

**LA FLEXIBILIDAD COMO CAPACIDAD ASOCIADA AL RECURSO HUMANO
GENERADORA DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL SUPERIOR**

LUZ MARIA CASTILLO LOPEZ

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MANIZALES
2006**

**LA FLEXIBILIDAD COMO CAPACIDAD ASOCIADA AL RECURSO HUMANO
GENERADORA DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL SUPERIOR**

LUZ MARIA CASTILLO LOPEZ

TESIS DE MAESTRIA

**Director
GREGORIO CALDERON**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MANIZALES
2006**

CONTENIDO

CAPITULO 1 CONTEXTO Y PROBLEMA DE INVESTIGACION	9
INTRODUCCION	10
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION	10
1.1.1 Descripción de área problemática	10
1.1.2 Problema de Investigación	13
1.1.3 Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos específicos	14
1.1.4 Hipótesis de Investigación	14
1.1.5 Justificación	14
CAPITULO 2 MARCO TEORICO	17
2.1 La flexibilidad como capacidad en la organización	20
2.2 La Teoría de Recursos y Capacidades y la Flexibilidad	24
2.3 Dimensiones de la Flexibilidad Organizacional	26
2.4 Flexibilidad y Desempeño Organizacional Superior	43
CAPITULO 3 METODOLOGIA	49
3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	50
3.1.1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	51
3.1.2 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO	53
3.2 REFERENTE TEORICO	57
3.3 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS	58
3.4 MEDICION	58
3.5 ANALISIS DESCRIPTIVO	59
3.5.1 Validez de Contenido y Fiabilidad del Instrumento	59
3.5.2 Validez de Constructo	65
CAPITULO 4 LA FLEXIBILIDAD COMO CAPACIDAD ASOCIADA AL RECURSO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL	70
4.1 HALLAZGOS	71

4.1.1 Hallazgos Dimensiones de Flexibilidad _____	71
4.1.2 Análisis de Clúster – Configuración de Modelos de Flexibilidad Organizacional. _____	81
4.1.2.1 Relación entre dimensiones de la flexibilidad _____	84
4.1.3 Hallazgos Desempeño Organizacional Superior a través del Rendimiento Percibido _____	86
4.1.4 Análisis de Clúster – Configuración de Modelos de Desempeño Organizacional Superior a través del Rendimiento Percibido. _____	87
4.1.4.1 Relación entre Factores y Modelos de Rendimiento Superior Percibido _____	89
4.2 Incidencia de la Flexibilidad Organizacional Asociada al Recurso Humano en el Desempeño Organizacional Superior _____	91
4.3 Análisis y Discusión de Resultados _____	93
CAPITULO 5 CONCLUSIONES _____	99
CONCLUSIONES _____	100
BIBLIOGRAFIA _____	105
ANEXOS _____	119

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Componentes Principales para Cuestionario de Flexibilidad	60
Tabla 2. Varianza Total Explicada	62
Tabla 3. Matriz de Componentes Principales - Cuestionario de Rendimiento Superior.	63
Tabla 4. Total Varianza Explicada	64
Tabla 5. Correlaciones entre Dimensiones de Flexibilidad	66
Tabla 6. Correlaciones entre los ítems de rendimiento superior percibido	67
Tabla 7. Correlación (PEARSON) entre ítems Cuestionario Flexibilidad (Validez Discriminante)	68
Tabla 8. Matriz de Componentes Principales de Factores de Flexibilidad	80
Tabla 9. Análisis de Varianza por Clúster de Flexibilidad	81
Tabla 10. Descriptivos Clúster Flexibilidad	82
Tabla 11. Anova Cluster Flexibilidad- Factores Flexibilidad	85
Tabla 12. Análisis de varianza cluster rendimiento percibido	88
Tabla 13. Análisis descriptivo para cada cluster de rendimiento percibido	88
Tabla 14. Anova factores y modelos de rendimiento percibido	90
Tabla 15. Anova Rendimiento – Dimensiones Flexibilidad	91
Tabla 16. Flexibilidad y Rendimiento Superior Percibido	92
Tabla 17. Tabla Chi Cuadrado	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Demandas competitivas y criterios de actuación _____	24
Figura 2.	Flexibilidad de la Estructura Organizativa _____	33
Figura 3.	Flexibilidad Laboral. Numérica y Funcional _____	34
Figura 4.	Los Recursos Humanos como Fuente de Ventaja Competitiva _____	35
Sostenible	_____	35
Figura 5.	Recursos Humanos y Flexibilidad – Habilidades y Capacidades _____	45
Figura 6.	Referente Teórico _____	57
Figura 7.	Perfiles de Flexibilidad de los Clúster _____	83
Figura 8.	Perfiles de rendimiento superior percibido para cada cluster _____	90

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Polivalencia	71
Gráfico 2. Formación y Capacitación	72
Gráfico 3. Formalización	73
Gráfico 4. Comunicación	74
Gráfico 5. Equipo Directivo	75
Gráfico 6. Diseño Organizacional	76
Gráfico 7. Toma de Decisiones	77
Gráfico 8. Identidad	78
Gráfico 9. Liderazgo	79
Gráfico 10 .Rendimiento	86

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Sobre Flexibilidad y Rendimiento Organizacional _____ 119

RESUMEN

La flexibilidad, es un conjunto de capacidades que le permiten a la organización adaptarse al entorno. La flexibilidad empresarial u organizacional se define como la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones debido a la evaluación de sus circunstancias internas y externas, desarrollando o manteniendo de esta forma la ventaja competitiva, hace referencia a las habilidades de la organización para responder de forma adecuada y en el momento preciso a los cambios del entorno que puedan afectar significativamente a los resultados empresariales. Por ello, debe moverse a las organizaciones para que adopten los cambios necesarios, lo cual requiere un recurso humano abierto y dispuesto, teniendo en cuenta que el cambio en las organizaciones está condicionado por el comportamiento de las personas.

La flexibilidad estratégica es un concepto multidimensional. Las dimensiones de la flexibilidad estratégica pueden clasificarse siguiendo tres criterios: los objetivos o intenciones de la flexibilidad, los medios empleados para el desarrollo de la flexibilidad y los resultados de la flexibilidad. Asociada a los recursos humanos esta puede ser alcanzada bajo tres dimensiones: a) la dimensión productiva: a través de la cual los empleados muestran su adaptabilidad y determinan la flexibilidad de la empresa desde la formación, los conocimientos adquiridos, la polivalencia y la rotación de tareas b) la dimensión estructura organizacional. En esta dimensión, la heterogeneidad del equipo directivo, la coexistencia de visiones diferentes que faciliten el cambio, la capacidad para detectar nuevas fuentes de información, la toma del proceso de decisiones, la distribución de tareas, los procesos y los canales de comunicación interna, implican una respuesta rápida y ágil ante los cambios del entorno, lo cual redundará en los resultados empresariales y c) la dimensión humana que enfatiza las prácticas de recursos humanos que lleven a la adaptación y que orienten el comportamiento de los recursos humanos a través de la identidad y el liderazgo en busca de un desempeño superior de y de la ventaja competitiva

Desde el enfoque de la teoría de recursos y capacidades, la cual considera los factores internos de la organización, especialmente los intangibles, como determinantes del desempeño, se analiza la flexibilidad orientada al grado en que la empresa dispone de habilidades organizativas, y la velocidad en que estas son implementadas para mejorar el rendimiento de la organización. Dicha flexibilidad está determinada por los recursos y capacidades más generales gobernados por la organización; de ahí que la dimensión humana sea un factor clave de competitividad, manifestado en la formación del personal, más que en la inversión de capital, pues de nada vale invertir en tecnología, si a su vez no se invierte en la formación y educación del recurso humano que va a manejar esta tecnología, lo que en últimas redundará efectivamente en la utilización adecuada de los recursos productivos de la empresa.

A través de un estudio empírico en empresas del departamento de Caldas, fue posible contrastar la relación establecida, teóricamente, entre la flexibilidad y el desempeño organizacional superior.

Palabras clave: Flexibilidad, organización, recursos, capacidades, conocimiento, desempeño superior, recursos humanos.

ABSTRACT

The flexibility, is a set of capacities that allow organizations to adapt the surroundings. The enterprise or organizational flexibility is defined as the capacity of fast, efficient answer and variety to adapt and/or to anticipate themselves to the different types of change that continuously are affecting to the organizations due to evaluation of its internal and external circumstances, developing or maintaining of this form the competitive advantage, makes reference to the abilities of organization to respond of suitable form and at the precise moment from the changes of the surroundings that can significantly affect the enterprise results. For that reason, it must move to the organizations so that they adopt the necessary changes, which requires an open and ready human resource, considering that the change in the organizations is conditional by the behavior of the people.

The strategic flexibility is a multidimensional concept. The dimensions of the strategic flexibility can be classified following three criteria: the objectives or intentions of the flexibility, the ways of employees for the development of the flexibility and the results of the flexibility. Associated to the human resources this it can be reached under three dimensions: a) the productive dimension: through which the employees show their adaptability and determine the flexibility of the company from the formation, the acquired knowledge, the versatility and the rotation of tasks b) the dimension structures organizacional. In this dimension, the heterogeneity of the directive equipment, the coexistence of different visions that they facilitate the change, the capacity to detect new sources of intelligence, the taking of the process of decisions, the distribution of tasks, the processes and the internal communication channels, implies a fast and agile answer before the changes of the surroundings, which will result in enterprise results and c) the human dimension that emphasizes the practices of human resources that take to the adaptation and which they orient the behavior of the human resources through the identity and the leadership in search of a superior performance of and the competitive advantage

From the approach of the theory of resources and capacities, which considers the factors internal of the organization, specially the intangible ones, like determinants of the performance, analyze the flexibility oriented to the degree in which the company has organizativas abilities, and the speed in which these are implemented to improve the yield of the organization. This flexibility is determined by the resources and more general capacities governed by the organization; for these reason the human dimension is a key factor of competitiveness, showed in the formation of the personnel, more than in the capital investment, because don't mention it it is worth to invest in technology, if it is not as well reversed in the formation and education of the human resource that is going to handle this technology, which in last will result indeed in the adapted use of the productive resources of the company.

Through an empirical study in companies of the department of Caldas, it was possible to establish a relation, theoretically, between the flexibility and the superior organizational performance.

Key words: Flexibility, organization, resources, capacities, knowledge, superior performance, human resources.

CAPITULO 1 CONTEXTO Y PROBLEMA DE INVESTIGACION

INTRODUCCION

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.1 Descripción de área problemática

El contexto mundial, y por ende el nacional, viene presentando en los últimos años cambios acelerados, nuevas tecnologías y abundancia de información, lo cual lleva a las organizaciones a internarse dentro del ámbito competitivo, del cual no pueden excluirse y donde deben aprender a desarrollar sus habilidades y capacidades para alcanzar sus objetivos.

En el nuevo marco que plantea la globalización, las organizaciones buscan generar ventajas competitivas que impacten no solo los costos de producción sino la capacidad de gestión y la flexibilidad de las mismas, su adaptación al cambio y la innovación. Uno de los elementos básicos en la creación de estas ventajas competitivas corresponde al recurso humano, llevando a las organizaciones a adoptar formas modernas de gestión, las cuales se convierten en herramientas claves de competitividad. Según estudio de Departamento Nacional de Planeación¹ para que las empresas puedan competir deben hacer énfasis en los elementos que no figuran en el estado de resultados: aspectos tecnológicos únicos, bases de conocimiento, formación y capacitación, potencial de innovación, conocimiento de mercados, lo anterior como una necesidad de búsqueda de vías de diferenciación en el mercado global, encontrando entre sus componentes claves, y que lo distingue como organización, el desarrollo de la competencia humana.

¹ Colombia. Departamento Nacional de Planeación. La Industria de América Latina ante la Globalización. Capítulo 6: Organización Laboral y Recursos Humanos. [artículo de Internet]. <www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Direccion_Desarrollo_

El recurso humano en la organización aporta las habilidades, recursos y capacidades fundamentales para alcanzar la competitividad, sustentándose en el conocimiento y la innovación. De ahí que las organizaciones identifican estas capacidades con las operaciones pero “no las distinguen como las fuerzas que pueden generar la distinción del negocio entre los competidores”². Las competencias, recursos y capacidades del Recurso Humano en la organización van generando identidad en la misma, como dice Novick³ muchos estudios empíricos dan cuenta de la importancia de una gama de dispositivos organizacionales de aprendizaje colectivo, cuya función primordial es fomentar la construcción de competencias de anticipación, de recombinación e interconexión de habilidades y personas.

