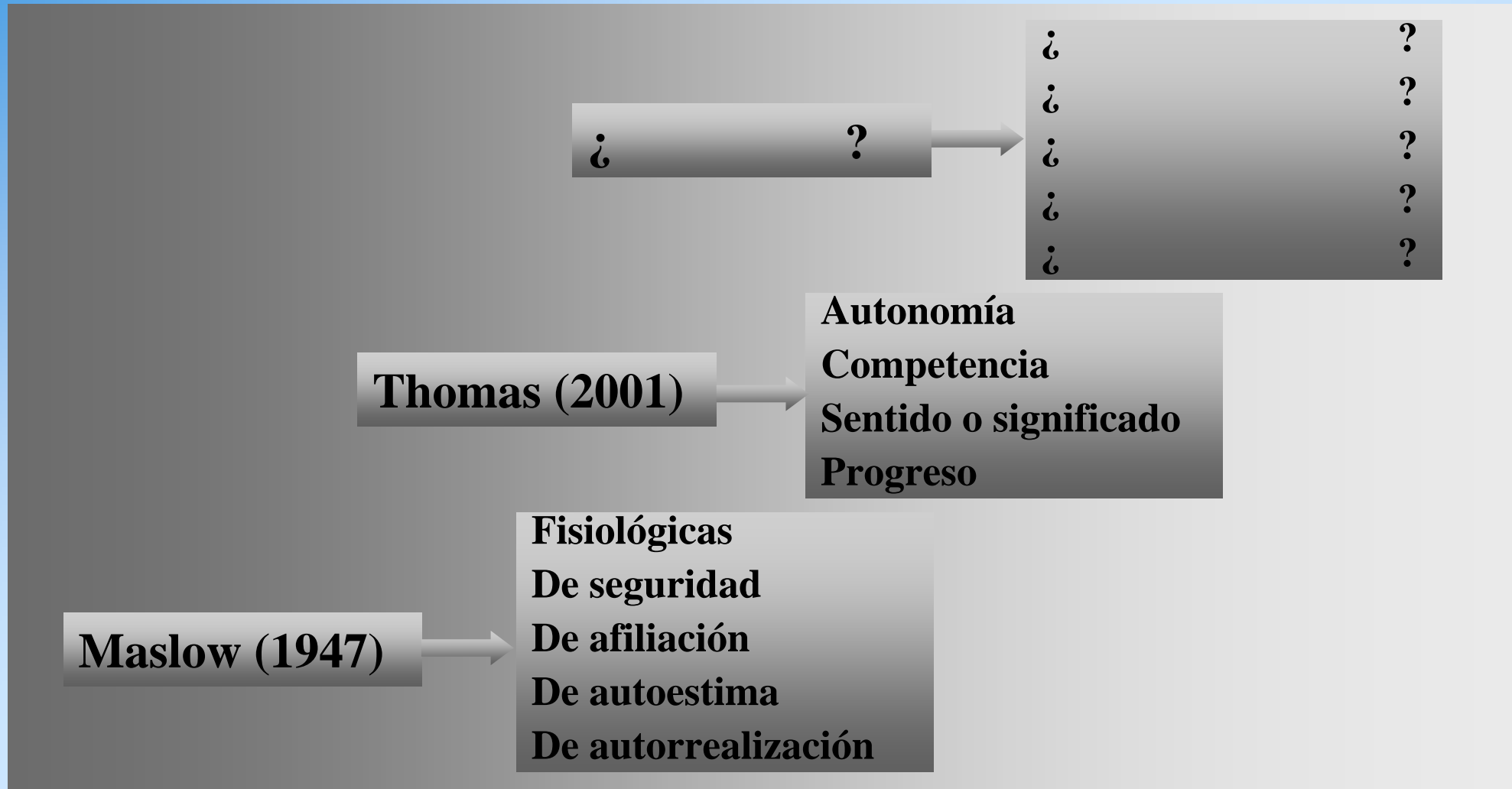
REITERACIÓN



**FUENTES DE
TENSIÓN y
DISFUNCIO-
NALIDAD**

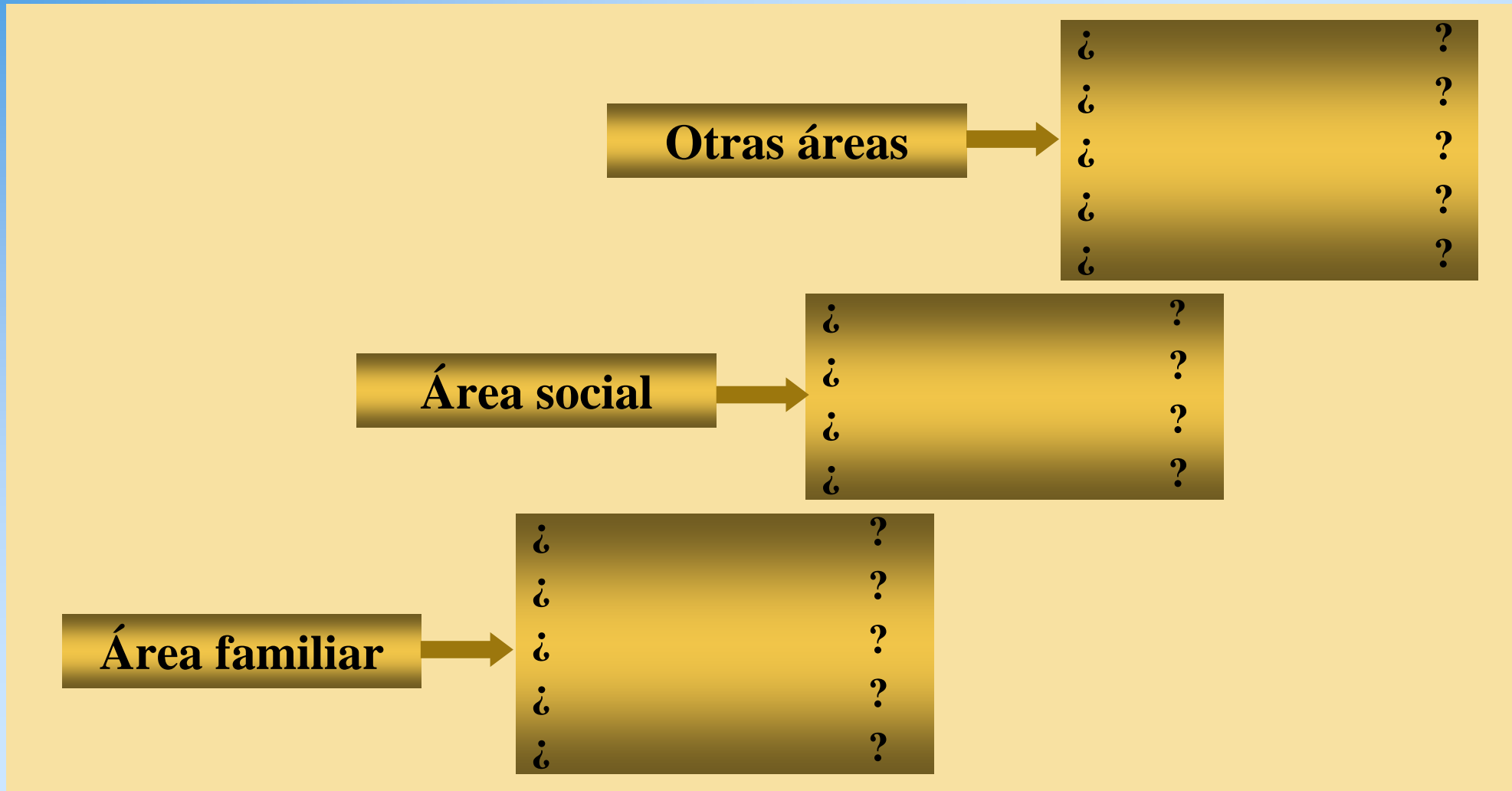


NECESIDADES E INTERESES DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO





OTRAS NECESIDADES E INTERESES





La organización se torna flexible porque:

No vislumbra alternativa satisfactoria

Comprueba que es bueno para ella

Hace de la necesidad virtud



CLASIFICACIÓN de las FORMAS DE FO

FORMAS DE FLEXIBILIDAD	FLEXIBILIDAD CUANTITATIVA	FLEXIBILIDAD CUALITATIVA
FLEXIBILIDAD EXTERNA	<i>FLEXIBILIDAD CONTRACTUAL y/o NUMÉRICA</i>	<i>FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA y/o GEOGRÁFICA</i>
FLEXIBILIDAD INTERNA	<i>FLEXIBILIDAD TEMPORAL</i>	<i>FLEXIBILIDAD FUNCIONAL</i>



CLASIFICACIÓN de las FORMAS DE F.O.

FORMAS DE FLEXIBIL.	FLEXIBILIDAD CUANTITATIVA	FLEXIBILIDAD CUALITATIVA
FLEXIBILIDAD EXTERNA	<p><i>Estado del empleo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato no permanente - Contrato a plazo fijo - Contrato temporal mediante agencia - Trabajo estacional - Trabajo bajo demanda - Jubilación anticipada - Suspensión carrera profesional 	<p><i>Sistema de producción:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Subcontratación - 'outsourcing' - Autoempleo - Teletrabajo
	FLEX. CONTRACTUAL y/o NUMÉRICA	FLEX. PRODUCT. / GEOGRÁF.
