

UNIVERSIDAD ICESI

DESEMPEÑO: CONFIANZA, FLEXIBILIDAD Y CAPITAL PSICOLÓGICO

IMPACTO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO Y SU DESEMPEÑO

Daniella Pellandi - Maria Andrea Vivas

DIRECTOR: GUILLERMO BUENAVENTURA

ABRIL 2013

TRABAJO DE PROYECTO DE GRADO 2
DESEMPEÑO: CONFIANZA, FLEXIBILIDAD Y CAPITAL PSICOLÓGICO

DANIELLA PELLANDI

MARIA ANDREA VIVAS

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALI

2013

TRABAJO DE PROYECTO DE GRADO

DESEMPEÑO: CONFIANZA, FLEXIBILIDAD Y CAPITAL PSICOLÓGICO

DANIELLA PELLANDI

MARIA ANDREA VIVAS

GUILLERMO BUENAVENTURA

Director

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALI

2013

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas deben desenvolverse en un entorno cambiante, donde los avances en tecnología, en telecomunicaciones y las nuevas tendencias crean un ambiente incierto donde cada organización debe sobrevivir y sobretodo competir por una parte del mercado. Cada empresa, de acuerdo a su planeación estratégica, determina un plan a seguir para cumplir sus objetivos y amortiguar los efectos que producen los continuos cambios; estos planes se ajustan de acuerdo al mercado, la demanda de éste y las necesidades generales que tiene la compañía.

El capital humano tiene una serie de características que repercuten en el desempeño de la organización en general, tales como: el nivel de estudio, la calidad y la productividad de los colaboradores; existe un factor determinante, el cual se aborda en éste proyecto, que al combinarlo de una manera efectiva con los factores mencionados, genera unas condiciones ideales para que las empresas se puedan adaptar con mayor facilidad a los cambios, éste factor es la flexibilidad. Esta es la clave para un buen desempeño empresarial, razón por la cual ha sido objeto de arduas investigaciones en el área de recursos humanos, pues según los estudios realizados, existen relaciones directas entre los resultados deseados, el cumplimiento efectivo de el objetivo y la flexibilidad de los recursos humanos.

A menudo, las compañías suelen subestimar la importancia de la gestión de los recursos humanos, pues se enfocan en otros factores de producción como el capital físico y el económico. Sin embargo, mediante éste proyecto se espera analizar la importancia de una gestión adecuada en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación se presenta un proyecto de investigación sobre la flexibilidad enfocada en el capital humano. Está estructurado a partir de una serie de documentos de investigación realizados anteriormente por diferentes autores, que apoyan los objetivos que se plantearon.

Para llevar a cabo éste trabajo se realizaron dos etapas, primero se llevaron a cabo una serie de encuestas con preguntas relacionadas con éste tema a los profesores de la Universidad Icesi, posteriormente se realizó una investigación de documentos especializados en bases de datos especializadas.

CONTENIDO

1. OBJETIVOS	1
1.1. OBJETIVO GENERAL	1
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
2. METODOLOGÍA	2
3. ANTECEDENTES	4
3.1. RESUMENES DE ARTICULOS	4
3.2 CONSOLIDACIÓN DE PENSAMIENTO	52
4. ANÁLISIS EMPIRICO Y CONSTRUCCION DEL MODELO	54
5. MODELO DE AJUSTE	56
6. RESULTADOS	57
7. CONCLUSIONES	59
8. ANEXOS	61
9. REFERENCIAS	62

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo General

Investigar cómo se relacionan las variables de capital psicológico: flexibilidad de los recursos humanos y la capacidad de aprendizaje y mirar cómo estas influyen en el rendimiento de las organizaciones.

1.2 Objetivos Específicos

- Estructurar un marco teórico que incluya los principales conceptos alrededor del capital psicológico y en rendimiento de las organizaciones.
- Indagar la relación existente entre la flexibilidad, el capital humano y el buen desempeño de las compañías.
- Analizar si existe una relación directa entre la flexibilidad de los recursos humanos y la capacidad de aprendizaje y el buen rendimiento de las organizaciones.
Examinar cual es el grado de relación entre estas variables, si es que existiese uno.

2. METODOLOGÍA

2.1 Revisión Bibliográfica

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos de este proyecto de grado, se desarrolló una metodología donde se incluía tanto la investigación teórica como el trabajo de campo en la primera parte, y en la segunda el correr el modelo correspondiente al proyecto y el análisis de los resultados. La investigación teórica consistió en la búsqueda de “papers” relacionados al tema de flexibilidad, capital humano y desempeño. Existen muchos papers relacionados a este tema, pero solo se seleccionaron los que eran relevantes para este proyecto y los que apoyaban los objetivos que se buscaban alcanzar. Era de vital importancia tener un apoyo teórico de personas especialistas en el tema que hubieran investigado y desarrollado teorías que apoyaba nuestra investigación. Luego, después de tener los papers relevantes seleccionados, se resumió de forma concisa las partes más importantes de estos.

2.2 Ajuste del Modelo y Trabajo de Campo

En la segunda parte del proyecto se hizo un análisis empírico y se construyó un modelo basado en la teoría leída anteriormente. Este modelo pretendía medir la relación que existía entre flexibilidad de los recursos humanos y el rendimiento; y la capacidad de aprendizaje y el rendimiento de las organizaciones.

Al mismo tiempo se realizó un trabajo de campo que consistía en hacer encuestas a profesores y directores de cada departamento de la Universidad Icesi de carácter confidencial. En ellas se evaluó diferentes aspectos del capital psicológico como lo son la flexibilidad de los recursos humanos, la capacidad de aprendizaje organizacional y el desempeño. Se realizaron 20 encuestas por persona, que podían ser realizadas cara a cara o a través de una página web. Las encuestas a los directores de carrera buscaba que ellos evaluaran a sus subordinados en diferentes aspectos relacionados al tema de capital psicológico.

2.3 Contrastes

A partir de allí, con la base de datos, obtenida (agregada con todas las encuestas de los diferentes grupos) se hace la prueba de las hipótesis del modelo, empleando el programa AMOS 19.

3. ANTECEDENTES

3.1. RESUMENES DE ARTICULOS

3.1.1. Análisis empírico de los determinantes de la flexibilidad organizacional en el sector de construcción

(Empirical Analysis of the determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business)

Autores: Benson T. H. Lim¹; Florence Y. Y. Ling; C. William Ibbs; Benny Raphael; and George Ofori

Año de publicación: 2011

Lugar de Publicación: Journal of Construction Engineering and Management ASCE.

La flexibilidad es considerada uno de los factores clave para que las empresas puedan sobrevivir y prosperar en un entorno incierto y cambiante. Este trabajo tiene como objetivo investigar la relevancia de la flexibilidad organizacional para las empresas del sector de la construcción, en el cual las empresas que tienen más flexibilidad tienen más probabilidades de sobrevivir y prosperar. Esta investigación define un modelo que permite a los contratistas comprender cuales son los factores que contribuyen a la flexibilidad organizacional, establecer si la flexibilidad organizacional debe ser entendida como un constructo uni o multidimensional e identificar los factores clave que la determinan. Este estudio se realizó en dos fases, donde hubo entrevistas exploratorias y una encuesta a toda la industria. Las entrevistas fueron realizadas cara a cara a expertos de la industria de la construcción. Un cuestionario estructurado fue diseñado específicamente para esta

investigación. Mediante el uso de un modelo de ecuaciones estructurales, este estudio investigó empíricamente las dimensiones fundamentales y determinantes de la flexibilidad organizacional. Los resultados mostraron que la flexibilidad organizacional debe ser entendida como un concepto multidimensional, que involucra la flexibilidad, la flexibilidad táctica y la flexibilidad estratégica. Los factores determinantes fueron destrezas de los empleados, comportamientos, capacidades de la cadena de suministro y las estrategias empresariales. Estos determinantes tuvieron los mayores impactos positivos en la flexibilidad operativa, la flexibilidad táctica y la flexibilidad estratégica, respectivamente. El modelo de ecuación estructural desarrollado a partir de esta investigación proporciona una orientación sobre los atributos organizacionales que se podrían mejorar para lograr la flexibilidad organizativa, la cual es determinante para las organizaciones.

Las empresas del sector de la construcción tienen que lidiar constantemente con cambios en el entorno operativo, tales como fluctuación de la demanda, aumento de la competencia, cambios en la tecnología, mayor exigencia del cliente, entre otros. Estos cambios constantes han creado un proceso de respuesta en el cual se requiere que las empresas sean flexibles para así ser competitivos y seguir en la industria. La flexibilidad mejora la capacidad administrativa de la empresa, permitiéndoles improvisar y reconfigurar sus sistemas operativos existentes en respuesta a los cambios del entorno. Cada vez se ha vuelto más importante que las firmas reconozcan que es la flexibilidad organizacional y como se logra.

El objetivo de este “paper” es investigar la relevancia de la flexibilidad organizacional en las empresas del sector de la construcción en Singapur. Esto incluye definir el concepto de

flexibilidad organizacional y desarrollar un modelo para evaluar la flexibilidad en las organizaciones de este sector. Para lograr este objetivo, los siguientes objetivos específicos fueron planteados: (1) determinar si la flexibilidad organizacional para las firmas del sector de la construcción debe ser tratado como un concepto unidimensional o multidimensional; (2) identificar los elementos clave que determinan la flexibilidad organizacional en estas empresas; (3) desarrollar y probar un modelo que permita a los constructores entender los factores complejos que contribuyen a la flexibilidad organizacional. La importancia de enfatizar el primer objetivo es que tradicionalmente la flexibilidad organizacional era tratada como un concepto unidimensional en el sector de la construcción. Una definición de este concepto multidimensional ofrece a los investigadores y practicantes alternativas para evaluar la flexibilidad en el sector de la construcción. Se espera que este estudio proporcione sugerencias para las firmas de este sector para desarrollar y mejorar su flexibilidad organizacional. El alcance de este estudio está definido en empresas del sector de la construcción en Singapur. El sector de la construcción de Singapur fue elegida ya que hasta ahora ningún estudio se ha realizado para investigar la flexibilidad en el comportamiento de los constructores de Singapur que han sobrevivido ocho años de declive económico de 1997 a 2005, seguido por un mercado volátil de 2006 a 2007. Durante este periodo, muchas firmas salieron del Mercado, no obstante, otras sobrevivieron los efectos dinámicos y cambiantes del entorno. Se cree que esas empresas que sobrevivieron desarrollaron un grado considerable de flexibilidad en respuesta a los cambios de la industria, por lo tanto investigar los atributos de estas organizaciones y sus prácticas de gestión podría guiar a otros practicantes acerca de los factores clave que promueven la flexibilidad organizacional.

Este estudio investigó la flexibilidad organizacional en el sector de la construcción. Se usó un método de investigación en el cual se hicieron entrevistas exploratorias y una encuesta a toda la industria. Como resultado este estudio encontró que la flexibilidad organizacional debe ser tratada como un concepto multidimensional. El factor exploratorio reveló que hay tres dimensiones de la flexibilidad: flexibilidad operacional, flexibilidad táctica y flexibilidad estratégica. El modelo reveló varios aspectos que determinan la flexibilidad organizacional los cuales incluye tener una visión y valor compartida entre los empleados, tener en la alta dirección mentes abiertas, capacitar a los empleados con las destrezas y comportamiento adecuado, tener una cadena de suministro con valor superior, manejos de costos, manejos de riesgo, capacidades, desarrollar intimidad con el cliente. Este estudio contribuye al conocimiento mediante el desarrollo de modelos descriptivos para guiar a los contratistas a entender los factores determinante que contribuyen a la flexibilidad organizacional. Se recomienda que los contratistas adopten algunas de estas sugerencias que se pueden lograr por medio de procesos internos de la organización y de trabajo y actividades externas. Esto ayudaría a las empresas a estabilizarse y prosperar.

3.1.2. El impacto del desarrollo de los recursos humanos en el desempeño organizacional: Test de un modelo causal

(The Impact of Human Resource Development on Organizational Performance: Test of a Causal Model).

Autor: Anastasia A. Katou

Año de publicación: 2009.

Lugar de Publicación: Universidad de Macedonia, Grecia.