El problema planteado lleva a las organizaciones a implementar cambios a nivel interno, a redescubrir sus capacidades y a formular nuevas estrategias de gestión que apoyen los procesos de flexibilidad y de adaptación a las exigencias que conlleva esta globalización y la apertura de mercados. La flexibilidad entonces se orienta al grado en que la empresa dispone de habilidades organizativas, y la velocidad en que estas son implementadas para mejorar el rendimiento de la organización. Dicha flexibilidad está determinada por los recursos y capacidades más generales gobernados por la organización⁴. De allí, que las prácticas de recursos humanos formen parte del conjunto de sistemas y procesos que subyacen en la capacidad adaptativa de la empresa. Es decir, forman parte de las

Empresarial/Publicaciones/tomo1/CAP6.pdf> [Consulta: 17 de octubre de 2004]

2 *Ibíd.*, p. 11

3 NOVICK, M. Aprendizaje y conocimiento como ejes de la competitividad capacitación e innovación en dos tramas productivas de la industria manufacturera argentina., Montevideo, Cinterfor-OIT; Universidad de León, RET, 2002. [artículo de Internet]. <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1o/aprendizaje%20y%20conocimientopdf.pdf>.> [Consulta: 17 de octubre de 2004]

4 TEECE, David J., GARY, Pisano, and AMY Shuen. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal* 18.n7 (August 1997): 509(25). InfoTrac OneFile.

políticas y prácticas administrativas de la organización que deberían apoyar y reflejar su orientación externa según lo planteado por Miles y Snow⁵.

Dentro de este cambio, se ha hecho gran énfasis en los recursos intangibles, los cuales hacen parte del incremento de la ventaja competitiva de la empresa y aportan no sólo capital económico sino real a la misma y al cliente, es en este contexto que empieza a tener relevancia el recurso humano; “los cambios generados en los últimos años, especialmente al considerarse la posibilidad de establecer estrategias de negocios basados en los recursos y capacidades internas de la organización (Barney, 1991), conllevaron a una revaloración de las personas pues en ellas se encuentran las características para obtener una ventaja competitiva sostenida (Pfeffer, 1996)”⁶.

Por lo tanto a nivel de competitividad, las organizaciones no sólo deben hacer énfasis en tecnología y en producción, sino en encontrar las capacidades y competencias inimitables que la lleven a hacer un mejor uso de los recursos y a tener un liderazgo frente a las demás organizaciones. De ahí que la dimensión humana sea un factor clave de competitividad, manifestado en la formación del personal, más que en la inversión de capital, pues de nada vale invertir en tecnología, si a su vez no se invierte en la formación y educación del recurso humano que va a manejar esta tecnología, lo que en últimas redundará efectivamente en la utilización adecuada de los recursos productivos de la empresa.

5 MILES, R. E. y SNOW, C. C (1984): “Designing strategic human resource systems”, *Organizational Dynamics*, vol. 31(1), pp. 36-52. En: RODRIGUEZ P. J. Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow. Universidad de Oviedo. Oviedo, Enero de 2001 p.,7

6 BARNEY, J. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. En: *Journal of Management*, 1991 vol.17 99-120. PFEFFER, J. Ventaja Competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. México 1996: CECSA. En: CALDERON, Gregorio. Dirección de Recursos Humanos: Una Visión Panorámica. En: *Revista Hombre & Trabajo*. No. 54 ACRIP, 2003. pp 5-10

Puede entonces hablarse de que una de las ventajas competitivas de las empresas en los tiempos actuales, es la inversión en intangibles, los cuales tiene un gran protagonismo en la búsqueda de la competitividad, los intangibles, son fundamentalmente capital humano, es necesario tener una medida de ese capital humano, cómo medirlo, cómo hacerlo visible en el mercado; por tanto, esa medida tiene que ser creíble y de calidad para todos los actores del mercado de trabajo, según lo indica Beatty⁷, los recursos humanos deben juzgarse según su implicación en el incremento del rendimiento superior de la empresa, aportando valor económico apreciable y real, y no simplemente su valor perceptible.

1.1.2 Problema de Investigación

Con base en la construcción de un referente teórico establecer la relación de la flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano y su incidencia en el desempeño organizacional superior generador de VCS.

1.1.3 Objetivos

Objetivo General

A partir de la visión de la teoría de Recursos y Capacidades, establecer la incidencia de la flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano en el desempeño organizacional superior.

⁷ BEATTY, Richard W. y SCHNEIER Craig Eric. El nuevo papel de los RR.HH para influir sobre el funcionamiento organizativo: de "socios" a "intérpretes" en: ULRICH Dave, LOSEY Michael R., y LAKE Ferry. El Futuro de la Dirección de los Recursos Humanos. Barcelona. Gestión 2000. 82 p.

Objetivos específicos

1. Elaborar un referente teórico con base en la teoría de recursos y capacidades que determine la relación entre la flexibilidad asociada al recurso humano en la organización y el desempeño organizacional superior.
2. Analizar los factores determinantes de la flexibilidad que influyen en el desempeño organizacional superior.
3. Contrastar empíricamente en las empresas medianas y grandes de Manizales, las relaciones teóricas halladas entre la flexibilidad y el desempeño organizacional superior.

1.1.4 Hipótesis de Investigación

HIPÓTESIS GENERAL: La flexibilidad, como capacidad esencial asociada al recurso humano es generadora de un desempeño organizacional superior.

HIPOTESIS 1: La dimensión productiva flexible asociada al recurso humano es generadora de desempeño organizacional superior.

HIPOTESIS 2: La estructura organizacional flexible es generadora de desempeño organizacional superior.

HIPOTESIS 3: La dimensión humana flexible es generadora de desempeño organizacional superior.

1.1.5 Justificación

La investigación es novedosa en cuanto busca la construcción de un referente teórico que sustente la relación existente entre la flexibilidad como capacidad asociada con el recurso humano que permite a la organización mantener una ventaja competitiva sostenida a través de su incidencia en el desempeño organizacional superior, utilizando los resultados encontrados en el nivel teórico a

través de la contrastación empírica que permita verificarlos y tomar acciones por parte de las empresas frente a los resultados.

La necesidad de esta investigación radica en el énfasis que debe hacerse en la actualidad para que las organizaciones enfrenten los cambios que conlleva un mercado globalizado, teniendo en cuenta el desarrollo de las capacidades y la optimización de los recursos, especialmente los asociados con el capital humano en la organización, entendiendo que mantener una ventaja competitiva sostenida no solo implica desarrollos tecnológicos y de producto, sino un énfasis mayor en calidad, servicio, innovación, flexibilidad, cambio, aprendizaje.

Es necesario igualmente porque al momento de confrontar la teoría con la realidad, las empresas deben buscar la manera de favorecer el desarrollo de las capacidades organizativas, la flexibilidad y adaptabilidad y potenciar los medios y recursos que le garanticen un desempeño superior.

En el texto los encargados de la gestión en la organización, tendrán un documento base para potenciar la flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano con base en la teoría y desde la comprobación empírica, lo cual redundará en la implementación de estrategias para crear una ventaja competitiva sostenida.

El aporte se desarrollará a través de la elaboración de un referente teórico que a su vez permitirá contrastarlo con la realidad, lo que ayudará en el avance del conocimiento de la gestión del recurso humano. Se destaca la importancia que tiene la gestión humana en el desarrollo y en la generación de ventajas competitivas en la organización y de rendimiento superior.

Así mismo constituye un aporte importante a la administración desde el punto de vista de la gestión del recurso humano y desde la generación de valor a través del

mismo, igualmente es importante tener en cuenta que además de ser el recurso humano de gran valor para contribuir al logro de las capacidades distintivas de la organización, deben desarrollarse procesos de gestión de recursos humanos que sean únicos y específicos de la organización e insustituibles y se conviertan en fuente de ventaja competitiva sostenida.

CAPITULO 2 MARCO TEORICO

El problema presentado, se ubica en la línea de gestión, área de recursos humanos y se enmarca dentro de referentes teóricos específicos: la administración estratégica desde la teoría de recursos y capacidades y el estudio de la gestión humana, haciendo énfasis en el recurso humano como factor y generador de desempeño organizacional superior a través de la flexibilidad.

La competitividad empresarial se construye en la interacción de diferentes elementos que implican cambios tanto en las prácticas empresariales como adaptación al entorno económico. Las empresas se enfrentan a la necesidad y al reto de establecer elementos y factores diferenciadores que le permitan mantener una ventaja competitiva sostenida en el tiempo y a su vez alcanzar un desempeño superior.

Surge entonces la necesidad de que las organizaciones confronten sus realidades con los requerimientos dados por las nuevas tendencias, que las lleven a implantar cambios profundos no solo a nivel interno sino en la relación con su entorno.

De ahí que la teoría de recursos y capacidades sea un soporte esencial en el avance del proyecto ya que busca explicar las fuentes de ventaja competitiva sostenible haciendo énfasis en los aspectos internos de la organización como explicativos del alcance de estas ventajas, enfocados hacia los recursos, capacidades y competencias, que además deben cumplir ciertas condiciones: ser valiosos, raros, no imitables e insustituibles⁸.

⁸ BARNEY (1986,1991)Resources Perspective Resource Based View of the Firm (RBV). [artículo de Internet]. Versión traducida de http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm. [Consulta: 17 de octubre de 2004]

En un mundo cambiante y globalizado, cómo es en el que actualmente las empresas se desenvuelven e interactúan, la ventaja competitiva sostenible ha entrado a ser parte esencial en el desempeño competitivo de las mismas. Autores como Amit y Schoemaker⁹ y Grant¹⁰, señalan cómo las empresas enfrentan el desafío de construir de forma proactiva, nuevas competencias en la coordinación de diversos recursos y capacidades individuales y específicos, manteniendo y proyectando las que posee a través de los recursos humanos, entregando todo su potencial a favor de la organización de una manera constante y sostenida.

Con base en la importancia de la ventaja competitiva sostenida, el enfoque basado en recursos pasa a ser un elemento esencial en el análisis de la competitividad de la empresa, teniendo presente que el desempeño exitoso de la empresa se basa en los recursos que posee, las capacidades generadas como fuente de esos recursos y unas competencias básicas distintivas, que llevan a la empresa a diferenciarse de sus competidores, a desarrollar aptitudes centrales para realizar mejor sus actividades y en esencia a combinar todos estos elementos para adquirir una posición competitiva única.

A nivel interno, las organizaciones buscan ante todo eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez en la acción, corresponde a la capacidad de gestión que tienen las empresas y las estrategias utilizadas para alcanzar la innovación. Se refiere al incremento de las capacidades empresariales generando cambios radicales en sus relaciones internas y con el entorno.

9 AMIT, R. y SCHOEMACKER, P. J. H. (1993): "Strategic assets and organizacional rent", Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.

10 GRANT, R. (1991). "A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". California Management Journal, Vol 33. P. 119

Es en este nivel interno en el cual se va a enmarcar el desarrollo del proyecto ya que en este nivel “se analizan las relaciones generadoras de competitividad dentro de las empresas por el manejo de los recursos humanos; la gestión tecnológica de la organización; el desarrollo de los mercados; la estructura organizativa y de producción, y el manejo de la innovación”¹¹. Los retos planteados por estos factores obligan a las empresas a cambiar de manera radical sus relaciones tanto en el ámbito interno, como con su entorno inmediato. Ante todo es necesario llevar a cabo profundas transformaciones en varios terrenos, gestionando recursos internos y capacidades de manera que hagan frente a oportunidades externas¹².

2.1 La flexibilidad como capacidad en la organización

La flexibilidad, es un conjunto de capacidades que le permiten a la organización adaptarse al entorno. La flexibilidad empresarial u organizacional, “se define como la capacidad de respuesta rápida, eficiente y variada para adaptarse y/o anticiparse a los distintos tipos de cambio que continuamente están afectando a las organizaciones debido a la evaluación de sus circunstancias internas y externas, desarrollando o manteniendo de esta forma la ventaja competitiva; el término flexibilidad estratégica hace referencia a las habilidades de la organización para responder de forma adecuada y en el momento preciso a los cambios del entorno que puedan afectar significativamente a los resultados empresariales¹³.