FLEXIBILIDAD INTERNA	<p><i>Tiempo de trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducción horas de trab. - Trabajo a tiempo parcial <i>overtime</i> - Trabajo compartido - Horario flexible - Horas complement. compensadas con tiempo libre - Jornada diaria flexible - Trabajo nocturno a turnos - Trabajo fin de semana - Jornada intensiva - Trabajo por trimestres - Horas extraordinarias - Tiempo trabajo irregular /impredecible 	<p><i>Organización del trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Enriquecimiento trabajo / rotación - Grupo de trabajo / trabajo autó nomo - Multitarea / polivalencia - Grupos de proyecto - Responsabilidad de los trabajado-res sobre: planificación, presu-puesto, innovación tecnológica
	FLEX. TEMPORAL	FLEX. FUNCIONAL



Puesta en marcha de la FO

Continuum de implementación de flexibilidad



**Flexibilidad
con base en la
acomodación**

**Flexibilidad
con base en
necesidades**

**Flexibilidad
con base en
la cultura**



Iniciativas propuestas por empresa modelo

- Horario flexible
 - Dos semanas más de maternidad
 - Seis semanas de jornada intensiva al año
- Ampliación de treinta minutos el período de lactancia
- Ajustes de turno para facilitar reducción de jornada por cuidado hijos
 - Viernes con jornada intensiva durante todo el año
 - Asuntos propios para el turno y día
 - Coberturas bajas maternales
 - Ayuda de guardería



Operacionalizar la FO *(Flexibilidad funcional)*

nfot

NUEVAS
FORMAS DE
ORGANIZACIÓN DEL
TRABAJO



¿QUÉ SON LAS NFOT?

NUEVAS FORMAS DE DIVIDIR Y COORDINAR PROCESOS DE TRABAJO

Por extensión

- Ambiente físico del trabajo
- Sistemas de remuneración
- Tablas horarias
- Etc.