Aunque un número de estudios han reconocida la relación que existe entre el desarrollo del recurso humano (HRD) y el desempeño organizacional, los mecanismos en los cuales HRD conduce al desempeño organizacional permanecen aún sin explorar. El propósito de este trabajo es investigar cuales son los caminos que conducen de HRD al desempeño organizacional, mediante el uso de modelos con ecuaciones estructurales. Se hizo uso de una herramienta analítica para probar el marco de esta investigación que está constituido por un conjunto de relaciones causales entre la organización y otras contingencias de esta como lo son los recursos humanos, habilidades, actitudes y comportamiento, y el desempeño organizacional. Se usaron datos de organizaciones del sector manufacturero griego. Los resultados obtenidos indican que el impacto de desarrollo de recursos humanos en el desempeño organizacional es positivo, y en cierta medida a través de las habilidades, las actitudes y el comportamiento. Esta paper no solo apoya el hecho que HRD tenga un impacto positivo en el desempeño organizacional sino que también explica mediante cuales mecanismos el HRD mejora el rendimiento de las organizaciones.

La teoría construida alrededor del desarrollo de recursos humanos ha sido menor en la literatura de investigación en comparación con el desarrollo de gestión de los recursos humanos en general. Durante la última década, un número pequeño de autores tales como Swanson & Holton (1997), Torraco (1997; 2004), Hansen (1998), Chalofsky (1998), Weinberger (1998), Sawson (1998), Hatcher (1999), Lynham (2000), Turnbull (2002), Kuchinke (2003), and Lynham, Chermack, & Noggle (2004), han centrado su atención en desarrollar teorías sobre desarrollo de los recursos humanos. Las estrategias empresariales, tamaño de la empresa y de la industria y estrategias de dotación del personal que tienen un

impacto en las estrategias de formación, cultura organizacional son consideradas algunos de los elementos de HRD.

Dentro de la visión basada en los recursos de la empresa (RBV), que establece que una organización puede obtener una ventaja competitiva al atraer y retener al mejor recurso humano, modelos universales y contingente de rendimiento de HRM han sido desarrollados teóricos o empíricos. El modelo universal sugiere que un conjunto específico de prácticas de recursos humanos (las mejores prácticas) siempre pueden producir resultados superiores cualesquiera que sean las circunstancias que la acompañan. El modelo de contingencia sostiene que una las políticas y prácticas de HRM de una organización son efectivas si estas son consistentes con las estrategias de la organización. Sin embargo hay un consenso entre los investigadores respecto a qué modelo es el predominante.

Con respecto al modelo de rendimiento de HRD, aunque Wimbiscus (1995) apoya la opinión de que HRD carece de un modelo unificador que puede ser usado para entender los problemas de desarrollo de recursos humanos, la mayoría de los modelos de desarrollo de los recursos humanos siguen el modelo universal y no el contingente. La formación y el empleo son los componentes básicos para que las personas adquieran competencias que mejoren significativamente el rendimiento de la organización. Sin embargo hay un pequeño número de autores que defienden que la inversión en los recursos humanos puede ser contingente en las características específicas y contribución de los grupos de empleados a la organización. Recientemente, Mabey & Gooderham (2005) y Mabey & Ramírez (2005) están examinando el impacto del desarrollo de la gestión en el desempeño organizacional de seis empresas europeas, y encontraron factores contextuales como el volumen de ventas,

el tamaño del país, que explica algunas de las variaciones en la percepción del desempeño de una organización.

Las contribuciones en la literatura de HRD permanecen en su mayoría es cajas descriptivas o prescriptivas. A pesar del hecho que la formación al personal se ha ido exponiendo, sigue siendo una preocupación para la organización cual es la contribución que hace la formación al desempeño organizacional. Existe poco trabajo empírico en esta área, y según Garavan, Gunnigle y Morley (2000) no hay modelos aún que evaluar adecuadamente en qué grado mejora el rendimiento la formación en HRD. De hecho, hay poco respaldo empírico que sustente e indique que HRD afecta positivamente el desempeño organizacional. Sin embargo, Hinkin, Tannenbaum, y Mathieu (2001) encontraron que los resultados de formación están relacionados con el contexto pre-entrenamiento, y están mediados por la autoeficacia y la motivación. Por una parte, López, Peón, y Ordas (2005) apoyan la idea de que el aprendizaje de la organización depende de la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados empresariales. Se ha encontrado que HRD tiene un impacto positivo en prácticas en el aprendizaje organizacional, el cual a su vez tiene un efecto positivo en el rendimiento de la organización.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, las principales preguntas de investigación son:

1. ¿Cuál es el impacto, si existe alguno, tiene HRD en el desempeño de una organización?
2. ¿Cuál es el la causa de esta relación?
3. ¿Cuál es el marco de la contingencia de esta relación?

A través de esta investigación, se logró mostrar que la dotación de recursos y el desarrollo de habilidades y actitudes con influenciadas positivamente por la variable denominada contexto organizacional. Esto significa que entre más descentralizada sea la organización y su manejo, estará la organización más orientada hacia el cumplimiento (énfasis en expertos y orientada hacia el personal). En la cultura organizacional en donde tiene mayor influencia la variable de contexto organizacional incluyendo esta la dotación de recursos y el desarrollo de recursos humanos. Aunque no hay un impacto directo del contexto organizacional sobre la conducta y el rendimiento organizacional, su impacto indirecto en rendimiento organizacional es muy fuerte. De hecho, el efecto total indica que todas las variables están relacionadas fuertemente e influenciadas positivamente por variables del contexto organizacional. Este resultado es muy importante ya que revela que el entorno interno de una organización influye en el desarrollo de los empleados, desarrollo de recursos humanos, en las habilidades del personal, en actitudes y comportamiento de los empleados que pueden afectar el desempeño organizacional.

Con respecto a la variable de desempeño organizacional, se ve que todas las variables (efectividad, eficiencia, desarrollo, satisfacción, innovación, calidad) usadas para construir este constructo, encajan perfectamente este modelo. Se revela que el desempeño organización es moderado y negativamente influenciado por otras variables contingentes, soportando el argumento de Kuchinke (2003) que plantea que las organizaciones no están solas. Específicamente, con la introducción de la variable denominada “ciclo de vida”, se trató de capturar la madurez de la organización, o de ver cuál era el desarrollo de la organización. Se argumenta en muchos casos que políticas de HRD cambian a través del

tiempo dependiendo de en qué etapa de formación se encuentre la organización (crecimiento, madurez, declive). En este estudio se encontró que en ciclo de vida tiene un efecto negativo en el desempeño de la organización. Este resultado podría soportar los resultados encontrados por Delaney & Huselid (1996) y Katou & Budhwar (2007).

En este estudio se encontró que la intensidad de la unión afecta negativamente el desempeño de la organización. Este hallazgo contradice lo encontrado por Huselid (1995) quien establece que el grado de unión de una organización está relacionado positivamente con la productividad, pero el resultado apoya también lo encontrado por Delbridge & Whitfield (1999) quienes argumentan que la presencia de unión está relacionada negativamente con la satisfacción de los empleados y con la influencia sobre el empleo. En este estudio se encontró que la intensidad y tamaño del capital están relacionadas negativamente con el desempeño organizacional, contradiciendo así con los resultados de Huselid (1995), Richard & Johnson (2001), y Katou & Budhwar (2007). Sin embargo, estos resultados recomiendan que a medida que la organización crece en tamaño y capital, el desempeño de la organización se vuelve más débil.

También se encontró en esta investigación que el comportamiento (retención y presencia) está altamente relacionado positivamente con las actitudes (compromiso, satisfacción y motivación). Esta relación directa entre actitudes y comportamiento se transfiere al desempeño organizacional, representado por el efecto total del comportamiento que es casi igual que el efecto total de las actitudes en el desempeño. El proceso de asignación de recursos y desarrollo tiene un efecto indirecto (0,33) y directo (0,44) sobre las habilidades, que posteriormente significa un mejor desempeño organizacional a través de actitudes y

comportamiento. Por otro parte, la investigación arrojó que recursos (reclutamiento, selección, separación, trabajo flexible) y está muy directamente influenciado por el contexto organizativo, a pesar de que el "desarrollo" (individual y formación de equipos y el desarrollo, el control del entrenamiento y desarrollo, carrera, trabajo diseño, evaluación del desempeño) es indirectamente influenciado por el contexto organizacional.

En resumen, esta investigación soporta el hecho que las políticas de RD afectan positivamente el desempeño de una organización en las empresas de manufactura griegas. Específicamente, la relación entre desarrollo y desempeño organizacional está influenciada por HRD como lo son habilidades, actitudes y comportamiento, y esta moderado por recursos, contexto organizacional y otras contingencias, dando así evidencia empírica para trazar el camino causal entre recursos – desarrollo, habilidades, actitudes, comportamiento y desempeño, mencionado anteriormente. Por lo tanto, este trabajo no solo apoya el hecho que el desarrollo y la dotación de recursos tengan un impacto positivo en el desempeño organizacional, sino que también explica los mecanismos a través de los que recursos y desarrollo organizacional mejoran el desempeño organizacional en un contexto no US/UK donde la mayor parte de la investigación de este tema ha sido realizada.

3.1.3. Flexibilidad laboral: Impacto de las estrategias funcionales en grupos de trabajo basado en un producto manufacturado

(Labour flexibility: Impact of functional and localised strategies on team-based product manufacturing)

Lugar de Publicación: Escuela de comercio, Universidad del sur de Australia.

El propósito de este “paper” es investigar la relación entre flexibilidad laboral y un trabajo en equipo efectivo, que son dos de las propiedades más buscados para enfrentar el entorno dinámico, cambiante y competitivo de la industria manufacturera. Esto se debe gran parte al crecimiento de los principios y filosofías modernas de fabricación tales como justo a tiempo. Lean manufacturing, la gestión de calidad total, world class manufacturing, y flexible manufacturing systems. Estos Sistemas fuertemente requieren la necesidad de que tanto el trabajo en equipo y la flexibilidad sean la mejor. La plataforma central para la realización de estas filosofías es la conocida y popular celular manufacturing. Es este trabajo de presenta un estudio empírico que se llevo a cabo para explorar el impacto de dos estrategias de flexibilidad laboral (funcional e flexibilidad intracelular) y la efectividad del trabajo en equipo dentro de un entorno de celular manufacturing. El estudio encontró que la flexibilidad funcional tuvo un fuerte y más significativos efecto en los procesos de equipo (comunicaciones, solución de conflictos, solución de problemas, objetivos y resultados, tareas y planificación) que en la flexibilidad intracelular. El estudio también encontró que la flexibilidad funcional mejora los outputs en equipo en áreas como entrega al cliente, tenencias de inventarios y calidad.

Durante las últimas décadas, se ha intensificado la presión sobre los fabricantes globales para mejorar en áreas clave como la satisfacción del cliente, la calidad del producto, agilidad estratégica, mientras se reducen los costos y aumentan la flexibilidad organizacional. En respuesta a esta presión creciente, una serie de principios modernos de fabricación y filosofías que han evolucionado y se utilizan en diversos grados en todo el mundo que incluyen just-in-time, lean manufacturing, total quality management (TQM), world class manufacturing (WCM), y flexible manufacturing systems (FMS). Lo esencial para el éxito de estas prácticas es la necesidad de tener tanto trabajo en equipo como flexibilidad laboral. Si bien el trabajo en equipo y la flexibilidad laboral son temas populares en la literatura y práctica, en el campo de investigación científica sobre los efectos cuando ambos están combinados simultáneamente son raros. Está aceptado generalmente que el trabajo en equipo y la flexibilidad laboral pueden proveer beneficios a las organizaciones, pero muy poco se sabe si estos beneficios se incrementan o disminuyen cuando ambos de prácticas dentro de un mismo ambiente. La eficacia del trabajo en equipo es reducida si los miembros del equipo están regularmente rotados adentro y fuera de este? El aumento del conocimiento, habilidad y capacidad que los operarios obtienen mientras trabajan en otras áreas/ operaciones de la planta, aumenta su eficacia cuando trabajan en equipo? Este trabajo explora estas preguntas examinando la relación entre dos estrategias de flexibilidad laboral (flexibilidad funcional y la flexibilidad intracelular) y su impacto en la eficacia del equipo y el rendimiento del equipo.