La orientación a la flexibilidad proporciona a los empleados la posibilidad de controlar su propio trabajo, autonomía y utilización de métodos y procedimientos

11 MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Unidad de Desarrollo Empresarial - División de Microempresas - Santa Fé de Bogotá - 1997

12 BRUNET, Ignasi y BELZUNEGUI, Angel. Empresa y Estrategia en la Perspectiva de la Competencia Global. E. Ariel. 2000. España p. 93

13 AAKER, d.C. y MASCARENHAS, B. (1984), “The Need for Strategic Flexibility”, Journal of Business Strategy, 2, pp.74-82.

para llevar a cabo diversas tareas y solucionar los problemas¹⁴. De acuerdo con los procesos de globalización “la flexibilidad, interdisciplinariedad y fertilización cruzada de ideas, en el ámbito administrativo y laboral, constituyen importantes elementos para el éxito competitivo de las empresas”¹⁵.

Necesariamente, la flexibilidad requiere igualmente una adaptación ó aceptación del cambio cuando se implementa una estrategia determinada, pues debe darse una aceptación que lleve a “conseguir ventajas competitivas ya que sus competidores potenciales pueden quedar bloqueados por la inercia organizativa, dificultando así la respuesta competitiva ante un movimiento estratégico determinado”¹⁶. Por ello, debe moverse a las organizaciones para que adopten los cambios necesarios, lo cual requiere un recurso humano abierto y dispuesto, teniendo en cuenta que el cambio en las organizaciones está condicionado por el comportamiento de las personas.

Con base en lo anterior, es clave la implementación de estrategias empresariales, a través de las cuales, las empresas deben estar preparadas y ser capaces de formular e implementar estrategias y adaptarlas a las condiciones del entorno cuando sea necesario con el fin de alcanzar un desempeño superior. Corresponde a las estrategias corporativas esforzarse en modernizar la gestión de los recursos humanos como activos estratégicos, “análisis de las características del capital humano desarrollado en la empresa en función de su capacidad para sustentar ventajas competitivas... y prácticas de recursos humanos que conduzcan a la

14 JEREZ, P. Gestión de Recursos humanos y aprendizaje: Incidencia e implicaciones [Tesis doctoral]. Almería: Universidad de Almería; 2001. 306 p.

15 GROBART, S. Fabio. Innovación, competitividad, globalización: Políticas de la OCDE y de América Latina en los años noventa. En revista Economía y Desarrollo No. 1/Vol. 132/ Ene. – Jun. 2003 p. 39-83

16 GUERRAS, M. Luís A. Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica. Revista Universia Business Review-Actualidad Económica | Primer Trimestre 2004. [artículo de Internet]. www.universia.es [Consulta: 12 de Febrero de 2005].

creación de competencias distintivas”¹⁷.

Estas estrategias empresariales son claves en la medida en que están referidas a la dirección y el liderazgo y a la capacidad de adaptación a las nuevas estrategias implementadas en la búsqueda de un desempeño superior y una ventaja competitiva sostenida. Por tanto, las empresas que son capaces de gestionar eficazmente el cambio, salen de la inercia organizativa y pueden conseguir ventajas competitivas por encima de sus competidores.

Como se ha visto a lo largo del desarrollo teórico, las organizaciones requieren de capacidades, recursos y competencias que las lleven a prosperar en un entorno globalizado, Volberda “considera que la flexibilización, no puede ser tratada como fenómeno aislado ya que tiene implicaciones técnicas, gerenciales, organizacionales y de recursos humano”¹⁸.

Con base en la variabilidad del entorno, durante la última década se han buscado respuestas a los cambios y a la mejor forma de adaptarse a ellos, han surgido entonces, en búsqueda de la flexibilidad organizativa, estudios como el *dowsizing* el cual, referido al nivel organizacional, corresponde a un conjunto de actividades emprendidas por los niveles de dirección, encaminadas a mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización; sus ventajas están relacionadas con cinco aspectos clave para la organización: Incrementa la productividad, propicia menos burocracia, permite un proceso rápido de toma de decisiones, facilita las comunicaciones y promueve el espíritu emprendedor. Así mismo, el *empowerment* o empoderamiento, el cual busca la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización, a través de la cooperación, participación

17 BRUNET y BELZUNEGUI., Op. cit.,p. 138

18 VOLBERDA, H.W. (1996): "Toward the flexible form: how to remain vital in hipercompetitive environments", Organization Science, vol. 7, nº 4, pp. 359-374

y trabajo conjunto. Significa facultar a los empleados para compartir la información y tomar decisiones eficaces en equipo, con la finalidad de mejorar de manera continua la organización a la cual pertenecen. El propósito fundamental es crear una organización flexible que responda con rapidez a los cambios del entorno, que busque la eficiencia de sus operaciones y se oriente hacia el cliente o usuario.¹⁹ Todo esto para alcanzar la idea y la respuesta de una organización flexible. Volberda presenta la flexibilidad como un criterio de actuación frente a las demandas competitivas²⁰.

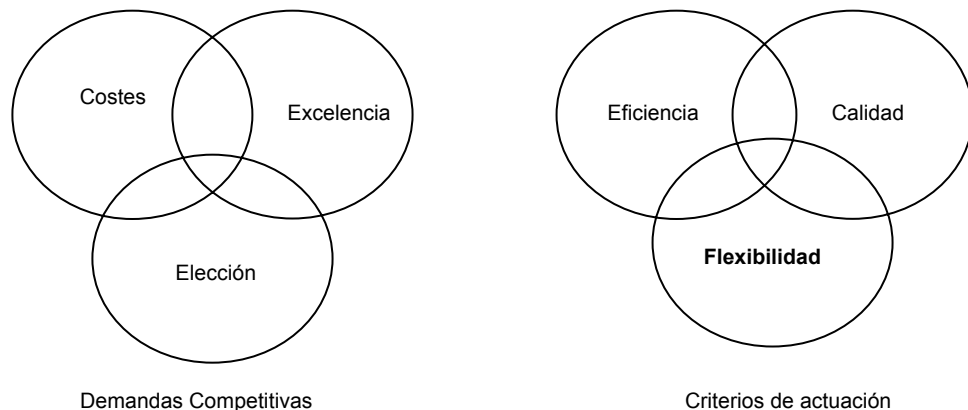
“La concepción de la flexibilidad estratégica desde una perspectiva tan amplia ha derivado en la aparición de diversas definiciones de flexibilidad, tales como flexibilidad interna y externa (Ansoff, 1965), flexibilidad como una opción estratégica (Aaker y Mascarenhas, 1984)”²¹. Así mismo, la flexibilidad ha sido relacionada con la adaptabilidad, versatilidad, entre otros, que apoyan la visión de la flexibilidad como un constructo multidimensional.

19 RODRIGUEZ, L. Gestión Estratégica. Universidad de Costa Rica., 2004. [artículo de Internet] <http://www.cendeisss.sa.cr/modulos/modulo12.pdf> [Consulta: 17 de Mayo de 2005].

20 APARICIO, Pilar. Subcontratación de servicios NON CORE en los Hospitales de la red Sanitaria de Catalunya. Bases para su modelización. Universidad de Barcelona, España. [artículo de Internet].
<http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/ldP534.pdf> [Consulta: 17 de Junio de 2004]

21 AAKER, D.A. y MASCARENHAS, B. (1984), “The Need for Strategic Flexibility”, *Journal of Business Strategy*, 2, pp.74-82 y ANSOFF, D.A. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York. En: BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España. 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 1 de Febrero de 2005]

Figura 1. Demandas competitivas y criterios de actuación²²



Fuente: Volberda (1998)

La flexibilidad entonces, abarca muchos ámbitos y situaciones en la organización, tanto internas como externas; bien sea referida a mercados, procesos, adaptación de la producción, modificaciones internas, canales de comunicación, eficiencia de los recursos humanos, entre otras. La flexibilidad es entonces “un concepto opuesto a la rigidez, y representa “la habilidad para cambiar y reaccionar con pérdidas pequeñas de tiempo, esfuerzo, costo o calidad”²³.

2.2 La Teoría de Recursos y Capacidades y la Flexibilidad

La teoría de recursos y capacidades, nos presenta un análisis de la empresa desde los resultados empresariales, dependiendo de los recursos que poseen y controlan, como generadores de ventaja competitiva²⁴. Así mismo, Grant sostiene que los beneficios que una organización obtiene de sus recursos y capacidades, parten de la posibilidad de obtener rentas, alcanzar ventajas competitivas y sostenerlas y apropiarse de las rentas obtenidas.

²² VOLBERDA, 1998., en: APARICIO, P. Et all Op. cit., p. 4

²³ UPTON, David. M Harvard Bussiness Review Jul/Aug95, Vol. 73 Issue 4, p74

²⁴ BARNEY, J., Op.cit., p. 5

La teoría de recursos y capacidades, expone cómo, la flexibilidad estratégica en los recursos depende de las características de los recursos y capacidades; pues una organización será flexible en la medida en que sus recursos puedan aplicarse en diversas situaciones, y le permitan rapidez en la adaptabilidad a los entornos cambiantes²⁵.

Así mismo Sánchez²⁶, plantea el estudio de la flexibilidad estratégica desde la flexibilidad de los recursos referida a los usos alternativos que puedan darse a los mismos; y la flexibilidad de coordinación, referida a la capacidad de una organización para redefinir su estrategia y dar una aplicación adecuada a sus recursos o una reorientación en el uso de los mismos.

La flexibilidad de los recursos a su vez presenta dos características: la versatilidad de los mismos o sea la posibilidad de que un recurso sea aplicado a varias situaciones, lo que lleva a afrontar los cambios sin necesidad de un desarrollo de nuevos recursos, con base en lo planteado en la investigación, en relación con los recursos humanos, estos manifiestan su versatilidad, a través de la proactividad, la adaptabilidad y con base en un “conjunto amplio de conocimientos serán capaces de desempeñar un elevado número de tareas, contribuyendo así a la flexibilidad de la organización²⁷”.

25 BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España. 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 8 de Mayo de 2004]

26 SANCHEZ R. (1997), “Preparing for an Uncertain Future. Managing Organizations for Strategic Flexibility”, *International Studies of Management and Organizations*, 27, pp.71-94.

27 MACDUFFIE, J. (1995), “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221. Citados por:
BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España, 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 8 de Mayo de 2004]

La otra característica corresponde a la maleabilidad de los recursos, que significa la facilidad con la cual un recurso puede ser utilizado en diversas circunstancias. De entre todos estos recursos, los recursos humanos alcanzan una especial relevancia en el desarrollo de respuestas flexibles por parte de las empresas²⁸, dados por las actitudes proactivas, el compromiso afectivo, la automotivación, la iniciativa y la innovación. Estos empleados entienden su trabajo desde un punto de vista amplio, lo cual favorece su predisposición a incrementar su base de conocimientos y a modificar sus comportamientos cuando sea necesario. Según Mc. Lagan²⁹, estas consideraciones expresan la inevitable relación entre el éxito en los cambios y la capacidad de la gente para cambiar, desarrollarse y crecer y Álvarez y Blanco³⁰, afirman que el activo humano es la pieza clave del proceso de creación de valor en la empresa. Olga Tregaskis, (Universidad Montfort, en Leicester, Reino Unido) sugiere que el sistema de desarrollo de los RRHH de una organización es un mecanismo clave para lograr las metas empresariales por medio de lo que se ha considerado como una de las pocas fuentes todavía existentes de ventaja competitiva, a saber, las personas³¹.

2.3 Dimensiones de la Flexibilidad Organizacional

La flexibilidad estratégica es un concepto multidimensional. Las dimensiones de la flexibilidad estratégica pueden clasificarse siguiendo tres criterios: los objetivos o

28 KARA, S., KAYIS, B. Y O'KANE, S. (2002) "The Role of Human Factors in Flexibility Management: A Survey", Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, vol.12, pp.75-119. Citados por: BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España, 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 8 de Mayo de 2004]

29 Mc. LAGAN, P. (1989). Models for HRD practice. Training & Development Journal, September, 49-57

30 ALVAREZ LÓPEZ, J. Y BLANCO IBARRA, F. (2000) "La Contabilidad de Dirección Estratégica para la Competitividad en el Siglo XXI. El Capital Intelectual". Técnica Contable, año LII, nº 613, enero, pp. 1-16. En: Gallardo Vázquez, D. y Pérez Calderón, E. (2003) "El Capital Humano y su carácter intangible en el rendimiento empresarial". En internet: <http://psicondec.rediris.es/interdiscipliniedad/Congreso_virtual_2003/11.pdf>[Consulta: 13 de Febrero de 2006]

31 BREWSTER, C. MAYRHOFER, W. y MORLEY, M. Nuevos Desafíos para la Gestión de Recursos Humanos en Europa. En Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, No. 56. Madrid, 2003

intenciones de la flexibilidad, los medios empleados para el desarrollo de la flexibilidad y los resultados de la flexibilidad³².