**N
F
O
T**

1- NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

5- NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO

2- NUEVAS FORMAS DE ACTIVIDAD

4- NUEVAS CULTURAS CORPORATIVAS

3- INVERSIÓN EN PROCESOS FORMACIÓN

6- NUEVAS TÉCNICAS EVALUAC. RENDIM.

7- NUEVOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN



EFFECTOS DE LAS NFOT

**A nivel
del
indivi-
duo**

- 1- MAYOR SATISFACCIÓN LABORAL**
- 2- MAYOR EMPLEABILIDAD**
- 3- NUEVA DIMENSIÓN DE LOS PUESTOS**
- 4- CREACIÓN DE NUEVOS PUESTOS Tr.**
- 5-**



CAUSAS DE LAS NFOT

**A nivel
de la
organi-
zación**

1- PRESIONES DEL ENTORNO EXTERNO

2- OPORTUNIDADES Y CRISIS

3- MEJORAR CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

4- CREACIÓN DE NUEVOS PUESTOS DE TR.

5- MEJORA DE LA EFICIENCIA

6- MEJORAR ATENCIÓN Y SERVICIO

7- MAXIMIZACIÓN DE BENEFICIOS

8- RE-INGENIERÍA ORGs. SECTOR PÚBLICO

9- ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE CALIDAD



EFFECTOS DE LAS NFOT

**A nivel
de la
organi
zación**

1-MEJORAN ÍNDICES DE INTRODUCCIÓN DE PRO-DUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS INNOVADORES.

2- INCREMENTO DE LA EFICIENCIA OPERATIVA

3- DISPOSICIÓN REALIZAR AJUSTES ESTRUCTURAL.

5- CRECIMIENTO SUBSTANCIAL DE LAS VENTAS

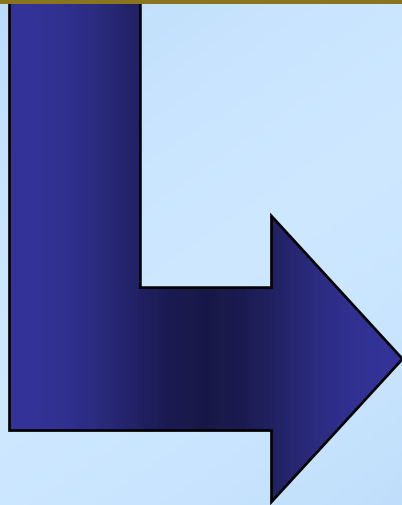
6- MAYOR RENDIMIENTO FINANCIERO

7- EXPANSIÓN DE LAS COMPAÑÍAS

8- NUEVAS INVERSIONES

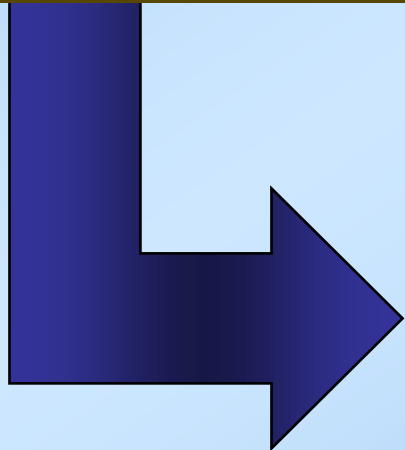


- AUTONOMÍA
- ELICITAR COMP. ADAPTATIVOS
- VARIEDAD DE TAREAS
- DISEÑO PARTICIPATIVO
- SIGNIFICADO ACEPTADO





NFOT





factores de diseño del trabajo

Demanda -
Adaptación

Flexibilidad -
Polivalencia

Mejora -
Autonomía

Conciliación -
Participación



Correlaciones entre factores de diseño y áreas de eficacia

<i>FACTORES DE DISEÑO</i>	<i>ÁREAS DE EFICACIA</i>			
	SOCIAL – RR.HH.	ECONÓMICO-PRODUCTIVA	TENSIONAL	ESTABIL.
DEMANDA-ADAPTACIÓN	,216**	,256**	,057	,063
MEJORA-AUTONOMÍA	,189**	-,052	-,215**	,189**
CONCILIACIÓN-PARTICIPACIÓN	,535**	,251**	-,142*	,145*
FLEXIBILIDAD-POLIVALENCIA	,126*	,072	-,051	,027

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)



Relación entre tipo de empresa y flexibilidad

FORMAS DE FLEXIBILIDAD			Tipo-I	Tipo-II	Tipo-III	Tipo-IV
FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA	Actividades Subcontrat. ('outsourcing')	Actividades de Producción Activ. Tecnológicas Activ. Financieras Activ. de asesoramiento Activ. Comerciales y distribución Activ. Administrac./contabilidad	- - - Sí -	- - - - Sí	- - - - -	- - - - -
	% actividad como empresa subcontratada	0 % 1-25 % 26-50 % 51-100%	- Sí - -	- - - -	- - - -	- - - -
FLEXIBILIDAD CONTRACTUAL	Relación Contractual	Indefinida, jornada completa Indefinida, jornada parcial Temporal, jornada completa Temporal, jornada parcial	- Sí - -	- - - -	- - - -	- - - -
FLEXIBILIDAD TEMPORAL	Cálculo horas Sobre base	Semanal Mensual Anual	- - -	- - -	- - -	- - -
	Compensar horas	Sí No	- -	- -	- -	- -
	Necesidad de personal por aumento temporal de producción	Redistribución tiempos de trabajo Horas extraordinarias Subcontratación No lo cubre No hay aumentos temporales	Sí - - - -	- - - - -	- - - - -	- - - - -



Relación tipo de empresa y políticas/práct. de RR.HH.