Los hallazgos de este estudio fueron significativos y beneficiosos en varias maneras. En primer lugar, con respecto a la flexibilidad laboral y el trabajo en equipo eficaz, este estudio

proporciona evidencia que los beneficios de ambos se puede lograr muestras se está practicando al mismo tiempo. Los resultados muestran que los fabricantes si desean pueden aumentar la flexibilidad de trabajo de sus operadores, mientras que al mismo tiempo aumentan la efectividad del trabajo en equipo. En segundo lugar, estos resultados de alguna manera, disputa la opinión de que un mayor rendimiento en equipo es logrado a través de los miembros que forman parte de los equipos que se han establecido. En tercer lugar, los estudios de la flexibilidad laboral y trabajo en equipo no es solo una cuestión clave para CM, sino que tiene una aplicación más amplia. La mayoría de principios modernos de manufactura como JIT, TQM, lean, FMS and WCM, requieren un mayor flexibilidad laboral y trabajo en equipo como los pilares centrales para la realización de estas filosofías. Adicionalmente, se le suma el hecho que las estructuras organizacionales son cada vez más planas y eficientes, como resultados aumentando la flexibilidad laboral y el trabajo en equipo. Finalmente, la investigación explora los efectos de la flexibilidad laboral en el trabajo en equipo es muy limitada. En general, hay que señalar que estudios que exploran factores de HR en CM son limitados. Individualmente, la literatura ofrece mucho en el trabajo en equipo y flexibilidad, pero la combinación de estos ambos es rara. Por lo tanto, este estudio proporciona una valiosa contribución al conocimiento de este campo, que al mismo tiempo ofrece conclusiones que pueden tener implicaciones en la estructura de puestos de trabajo futuros.

3.1.4. Teletrabajo, flexibilidad de los recursos humanos y desempeño de las firmas

(Telework, human resource flexibility and firm performance)

Autores: Martínez Sánchez, Ángel; Pérez-Pérez, Manuela; Carnicer, Pilar de-Luis; y Vela-Jiménez, María José

Año de publicación: 2007

Lugar de Publicación: Universidad de Zaragoza

Los resultados de una encuesta a 156 firmas españolas indican que prácticas para el desarrollo de HR están asociadas positivamente con la intensidad de la adopción del teletrabajo y moderan la relación entre teletrabajo y los resultados de la empresa. El efecto positivo de las prácticas de desarrollo de recursos humanos indica que su implementación es necesaria no solo para facilitar el teletrabajo sino también para mejorar la contribución marginal del mismo en un nivel organizacional.

El teletrabajo es una forma de trabajo flexible que ha traído una gran atención por sus implicaciones multifacéticas para los individuos, las organizaciones y la sociedad para trabajar en cualquier lugar y en cualquier momento. Aunque no hay una definición universalmente aceptada de teletrabajo, muchas definiciones miran el teletrabajo como la organización del trabajo mediante el uso de tecnologías de la información (TIC) que permite a los empleados y directivos acceder a sus actividades laborales desde cualquier ubicación.

A pesar de que el número de teletrabajadores se ha aumentado significativamente desde principios de los años noventa, la difusión del teletrabajo se ha mantenido por debajo de las expectativas. Esto es sorprendente debido a que los desarrollos en TICs han reducido la

coordinación y en los costos de control asociados con la descentralización geográfica del puesto de trabajo. Muchos académicos argumentan que la adopción del teletrabajo es impulsada por factores ajenos a la tecnología. Estos factores pueden convertirse en obstáculos para el teletrabajo y puede explicar su baja difusión. Por ejemplo, Stanworth (1997) afirma que el teletrabajo es social más que tecnología. Otros autores como Jackson proponen que social y cultura y dinámica política deben ser examinados a la hora de ver el concepto de teletrabajo. Otros autores encontraron que la autonomía de los trabajadores fue mas crítico que la tecnología misma, en el proceso de facilitar la implementación del teletrabajo Illegems *et al.* (2001) y Pérez *et al.* (2003) también encontraron que factores organizativos explican la adopción de teletrabajo más que factores tecnológicos.

Este artículo se centra en los antecedentes de teletrabajo que se relaciones con el desarrollo de los empleados. Argumenta que el teletrabajo es una práctica de trabajo flexible que necesita la implementación de prácticas de desarrollo de recursos humanos HR con el fin de crear un clima organizacional de confianza y compromiso. Los empleadores son más propensos a ofrecer teletrabajo a sus empleados de confianza, a profesionales con experiencia que a no profesionales con menos años de experiencia de trabajo. Las prácticas de teletrabajo y otras prácticas flexibles que implican tener otro lugar de trabajo flexible necesitan empleados comprometidos que puedan contribuir positivamente al desempeño de la organización. Flexibilidad en el trabajo es considerado como factor determinante del desempeño de la empresa, pero esta teoría esta poco desarrollada tanto teórica como empíricamente. Por lo tanto el propósito principal de este trabajo es contribuir a la literatura del teletrabajo mediante el análisis de la adopción del teletrabajo en el contexto de las políticas de desarrollo de recursos humanos y su impacto en el desempeño de la empresa.

Una contribución secundaria del artículo es el valor de la investigación en países del sur de Europa como España donde las barreras para el teletrabajo son mayores que en el resto de Europa. La mayoría de estudios de teletrabajo se han llevado a cabo en países anglosajones. Las estadísticas disponibles indican que la difusión del teletrabajo en países del sur de Europa como España es mucho menor que en EEUU y el Reino Unido o en el norte de Europa. Esta difusión inferior puede estar vinculada a una serie de factores incluyendo la cultura de trabajo predominante. Por un lado, los empleados de muchas ciudades españolas tienden a vivir cerca de su trabajo y utilizan el lugar de trabajo para socializar y los administradores prefieren controlar el trabajo de sus empleados directamente. Por otro lado las horas de trabajo de España suelen ser de 9am hasta 8pm con una pausa para el almuerzo desde las 2pm hasta las 4pm. Estas horas de trabajo atípicas y de cultura de trabajo en comparación con las de EEUU y otros países europeos, se traducen en largas jornadas de trabajo que deberían incrementar la necesidad de prácticas laborales más flexibles.

Esta investigación ha analizado la influencia del desarrollo de recursos humanos en material de adopción y el teletrabajo y su impacto moderador sobre el rendimiento. Los resultados de una encuesta a 156 empresas españolas indican que el acceso a los empleados de recursos humanos y los beneficios a los empleados están relacionados positivamente con la adopción del teletrabajo. La influencia de teletrabajo en varias medidas de rendimiento de la empresa es positiva y el desarrollo de recursos humano modera esta relación positivamente. La contribución del teletrabajo es marginal a nivel de organización en comparación con las prácticas de trabajo flexible. Sin embargo, el efecto moderador de las prácticas de recursos humanos indican que la implementación de estas prácticas son necesarias a la hora de facilitar la adopción del teletrabajo y también para que la

contribución del teletrabajo sea a nivel organizacional. Si bien esta investigación contribuye a la literatura del teletrabajo, no se puede inferir causalidad de los datos transversales. Además aunque las relaciones que soportan esta investigación están bien fundamentadas, el potencial de bucles de retroalimentación podría complicar aún más los resultados y datos longitudinales son requeridos. Un estudio de seguimiento de la percepción de los empleados de diversas variables analizadas (por ejemplo accesos a prácticas de desarrollo de recursos humanos) podría revelar las posibles contradicciones entre lo que los directivos dicen que existe y las políticas que los empleados perciben que hay.

3.1.5. Externalización, flexibilidad del trabajo y resultados empresariales.

Autores: Martínez, B; M.J Vela Jiménez; R de Luis Carnicer; M. Pérez Pérez

Año de Publicación: 2007

Lugar de Publicación: Cuadernos de economía y dirección de la empresa

Este artículo analiza en una muestra de 156 empresas españolas en cuanto a los antecedentes de la externalización y su efecto conjunto e interrelación con otras dimensiones de flexibilidad en el trabajo sobre los resultados de la empresa. Se hace por medio del análisis de ecuaciones estructurales para cada una de las tres categorías de actividades externalizadas según su nivel estratégico: bajo, medio o alto nivel estratégico. Los datos del estudio indican que existen diferencias en la explicación de los antecedentes de la externalización y en su impacto sobre los resultados, según el nivel estratégico de la actividad externalizada. El artículo discute las implicaciones directivas de las evidencias

empíricas para las empresas que consideren decisiones de externalización y flexibilidad, y sugiere que la externalización podría reforzar el impacto de la flexibilidad interna en el trabajo sobre los resultados de la empresa.

La externalización es un fenómeno generalizado y de creciente importancia que puede conceptualizarse como un acuerdo por el que una empresa subcontrata o adquiere en el mercado parte de sus actividades. La externalización constituye una opción estratégica para mejorar la competitividad de la organización y diversos estudios han examinado sus beneficios potenciales. Un beneficio importante es el ahorro de costes que se consigue al contratar a proveedores que disponen de mejor tecnología, experiencia y economías de escala.

El informe realizado por la Fundación INCYDE para las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España (INCYDE. 2003) señala que la externalización industrial es un importante motor económico porque supone cerca del 117% de la producción total de la industria española, y es un mercado de alrededor de 19.000 pequeñas y medianas empresas que da empleo a más de 250.000 trabajadores.

Otro beneficio importante de la externalización es el aumento de la flexibilidad porque las empresas que externalizan pueden reducir el tiempo de desarrollo de sus nuevos productos, pueden cambiar de proveedores cuando estos desarrollen tecnologías más eficaces y eficientes y pueden ajustar mejor la escala y ámbito de su producción interna a los cambios en la demanda del mercado. Aunque la literatura ofrece distintas explicaciones de las

causas de la externalización, la mayor parte de los estudios se ha centrado en medidas internas como, por ejemplo, la de los costes de transacción. Este artículo plantea que se puede explicar mejor la intensidad de externalización, analizando el efecto de varias teorías económicas y organizativas dentro de un contexto más amplio de respuestas internas y externas de la empresa a su entorno. Este enfoque conceptual y metodológico ha sido utilizado también por otros autores como, por ejemplo, Poppo y Zenger (1998), quienes utilizaron la teoría de los costes de transacción y la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento. Una contribución de este artículo es el empleo de un conjunto más amplio de teorías para analizar, de forma diferenciada, los antecedentes de la intensidad de externalización según el nivel estratégico de las actividades externalizadas.

Un segundo tema de estudio en este artículo es la relación entre externalización y el desempeño de la empresa. La revisión de la literatura indica que los estudios que analizan esta relación no encuentran efectos directos o estos resultan ambiguos. Por este motivo, se estudia también en este trabajo la relación entre la externalización y los resultados empresariales, de forma diferenciada según el nivel estratégico de las actividades externalizadas. Además, se analiza el impacto conjunto de la externalización y otras dimensiones de flexibilidad del trabajo en los resultados de la empresa. La externalización es uno de los mecanismos que utilizan las empresas para obtener entre otros beneficios; la flexibilidad en el trabajo que necesitan para ajustarse a la incertidumbre del entorno y mejorar sus resultados. La tabla 1 presenta un esquema de dimensiones de flexibilidad del trabajo en el que la externalización ocupa uno de los cuatro cuadrantes y puede utilizarse de

forma complementaria o sustitutiva con otras dimensiones para mejorar los resultados de la empresa.

TABLA 1

Tipos de flexibilidad del trabajo

TABLA 1.—*Tipos de flexibilidad del trabajo*

Tipo de flexibilidad	Enfoque estratégico	
	Externo	Interno
Volumen de trabajo	«Flexibilidad numérica» Ej. Despidos y contrataciones	«Flexibilidad del tiempo de trabajo» Ej.: horario flexible, contratos a tiempo parcial
Organización del trabajo	«Externalización» Ej.: Subcontratación	«Flexibilidad funcional» Ej.: Equipos polivalentes, rotación de tareas

Fuente: Grenier y cols., 1997

La literatura distingue entre flexibilidad del trabajo interna y externa. La flexibilidad interna implica esfuerzos para aumentar la capacidad de ajuste de la empresa a los cambios en su entorno mediante modificaciones en el mercado interno de trabajo o en la organización del trabajo. Por su parte, la flexibilidad externa utiliza cambios en el mercado externo de trabajo y en la externalización de actividades (tabla 1). El conocimiento sobre la flexibilidad organizativa depende de la capacidad para desarrollar modelos que incluyan distintas formas de flexibilidad.

Por dicho motivo, este artículo plantea el efecto conjunto de la externalización y otras dimensiones de flexibilidad del trabajo sobre los resultados empresariales. La externalización no es independiente de las otras dimensiones de flexibilidad en el trabajo

que pueden utilizarse de forma complementaria o sustitutiva para mejorar los resultados de la empresa.