Con base en los cambios que el entorno plantea, en cuanto a los objetivos de la flexibilidad, las organizaciones pueden actuar en forma defensiva, o en forma proactiva basándose en las iniciativas y habilidades de la dirección. Una estructura flexible toma en consideración la naturaleza y los efectos de los factores internos y externo³³.

Los medios para alcanzar la flexibilidad se basan en los diferentes tipos de flexibilidad: operativa, estructural, estratégica, las cuales serán descritas más adelante.

En cuanto a los resultados de la flexibilidad existen dos aspectos relevantes, “La rapidez competitiva, que indica con qué velocidad actúa la organización ante las presiones competitivas. Una mayor rapidez supone que el tiempo necesario para actuar es menor, y por tanto, contribuye a generar ventajas de “mover primero”... La variedad competitiva hace referencia a la capacidad para actuar de diversas formas, es decir, para desarrollar fortalezas en diversas dimensiones competitivas desde las que se pueda alcanzar la flexibilidad. La variedad asegura que las organizaciones tengan a su disposición un amplio rango de acciones viables para afrontar las diferentes presiones del entorno³⁴.

32 EVANS, J.S. (1991): “Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework”, *Journal of Management Studies*, vol. 28, pp. 69-89.

33 BUENO, E. y MORCILLO, P. Cultura e innovación: la conexión perfecta. En *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación*, Madrid. Número 15, febrero – marzo de 2003. [artículo de Internet].

<<http://www.madrimasd.org/revista/revista15/tribuna/tribuna4.asp>> [Consulta: 24 de Junio de 2004]

34 NAYYAR, R.P. y BANTELI, K.A. (1994), “Competitive Agility: A Source of Competitive Advantage Based on Speed and Variety”, *Advances in Strategic Management*, 10, 193-222. En: BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España. 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 8 de Mayo de 2004]

2.3.1 La Dimensión Productiva: Se distinguen cuatro tipos de flexibilidad ligados a la actividad productiva³⁵

- Flexibilidad operativa o mecánica (recursos fabricación): Relacionada con la capacidad de producir en apoyo con tecnologías avanzadas, ciclos rápidos y procesos cortos.
- Flexibilidad del lugar de trabajo (recursos humanos): referida a la flexibilidad numérica y funcional mencionada con anterioridad. Teniendo en cuenta además el nivel de educación y los salarios.
- Flexibilidad de gestión (recursos organizativos): Referida a la mejora de la eficiencia, el control, respuesta a oportunidades de mercado y disminución de costos.
- Flexibilidad de costes (recursos económicos): mejor utilización de capital y trabajo que producen aumento de la eficacia y retornos económicos.

Dentro de esta dimensión, es importante resaltar el nivel de inserción en la macrocultura de la industria, en cuanto a presiones institucionales ejercidas sobre la organización y la rapidez en implementación de nuevas estrategias.

La flexibilidad, lleva a las empresas a “examinar el entorno, evaluar mercados y competidores, y rápidamente realizar una reconfiguración y transformación que las permita posicionarse por delante de sus competidores”.³⁶ El grado en que las empresas están inmersas en su macrocultura sectorial refleja las presiones institucionales ejercidas sobre la organización, las que pueden afectar su

35 LABORDA, L. Flexibilidad empresarial, eficiencia técnica y crecimiento económico: Evidencia empírica en la empresa industrial española durante el período 1994-2000. Universidad de Alcalá, España. Enero de 2005. [artículo de Internet].

<www.eumed.net> [Consulta: 17 de Julio de 2005]

36 TEECE, PISANO and SHUEN., Op.cit., p.10.

velocidad para adoptar nuevas estrategias. Ulrich et al.³⁷, identifica como capacidad crítica frecuente la velocidad como la habilidad para actuar con agilidad y la capacidad de cambio. Dos factores surgieron como indicativos del grado en el cual las empresas estaban inmersas en su macrocultura: la similitud o disimilitud percibida con ellas. Mientras más alta es la similitud percibida con otras empresas, más probable es que la empresa acepte las normas predominantes y se vuelva más institucionalizada en su sector. Por otra parte, el grado de conectividad se refiere a los contactos interpersonales entre ejecutivos de una misma industria. Los contactos frecuentes promueven una conciencia de las prácticas y valores de esa industria³⁸.

Otro elemento clave en la inserción de la macrocultura de la industria, por parte de los empleados de la organización, corresponde a los sistemas de tecnología de la información y comunicación, los cuales permiten que la realidad del mercado y el entorno cambiante sea conocido por todos los miembros de la organización y de esta manera tomen actitudes proactivas que se reflejen en resultados superiores.

El análisis del entorno de la empresa en la anticipación a los cambios de la industria y la respuesta frente a cualquier amenaza u oportunidad, lleva a las empresas a explorar el entorno es una actividad fundamental para conseguir una capacidad de interpretación profunda. Cuando los ejecutivos implementan mecanismos para aumentar el uso de la información a través de la exploración del entorno, aumenta la probabilidad de interpretar los temas rápidamente. Las empresas están así en condiciones de responder rápidamente a cualquier

37 ULRICH, D. ZENGER, J. SMALLWOOD, N. (2000), "Liderazgo basado en resultados", Gestión 2000, Barcelona.

38 HATUM, A., PETTIGREW, A. Que hacer para desarrollar la flexibilidad Organizacional. Harvard Business Review. Septiembre, 2005

amenaza u oportunidad, y pueden absorber señales y movilizar recursos más proactivamente para generar cambios exitosos³⁹.

Una de las características que presentan las empresas flexibles, es la capacidad de detectar nuevas fuentes de información y establecer mecanismos formales e informales para explorar el entorno, lo que lleva a que todos los empleados de la organización desarrollen una orientación y apertura hacia el exterior.

La rapidez con la cual actúan las organizaciones, llevan a demostrar su capacidad de cambio, agilidad y tiempos de ciclo reducido. La velocidad de respuesta entonces puede evaluarse como un fin o como un medio manifestándose en un desempeño organización superior en respuesta al cliente y a las exigencias del mercado. Los líderes que se basan en resultados generan organizaciones que actúan con agilidad siempre mirando al futuro.

Dentro de esta dimensión productiva se incluye el aspecto tecnológico, De acuerdo al estudio de Gumbau⁴⁰, hay tres tipos de flexibilidad relacionadas con la actividad tecnológica.

- La flexibilidad de mercado, relacionada con la oportunidad económica de la investigación y el desarrollo.
- La flexibilidad Sectorial, por oportunidad tecnológica al pertenecer a determinados sectores de elevado nivel de conocimiento. Y la capacidad de absorber este conocimiento e incorporarlo a la industria a través de sus actividades.

39 *Ibíd.*, p.12

40 GUMBAU, M. (1998): "La eficiencia técnica de la industria española", *Revista Española de Economía*, 15, (1), 67-84. En: LABORDA, L. Flexibilidad empresarial, eficiencia técnica y crecimiento económico: Evidencia empírica en la empresa industrial española durante el período 1994-2000. Universidad de Alcalá, España. Enero de 2005. [artículo de Internet]. <www.eumed.net> [Consulta: 17 de Julio de 2005]

- Flexibilidad de apropiabilidad o flexibilidad para capturar beneficios. Oportunidad de inversión en tecnología y en investigación y desarrollo.

2.3.2 La Dimensión de Estructura Organizativa: Volberda⁴¹, plantea que puede alcanzarse la flexibilidad organizacional, actuando sobre tres diferentes recursos de la organización: la estructura organizativa, los recursos humanos y el sistema productivo. Igualmente, establece una distinción de la flexibilidad en diferentes niveles: el operacional, referido a la capacidad de cambiar el volumen y variedad de actividades, en vez de las clases de actividades llevadas a cabo dentro de la organización, está referida a la adaptación de la producción sin la necesidad de incurrir en costos elevados, desarrollando nuevos productos y variar la producción según las necesidades del mercado

La Flexibilidad Estratégica, la cual tiene que ver con la capacidad para orientar la naturaleza y dirección de las actividades organizacionales, “se refiere a la que posee la empresa, como conjunto, en su participación activa en el mercado. Este enfoque, propio de la alta dirección, se centra en la capacidad de la empresa para modificar proactivamente la naturaleza de sus actividades o responder con rapidez a los cambios en el entorno de forma que mantenga su ventaja competitiva”⁴², que se refleje en los resultados, por tanto la flexibilidad estratégica puede también evaluarse atendiendo al grado en que la rapidez y la velocidad de las respuestas organizativas son eficientes⁴³.

41 VOLBERDA., H.W., 1999, Building the flexible firm: How to remain competitive, Oxford University Press, New York., En: APARICIO, P. Et all Op. cit., p. 5

42 RIMBAU, E. y TRIADO, X. La Flexibilidad Laboral en la Empresa. Revista Capital Humano N° 197 marzo 2006. [artículo de Internet]. <www.cede.com.es> [Consulta: 28 de Agosto de 2006]

La Flexibilidad Estructural que está orientada a adaptar a los cambios la estructura de la organización, la toma del proceso de decisiones, la distribución de tareas, los procesos y los canales de comunicación interna. La flexibilidad de la estructura organizativa implica, una respuesta rápida y ágil ante los cambios del entorno, lo cual redundará en los resultados empresariales.

Para que se dé, deben superarse unos límites referidos a niveles jerárquicos, correspondiendo a aplanamiento, horizontalidad y descentralización; la flexibilización de los puestos de trabajo y las funciones, lo que lleva a contar con un personal más polivalente, teniendo en cuenta según lo planteado por Grant⁴⁴ que, la adaptabilidad de los empleados determina la flexibilidad estratégica de la empresa, dando mayor poder y autonomía a los empleados, una mejor comunicación, motivación al trabajador para incrementar su productividad que asegure factores claves de rentabilidad empresarial y competitividad, propicie la motivación del trabajador al logro, se cree sentimiento de pertenencia, se cree un buen ambiente, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización estén presentes⁴⁵. Así mismo, debe presentarse una flexibilidad externa de la estructura referida a la subcontratación y a las alianzas estratégicas.

Por último encontramos la flexibilidad laboral, referida a la organización y adecuación del recurso humano de manera eficiente para que pueda cumplirse la demanda de productos y servicios, corresponde a la "habilidad gerencial para

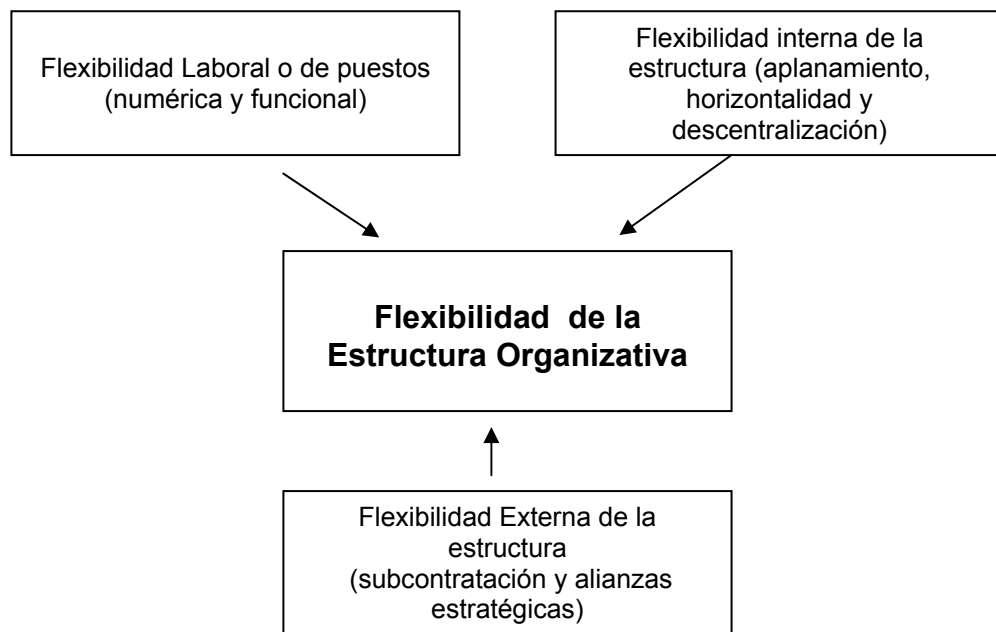
43 BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España. 2002[artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 8 de Mayo de 2004]

44 GRANT, R. (1991). "A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". California Management Journal, Vol 33. P. 119

45 BARREIRO, P. Luís. El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Revista Espacio No.1/2000 Cuba.

variar el trabajo (en términos de volumen, calificaciones y tiempo de trabajo) de acuerdo a ciertos patrones de demanda (Blyton y Morris, 1992)⁴⁶.