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS		TIPOS DE EMPRESA			
		I	II	III	IV
% TRABAJADORES QUE RECIBEN FORMACIÓN	0 %	-	-	-	-
	1-25 %	-	-	-	-
	26-50 %	-	-	-	-
	51-75 %	sí	-	-	-
	76-100 %	-	sí	-	-
MODO DE PARTICIPACIÓN	Consulta individual sin contacto directo	-	-	-	-
	Consulta individual con contacto directo	sí	-	-	-
	Consulta en grupo: grupos temporales	?	?	-	-
	Consulta en grupo: grupos permanentes	-	?	-	-
	Delegación de responsab. a nivel individual sin contacto directo	-	-	-	-
	Delegación de responsab. a nivel individual con contacto directo	-	sí	-	-
	Delegación de responsab. a escala de grupo: grupos temporales	-	-	-	-
	Delegación de responsab. a escala de grupo: grupos permanentes	-	-	-	-
SE EVALÚAN ...	Resultados u objetivos	sí	sí	-	-
	Actuaciones o desempeños	?	?	-	-
	No se realiza evaluación	-	-	-	-
LA EVALUACIÓN SIRVE PARA	Determinar parte del salario	sí	-	-	-
	Guiar el aprendizaje	-	-	-	-
	Solucionar problemas de producción/servicio	-	?	-	-
	Determinar la promoción de los trabajadores	sí	-	-	-
	Detectar necesidades de formación	-	?	-	-
ELEMENTOS DEL SISTEMA RETRIBUTIVO	Salario fijo	-	-	-	sí
	Pagas extraordinarias	-	-	-	sí
	Horas extraordinarias	-	-	-	-
	Complementos fijos	-	-	-	sí
	Complementos variables	sí	-	-	-



Conclusiones:

- 1-Bienestar/desarrollo de las personas se justifican por sí mismos
- 2-Estos objetivos requieren entornos facilitadores y promotores
- 3-Importancia del entorno laboral organizacional
- 4-Entornos diseñados según principios compatibles con valores
- 5-Estos principios rigen el diseño del entorno laboral organiz.
- 6-Las NFOT implican riesgos para aprovechar las oportunidades
- 7-El ajuste complementario debe buscarse en toda la organiz.



Desafíos:

1- USOS Y ABUSOS DE LA FLEXIBILIDAD

2- FLEX. ORGANIZ. – FLEX. ENTORNO – FLEX. RELACIONES

3- AJUSTE SUPLEMENTARIO E INFLEXIBILIDAD

4- EFECTOS A MEDIO Y LARGO PLAZO DE LA FLEXIBILIDAD



OBJETIVO GENERAL

¿Es posible conciliar los intereses y necesidades de las personas y los recursos y demandas de las ~~empresas~~ ~~organizaciones~~?

Administraciones

Públicas

¿Qué se requiere para conseguirlo?



por su asistencia

por su atención

por su interés

Eskerrik asko
Muchas gracias



**IV Congreso Internacional
sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública**

“Flexibilidad organizacional: en busca del equilibrio entre las necesidades de las personas y de la organización”

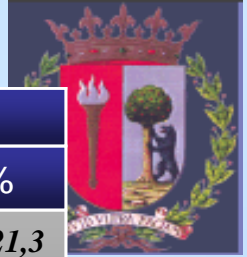
**M. Fedz. Ríos
mf.rios@uam.es**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
Facultad de Psicología
DPTº DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y METODOLOGÍA
CUIFE: Unidad de Investigación: Recursos Humanos, Organización y Trabajo

Vitoria 11-13 de junio de 2008







DESCRIPTORES DE LAS MUESTRAS		ESTUDIO A		ESTUDIO B	
		n	%	n	%
DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO	Grandes empresas (250 ó + trabaj.)	121	18,3	66	21,3
	Medianas empresas (50-249 trabaj.)	224	33,9	143	46,1
	Pequeñas empresas (10-49 trabaj.)	214	32,4	98	31,6
	Microempresas (1-9 trabaj.)	101	15,3	0	0,0
	No sabe / no contesta	0	0,0	3	1,0
DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS SEGÚN FORMA JURÍDICA	Sociedad anónima	395	58,9	197	63,5
	Sociedad laboral	18	2,7	73	23,5
	Autónomo	1	0,2	2	0,6
	Sociedad responsabilidad limitada.	224	33,9	3	1,0
	Sociedad cooperativa	4	0,6	2	0,6
	Otras formas	14	2,1	2	0,6
	No sabe / no contesta	4	0,6	31	10,0
DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS SEGÚN LA POSICIÓN DEL INFORMANTE	Dirección de RR. HH.	142	21,6	95	30,6
	Otros directivos	57	8,6	29	9,4
	Alta dirección	231	35,0	98	31,6
	Técnicos	120	18,2	40	12,9
	Administrativo	52	7,9	41	13,2
	Otros	43	6,5	0	0
	No sabe / no contesta	15	2,3	7	2,3
MERCADOS DONDE VENDEN PRODUCTOS / SERVICIOS	Local	59	8,9	15	4,8
	Provincial	42	6,4	15	4,8
	Autonómico	81	12,3	19	6,1
	Nacional	252	38,1	96	31,0
	Internacional	219	33,2	43	13,9
	Más de un mercado	-	-	107	34,5
	No sabe / no contesta	7	1,1	1	0,3
	Perdidos	-	-	14	4,5
Tamaño total de la muestra		660	100	310	100