Los análisis de las interacciones entre las distintas formas de flexibilidad son importantes para entender la influencia de las capacidades de control directivas sobre la capacidad de respuesta de la empresa. Este artículo compara la influencia de distintas teorías económicas y organizativas sobre las decisiones de externalización y explora el impacto conjunto de la externalización y otras dimensiones de flexibilidad en el trabajo sobre los resultados empresariales. El artículo contribuye a la literatura de externalización y flexibilidad, presentando un análisis global de los factores influyentes en la externalización y de su efecto sobre los resultados de la empresa.

3.1.6 Flexibilidad de recursos humanos e innovación: Competitividad en la industria de automoción

Autores: Ángel Martínez Sánchez, Ma José Vela Jiménez, Manuela Pérez Pérez, Pilar de Luis Carnicer

Año de Publicación: 2009

Lugar de publicación: Universia Business Review

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la flexibilidad de los recursos humanos y la capacidad de innovación de las empresas. Se pretende demostrar qué efecto tiene el dinamismo del entorno en algunas dimensiones de flexibilidad de las empresas. La población objetivo de la investigación es el sector de automoción en España y la muestra

analizada es de 123 proveedores de primer nivel. Entre los resultados obtenidos, se destaca que la flexibilidad interna (capacidad para modificar el conjunto de habilidades y destrezas de los empleados y/o la redistribución en el tiempo de las horas anuales de trabajo) está relacionada positivamente con la innovación, mientras que la influencia de la flexibilidad externa (capacidad de variar el número de trabajadores o de horas trabajadas mediante la contratación y despido de trabajadores) depende del tipo de relación contractual: empleo temporal a corto plazo, empleados de empresas de trabajo temporal (ETTs) o contratos con empresas de consultoría y centros de I+D. Otro resultado es que el dinamismo del entorno modera la relación entre la flexibilidad e innovación, de tal forma que las empresas que compiten en entornos muy dinámicos, pueden beneficiarse más de algunas de las dimensiones de flexibilidad externa o interna que cuando el entorno es poco cambiante.

La relación entre flexibilidad de los recursos humanos e innovación es un tema de creciente interés para la gestión empresarial en el contexto actual de globalización y crisis económica. Estas a las empresas ser más competitivas, pero los escasos estudios que se realizado ofrecen resultados poco concluyentes o incluso contradictorios: así, mientras algunos estudios evidencian una influencia positiva de la flexibilidad de recursos humanos sobre la innovación, otros sugieren que la flexibilidad laboral puede desincentivar la innovación de las empresas. Este artículo presenta los principales resultados de un estudio realizado en el sector de automoción en España y aporta tres contribuciones importantes a la relación entre la flexibilidad de recursos humanos e innovación: (1) detalla las dimensiones de flexibilidad de recursos humanos en su relación con la innovación; (2) se centra en un único sector para reducir la variabilidad de las prácticas flexibles más

adecuadas en cada contexto sectorial; y (3) analiza el efecto moderador del dinamismo del entorno en la relación entre flexibilidad e innovación.

El estudio evidencia que para los directivos de las empresas, la implementación de determinadas prácticas de flexibilidad de recursos humanos puede ser rentable no solo en términos de mejoras de la productividad sino también por la contribución que pueden realizar a la innovación. Esta investigación sugiere que una combinación adecuada de dimensiones de flexibilidad de recursos humanos puede influir en los resultados de innovación mediante, por ejemplo, la difusión y aplicación de conocimientos con equipos adecuados o el acceso a nuevos conocimientos desde las empresas de consultoría. Los datos analizados sugieren que las empresas que fomentan e invierten más en la flexibilidad interna de sus recursos humanos pueden conseguir mejores resultados de innovación.

La generación de conocimientos es básica para las empresas que compiten en innovación porque la innovación requiere un flujo continuo de desarrollo de ideas. Por ello, las empresas innovadoras deberían disponer de más personal de empresas de consultoría/centros de I+D, en comparación al personal de contratos a corto plazo y ETTs porque es más probable que el primer grupo disponga de conocimientos que estimulen la innovación junto con el de los empleados propios de la empresa. Además, se evidencia que las empresas en entornos dinámicos pueden beneficiarse más del efecto positivo en la innovación que tiene la flexibilidad (funcional) interna y también la flexibilidad externa (consultoría/centros I+D).

El ritmo del cambio tecnológico puede motivar la necesidad de acceder a conocimientos externos, así como a su dispersión y uso interno mediante las habilidades de los empleados. Ambas dimensiones de flexibilidad pueden contribuir a la capacidad de innovación porque mejoran el stock de conocimientos y su difusión por los empleados hacia actividades de innovación, y ello adquiere además una mayor importancia cuando la empresa se encuentra en un entorno más dinámico y turbulento. El dinamismo del entorno no modera la influencia del resto de dimensiones de flexibilidad sobre la innovación. Pero precisamente esas otras dimensiones de flexibilidad no están relacionadas con la gestión del conocimiento sino más bien con el ajuste del volumen de empleo o la redistribución del tiempo de trabajo. Por tanto, otra de las lecciones de este estudio es que los esfuerzos de flexibilidad de la empresa en entornos más dinámicos habrían de dirigirse especialmente hacia las prácticas que impliquen en mayor medida el acceso y difusión del conocimiento dentro de la empresa para potenciar así el resultado de innovación.

Este estudio sugiere también la importancia que puede tener una adecuada estrategia de innovación para obtener los mejores beneficios de la flexibilidad de recursos humanos. Dada la asociación negativa que se ha evidenciado entre algunas dimensiones de flexibilidad externa y la innovación, la posible contribución positiva de los contratos a corto plazo (tales como liberar de carga de trabajo a los empleados clave para que inicien nuevas actividades de innovación) puede estar relacionada con la estrategia de innovación de la empresa.

3.1.7 Flexibilidad de los recursos humanos, cultura organizacional y desempeño de la firma: una investigación multimodal en las firmas de Hong Kong.

(Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong)

Autores: Michie, Jonathan; Sheehan, Maura

Año de publicación: 2005

Lugar de Publicación: International Journal of Human Resource Management

El propósito principal de este paper es explorar la relación entre la flexibilidad de los recursos humanos (RH), la cultura organizacional y el desempeño organizacional. Para esto, los autores, basados en trabajos anteriores, desarrollan un modelo que vincula estos conceptos. La flexibilidad de los recursos humanos se divide en tres sub-dimensiones: habilidad de flexibilidad de los empleados, flexibilidad en el comportamiento de los empleados y la flexibilidad practica de los recursos humanos. Ngo y Loi plantean como hipótesis que estas tres sub-dimensiones afectan la cultura de adaptación, lo que a su vez tiene un impacto relacionado con los recursos humanos y los resultados relacionados con el mercado.

Para la recolección de datos los autores realizaron una encuesta a los directores o gerentes del área de recursos humanos de las empresas multinacionales en Hong Kong. Los resultados de los modelos de ecuaciones estructurales muestran los efectos positivos de la

flexibilidad del comportamiento de los empleados y la flexibilidad de los recursos humanos en la cultura de la práctica de adaptación.

En la última década el concepto de flexibilidad ha sido foco de estudio e investigación. “*Sánchez (1995) la define como la capacidad de una empresa para responder a las diversas demandas de su entorno competitivo dinámico. Visto como una capacidad organizativa crítica, flexibilidad permite a una empresa para adaptarse a las necesidades diversas y cambiantes del entorno externo (Snow y Snell, 1993; Wright y Boswell 2002) y para lograr y mantener una ventaja competitiva y un rendimiento superior (Sánchez, 1995; Hitt, Keats y DeMarie 1998)*”. La flexibilidad de los recursos humanos es uno de los aspectos más importantes de la flexibilidad de la organización, y se centra en la adaptación de los atributos de los empleados (tales como conocimientos, habilidades y comportamientos) en las condiciones ambientales cambiantes.

Se ha demostrado empíricamente, una relación significativa y positiva entre la flexibilidad de los recursos humanos y el desempeño financiero (Bhattacharya et al. 2005). En la literatura actual, se evidencia como la flexibilidad de los recursos humanos representa una valiosa y difícil de imitar capacidad de organización. Por lo tanto, se puede generar una ventaja competitiva sostenible y mejorar la eficacia de la organización (Bhattacharya et al 2005;.. Wright et al 2001). Vale la pena señalar que otra fuente de ventaja competitiva para las empresas viene de la cultura organizativa (Barney 1986). Como se señaló por Jackson y Schuler (1995), la cultura organizacional y la gestión de los recursos humanos no son separables en una organización. La cultura de una organización es en parte, determinada

por su sistema de gestión de recursos humanos (Brockbank 1999; Lau y Ngo 2004). Por lo tanto se puede esperar que la relación entre la flexibilidad de recursos humanos y la cultura organizacional, afecte los resultados empresariales.

Este estudio, realizado por Ngo y Loi, extiende la literatura actual de tres maneras. En primer lugar, mientras que investigaciones anteriores se centraron principalmente en la influencia de la flexibilidad de recursos humanos en el desempeño financiero (Bhattacharya et al. 2005), los autores consideran también su relación con el mercado y variables de resultado. De este modo, se proporciona un panorama completo de los diversos efectos de la flexibilidad de los recursos humanos. En segundo lugar, se analiza el mecanismo subyacente que vincula la flexibilidad de los recursos humanos con el desempeño organizacional. En particular, se sugiere que la cultura adaptativa sirve como una variable interviniente que explica cómo la flexibilidad de los recursos humanos afecta a los resultados empresariales. Por último, la muestra está compuesta por empresas multinacionales que operan en Hong Kong. Conocido por su *laissez-faire*, Hong Kong ha sido la ciudad más importante de la región Asia para el establecimiento de las estrategias de las multinacionales, la planificación de mercado, y las actividades de gestión de recursos humanos (Enright, Scott y Chang 2005). El ambiente de negocios en Hong Kong se caracteriza por un alto grado de libertad económica y la alta competencia del mercado. Para seguir siendo competitivos durante la era de la globalización, las multinacionales en Hong Kong deben ser altamente adaptables a las condiciones de negocio que cambian rápidamente. Es muy importante para ellos para atraer y retener una fuerza de trabajo de alta calidad y de adaptación (Chan y Lui 2004). Por lo tanto, el mantenimiento de un alto

nivel de flexibilidad en su sistema de gestión de recursos humanos se convierte en una cuestión relevante para estas empresas.

Los autores logran llegar a la conclusión que la flexibilidad de los recursos humanos es un concepto nuevo que ha atraído cada vez más atención en los últimos años. Su énfasis está en la adaptación de los atributos de los empleados, tales como el conocimiento, las habilidades y comportamientos, a las condiciones cambiantes del entorno. Sobre la base de la flexibilidad de los recursos humanos se espera mejorar los resultados empresariales. En el estudio, se desarrolló un modelo conceptual que une la flexibilidad de los recursos humanos para el desempeño organizacional a través de una cultura adaptativa.

3.1.8. Dinamismo del medio ambiente, flexibilidad de los recursos humanos y rendimiento de la empresa: análisis de un modelo causa multi-nivel.

Autores: Jha, Vidhu Shekhar

Año de Publicación: 2008.

Lugar de Publicación: Indian Institute of Foreign Trade

Los estratégicos de la gestión de recursos humanos han considerado la flexibilidad del recurso humano como una fuente de rendimiento sostenible de las compañías en los ambientes dinámicos; sin embargo el proceso mediante el cual la flexibilidad del recurso humano genera valor para determinada firma, no se ha probado empíricamente. Con base en un estudio de 98 empresas manufactureras y 103 firmas de servicios, de una amplia variedad de industrias de la India este documento busca visualizar claramente los nexos que

existen entre el dinamismo del medio ambiente, la flexibilidad del recurso humano y los resultados de la empresa a nivel humano, operacional y financiero, mediante el desarrollo y la prueba de un modelo causal multi-nivel.

La evidencia indica que la flexibilidad del recurso humano interviene en la influencia del dinamismo del medio ambiente en el desarrollo de la compañía e independientemente de la naturaleza de la industria y el grado de turbulencia ambiental, es posible lograr unos resultados superiores cuando la flexibilidad del recurso humano que se tiene en la empresa, coincide con los requerimientos del entorno.