Figura 2. Flexibilidad de la Estructura Organizativa



Fuente: APARICIO, Pilar. Subcontratación de servicios NON CORE en los Hospitales de la red Sanitaria de Catalunya. Bases para su modelización. Universidad de Barcelona, España. [artículo de Internet]. <http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP534.pdf> [Consulta: 17 de Junio de 2004]

Existen dos dimensiones de la flexibilidad laboral, la flexibilidad numérica que corresponde a la capacidad de cambiar la cantidad de volumen de trabajo tanto de empleados como de tiempo de trabajo. Y la flexibilidad funcional referida a cambios en las funciones de trabajo. De la misma manera, puede hablarse de flexibilidad interna, que corresponde a la adaptación a las variaciones presentadas

46 MOYA, J. La flexibilidad laboral en las empresas publicas del Estado Venezolano. [artículo de Internet]. <<http://patrimar0.tripod.com/id2.html>> [Consulta: 4 de Agosto de 2006]

por el entorno y la flexibilidad externa que corresponde a la externalización de tareas que no son estratégicamente importantes para la organización.

Figura 3. Flexibilidad Laboral. Numérica y Funcional

<i>Numérica</i>	<i>Funcional</i>
Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo sobre tiempo • Tiempo variable de trabajo • Trabajo temporal • Trabajo por turnos • Esquemas flexibles de retiro
Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de funciones • Trabajo en multitareas • Trabajo en multilugares • Contratos de firmas especializadas • Consultoría • Trabajos temporales mediante agencias externas • Contratos de corto tiempo • Contratos flexibles • Trabajo por demanda • Equipos de Trabajo

Fuente: RIMBAU, E. y TRIADO, X. La Flexibilidad Laboral en la Empresa. Revista Capital Humano N° 197 marzo 2006. [artículo de Internet]. <www.cede.com.es> [Consulta: 28 de Agosto de 2006]

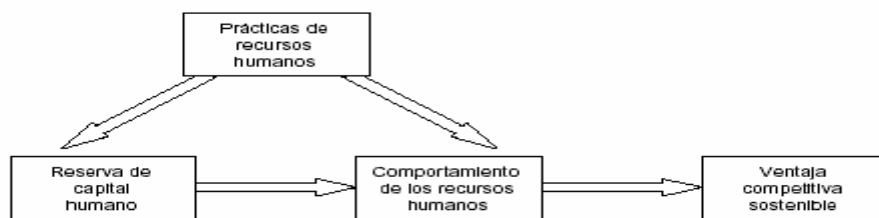
“Haciendo una relación entre estas dos dimensiones y cada una de las anteriores, se llega a cuatro diferentes combinaciones de las prácticas de Flexibilidad Laboral (Steenbakker, 1994), hay entonces flexibilidad numérica interna, flexibilidad funcional interna, flexibilidad numérica externa y flexibilidad funcional externa”⁴⁷.

⁴⁷ Ibid., p. 3

La flexibilidad es vista como una ventaja estratégica de la organización que puede ser construida en términos de recursos flexibles, capacidades de gerencia, y amplios esquemas estratégicos en la sinergia de los tres niveles integrados. Está implícito que sin flexibilidad operacional, la flexibilidad estructural puede ser difícilmente creada, y la flexibilidad estratégica sería inviable⁴⁸.

2.3.3 La Dimensión Humana: En el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos, se reconoce, cada vez más, la necesidad de desarrollar flexibilidad en la empresa (MacDuffie, 1995; Milliman et al., 1991)⁴⁹. El análisis de esta flexibilidad requiere la introducción de dos conceptos: la flexibilidad de recursos y la flexibilidad de coordinación.

Figura 4. Los Recursos Humanos como Fuente de Ventaja Competitiva Sostenible



Fuente: Wright, McMahan y McWilliams (1994: 318)

48 MOYA, J., Op. cit., p.5

49 MACDUFFIE, J. P. (1995): "Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. MILLIMAN, J., VON GLINOW, M. A. y NATHAN, M. (1991): "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory", *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 318-339. En: ORDOÑEZ, P. Flexibilidad organizativa y encaje estratégico: efectos en la gestión estratégica de recursos humanos Universidad de Oviedo, España. [artículo de Internet].

Por tanto, para alcanzar la flexibilidad organizacional a través de la gestión humana, debe hacerse reserva de capital humano con mayores habilidades, prácticas de recursos humanos que lleven a la adaptación y que orienten el comportamiento de los recursos humanos en busca de un desempeño superior de y de la ventaja competitiva.

Existen varios factores para determinar la flexibilidad de una organización los factores planteados por Hatum⁵⁰ y referidos al recurso humano son:

La diversidad del equipo directivo, en cuanto a su heterogeneidad y las distintas experiencias. Las empresas flexibles tienen un equipo directivo heterogéneo. Los ejecutivos han tenido trayectorias diferentes y poseen también experiencia en sectores distintos de aquel en el cual están trabajando. La heterogeneidad tiene el potencial de impulsar la adaptabilidad y creatividad del grupo. No en cambio la homogeneidad que se enfoca solo a la eficiencia. La diversidad de habilidades y trayectorias, sumadas a la heterogeneidad demográfica, conduce a una variedad de perspectivas y fuentes de información, y a mayor creatividad e innovación en la toma de decisiones. Más aún, la coexistencia de visiones diferentes en los equipos heterogéneos puede facilitar el cambio radical⁵¹.

Junto al proceso de especialización vertical, también la horizontal es importante: la especialización horizontal, llamada por algunos funcionalización. Volberda hace referencia al grado de partición de la autoridad de los directivos, o sea, a su

<http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP120.pdf> [Consulta: 13 de Septiembre de 2006]

50 HATUM, Andrés. Flexibilidad, las cinco señales. Cámara Argentina para Pymes de la Construcción. 2004. [artículo de Internet]. <<http://www.capyc.org.ar/es/news.php?newsid=273>> [Consulta: 14 de Agosto de 2006]

51 HATUM, A., PETTIGREW, A., Op. cit., p.2

especialización o integración sobre diversas unidades de la organización⁵². Por tanto el equipo directivo debe tener una visión común y capacidades complementarias que apoyen el desempeño organizacional.

Otro aspecto relevante frente a la heterogeneidad del equipo administrativo, es la diversidad cognitiva que trae nuevas ideas a las organizaciones lo cual lleva a interpretar la realidad bajo diferentes visiones y se dan distintas percepciones de la gestión. Esta diversidad cognitiva posee dos indicadores claros, la capacidad del equipo de alta dirección para actuar y el conflicto constructivo entre los miembros de la alta dirección, lo cual apoya la incorporación de nuevos modelos mentales⁵³.

Así mismo, el grado de centralización y la formalización en la toma de decisiones correspondiente a la concentración o autonomía en la toma de decisiones. Altos grados de autonomía y laxitud en el control podrían limitar la implementación de innovaciones y estrategias. La formalización refleja el énfasis en las reglas, los procedimientos y el control dentro de las actividades de la organización. La centralización, por su parte, refleja el grado en que la toma de decisiones está dispersa o concentrada. Los grados de formalización y centralización influenciaron claramente la flexibilidad que debió desplegar cada organización bajo condiciones de turbulencia e incertidumbre⁵⁴.

52 CAMPS, J. CRUZ, S. Creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas.

En: Revista Asturiana de Economía. Rae No. 24 de 2002. p., 161

53 HATUM, A., PETTIGREW, A., Op. cit., p. 30

54 *Ibid.*, p. 5

Algunos autores han efectuado el análisis y la medición de la flexibilidad, entre ellos Thompson⁵⁵, refiriéndolo a los flujos de trabajo y su relación con la flexibilidad. De igual manera Hammer y Champy⁵⁶ estudian y analizan la flexibilidad desde la jerarquía piramidal y la horizontalidad, la sumisión de los subordinados y el compromiso de los colaboradores, la confianza y el control.

Puede hablarse de estructuras centralizadas, en las cuales, la centralización, puede entenderse como la necesidad de que una decisión sea aprobada por el nivel jerárquico correspondiente, antes de su implementación, la toma de decisiones corresponde así a los niveles más altos de la jerarquía. Y existen las estructuras descentralizadas, en las cuales la toma de decisiones se presenta en los niveles más bajos de la jerarquía. Ante los cambios que enfrentan las organizaciones, los niveles de incertidumbre y de complejidad de las tareas prima el modelo descentralizado por su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y la rapidez y velocidad de respuesta⁵⁷.

Dentro de los niveles jerárquicos de la organización, y desde la perspectiva de la flexibilidad, las estructuras planas priman sobre las verticales, pues favorecen la adaptación a los cambios, los flujos de información apoyan más rápidamente la toma de decisiones.

55 THOMPSON Thompson, J.D. (1967): Organizations in action, McGraw-Hill, Nueva York. Citado por: CAMPS, J. CRUZ, S. Creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. En: Revista Asturiana de Economía. Rae No. 24 de 2002.

56 HAMER, M. y CHAMPY, J. (1994): Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution, HarperCollins, New York. Citado por: CAMPS, J. CRUZ, S. Creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. En: Revista Asturiana de Economía. Rae No. 24 de 2002.

57 MINSTZBERG, H. (1979) : The Structuring of Organizations (A Syntesis of theResearch), Prentice Hall, Nueva York. Citado por: CAMPS, J. CRUZ, S. Creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. En: Revista Asturiana de Economía. Rae No. 24 . Universidad de Valencia, España. 2002

La reducción de niveles jerárquicos y la delegación de toma de decisiones, constituyen un requisito indispensable para el funcionamiento de nuevos conceptos en la organización⁵⁸. Corresponden por un lado a conceptos como la flexibilización del trabajo, trabajo en grupo, y la utilización del potencial creador de los empleados en cualquier lugar de la organización.

La formalización está referida a las normas de la organización, las cuales son definidas explícitamente y diseñadas para manejar las contingencias de la organización. Es la forma de establecer procesos y procedimientos y asegurarse de que sean cumplidos, incrementando así la predictibilidad de los resultados, por lo cual bloquean la percepción de los problemas desde otros puntos de vista, presentándose eventualmente un conflicto de roles, si las funciones diseñadas son ambiguas y contradictorias. Una excesiva formalización, reduce la flexibilidad necesaria para incrementar la capacidad de procesamiento de la información.

Por ello, para muchas empresas, el éxito depende de la capacidad que tengan de cambiar el *status quo*, que a su vez no genere conflictos internos que destruyan la moral de los directivos y la fuerza laboral⁵⁹.

La identidad de la organización en cuanto a sus valores y la durabilidad de los mismos hacen parte importante de la dimensión humana. La identidad puede no ser un factor de resistencia al cambio cuando incluye valores que favorecen la innovación, el tomar riesgos y el cambio mismo, por lo cual la identidad puede convertirse en factor de flexibilidad aun en entornos cambiantes, adaptándose a estos cambios sin afectar sus valores organizacionales centrales. Valores como la

58 ESSER, K. et all. Competitividad Sistémica: nuevo desafío para la empresa y la política. Revista de la Cepal No. 59, Chile, Agosto de 1996. p.44

59 CABRERA, Angel; GOMEZ, Luis. La Sexta Fuerza Competitiva: ¿Cómo Gestionar a las Personas en el Siglo XXI? Revista de Empresa, 2002

rápida toma de decisiones y el asumir riesgos concilian la relación entre la fuente de identidad y el cambio.