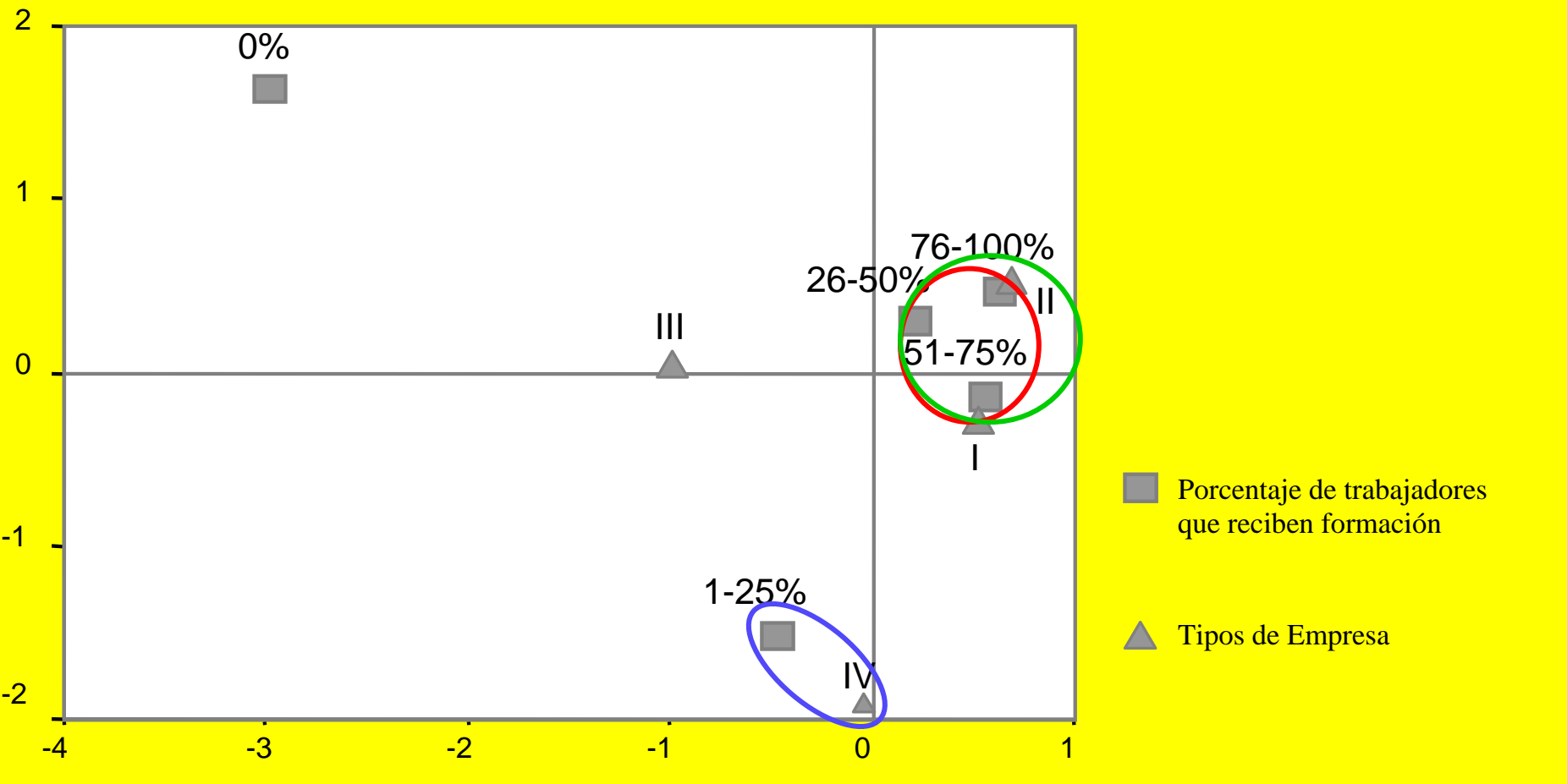


FACTORES DE DISEÑO

Ítems que componen cada factor	I DEMANDA- ADAPTAC.		II FLEXIB.- POLIVAL.		III MEJORA – AUTONOMÍA		IV CONCIL. - PARTICIPAC.		% VARIANZA EXPLICADA y Alfa Cronbach		
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Complejidad de los problemas a solucionar	,814	,747									
Demanda de adaptación al cambio	,801	,572									
Frecuente solución de problemas	,774	,575									
Iniciativa requerida por el puesto	,714	,666									
Actualización frecuente de conocimientos	,662	,673									
Presión del trabajo	,628	,684									
Variación del tr. por cambios de mét. o procesos	,494	,446									
Amplitud de la homogeneidad competencial	,470	,531							23,24 %	22,36 %	
Especialización requerida en los trabajadores	-,450	-,382								$\alpha = .810$	
<i>Conocimientos/habilidades compartidas para desempeño</i>			,725	,509							
<i>Cualificación para el desempeño de varios puestos</i>			,687	,651							
<i>Diseño de los puestos de trabajo multiocupante</i>			,686	,521					10,34 %	6,74 %	
<i>Los límites entre puestos de trabajo son difusos, variables</i>			,525	,631						$\alpha = .614$	
Decisión sobre cuándo realizar las tareas					,806	,817					
Decisión sobre qué tareas realizar					,778	,753					
Decisión sobre cómo realizar las tareas					,736	,830			8,03 %	8,56 %	
Posibilidad de aportar mejoras en realización trabajo					,619	,458				$\alpha = .506$	
<i>Colaboración interdepartamental para toma de decisiones</i>							,697	,766			
<i>Toma de decisiones en grupo o equipo</i>							,670	,708			
<i>Posibilidad de coordinación con otros trabajadores</i>							,606	,505	7,33 %	11,77 %	
<i>Grupos como unidades productivas en la organización</i>							,502	,598			$\alpha = .771$
% Varianza total explicada									48,95	49,44	
										$\alpha = .760$	