Los hallazgos del estudio sugieren que la práctica del sistema de recursos humanos tienen efectos directos e indirectos (dependiendo de la flexibilidad conductual) en los resultados de la empresa a nivel de los recursos humanos. La existencia de efectos directos trascendentales significa que la práctica de recursos humanos desempeña un papel importante como mecanismo estructural en el logro de un desarrollo superior de la compañía.

La relación contingente entre el ambiente de una firma de negocios y su rendimiento, es reconocido en la gestión estratégica y en la literatura organizacional (Thompson 1967, Duncan 1972; Hofer and Schendel 1978). Cuando se tiene flexibilidad o una opción de decidir qué hacer, en un entorno cambiante definitivamente tiene valor para la compañía (Merton 1998). Desde el punto de vista basado en los recursos, una firma puede sostener su ventaja competitiva en un ambiente dinámico si posee una determinada

flexibilidad estratégica, la cual requiere que sus recursos sean inherentemente flexibles y tiene la capacidad de reconfigurar y redistribuir esos recursos, de una manera rápida y a bajo costo, para satisfacer la demanda del entorno cambiante.

La teoría de las opciones reales, sugiere que las empresas pueden usar proactivamente las incertidumbres del ambiente en lugar de sólo absorberlas, si se crean estrategias de flexibilidad mediante la inversión en las opciones reales que la compañía podría aplicar, cuando se eliminan algunas de las incertidumbres del medio ambiente. (Kogut and Kulatilaka 2001).

La flexibilidad organizacional ha sido concebida como una capacidad dinámica de determinada empresa de pro-actuar o responder al entorno cambiante que puede generar una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Eisenhardt y Martin 2000; Teece 2007; Teece, Pisano y Shuen 1997). Los académicos que estudian la Gestión de recursos humanos afirman que la flexibilidad de los recursos humanos es una capacidad dinámica que le permite a la organización adaptarse a las contingencias ambientales cambiantes (Hitt, Bieman, Shimizuy Kochar 2001; Bhattacharya, Gibson y Doty 2005). Sin embargo, a pesar de su importancia evidente, el papel de la flexibilidad de RH y el proceso a través del cual se mantiene la eficacia de la organización en un entorno dinámico no se ha abordado adecuadamente en la investigación empírica de los recursos humanos.

El contexto actual de la economía india, se caracteriza por un rápido crecimiento en diferentes sectores de la industria, por lo que proporciona una oportunidad ideal para

estudiar el papel de las prácticas de RRHH con relación a la flexibilidad organizativa necesaria para garantizar la eficacia en un entorno dinámico.

El objetivo de éste estudio, el cual fue realizado a partir de 98 empresas de manufactura y 103 firmas de prestación de servicio de la India, es hacer 3 contribuciones importantes a la literatura relacionada con los recursos humanos: descifrar cómo la firma responde a la variación del dinamismo ambiental en todas las dimensiones de la flexibilidad de los recursos humanos; explorar cómo los componentes de la flexibilidad de recursos humanos atenúan las incertidumbres del ambiente; probar y desarrollar un modelo causal multi-nivel que relacione: la incertidumbre ambiental, la flexibilidad de los recursos humanos y el desempeño de la firma en una red causal hipotética.

Uno de los resultados encontrados, indica que el desempeño superior de la firma sobreviene cuando los administradores construyen y fortalecen recursos humanos flexibles que no solo permiten tener una variedad de destrezas en las personas que trabajan en la compañía, sino redistribuir estas destrezas cuando el entorno lo demande.

Los resultados del estudio también sugieren la existencia de un efecto directo significativo entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento de los empleados a nivel de empresa. Estas prácticas actúan como mecanismo estructural que moldean el proceso de desarrollo de las habilidades de un empleado y el cumplimiento con los objetivos estratégicos de la empresa, atenuando la influencia de del dinamismo del entorno sobre los

resultados empresariales. Es decir, las prácticas de recursos humanos pueden desempeñar dos funciones independientes pero complementarias.

Una de las funciones permite distribuir ciertos comportamientos y habilidades flexibles, que a su vez ayudan a la empresa a tener un desempeño superior; otra de las funciones es que garantiza que la compañía se encuentre en continuo desarrollo de nuevas habilidades y permite realizar una evolución de diagnóstico, por medio de una evaluación de desempeño para conocer si los procesos cumplen con los objetivos estratégicos propuestos.

3.1.9. Flexibilidad Estratégica para la Excelencia de los Negocios – El Rol de la Flexibilidad de los Recursos Humanos en Determinadas Compañías Indias (Strategic Flexibility for Business Excellence -The Role of Human Resource Flexibility in Select Indian Companies)

Autores: Jha, Vidhu Shekhar

Año de publicación:

Lugar de Publicación: Indian Institute of Foreign Trade

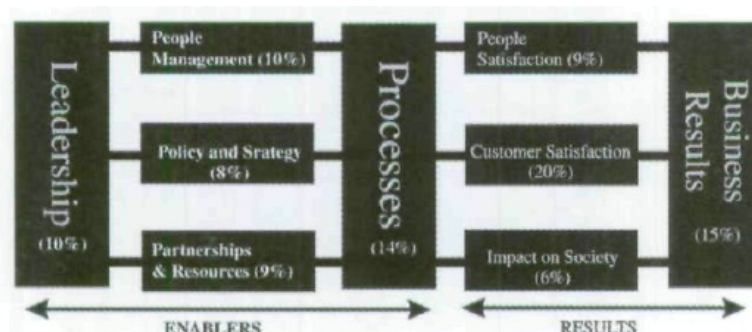
El autor pretende con este paper, plantear un marco para entender la importancia de la flexibilidad en las organizaciones y cómo esta ayuda en el camino hacia la excelencia empresarial. Recientemente se está mirando la flexibilidad como un componente central de todos los procesos, ya sea operacional, de liderazgo, de planificación estratégica y de ejecución o cualquier otro proceso. El marco del negocio americano de desempeño de

excelencia, como es conocido, se ha utilizado para entender la importancia de la flexibilidad en cada uno de los procesos.

Como se ha visto, la globalización, la desregulación de los mercados, los cambios en los requerimientos del cliente son algunos de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones hoy en día. La competencia en el mercado da forma a las capacidades de las organizaciones, que a su vez influye en los procesos internos, personas, procedimientos y estructuras para el desarrollo de estrategias para la mejora continua. Las organizaciones que desarrollan procesos flexibles, capacidades y toma de decisiones son capaces de adaptarse y sobrevivir en el mercado turbulento.

El concepto de flexibilidad y su relación con MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award, que es utilizado para entender la importancia de la flexibilidad en cada uno de los procesos) puede ser tomado como punto de partida para llevar a cabo una investigación concluyente sobre el desarrollo de la flexibilidad estratégica en el futuro para lograr la competitividad.

Muchas compañías indias están aplicando este modelo, como se muestra en la Figura 1, para avanzar hacia la excelencia empresarial y hacer que sus empresas sean competitivas y de clase mundial. Este fue instituido en 1994 y está considerado como el galardón más prestigioso de la India a la Excelencia Empresarial que una compañía india puede recibir.



El autor demuestra que el marco de la integración del concepto de flexibilidad y excelencia empresarial o el rendimiento de una organización analiza cómo las variables de entorno o restricciones conducen a una organización hacia la innovación y el cambio. Esto obliga a una organización a desarrollar las capacidades y competencias básicas que determinan la sobrevivencia de la organización en los mercados de constante cambio y los clientes necesitan organizaciones que desarrollen con éxito los recursos flexibles y sean capaces de mejorar continuamente e innovar. Vidhu Shekhar Jha concluye que las organizaciones desarrollan la flexibilidad estratégica en el proceso de aprendizaje, lo que les ayudará en la consecución de la excelencia empresarial o el mejoramiento del rendimiento. A través de esta investigación, Shekhar Jha ha demostrado que las empresas que aplican la estrategia de gestión de la calidad de manera estructurada usando cualquier modelo de excelencia empresarial y el rendimiento, sin duda tienen un papel importante de la flexibilidad de los recursos humanos como fundamento para avanzar hacia la excelencia para obtener una ventaja competitiva.

3.1.10. Administración de Recursos Humanos en Ambientes Dinámicos para

Crear Valor: Rol de las opciones Recursos Humanos

(Managing Human Resources In Dynamic Enviroments To Create Value: Role

Of HR Options)

Autores: Sanyal, Sanghamitra

Año: 2011

Lugar de Publicación: Human Resource Group of the Indian Institute of Management Calcutta

Las opciones de RRHH como inversiones en activos firmes humanos en entornos inciertos para crear la capacidad de responder con flexibilidad a los futuros acontecimientos contingentes han sido reconocidas como valiosas. Sin embargo, el cuadro negro de los vínculos causales entre las incertidumbres ambientales, opciones de recursos humanos y resultados de la empresa aún no se ha explorado en la literatura estratégica HRM. Con base en los datos obtenidos a partir de 108 empresas de software de TI en la India, este estudio explora empíricamente estas relaciones mediante un modelo causal de múltiples niveles. Los resultados sugieren que el uso de opciones de recursos humanos de manera positiva medio el efecto de las incertidumbres ambientales sobre los resultados empresariales.

Las incertidumbres ambientales afectan el proceso de una en creación de valor y en consecuencia, su rendimiento. De hecho, desde una perspectiva basada en los recursos (RBP), el valor se crea sólo cuando los recursos de la empresa son evaluados, manipulados y desplegados adecuadamente dentro del contexto ambiental de la empresa (Sirmon, Hitt e Irlanda 2007, p. 274). En un entorno de incertidumbre, la sostenibilidad de los resultados empresariales superiores depende de la capacidad de la empresa para mantener un ajuste

dinámico entre la configuración de los recursos y las demandas cambiantes del medio ambiente (Duncan 1972; Aragón-Correa y Sharma 2003; Lippman y Rumelt 2003).

El estudio se llevó a cabo en la industria de TI de software en la India, que ofrece un escenario perfecto para estudiar opciones como inversiones de la empresa en activos humanos. Las empresas de esta industria están expuestas a todo tipo de incertidumbres (p.ej., incertidumbres de retorno debido a la rápida obsolescencia de las habilidades y de la demanda de nuevas cualificaciones y las incertidumbres debidas a las fluctuaciones rápidas de volumen y mezcla de productos que requiere flexibilidad numérica y funcional de la fuerza laboral) que tienen han identificado en la literatura (Bhattacharya y Wright 2005), que afecta al valor de los activos humanos de una empresa. Además, los recursos humanos constituyen una importante fuente de ventaja competitiva, así como una parte importante de los costes totales de estas empresas.

Un diseño único sector fue adoptado ya que se sabe que las empresas en diferentes industrias difieren en cuanto a la naturaleza y las fuentes de incertidumbre que afectan a sus activos humanos.. Mediante el uso de los datos de 108 empresas de software de TI en la India, este trabajo pone a prueba un modelo causal de múltiples niveles que incorpora los vínculos hipotéticos entre las incertidumbres ambientales, opciones de recursos humanos y los resultados empresariales. En las secciones siguientes, en primer lugar los vínculos hipotéticos causales entre las variables de interés se postulan y modelado basado en una encuesta de la literatura existente, a partir de entonces, las medidas de estas construcciones

se operacionalizan a través del desarrollo de escalas y, por último, (resultados del modelo de ecuaciones estructurales SEM) las pruebas de los modelos causales se presentan.

INCERTIDUMBRES AMBIENTALES, RESULTADOS DE LA EMPRESA SOSTENIBLE Y OPCIONES REALES

Una empresa se dice que ha alcanzado una ventaja competitiva sostenible (SCA), si siempre se puede ofrecer un mayor valor para el cliente (la disposición a pagar el precio menos) o crear un valor comparable a un costo más bajo, o ambas cosas, en comparación con sus competidores. A partir de las prácticas comerciales restrictivas, para lograr una empresa SCA debe ser capaz de acceder a los recursos valiosos, raros e inimitables o insustituibles (Barney 1991) y remunerado utilizar esos recursos en actividades de creación de valor (Penrose 1959). Complementariamente, el poder de mercado basada en la perspectiva (por ejemplo, Porter 1985) reconoce las actividades que realiza una empresa para diseñar, producir y entregar sus productos y servicios como base de la SCA.