Así mismo Volberda⁶⁰ en sus estudios, plantea cómo desde el análisis de la cultura, la flexibilidad organizacional incluye manifestaciones simbólicas de identidad, desplegada en varios factores, entre ellos la formación y el liderazgo.

El liderazgo como parte de la identidad, en relación con la flexibilidad, se caracteriza por un énfasis en el rendimiento, comunicaciones del tipo líder-subordinado y control estricto con muy poca delegación, siendo el liderazgo delegativo el opuesto. Un liderazgo sinóptico sería aquél que defiende una planificación rígida, no sujeta a los cambios del entorno, obsesionada por los planteamientos cuantitativos y de los planteamientos de la denominada estrategia emergente, siendo el liderazgo emergente el opuesto según lo planteado por Levy y Merry⁶¹. El líder debe adoptar conductas directivas flexibles dependiendo de la situación e incorpora factores de contingencia tanto del entorno del trabajo como de los supervisados. Redunda en la flexibilidad de los individuos, desarrollando la creatividad y la iniciativa, permitiendo la adaptación a nuevas circunstancias, aumentando la productividad y eficiencia⁶².

El Modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, con respecto al liderazgo y madurez de equipo, presenta la relación de Liderazgo como una acción mentada del líder según el análisis que él haga de su equipo y en el que logra determinar el nivel de madurez de cada uno de sus seguidores y, por ende, el estilo de liderazgo que le permite conseguir eficazmente, con la participación

60 VOLBERDA, H., Op. cit., p. 360

61 LEVY, A. y MERRY, U. (1986): Organizational transformation, Praeger, Nueva York. En: CAMPS, J. CRUZ, S., Op.cit., p. 158

activa del colaborador, un nivel de desempeño superior. De esta manera, el Liderazgo Participativo puede ser entonces una auténtica oportunidad de cambio si se le integra dentro de un sistema de gestión de la calidad y se aprovecha todo su potencial creativo.

Cox y Hoover⁶³, resaltan la creación de un equipo, el establecer metas, la planeación, mantener la moral en alto, la necesidad de ser creativos, la capacidad de resolver problemas y la mejora continua en la administración del proceso como los pasos en el liderazgo efectivo

Una de las medidas propuestas por Galbraith para superarlos, es la intensificación de la adaptación mutua mediante mecanismos como la rotación interdepartamental, proximidad física, redes de comunicación, eventos interdepartamentales, estructuras reflejas, recompensas a la colaboración, grupos formales simples, grupos formales multidimensionales, grupos formales jerárquicos y directivos integradores que culminarían en la denominada estructura matricial. En la misma línea, Mintzberg⁶⁴ y Volberda⁶⁵ justifican la adaptación mutua como mecanismo básico de coordinación cuando la turbulencia del entorno es tal que sólo la flexibilidad proporcionada por la comunicación fluida y espontánea entre los trabajadores permite una coordinación adecuada. Es por tanto importante analizar la existencia y el tipo de mecanismos que utiliza la organización para favorecer estos flujos de comunicación. Aunque la excesiva formalización de estos mecanismos va en detrimento de la flexibilidad Volberda⁶⁶,

62 CORTES, J.E. Factores de liderazgo y Competitividad en una Empresa de Servicios Financieros. Revista AVANTE, Vol. 2 No. 1, pp 71-96. Abril 1999

63 COX Danny, HOOVER, John. Leadership when the heat's on. New York: McGraw Hill, 1994. En: OGLIASTRI, E. El liderazgo organizacional en Colombia. Un estudio cualitativo. Revista Universidad Eafit. Medellín: , n.105, 1997

64 MINTZBERG, H. , Op.cit., p.32

65 VOLBERDA, H., Op. cit., p. 365

66 *Ibid.*, p. 285

creemos que el continuo viene delimitado por los extremos “mecanismos formales que imposibilitan la comunicación” y “comunicación vertical y horizontal totalmente libre e informal”, situándose en una posición intermedia “mecanismos formales que facilitan la comunicación”.

Con base en lo planteado por Grant⁶⁷, el entrenamiento y la experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa. Hoy capacitar gente es el diferencial competitivo de mayor peso para una organización, orientando más el accionar a cambiar actitudes.⁶⁸ Es apoyo para una mayor eficiencia en el trabajo, proporcionando al recurso humano habilidades y aptitudes, así como conocimientos que le permiten adaptarse a los cambios y aumentar sus competencias. Así mismo, el trabajo en equipo hace parte de la filosofía organizacional que se relaciona directamente con los objetivos de la empresa. “Se concibe también como una herramienta eficaz para incrementar la efectividad organizacional, pero para lograrlo se requiere que los equipos de trabajo desarrollen competencias específicas, que les permita aplicar una metodología de trabajo que facilite la integración de los recursos del equipo para el logro de la productividad y la creatividad grupal (Martínez, Olman Univ. de las Ventas). El trabajo en equipo, proporciona las bases para el desarrollo de la flexibilidad y la confianza, así como el respeto entre las personas que lo conforman. “Este es el desafío de trabajar en equipo. No es sólo un grupo tras un objetivo, sino personas convencidas que trabajan al unísono para que “el otro” llegue a destino”⁶⁹, implica entonces un cambio mental y profundo total, es clave para alcanzar la sinergia.

67 GRANT, R. (1996b): “Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration”, *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-388. En: BRUNET y BELZUNEGUI., Op. cit., p. 141

68 VIGORENA, P. Fernando. El trabajo en equipo en América Latina. Ser Humano y trabajo, hacia un empresa con rostro humano. 2005 [artículo de Internet]. <www.sht.com.ar/archivo/Management/trabajoenequipo.htm> [Consulta: 1 de Marzo de 2006]

69 VIGORENA, Fernando. ¿Recursos Humanos o humanos con recursos? Una mirada moderna de la capacitación en Latinoamérica. Chile, 2001 [artículo de Internet]. < www.cede.com> [Consulta: 14 de julio de 2006]

Desde el liderazgo y el trabajo en equipo, se satisfacen necesidades de rango superior, pues los miembros del equipo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y ser reconocidos por ello, lo cual desarrolla autoeficiencia y pertenencia. Así mismo, el compartir ideas y puntos de vista, estimula la comunicación⁷⁰. Igualmente, el trabajo en equipo soporta los cambios de la organización, a través de sugerir cambios que mejoren la calidad en productos y procesos, incrementando así la capacidad creativa de la organización.

2.4 Flexibilidad y Desempeño Organizacional Superior

La obtención de una rentabilidad superior es resultado de la posesión de recursos y capacidades estratégicos⁷¹. De esta manera, “la gestión estratégica de recursos humanos, cada vez con mayor frecuencia, ha destacado la importancia del concepto de flexibilidad (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Milliman, Von Glinow y Nathan, 1991), pues las organizaciones con un entorno complejo y dinámico necesitan flexibilidad para adaptarse a requisitos diversos y cambiantes (Snow y Snell, 1993)”⁷².

70 CIRELLUELO, E. et al. Las aportaciones de los equipos de trabajo a la gestión del conocimiento mediante la socialización del “saber hacer” organizacional. V Congreso de Ingeniería de Organización. Valladolid – Burgos, 4-5 Septiembre 2003. [artículo de Internet]. < www.ubu.es> [Consulta: 24 de Septiembre de 2006] p. 3

71 TEECE, PISANO and SHUEN., Op.cit., p.14

72 LENGNICK-HALL, C. A. y LENGNICK-HALL, M. L. (1988): “Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology”, *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470. MILLIMAN, J., VON GLINOW, M. A. y NATHAN, M. (1991): “Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory”, *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 318-339. SNOW, C. C. y SNELL, S. A. (1993): “Staffing as strategy”, en N. SCHMITT y W. C. BORMAN (Eds.): *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey- Bass, pp. 448-478. En: ORDOÑEZ, P., Op. cit., p.21

La transformación de estos sistemas de negocios es posible gracias a los nuevos sistemas de tecnología de la información y comunicación que hacen que sea posible llevar al interior de la empresa información sobre el mercado para que incluso las áreas más burocráticas y específicas de ésta sientan una conexión con el mercado y de ese modo se modifique la orientación de las expectativas y actitudes de los implicados. En este contexto, la creación de valor empresarial y el rendimiento superior de las organizaciones, está dada desde la visión de los recursos intangibles, en los cuales juega un papel fundamental el capital humano.

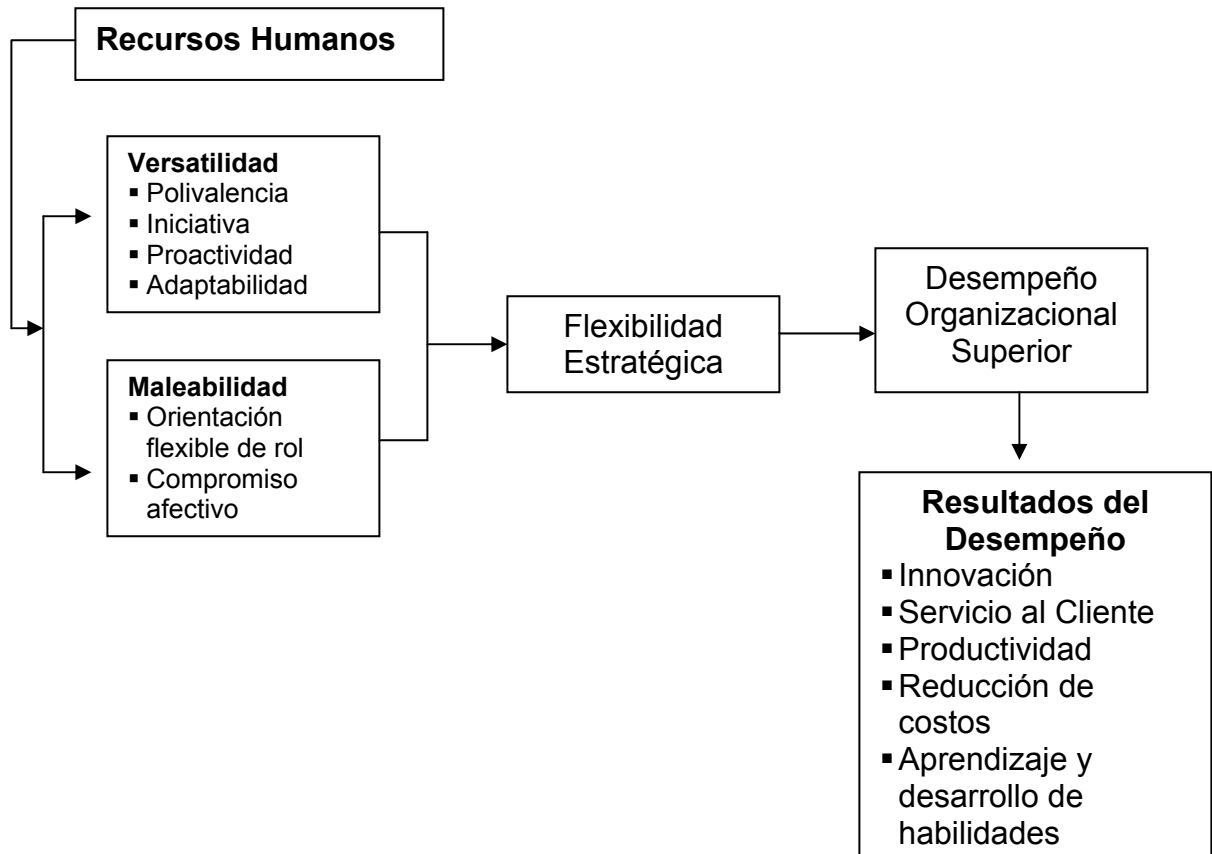
Huselid presenta las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento las cuales “pueden reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados actuales y potenciales, aumentar su motivación (..) y mejorar la retención de los empleados cualificados”⁷³. Capelli⁷⁴, plantea cómo las prácticas de recursos humanos influyen en el alto rendimiento, entre ellas los equipos multifuncionales y el traslado de la toma de decisiones a niveles más bajos de la organización. Así mismo la introducción de cambios flexibles en cuanto a la estructura y diseño de la organización.