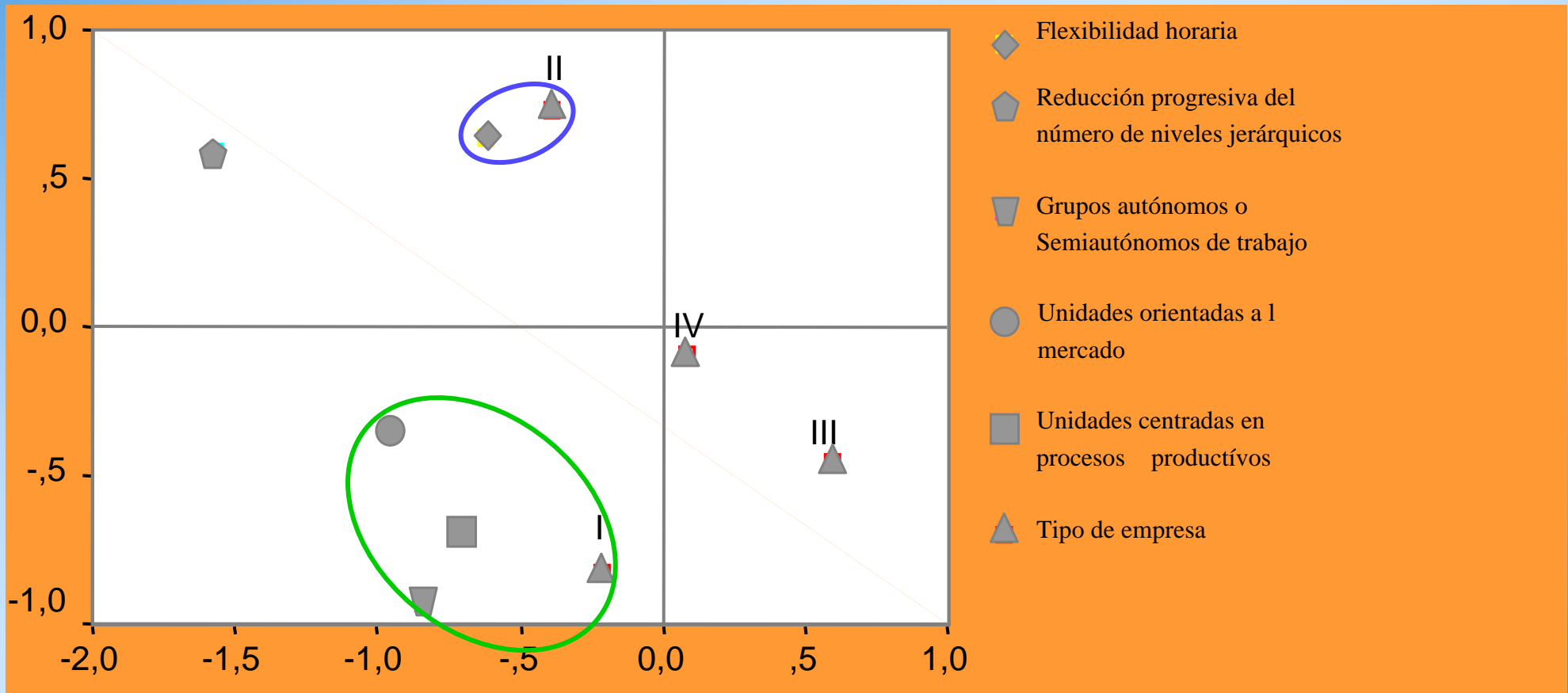


Relación tipo de empresa y % trabajadores formación



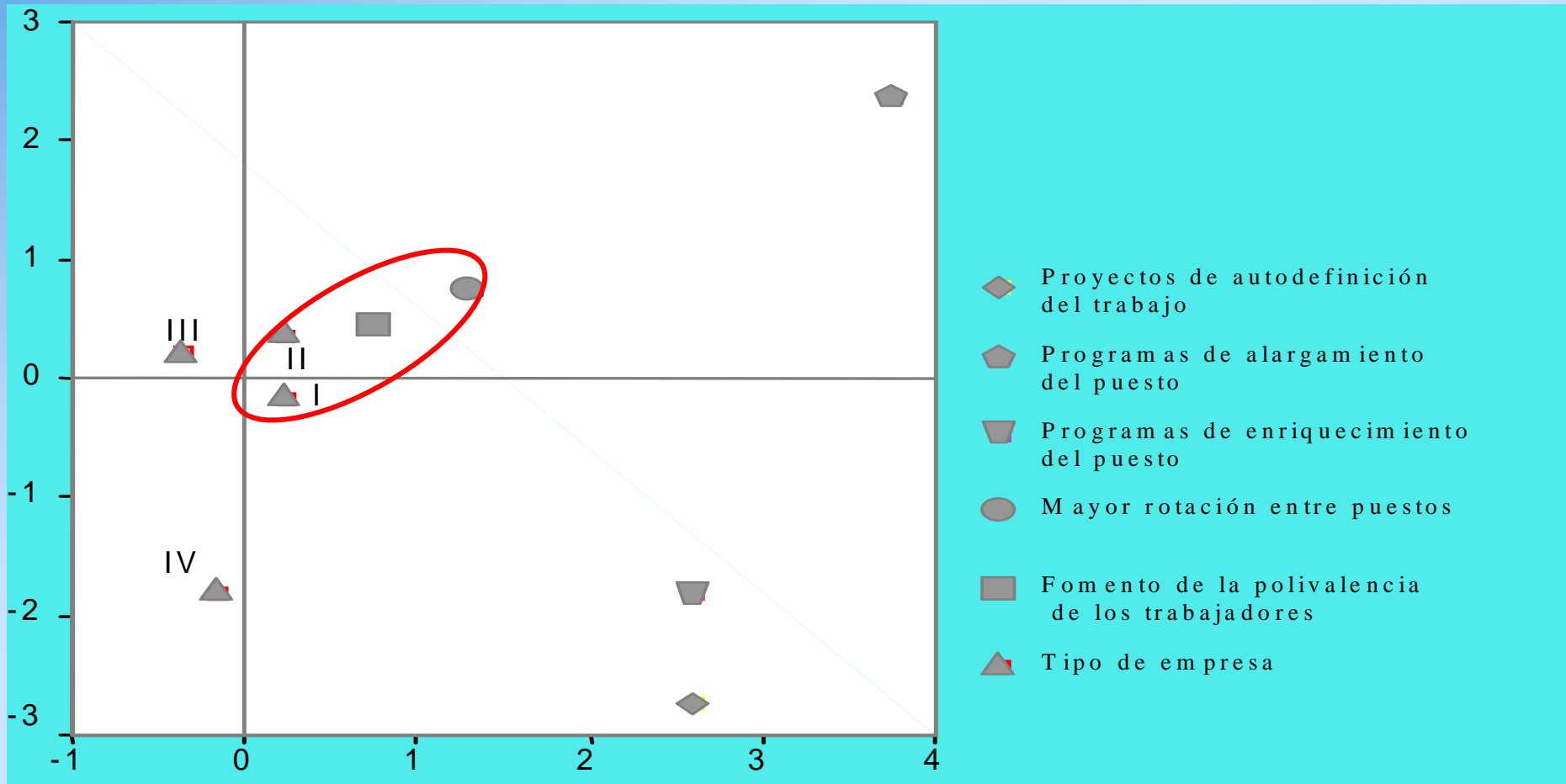


Relación entre tipo de empresa y NFOT (I)





Relación entre tipo de empresa y NFOT (II)





Diseñar es:

1- Concebir o imaginar medios/situaciones nuevas/diferentes

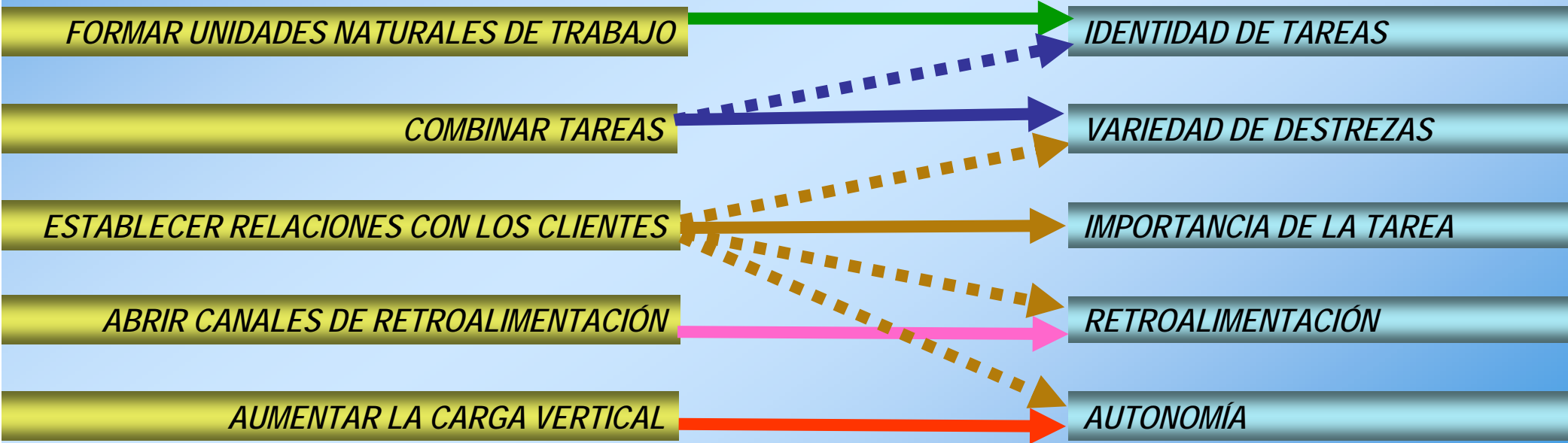
2- Identificar y definir líneas de acción para alcanzar lo nuevo

3- Crear medio / situación nuevos

4- Verificar que lo creado se corresponde con lo imaginado



DISEÑO Y REDISEÑO DEL TRABAJO





CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE CAMBIO CON ÉXITO HACIA LAS NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO

- **Alta implicación de la dirección**
- **Comunicación intensa y regular**
- **Retroalimentación**
- **Desarrollo de un proyecto definido**
- **Liderazgo fuerte**
- **Asociación con organizaciones sindicales**
- **Aproximación paso a paso**



NUEVAS COMPETENCIAS DEL EXPERTO EN DISEÑO

1- NEGOCIACIÓN

2- DESARROLLAR EQUIPOS

3-OBTENCIÓN DEL CONSENSO

4- DIRECCIÓN DEL PROCESO

5- CONOCER LAS NECESIDADES, CAPACIDADES DE LAS PERSONAS

6- ASUMIR UN ROL EN CONSTANTE CAMBIO



Principales Modelos de Diseño del Trabajo

PRINCIPIOS DE DISEÑO

TEÓRICOS CLÁSICOS

- Máxima racionalidad
- Máxima especialización
- Máxima especificación
- Minimización de costes
- Minimización de habilidades y destrezas
- Investigación e imposición de la mejor forma de hacer

MOVIMIENTO SOCIOTÉCNICO

- Especificación crítica mínima
- Multifuncionalidad
- Fronteras/límites a partir de tecnología/territorio/tiempo
- Preeminencia de la estructura organizacional
- Diseño como proceso reiterativo
- Máxima autonomía

MCP

- Variedad de tareas
- Identidad de tareas
- Importancia de la tarea
- Autonomía
- Retroalimentación

'LEAN PRODUCTION'

- Estandarización del trabajo
- Tareas ajustadas al individuo
- Formación especializada
- Control realizado por expertos supervisores de primera línea
- Estandarización de procesos (mínima variabilidad)
- El producto determina toda la estructura productiva. No hay unidades naturales. Baja identidad de tarea.