Pero la incertidumbre también crea ambigüedad acerca de los recursos (incluye capacidades) estratégicamente necesaria para desarrollar y mantener una ventaja competitiva. Muy a menudo, varias opciones de inversión alternativas ocupan un lugar preponderante ante los gerentes, sin embargo, los rendimientos de estas inversiones no se puede estimar con precisión al principio porque nadie está seguro de cómo será el futuro son los que jugarán fuera. En tal circunstancia, tener la opción de decidir qué hacer en el futuro cuando algunas de las incertidumbres que prevalecen son resueltos es ciertamente valioso porque construir un repertorio de totalmente desarrollado y funcionando recursos de holgura es probable que sea prohibitivamente costoso y arriesgado (Sirmon et al. 2007).

Las opciones reales son determinadas inversiones en activos físicos y humanos de la empresa que proporciona la oportunidad de responder a futuros acontecimientos contingentes, de manera flexible (Kogut y Kulatilaka 2001). Estas inversiones crean el derecho, sin obligación, de actuar de una manera determinada en el futuro. Lo que distingue a las opciones de otros recursos de la empresa es que los recursos con valor de opción "generan elecciones" Y "permiten el acceso preferencial a las oportunidades futuras".

INCERTIDUMBRES AMBIENTALES Y OPCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Bhattacharya y Wright (2005) sostienen que al igual que otros activos, el valor del capital humano también se ve afectado por las incertidumbres ambientales. Ellos definen las opciones de recursos humanos como "inversiones en la cuenta de capital humano de una organización que proporcionan la capacidad para responder a futuros acontecimientos contingentes" (p. 938). Por lo tanto, las opciones de recursos humanos deben ser vistas como un conjunto de sub-opciones reales, cuya definición abarca tanto los activos físicos y humanos.

Bhattacharya y Wright (2005) identifican tres tipos genéricos de incertidumbres que pueden afectar a los activos humanos de una empresa: la incertidumbre del retorno, las incertidumbres de volumen y combinación, y las incertidumbres de los costos, y argumentan que el origen de esta incertidumbre puede ser el mercado, la propia empresa o los empleados de la empresa. Para gestionar estos tres tipos de incertidumbres, proponen tres conjuntos correspondientes de opciones HR: crecimiento y el aprendizaje, y la rotación y las opciones de gestión de la productividad para hacer frente a las incertidumbres de rendimiento, opciones para modificar la escala, y el calendario y las opciones de conexión para gestionar la incertidumbre del volumen y la combinación, y las opciones para

modificar los costes de empleo para hacer frente a las incertidumbres de los costos. Ellos postulan que las opciones de recursos humanos se generan a través de un tipo específico de prácticas de recursos humanos que están "destinadas a construir una capacidad de capital humano para responder a futuros eventos inciertos" (p. 939) y, por tanto, no todas las prácticas de recursos humanos son opciones. También ilustran las prácticas de recursos humanos que pueden poseer valor de opción.

INCERTIDUMBRES AMBIENTALES Y RESULTADOS DE LA EMPRESA: EL PAPEL DE LAS OPCIONES DE HR

El mercado actual se caracteriza por el cambio, la incertidumbre y las interacciones competitivas, los directivos no permanecen pasivamente comprometidos con una estrategia de operación que inicialmente comenzó con independencia de los acontecimientos posteriores. A medida que nueva información llega y la incertidumbre acerca de las condiciones del mercado y los flujos de efectivo futuros se resuelve poco a poco, tratan de alterar su estrategia operativa para aprovechar futuras oportunidades favorables o mitigar las pérdidas. Estas percepciones de las oportunidades y amenazas ambientales conducen a intentar una gestión activa de sus inversiones iniciales por las inversiones diferida, abandonando las operaciones y expandir o contraer las actividades con el fin de maximizar sus ingresos futuros.

DESEMPEÑO DE MULTI-NIVEL DE LA EMPRESA

Guest, Michie, Conway y Sheehan-Quinn (2003) han argumentado que el desempeño financiero se encuentra en un callejón de una cadena causal. La cadena causal comienza con la HR 1922 Sanyal S. y PK Sett resultados que constituyen los impactos más próximos o directos del sistema de recursos humanos de la empresa, y continúa a través de

los resultados operativos que son más distales, antes de que finalmente afecte a los resultados financieros. Esto está en consonancia con el concepto de mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton (2001) en la literatura de gestión estratégica.

HIPÓTESIS DEL MODELO CAUSAL

En consecuencia, la hipótesis de un modelo causal multi-nivel que une las incertidumbres ambientales, opciones de recursos humanos y rendimiento de la empresa, como se muestra en la figura 1. Este modelo incorpora los siguientes componentes

Hipótesis 1: Crecimiento y aprendizaje relacionados con las opciones de recursos humanos que intervienen en el efecto de las incertidumbres de retorno (que afecta el crecimiento y el aprendizaje) sobre los resultados empresariales.

Hipótesis 2: Las opciones de volumen de negocios y la productividad relacionados con recursos humanos que intervienen en el efecto de las incertidumbres de retorno (que afecta el volumen de negocios y la productividad) sobre los resultados empresariales.

Hipótesis 3: Escala, el calendario y cambiar las opciones relacionadas con recursos humanos que intervienen en el efecto de las incertidumbres del volumen y la combinación de los resultados empresariales.

Hipótesis 4: Opciones de recursos humanos para variar los costes de empleo mediaría el efecto de la incertidumbre de los costos en los resultados empresariales.

La contribución más importante de este estudio a la literatura existente SHRM es que ilumina el cuadro negro hasta ahora inexplorado del nexo causal entre las incertidumbres ambientales, opciones y recursos humanos a nivel de los resultados operativos y financieros de la empresa. Se utiliza un modelo causal de múltiples niveles para poner a prueba dos proposiciones que hasta ahora no probadas empíricamente: (a) la

percepción de la incertidumbre ambiental conduciría al ejercicio de opciones a los gerentes de recursos humanos; mayor es el grado de incertidumbre que enfrentan, mayor será el grado de uso de las opciones de RH y (b) el uso de opciones de recursos humanos que median el impacto ambiental de las incertidumbres sobre los resultados empresariales y daría lugar a resultados empresariales superiores.

3.1.11. Formas de flexibilidad laboral a nivel de la firma: Hay alguna implicación para el desempeño y la innovación? Evidencia para la economía suiza.

(Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy)

Autores: Arvanitis, Spyros

Año de publicación: 2005

Lugar de publicación: Industrial and Corporate Change

El objetivo de este estudio es definir y medir el impacto de la flexibilidad a nivel de las empresas e investigar empíricamente el impacto de los modos de flexibilidad en las medidas de innovación. La ecuación de estudio tiene, además de lo clásico: factores de producción y capital físico, capital tecnológico de información y comunicaciones, capital humano, variables prácticas de flexibilidad y medidas de flexibilidad laboral. Este estudio se realizó con base en 1400 empresas Suizas.

Los modelos de trabajo flexibles han sido objeto de interés, y han generado una gran controversia en los últimos 20 años. En particular, lo que se suele destacar es la importancia

de la gestión en las prácticas de recursos humanos que permiten a las organizaciones adaptarse rápidamente a la evolución de la tecnología, la inestabilidad de los mercados laborales, la competencia de precios y la reestructuración de los mercados de capital.

La flexibilización del trabajo tiene muchas dimensiones. Los investigadores han hecho hincapié en dos distintas estrategias de utilización de la mano de obra flexible (Hutchinson y Brewster, 1994; Kalleberg, 2001). La primera es la "flexibilidad numérica", que se refiere a la variación de la cantidad de trabajo. Esta variación puede tener lugar dentro de la empresa (horas extras, horas flexibles mensuales, etc.) o haciendo uso del mercado laboral (el externo) a partir de contratos con una duración determinada o subcontratación, lo cual permitiría reducir los costos de la empresa. Un segundo aspecto de la flexibilidad, es llamada "flexibilidad funcional". Este término está relacionado con las competencias de los trabajadores en general, el trabajo simultáneo en diferentes funciones ("multitasking"), el trabajo secuencial en diferentes funciones ("rotación de puestos") y la participación en la toma de decisiones.

Los resultados muestran que el trabajo a tiempo de medio tiempo se correlaciona negativamente con la media de la productividad del trabajo. (Dejando fija la tecnología, la organización del trabajo y la afiliación de la industria). No existe una correlación significativa entre el trabajo temporal y la productividad del trabajo. La variable flexibilidad muestra un claro efecto positivo en la productividad laboral.

Cuando las medidas de innovación se utilizan como variables dependientes, se obtienen resultados un poco diferentes de acuerdo al patrón. La variable innovaciones de producto se correlaciona positivamente con la variable trabajo temporal, lo cual indica la posible existencia de una demanda de servicios especializados.

No se ha encontrado una relación estadísticamente significativa para el efecto del uso combinado de las dos flexibilidades que se mencionaron anteriormente (numérica y funcional) en la productividad empresarial. De lo contrario, aquellas empresas cuya productividad es muy alta, aplican nuevas formas de organización del trabajo, pero no involucran trabajadores de medio tiempo ni trabajadores temporales.

3.1.12. Estrategias de negocio, recursos humanos, flexibilidad en el Mercado

Laboral y ventaja competitiva.

(Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage)

Autores: Michie, Jonathan; Sheehan, Maura

Año de Publicación: 2005.

Lugar de Publicación: Int. J. of Human Resource Management

Este trabajo prueba los tres enfoques principales de los recursos humanos - ("mejores prácticas") el universalista, contingencia y configuraciones. Para ello se considera: (1) la relación entre los recursos humanos y el desempeño de la empresa, (2) los vínculos entre la estrategia, los recursos humanos y el uso de los contratos de trabajo flexibles y (3) los efectos moderadores de la estrategia sobre los vínculos entre los recursos humanos, el trabajo flexible y los resultados empresariales.

Utilizando los datos originales recopilados de las empresas manufactureras y de servicios se encontraron relaciones positivas entre las políticas y prácticas de RH y el rendimiento; la relación entre los recursos humanos y el rendimiento depende de la

estrategia del negocio. Es posible argumentar que las políticas de recursos humanos que son consistentes con la estrategia de la empresa son más eficaces. Las investigaciones han examinado la relación entre el uso de los contratos de empleo flexibles por parte de las empresas y las prácticas de los recursos

El presente trabajo analiza: (1) los efectos de la política de recursos humanos en el desempeño de la empresa, (2) los vínculos entre la estrategia, los recursos humanos y el uso de la flexibilidad en los contratos de trabajo y (3) los efectos moderadores de la estrategia sobre los vínculos entre los recursos humanos, la mano de obra flexible y el rendimiento.

La introducción a la empresa y la extensa búsqueda de eficientes prácticas de recursos humanos puede ser un proceso costoso de implementar. Uno de los objetivos de los directivos que invierten en prácticas "progresistas" de recursos humanos es para lograr un rendimiento empresarial superior. Si tiene éxito, los costos de tales políticas pueden, por supuesto, ser recuperados.

Los resultados sugieren que el grado en que la adopción de buenas Prácticas de recursos humanos en realidad va a mejorar el rendimiento corporativo - en términos estadísticos, el tamaño y la importancia del efecto - dependerá de una serie de factores. Uno de estos factores es la estrategia que la empresa adopte. En términos generales, se puede seguir un "camino alto" la cual es una estrategia de invertir en prácticas de recursos humanos progresistas con el fin de motivar a los trabajadores, mejorar sus capacidades técnicas y proporcionar oportunidades para que puedan trabajar de forma más productiva. Para las empresas que persiguen tales estrategias, se ha encontrado que la inversión de recursos humanos se correlaciona positivamente con la productividad y la rentabilidad.

Asimismo, la empresa puede optar por un "camino bajo", la estrategia de reducción de costos. Lo cual implica emplear a los trabajadores mediante contratos a corto plazo y / o medio tiempo, y aceptar un mayor grado de rotación del personal. Para las empresas que buscan este tipo de estrategias, los resultados sugieren que es poco probable que haya un elevado nivel de inversión en recursos humanos. La eficacia de las políticas de recursos humanos dependerá, al menos en parte, en la estrategia de la empresa.

Si una estrategia de "vía alta" es aplicada conscientemente, entonces los resultados sugieren que los costos de inversión en las prácticas de RH se recuperen a través de un mejor desempeño. Sin embargo, para que esto suceda se requieren mayores niveles de compromiso y motivación entre el personal; asimismo dentro del personal de la empresa, deben existir las habilidades necesarias para que se trabaje de forma productiva.