Entre las características de los recursos humanos, con base en los elementos mencionados con anterioridad, y que inciden desde la flexibilidad en el desempeño superior de las organizaciones, se encuentran: la versatilidad y la maleabilidad, las cuales generan las siguientes habilidades y capacidades:

73 CESPEDES, JJ. et all. Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa No. 24, 2005 029-056 [artículo de Internet]. [http://< www.acede.org>](http://www.acede.org) [Consulta: 24 de Septiembre de 2006] P. 7

74 CAPELLI, Peter. El Nuevo Pacto en el Trabajo. Empresas y Empleados ante el Mercado Laboral de Hoy (Barcelona: Granica, 2001 En: GALEANA, E. BRUNET, I. Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña. Universitat Rovira i Virgili. España, Junio 2004 [artículo de Internet]. [http://< www.tdx.cesca.es >](http://www.tdx.cesca.es) [Consulta: 24 de Septiembre de 2006]

Figura 5. Recursos Humanos y Flexibilidad – Habilidades y Capacidades



Fuente: Adaptado con base en: BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España. 2002[artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 8 de Mayo de 2004]

La medición del desempeño organizacional superior con base en la presente investigación se hará desde el rendimiento percibido, buscando elementos que vayan mas allá del rendimiento económico y que se orienten a los procesos de desempeño organizacional.

Los modelos presentados en la teoría para medir el rendimiento superior, muestran diferentes aspectos del mismo. Algunos de ellos como el de Gupta y Govindarajan⁷⁵ proponen ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja de las operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos.

El modelo de Quinn, Rohrbaugh⁷⁶ incluye 17 criterios para medir la efectividad: flexibilidad y adaptación, crecimiento, evaluaciones de entes externos, uso del ambiente, prontitud, ganancias, productividad, planeación de metas, eficiencia, control, estabilidad, gerencia de la información y la comunicación, conflicto vs. cohesión, calidad, moral, valoración de recursos humanos y énfasis en el entrenamiento y el desarrollo. Su principal ventaja es que ha sido usado en una gran variedad de investigaciones organizacionales, incluyendo organización, cultura y estrategia, efectividad de la administración de los sistemas de información, comunicaciones organizacionales y transformación organizacional Rojas⁷⁷.

75 GUPTA, K., GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 1984, Volumen 27, No. 1: pp.25-41

76 QUINN, E., ROHRBAUGH, A. Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 1983. Volumen 29, No.3: pp.363-377.

77 ROJAS, R. A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For – Profit and Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 2000. Volumen 11, No. 1: pp.97-104.

Bontis, Crossan, Hulland⁷⁸ basándose en las medidas percibidas de desempeño proponen los siguientes elementos para medir este constructo:

- Contribución a la perspectiva de futuro de los negocios.
- Conocer y satisfacer clientes y necesidades.
- Valorar globalmente el desempeño de los negocios.

Para evaluar la validez de los elementos de percepción usados para medir el desempeño de los negocios, Bontis, Crossan, Hulland⁷⁹ realizaron una comparación entre el puntaje de cada elemento y una medida objetiva de desempeño; la medida objetiva de desempeño usada fue la tasa de retorno (Return revenue “ROR”) el cual fue calculado dividiendo las ganancias netas después de impuestos entre las rentas netas para el año fiscal de 1997 de cada firma. Una relación positiva y significativa fue encontrada entre el puntaje del factor del desempeño y el ROR.

Autores como Suñé⁸⁰ en su estudio sobre el aprendizaje y el rendimiento, plantean una evaluación del rendimiento a partir de la opinión del sujeto. Para objeto de esta investigación se optó por el modelo de Bontis, Crossan, Hulland⁸¹, por que asume el rendimiento como constructo social y su medida percibida y porque ya ha sido validado empíricamente.

Los ítems para medir el desempeño organizacional superior a través del rendimiento percibido son:

78 BONTIS, N., CROSSAN, M., HULLAND, J. Managing an organizational learning systems by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 2002. Volumen 39 No. 4: pp. 437-469.

79 *Ibíd.* p. 450

80 SUÑÉ, Albert. El Impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Cataluña, 2004, 304 p. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña.

1. Nuestra organización es exitosa.
2. Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.
3. Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.
4. La organización es respetada.
5. Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.
6. El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.
7. Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.
8. Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.
9. Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.
10. Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas.
11. Nuestra organización es una entidad orientada a los resultados.
12. Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficazmente.

CAPITULO 3 METODOLOGIA

3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En la primera parte, se desarrolla un tipo de estudio es descriptivo pues se identifican elementos y características del problema de investigación, buscando establecer nuevas hipótesis que den paso a un estudio explicativo de corte transversal,⁸² apuntando a un momento o tiempo definido. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Así mismo tratan de determinar y especificar las relaciones existentes entre las diferentes variables que influyen en un fenómeno, de modo que se puedan poner en manifiesto las relaciones causa y efecto entre esas variables. Se pueden expresar en lenguaje matemático, otras veces en forma cualitativa.

Los instrumentos recolectores de datos utilizados fueron: Cuestionario elaborado por la autora de este estudio.

La metodología desarrollada en este trabajo partió del planteamiento del problema y la contextualización a través del marco teórico. El método utilizado es el deductivo, pues “de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican los hechos o situaciones particulares”⁸³ En este caso, desde la teoría de recursos y capacidades se busca deducir aquellas capacidades, recursos y competencias asociadas al recurso humano en la organización y que son factores de rendimiento organizacional. Se toma como elemento clave la Flexibilidad,

⁸² MENDEZ, Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. McGraw Hill Interamericana S.A. Tercera Edición. Colombia, 2004

como capacidad dinámica que junto con los recursos de la organización crea competencias que apoyan el rendimiento organizacional superior llevando a una ventaja competitiva sostenida.

3.1.1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Se toman entonces las conclusiones del marco teórico desarrollado con el fin de determinar las variables a medir e incluir en la encuesta para la medición a través de preguntas correspondientes a cada variable.

Dimensión Productiva: La flexibilidad ligada a la actividad productiva lleva a medición de dos variables.

CONCLUSIONES TEORICAS	VARIABLES A MEDIR
<ul style="list-style-type: none"> • La adaptabilidad de los empleados determina la flexibilidad estratégica de la empresa. • Los conocimientos adquiridos por las personas incrementan su productividad. • La polivalencia de funciones ayuda a la adaptación al cambio • La formación actualizada se convierte en un recurso valioso e inimitable. • La flexibilidad organizacional referida a la rotación de tareas y el trabajo en multilugares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Polivalencia • Formación y Capacitación

83 *Ibíd.*, p. 145

Dimensión Estructura Organizativa: La flexibilidad dentro de la estructura organizativa puede medirse con base en la teoría en cinco variables.

CONCLUSIONES TEORICAS	VARIABLES A MEDIR
<ul style="list-style-type: none"> • La flexibilidad estructural, está orientada a la adaptación a los cambios de la estructura de la organización los procesos de toma de decisiones, organización de tareas y los canales de comunicación interna. • Superación de los límites referidos a niveles jerárquicos que lleven al aplanamiento, horizontalidad y descentralización. • Flexibilización de los puestos de trabajo. • Mejor comunicación y motivación al empleado para desarrollar sus actividades. • La flexibilidad organizacional referida a la rotación de tareas • Privación de las estructuras planas sobre las verticales, pues favorecen la adaptación a los cambios, los flujos de información apoyan más rápidamente la toma de decisiones. • Una excesiva formalización, reduce la flexibilidad necesaria para incrementar la capacidad de procesamiento de la información. • Una de las características que presentan las empresas flexibles, es la capacidad de detectar nuevas fuentes de información y establecer mecanismos formales e informales para explorar el entorno. • Las características de los directivos en la organización influyen en los resultados organizativos. • La heterogeneidad del equipo directivo impulsa la adaptabilidad y creatividad del grupo. • La coexistencia de visiones diferentes en los equipos directivos puede facilitar el cambio radical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización • Comunicación • Equipo Directivo • Diseño Organizacional • Toma de Decisiones

Dimensión Humana: La flexibilidad referida a la dimensión humana será medida a través de dos variables.

CONCLUSIONES TEORICAS	VARIABLES A MEDIR
<ul style="list-style-type: none"> • La identidad puede no ser un factor de resistencia al cambio cuando incluye valores que favorecen la innovación, el tomar riesgos y el cambio mismo. • Los valores como la rápida toma de decisiones y el asumir riesgos concilian la relación entre la fuente de identidad y el cambio. • El liderazgo en la organización redundante en la flexibilidad de los individuos, desarrollando la creatividad y la iniciativa, permitiendo la adaptación a nuevas circunstancias y aumentando la productividad y la eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad • Liderazgo

3.1.2 POBLACION OBJETO DE ESTUDIO

La globalización y los cambios que ella ha traído como la competitividad y la necesidad apremiante por llegar a un posicionamiento dentro del mercado global, es igual para todas las empresas, los sectores y los países; pero si bien esto es cierto, las condiciones varían, por lo anterior para la contrastación empírica del resultado de este trabajo se tomará como referente las medianas y grandes empresas de Manizales pertenecientes a diferentes sectores de la economía; organizaciones dinámicas y flexibles, abiertas a los cambios y las cuales enfrentan dificultades particulares que obstaculizan el desarrollo de competencias empresariales.

Con el objetivo de evaluar el planteamiento conceptual formulado se realiza un estudio empírico en el ámbito de 50 empresas industriales y de servicios y la metodología para recolección de datos primarios se realizó en la mayoría de las empresas a través de encuestas personales cara a cara buscando una mayor profundidad, detalle de información y aclaración de términos, igualmente en algunas empresas se remitieron las encuestas por correo electrónico.

Las características de la población objeto de estudio, corresponden a organizaciones y empresas pertenecientes a la ciudad de Manizales, en las cuales se contrastará el modelo elaborado. Las empresas de la ciudad y en general del departamento de Caldas, presentan elementos de actualización en competencias y capacidades y con base en lo planteado por el estudio del CRECE⁸⁴, se

84 COLOMBIA. Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales – CRECE: Sistema de indicadores de ciencia, tecnología e innovación: contexto y capacidades científicas y tecnológicas del departamento de Caldas. Manizales; 2003. 53 p.

presenta por parte de las empresas caldenses una disposición abierta al cambio, a la innovación y al desarrollo de la gestión empresarial, lo cual se evidencia en la modernización en las formas de organización y administración de los negocios (82,4%); la adquisición de tecnologías no incorporadas al capital - innovaciones sin patentar, divulgación de conocimientos, entre otros con un (77,2%); actividades de investigación y desarrollo (42,6%) las cuales, según los autores del estudio comprenden “el trabajo creativo emprendido sistemáticamente para incrementar el acervo de conocimiento y el uso de este conocimiento para obtener aplicaciones.” Todas estas actividades se encuentran por encima del promedio nacional.

Por lo anterior, de las medidas internas que estas empresas tomen, dependerá la generación de ventajas competitivas sostenidas; es clave el apoyo del Estado y las variables macroeconómicas, pero “del grado de desarrollo de las destrezas y habilidades empresariales para enfrentar el nuevo entorno dependerá la posibilidad de aprovechar las oportunidades de la apertura y la globalización, un nivel micro que haga referencia a la conducta de los agentes económicos individuales y a la construcción de niveles endógenos de competitividad de las empresas”⁸⁵, competitividad que está enfocada a competencias técnicas, organizacionales y gerenciales, así mismo, dentro del contexto de la globalización, el fortalecimiento de los recursos humanos, y la implementación de estrategias gerenciales y organizacionales, se convierten en factores clave para un desarrollo competitivo sostenible, “La implementación y ejecución de estas herramientas dependerá estrechamente de las competencias de los recursos humanos, de su creatividad y capacidad innovadora, y del Potencial que estas empresas tengan

85 COSTA RICA. Instituto de Excelencia Empresarial de la Cámara de Industrias de Costa Rica. Internacionalización y competitividad de las MIPYMES. [Artículo de Internet]. <<http://www.iberpymeonline.org/Documentos/GuidoMonge.pdf>. > [Consulta: 13 de Enero de 2005]

para agregar valor y distribuir conocimiento⁸⁶; cualidades que presuponen la existencia de una formación ágil, actualizada y flexible de sus recursos humanos y su pertenencia a redes de apoyo públicas y privadas

Para objeto de esta investigación y considerando el entorno específico en el cual se va a contrastar, fueron elegidas empresas catalogadas como medianas y grandes, según la clasificación que hace la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI) en la Información tecnológica industrial (ITI):

- Microempresa : Hasta diez trabajadores. Facturación menor de \$71.5 millones. Quinientos salarios mínimos.
- Pequeña: De once a cincuenta trabajadores. Facturación entre \$71.5 y \$715 millones.
- Mediana: De 51 a trescientos trabajadores. Facturación entre \$715 y \$7.150 millones.
- Grande: Más de trescientos trabajadores. Facturación de más de \$7.150 millones.