Balance de situación

- 1- Herencia: diversos modelos que ponen de manifiesto el interés por la naturaleza, el contenido y la organización del trabajo
- 2- Omisión de elementos importantes en diseño del trabajo
- 3- Necesidad de un nuevo marco teórico
- 4- Libro Verde sobre la organización del trabajo
- 5- Capítulo central en la construcción social de la UE

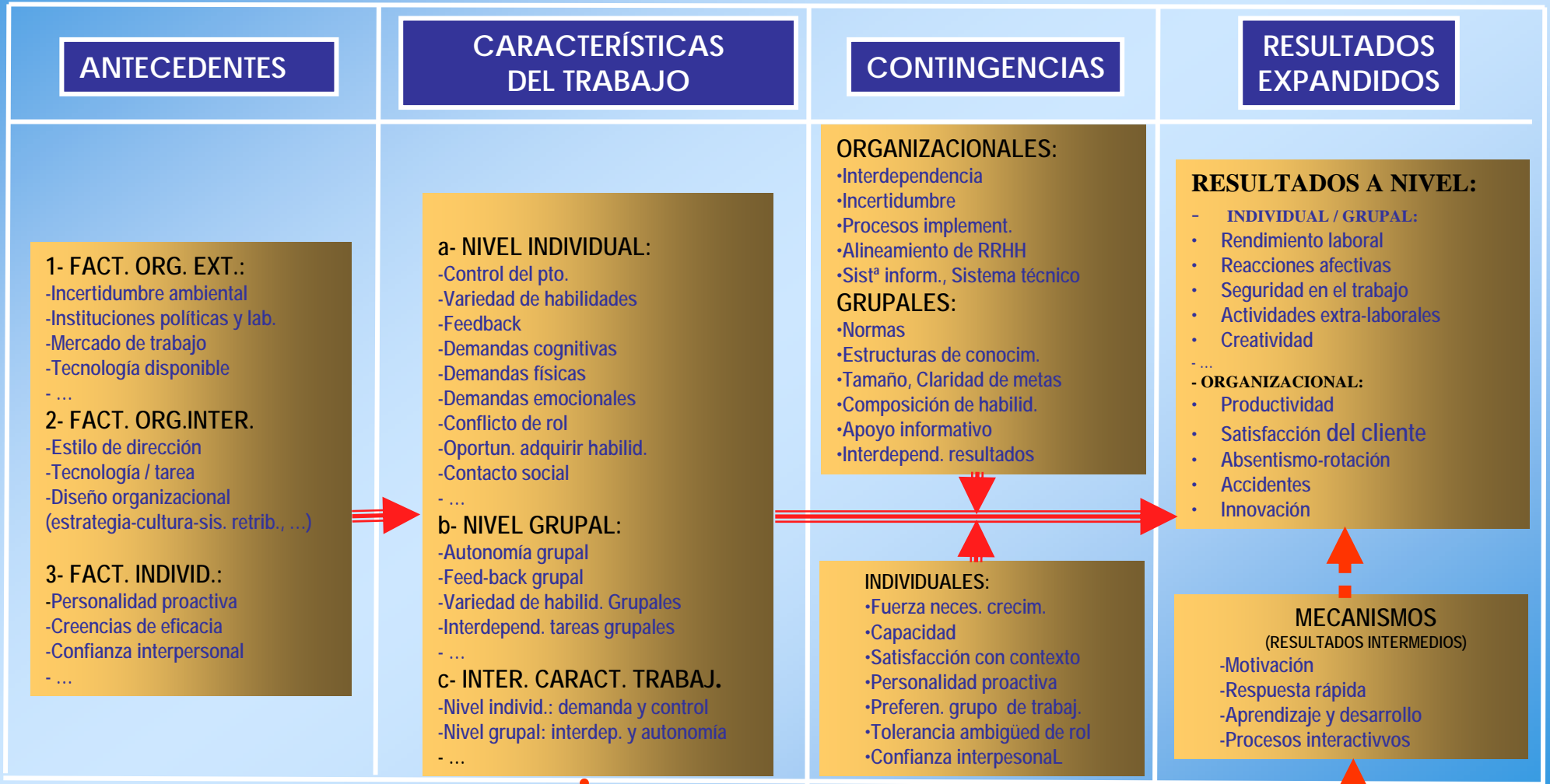


Diseño del trabajo y su contexto





Diseño del trabajo y su contexto





Objetivo

**Para vivir el éxito
es preciso
mecer la flexibilidad**



ALGUNOS EQUILIBRIOS DE LA TEORÍA MULTI-ACTOR:

- **Cooperación y competición**
- **Especialización y polivalencia**
- **Consenso /convenciones culturales y diversidad**
- **Intereses individuales e intereses de la organización**
- **Coordinación predeterminada y coordinación emergente**
- **Dominación racional y legitimación pluralista.**



COMPARACIÓN DE TEORÍA DE SISTEMAS Y TEORÍA MULTI-ACTOR

Teoría de sistemas	Teoría multi-actor
Mando	Diálogo
Control	Autonomía
Estabilidad	Independencia
Variedad de medidas de control	Variedad de habilidades del actor, conocimiento, cultura
Motivación	Legitimidad
Eficiencia	Interés / beneficio de la cooperación
Efectividad	Interés / efecto de la cooperación
Flexibilidad	Variedad de agentes, regímenes y opiniones
Aprendizaje y ajuste	Aprendizaje por evolución / selección
Legitimación del gobierno y la dirección	Legitimación de la autonomía del actor