Es decir es necesario que dentro de la compañía exista un paquete completo de: motivación, las habilidades y oportunidades combinándolo con una organización del trabajo adecuada. En otras palabras, los resultados indican que el grado en que los gerentes deben invertir en recursos humanos.

3.1.13. Acercamientos altos y bajos de la administración de los recursos

humanos: un examen de la relación existente entre la estrategia organizacional, la administración de los recursos humanos y el alto desempeño de las prácticas laborales.

(High and Low Road Approaches to the Management of Human Resources: an Examination of the Relationship Between Business Strategy, Human Resource Management and High Performance Work Practices)

Autores: Gill, Carol; Meyer, Denny

Año de publicación: 2008

Lugar de publicación: University of Melbourne

Por medio del enfoque de contingencia de los recursos humanos, se llega a la hipótesis que las practicas de alto rendimiento son más compatibles con estrategias de empresa 'High Road' que se enfatizan en la diferenciación del producto a través de calidad e innovación. Las prácticas de recursos humanos más tradicionales, son compatibles con estrategias de empresa “low road” que se enfatizan en el control de los costos y compiten vía precios. Utilizando los datos recopilados a partir de una muestra de 179 lugares de trabajo australianos, se probó que las empresas High Road tienden a implementar High Road work practices (HRWP) y el enfoque universal que establece que tanto High y Low organisations tienen el mismo beneficio de la implementación de HRWP. Organizaciones High Road son más probables de adoptar HPWP porque tienen más beneficios en la introducción de estas prácticas o es más fácil implementarlas porque tienen menos prohibitivo la presencia sindical, una actitud de la teoría Y de la gestión y una teoría de gestión de un horizonte de tiempo a largo plazo.

El enfoque de capital humano para la Administración de los Recursos Humanos propuso que, a diferencia de las fuentes tradicionales de ventaja competitiva, una fuerza laboral motivada y de calidad es una ventaja competitiva que es difícil de copiar. Investigaciones indican que High Committed Work Pratices (HCWP) en vez de prácticas de alto control son el camino para crear tal fuerza laboral. High control practices llevan a un

ventaja competitiva de Low Road, y están diseñadas a producir un desempeño confiable pero no sobresaliente que no es compatible con los estándares de excelencia de los competidores mundiales. High control work practices llevan a una ventaja competitiva porque proveen un entorno que facilita el compromiso al trabajo, resultando beneficioso para el empleado y la organización.

En esta investigación se usará el término High Performance Work Practices (HPWP) que es el término mas usado. Investigaciones apuntan que existe una relación positiva entre HPWP y el resultado de la organización, pero nuestro conocimiento acerca de cómo HRM está ligado a el resultado de la organización es limitado. Algunos investigadores proponen que existe evidencia que hay soporta que existe una relación entre HPWP y el desempeño de una organización, pero no hay evidencia que explique porque. La mayor parte del trabajo en HPWP examina solamente la relación directa entre diferentes prácticas administrativas y el desempeño de una organización y acepta la relación entre HRPWP y desempeño.

A pesar de que existe la relación entre HPWP y desempeño, no es claro porque muchas organizaciones hay fallado en adoptar estas prácticas en su totalidad. Es sorprendente cuando hay evidencia que estas prácticas son más efectivas cuando son implementadas juntas como un sistema de prácticas que se sobreponen. Truss (2001) encontró que había una discrepancia entre la intención y la práctica y que incluso empresas exitosas no implementan prácticas de HRM. Ha habido varias explicaciones a este

comportamiento donde se propone que HRM es ineficiente y que este solo tiene buenas intenciones.

Administradores indican que el costo de hacer cambios a corto plazo no tienen soporta administrativo y que una cultura que no se enfatice en HR, tendrá barreras para adoptar HPWP. Otros autores proponen que los administradores se resisten a cambios que impliquen darles más poder a los empleados, y que tengan una perspectiva a corto plazo que prevenga una implementación efectiva de HPWP.

También ha habido investigaciones donde se evalúa si HPWP sirve para todos los contextos. El enfoque universal propone que HPWP sirve en todos los contextos porque las organizaciones se están enfrentando a un entorno similar. El enfoque contingente de recursos humano propone que las organizaciones con un “FIT” externo e interno tendrán un desempeño mayor. El “FIT” externo se centran en el alineamiento entre la estrategia de la empresa y las prácticas de HR, y el “FIT” interno se centra en un set integrado o cambiando de prácticas de HR que se implementan de manera consistente y coherente.

Esta investigación examinará las contingencias de la implementación moderadamente de prácticas HPWP y su impacto por medio de una investigación exploratoria por medio de la siguiente pregunta: las organizaciones “high road” y “low road” tienen diferentes enfoques en cuanto al manejo de HR? Para alcanzar este objetivo, se hará una encuesta nacional a HR managers que trabajen en una compañía pública grande.

A partir de éste estudio es posible concluir que la alta presencia sindical tiene un impacto directo y negativo en los resultados de los empleados, también se encontró que el

valor de las organizaciones, está se deriva por la implementación de HPWP, independientemente de la estrategia empresarial. Las organizaciones y los gerentes deben ser conscientes de que el capital humano es un activo importante para el buen funcionamiento de la compañía y que es necesario realizar determinada inversión para implementar con éxito las practicas en recursos humanos y obtener beneficios y los mejores resultados.

3.2 CONSOLIDACIÓN DE PENSAMIENTO

De acuerdo con la investigación teórica realizada y con los papers seleccionados, se puede decir que existe una relación entre flexibilidad de los recursos humanos y el desempeño organizacional. Muchos estudios realizados en varios sectores industriales y diferentes países apoyan el hecho de que el desarrollo de recursos humanos afecta positivamente el desempeño organizacional. Hay una interrelación entre la flexibilidad del trabajo y los resultados de la empresa. Estos resultados pueden ser una mejora en la productividad, mejora en los ingresos y también mejora en la innovación empresarial.

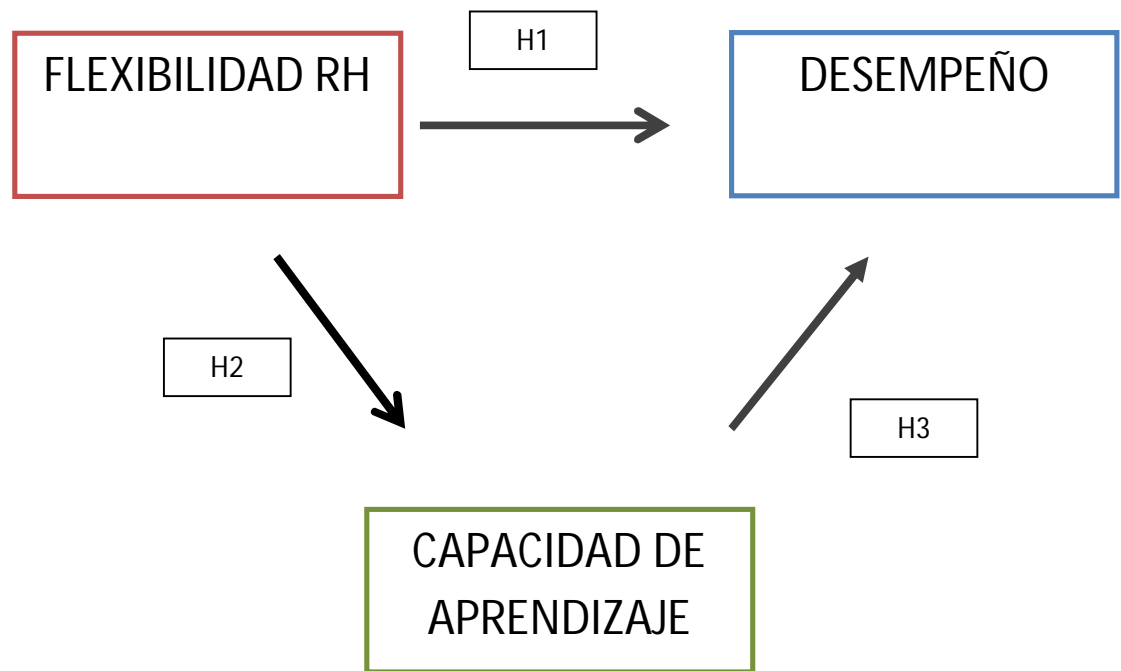
Estos estudios también mostraron que la flexibilidad organizacional es un concepto multidimensional que tiene varios tipos de flexibilidad como lo son la táctica y la estratégica. Hay diferentes factores que pueden contribuir a que una empresa sea más flexible como los son las destrezas de los empleados, la capacidad de la cadena de suministro y las estrategias empresariales. Todos estos factores de flexibilidad influyen positivamente en el desempeño de la organización.

El impacto del desarrollo de los recursos humanos en el desempeño organizacional es positivo y en cierta medida a través de las habilidades, las actitudes y el comportamiento se puede mejorar el desempeño organizacional. El entorno interno de una organizacional influye en el desarrollo de sus de los empleados, desarrollo de recursos humanos, en las habilidades del personal, en actitudes y comportamiento de los empleados que pueden afectar el desempeño organizacional. También se muestra que a través de la flexibilidad laboral y el trabajo en equipo eficaz, pueden traer beneficios aumentando los dos al mismo tiempo. Es decir que si aumentan la flexibilidad laboral y el trabajo en equipo, esto aumentara al desempeño organizacional.

4. ANALISIS EMPIRICO Y CONSTRUCCION DEL MODELO

En el modelo analiza la relación que puede existir entre las variables de capital psicológico: flexibilidad de los recursos humanos, capacidad de aprendizaje organizacional y el desempeño individual.

GRAFICO 1: MODELO DE ESTUDIO



En este modelo trata de ver la relación que existe en las principales variables del capital psicológico. Este modelo se construye a partir de teoría relacionada con el capital psicológico. El modelo busca saber el grado de influencia la flexibilidad de los recursos humanos en el desempeño de una organización y en la capacidad de aprendizaje. También se busca saber cómo influencia y en que nivela la capacidad de aprendizaje en el desempeño organizacional.

Se debe tener en cuenta que cada variable tiene una serie de subvariables. La flexibilidad de los recursos humanos se mide en cuanto a la adaptabilidad, la anticipación y la polivalencia. La capacidad de aprendizaje organizacional se mide en cuanto a la participación, la interacción y el dialogo. Por último, el desempeño se evalúa en cuanto al desempeño individual, y de los estudiantes. De esta manera, el modelo general busca ver la relación que existe entre las tres variables mencionadas, pero teniendo en cuenta la importancia de cada subvariable.

Las hipótesis del modelo son las siguientes:

H1: La flexibilidad de los recursos humanos afecta el desempeño organizacional.

H2: La flexibilidad de los recursos humanos afecta la capacidad de aprendizaje del individuo.

H3: La capacidad de aprendizaje del individuo afecta el desempeño organizacional.

En este trabajo se escogió específicamente la hipótesis 1 para hacer el análisis. Es decir, se buscaba medir cual era la relación entre la flexibilidad y el buen desempeño de las organizaciones. Se pretendía analizar cuáles eran los factores relacionados con la flexibilidad de los recursos humanos que permitirían el buen rendimiento de las organizaciones.

5. AJUSTE DEL MODELO PROPUESTO

Usando el paquete estadístico de AMOS se llevaron a cabo las estimaciones pertinentes. El modelo mide la relación que existe entre las tres variables mencionadas anteriormente: flexibilidad de los recursos humanos, capacidad de aprendizaje y desempeño organizacional. Para correr el modelo se tienen en cuenta las tres variables: flexibilidad de los recursos humanos (HRF), capacidad de aprendizaje (LC), y desempeño de la organización (PCLX). Se tomaron todas las variables de la flexibilidad de los recursos humanos, todas las variables de la capacidad de aprendizaje, pero solo algunas variables del desempeño específicamente del desempeño evaluado por el estudiante. Específicamente, las preguntas hablaban sobre como los estudiantes perciben el curso y que les aporta éste a su vida personal y profesional. También hablaba sobre cual era el grado de aporte de la clase, como era la interactividad de los profesores con los estudiantes, media la polivalencia de los profesores, y si la metodología usada por este era efectiva. Teniendo en cuenta lo anterior, se obtuvieron unos resultados específicos.

6. RESULTADOS

En el gráfico 1 se observan los resultados del modelo.

GRAFICO 1: RESULTADOS DEL MODELO

<i>OLC</i>	<---	<i>HRFLEX</i>	<i>0,573</i>	<i>0,001</i>
<i>PERFEXPO</i>	<---	<i>OLC</i>	<i>0,037</i>	<i>0,405</i>
<i>PERFEXPO</i>	<---	<i>HRFLEX</i>	<i>0,203</i>	<i>0,03</i>

<i>Resumen fit del modelo</i>				
			<i>HOELTER</i>	<i>HOELTER</i>
	<i>CMIN/DF</i>	<i>RMSEA</i>	<i>.05</i>	<i>.01</i>
<i>Default model</i>	2,359	0,055	205	210

Fuente: Elaboración propia

A partir de este gráfico y del diagrama 1 se tienen que con un nivel de significancia del 99%, el grado de impacto de la flexibilidad de los recursos humanos fue de 0,573 en la capacidad de aprendizaje, lo cual indica que la flexibilidad organizacional afecta mucho la capacidad aprendizaje. Es decir, si una organización quiere mejorar la capacidad de aprendizaje de un individuo, la organización deberá ser más flexible. Esto indica que la hipótesis 2 se cumple.

También se observa que la flexibilidad de los recursos humanos tiene un grado de impacto de 0,203 en el desempeño organizacional con un nivel de significancia del 95%, lo cual indica que el grado de impacto es poco. Por esta razón, mejorar su flexibilidad de los

recursos humanos, el desempeño organizacional mejorará. Este resultado indica que la hipótesis 1 se cumple.

Por último, encontramos que el grado de impacto de la capacidad de aprendizaje en el desempeño organizacional fue de 0,04, también se observa que esta variable no es significativa, lo cual indica que no tiene ninguna influencia esta variable. Este resultado indica que hipótesis 3 no se cumple.

Para ver el ajuste del modelo, se debe observar el gráfico 1. Para el Default Model el valor de CMIN/DF es de 2,359. Según AMOS, si el CMIN/DF se encuentra cercano a uno el modelo tiene un muy buen ajuste, si este valor es entre 1 y 3 el modelo tiene buen ajuste. En este caso, el modelo tiene buen ajuste. También se puede analizar el ajuste del modelo a partir del estadístico RMSEA o Root mean square error. Según AMOS, el modelo tiene un muy buen ajuste si el valor de RMSEA es igual o mayor a 0,05. En este caso el valor de RMSEA es de 0,055 lo cual indica que el modelo tiene un muy buen ajuste. Se puede concluir entonces que el modelo tiene buen ajuste.

A partir de ese mismo gráfico se puede analizar el tamaño de la muestra y si esta es significativa. Analizando el estadístico Hoelter, si ambos (Hoelter .05 y Hoelter .01) es mayor que 200 esto indica que la muestra tomada es significativa. Para este modelo ambos números son mayores que 200 lo cual indica que la muestra tomada es significativa.

7. CONCLUSIONES

A partir de la investigación que se realizó para éste proyecto de grado, es posible afirmar que la flexibilidad del recurso humano es la variable que genera más impacto en el desempeño organizacional, ya que los clientes perciben un mejor rendimiento de los profesores cuando éstos son más flexibles en su método de enseñanza. También se observa que la flexibilidad del recurso humano tiene una incidencia menor sobre la capacidad de aprendizaje organizacional en comparación con el desempeño. Por último se tiene que la capacidad de aprendizaje organizacional no tiene impacto alguno sobre la percepción en el desempeño organizacional

Al evaluar el desempeño de las organizaciones se tienen en cuenta factores como: capacidad de aprendizaje y la flexibilidad del recurso humano. Una vez analizadas las variables desde el modelo estadístico se halló que el factor más influyente en el buen rendimiento de una organización es la flexibilidad del recurso humano, lo cual implica que es una característica trascendental con la que deben contar los trabajadores de una empresa para lograr cumplir las metas con ayuda de la estrategia planteada por la organización. También se encontró que la variable de capacidad de aprendizaje tiene influencia pero menor en el rendimiento de la organización.

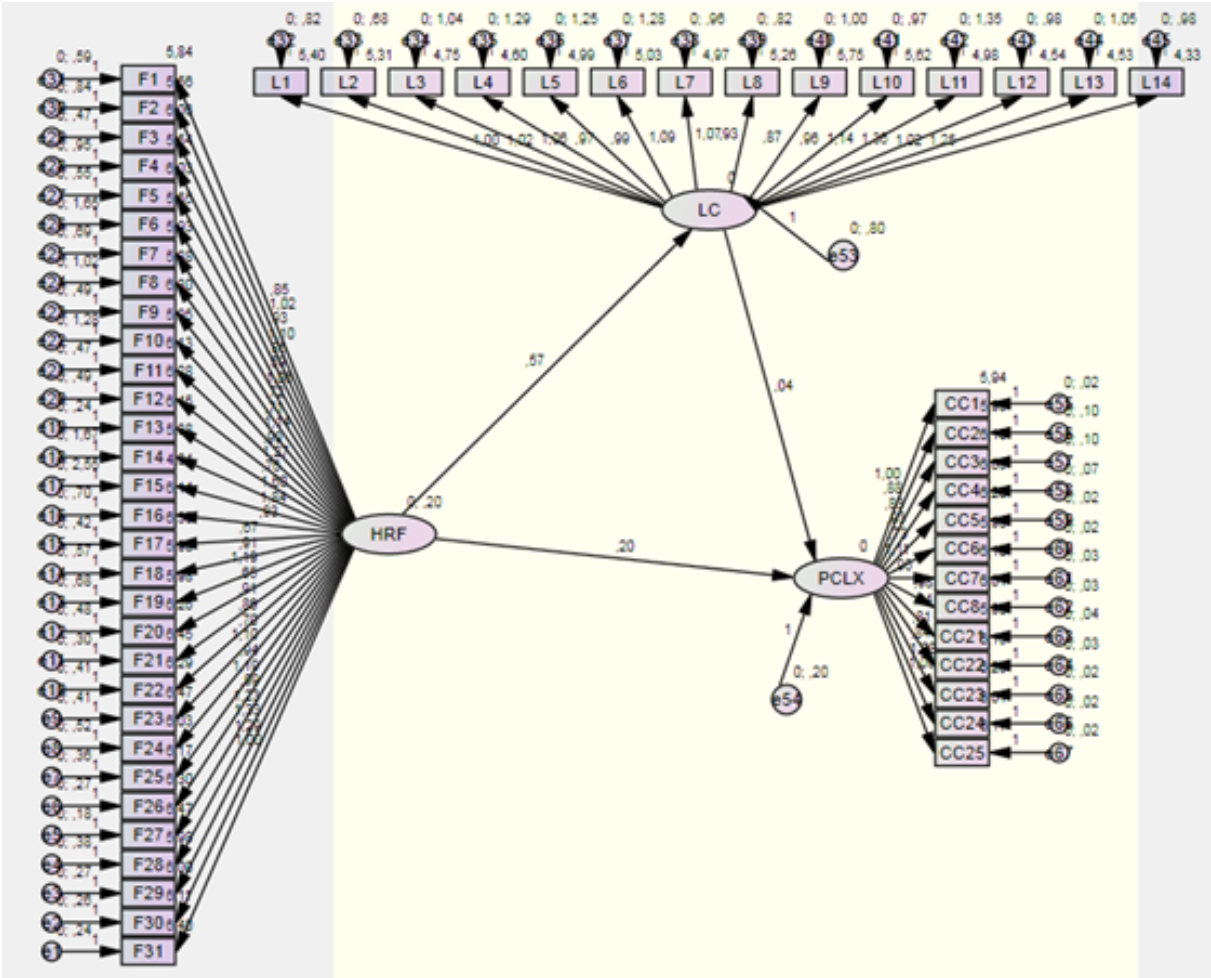
Este es un hallazgo trascendental, que debe ser tomado en cuenta en todo tipo de organizaciones, tanto en universidades como en empresas de manufactura que tienen un enfoque más operativo y son menos flexibles. En las instituciones educativas juega un rol importante porque el común de las personas asume que la característica más significativa a

la hora de contratar los docentes es el learning capability cuando lo que realmente debe estar más desarrollado es la flexibilidad, la cual le permitirá al personal adaptarse con mayor facilidad al entorno cambiante al que se ven sometidas las organizaciones de acuerdo a su industria. De la misma manera, las empresas de manufactura, suelen restarle importancia a la hora de contratar su personal, pues creen que la flexibilidad de los trabajadores no les afecta, pero para que realmente se observen los resultados y sean acordes con los objetivos propuestos, se debe tener en cuenta la flexibilidad de cada miembro que conforma la empresa, esto facilitará que la compañía y quienes la conforman se moldeen de acuerdo a las condiciones del ambiente en que se desenvuelve.

Así mismo es posible aplicar ésta teoría a la Universidad Icesi. A medida que la universidad forme un equipo de trabajadores quienes tengan fortalecida su flexibilidad, se creará un ambiente de aprendizaje más propicio para los jóvenes dado que éste ambiente influirá en la manera en que responden los alumnos ante el estudio en vista de que la flexibilidad de los profesores les brindará motivación lo que al mismo tiempo los conducirá a obtener los resultados deseados tanto al alumno como a la universidad.

ANEXO 1:

RESULTADOS DEL MODELO



8. BIBLIOGRAFIA

1. Anastasia A. Katou (2009). *The Impact of Human Resource Development on Organizational Performance: Test of a Causal Model*. Macedonia: University of Macedonia, Greece, 23.
2. Ángel Martínez Sánchez, Ma José Vela Jiménez, Manuela Pérez Pérez, Pilar de Luis Carnicer (2009). *Flexibilidad de recursos humanos e innovación: Competitividad en la industria de automoción*. Zaragoza: Universia Business Review, 15.
3. Arbuckle, J.L. & Wothke (1999). *AMOS 4.0 User's Guide* (S. 395-416). Chicago: Small Waters Corp.
4. Arbuckle, J.L. (2003). *Amos 5.0 Update to the AMOS User's Guide* (S. 77-85). Chicago: Small Waters Corp.
5. Arvanitis, Spyros (2005). *Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy*. Switzerland: Industrial and Corporate Change, 25.
6. Benson T. H. Lim¹; Florence Y. Y. Ling²; C. William Ibbs, M.ASCE³; Benny Raphael⁴; and George Ofori (2011). *Empirical Analysis of the determinants of Organizational Flexibility in the Construction Business*. Singapore: Journal of Construction Engineering and Management ASCE, 14.
7. Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming* (S. 79-88). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Fraser, Kym (2009).

8. *Labour flexibility: Impact of functional and localised strategies on team-based product manufacturing*. Adelaide: School of Commerce, University of South Australia, City West Campus, 17.
9. Gill, Carol; Meyer, Denny (2008). *High and low road approaches to the management of human resources: an examination of the relationship between business strategy, human resource management and high performance work practices*. Melbourne, Australia: University of Melbourne, 47.
10. Jha, Vidhu Shekhar (2008). *Strategic Flexibility for Business Excellence -The Role of Human Resource Flexibility in Select Indian Companies*. New Delhi, India: Indian Institute of Foreign Trade, 12.
11. Ketkar, Sumita; Sett, P.K (2010). *Dinamismo del medio ambiente, flexibilidad de los recursos humanos y rendimiento de la empresa: análisis de un modelo causa multi-nivel*. Calcutta, India: Human Resource Group of the Indian Institute of Management Calcutta, 35.
12. Martínez, B; M.J Vela Jiménez; R de Luis Carnicer; M. Pérez Pérez (2007). *Externalización, flexibilidad del trabajo y resultados empresariales*. Zaragoza: Cuadernos de economía y dirección de la empresa, 30.
13. Martínez Sánchez, Ángel; Pérez-Pérez, Manuela; Carnicer, Pilar de-Luis; y Vela-Jiménez, María José (2007). *Telework, human resource flexibility and firm performance*. Zaragoza: University of Zaragoza, 17.
14. Michie, Jonathan; Sheehan, Maura (2005). *Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage*. Int. J. of Human Resource Management, 21.

15. Ngo, Hang-Yue; Loi, Raymond (2008). *Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong*. Hong Kong: University of Macau, 13.
16. Sanyal, Sanghamitra; Sett P.K. (2011). *Managing human resources in dynamic environments to create value: role of HR options*. Calcutta, India: Human Resource Group of the Indian Institute of Management Calcutta, 25.