Las empresas escogidas pertenecen a varios sectores de la producción los cuales en Caldas y en Manizales, poseen eficiencia productiva, desarrollo tecnológico, alta contribución al empleo, la inversión y los indicadores económicos, así mismo una amplia posibilidad de abrirse a mercados internacionales, y de formar redes para establecer un mayor posicionamiento; fueron tomadas con base en las bases de datos de la Cámara de Comercio de Manizales, de ACOPI, de la ANDI y de la revista Dinero, de las cuales como población se encontraron 50 empresas en las cuales se aplicó el instrumento elaborado.

86 *Ibíd.*, Pág. 3

Con el fin de comprobar la viabilidad del cuestionario, éste se sometió, en el ámbito académico, a la opinión de varios docentes investigadores, algunas preguntas de dicho cuestionario se basaron en el estudio realizado por Camps y Cruz⁸⁷, para la creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras administrativas. Entre estas preguntas incluidas en el instrumento se encuentran la no. 1, 22 y 24.

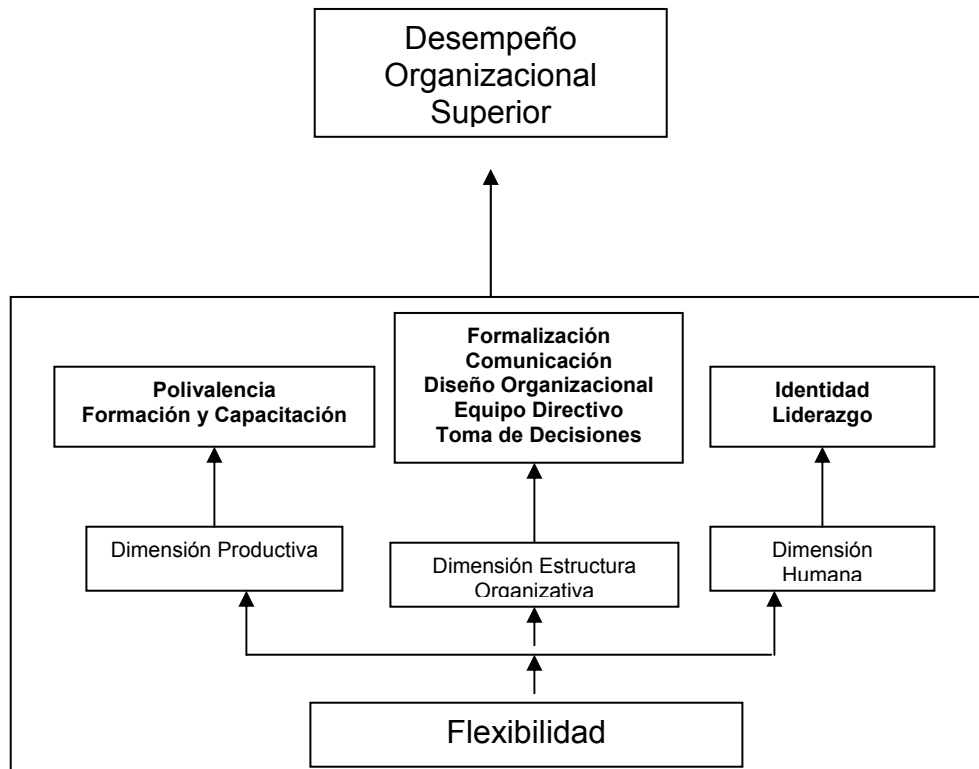
La encuesta iba dirigida al Director General o máximo responsable ejecutivo de la empresa, o al Jefe de Recursos humanos de la misma. Como resultado del envío se obtuvieron un total de 45 encuestas válidas, lo que supone un índice de respuesta del 90% de las empresas.

Sector	Número Empresas
Alimentos	12
Calzado	1
Construcción	5
Metalmecánica	16
Productos Químicos	4
Servicios	5
Textiles	2
Total	45

87 CAMPS, J. CRUZ, S., Op. cit., p. 2

3.2 REFERENTE TEORICO

Figura 6. Referente Teórico



3.3 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

Hipótesis General: La flexibilidad, como capacidad esencial es generadora de un desempeño organizacional superior.

Hipótesis 1: La dimensión productiva flexible asociada al recurso humano es generadora de desempeño organizacional superior.

Hipótesis 2: La estructura organizacional flexible es generadora de desempeño organizacional superior.

Hipótesis 3: La dimensión humana flexible es generadora de desempeño organizacional superior.

3.4 MEDICION

Una vez definidas las variables, el método a utilizar para la medición se hará a través de una escala de Likert.

La escala de Likert corresponde a una escala ordinal, la cual se basa en un orden de los objetos sin tener en cuenta la distancia existente entre ellos, nos permite clasificar a los individuos en función del grado en que poseen un cierto atributo. Pueden usarse entonces las siguientes categorías para responder la encuesta o cuestionario, las cuales generalmente indican un grado de acuerdo o desacuerdo: a) totalmente de acuerdo, b) de acuerdo, c) indiferente o neutro, d) en desacuerdo y, e) totalmente en desacuerdo, tenemos ordenados los individuos con base en estas categorías; con este tipo de escala conseguimos ordenar, aunque no dispongamos de una unidad de medida para saber las distancias que separan a los individuos.⁸⁸ Así mismo, la escala de Likert, consta de unos ítems, que son

88 IÑIGUEZ, L. et all. Constructos de escalas de actitud tipo Thurst y Likert. Universidad Autónoma de Barcelona, 1984. [Artículo de Internet]. <www.portalsicologia.org> [Consulta: 12 de Septiembre de 2006]

relevantes frente a la opinión a evaluar, teniendo en cuenta las afirmaciones realizadas en la encuesta, con la posición tomada por el individuo de acuerdo a las categorías establecidas. “En el caso de variables subyacentes (como actitudes, motivaciones) y de variables complejas, el investigador debe dar definiciones operacionales de tales variables, deberán ser medidas con preguntas del tipo de una escala Likert, en las cuales cada individuo señala una opción de respuesta, proposiciones que en conjunto definen, según el investigador, la variable a analizar.”⁸⁹

3.5 ANALISIS DESCRIPTIVO

3.5.1 Validez de Contenido y Fiabilidad del Instrumento

Para la validez del cuestionario elaborado, se realizaron la validez de contenido y la fiabilidad o consistencia interna:

De acuerdo con Jerez⁹⁰, no existe un criterio definitivo y cuantitativo a través del cual evaluar la validez de contenido, por ello realiza dicha evaluación a partir de aspectos cualitativos. Para el presente estudio, la validez de contenido se verifica de la siguiente manera:

- Se realizó una exhaustiva revisión literatura.
- Con el fin de verificar la consistencia y relación de las preguntas del cuestionario con la información solicitada se realizó la valoración del mismo por parte de tres expertos investigadores.

89 ICFES. BRIONES, Guillermo. Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Colombia, 1996 [Artículo de Internet]. www.icfes.gov.co > [Consulta: 18 de Agosto de 2006]

90 JEREZ, P. Gestión de Recursos humanos y aprendizaje: Incidencia e implicaciones [Tesis doctoral]. Almería: Universidad de Almería; 2001. 306 p.

- Se realizó una prueba piloto en cinco empresas de la ciudad de Manizales con el fin de comprobar la comprensión de las preguntas realizadas, para así realizar los ajustes requeridos al cuestionario.

Para la fiabilidad o consistencia interna, buscando la existencia de coherencia entre los ítems del cuestionario elaborado, se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax sobre el conjunto de ítems que componen el cuestionario sobre flexibilidad y de igual forma se hizo para el conjunto de ítems que componen el cuestionario sobre desempeño organizacional superior.

Análisis sobre Cuestionario de Flexibilidad

Tabla 1. Matriz de Componentes Principales para Cuestionario de Flexibilidad

		Componentes						
ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	
Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, por lo que el nivel de flexibilidad a la hora de intercambiarlos es muy elevado.	0,560					-0,414		
En nuestra organización los empleados se actualizan constantemente en tecnología e información para el desarrollo de sus tareas y la atención a los clientes.	0,573		0,562					
Esta organización tiene prioridad al contratar empleados altamente capacitados y formados para realizar múltiples tareas.	0,710							
En nuestra organización existe movilidad de los empleados entre tareas o límites ocupacionales.	0,608							
Nuestra organización realiza procesos de capacitación y entrenamiento para la continua mejora de procesos	0,560	-0,5076						
En nuestra organización los empleados aprenden procesos nuevos a través de su trabajo.	0,528			0,466				
Nuestra organización es una entidad jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas estrictamente definidos.		0,845						
En nuestra organización existe una amplia especialización de funciones.		0,738						
Los valores compartidos de la organización se expresan con respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía.		0,893						
En nuestra organización, la comunicación fluida y espontánea entre los trabajadores permite una coordinación adecuada en el desarrollo de las tareas.	0,521				-0,584			

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7
La comunicación en nuestra empresa es rápida, sencilla y práctica y fomenta la autonomía y la iniciativa.	0,661						
En nuestra organización existe una amplia comprensión de lo que acontece a través de la comunicación informal.				0,772			
El equipo directivo de nuestra organización, fomenta entre sus colaboradores, la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos.	0,631	-0,421					
Nuestra organización cuenta con un equipo directivo heterogéneo con diversidad de perspectivas e información que conducen a la organización a la creatividad y la innovación.	0,707						
En nuestra organización, el equipo directivo impulsa la adaptabilidad y la creatividad del grupo.	0,734						
La estructura organizacional en nuestra organización tiende al aplanamiento organizacional, horizontalidad y descentralización.	0,661						
En nuestra organización los empleados de todos los niveles jerárquicos son personas competitivas y enfocadas a alcanzar los objetivos organizacionales.	0,501				0,480		-0,457
El diseño organizacional promueve la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.		0,665					0,476
En nuestra organización se apoya la visión diferente en los equipos, desde la variedad de perspectivas y fuentes de información para facilitar el cambio.	0,827						
En nuestra organización es posible repensar las decisiones cuando se presenta nueva información.	0,682						
Las decisiones en nuestra organización son comunicadas amplia y abiertamente.	0,665		0,435				
La misión y objetivos de esta organización, así como sus valores son concretos y están claramente fijados, no existen subgrupos con valores claramente diferenciados.						0,492	
Los valores compartidos en nuestra organización son la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo.	0,764						
En nuestra organización las ideas, opiniones y sugerencias son valoradas e implementadas cuando respondan a las necesidades del entorno.	0,773						
Los empleados en esta empresa frecuentemente proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo.	0,687						
En los equipos de trabajo, los líderes desarrollan la creatividad y la iniciativa permitiendo la adaptación a nuevas circunstancias.	0,629		-0,497				
En nuestra organización existen personas con criterios visionarios y son escuchadas	0,543		-0,604				
Los grupos interdisciplinarios favorecen la facilidad y rapidez con que los empleados adquieren las habilidades necesarias para desempeñar nuevas tareas.	0,439		-0,520				
En nuestra organización se permite un liderazgo participativo que apoya la mejora continua	0,652		-0,497				

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a Normalización Varimax
8 componentes extraídos

Tabla 2. Varianza Total Explicada

Compon.	Valores Propios Iniciales			Extracción SC Loadings			Rotación SC Loadings		
	Total	% Varianza	% Acumulado	Total	% Varianza	% Acumulado	Total	% Varianza	% Acumulado
1	9,81270906	33,837	33,837	9,813	33,837	33,837	5,638	19,441	19,441
2	3,56368464	12,289	46,125	3,564	12,289	46,125	3,479	11,997	31,438
3	2,19949439	7,584	53,710	2,199	7,584	53,710	2,946	10,158	41,596
4	1,59412614	5,497	59,207	1,594	5,497	59,207	2,849	9,824	51,420
5	1,50211656	5,180	64,387	1,502	5,180	64,387	2,676	9,226	60,647
6	1,1262954	3,884	68,270	1,126	3,884	68,270	1,561	5,383	66,029
7	1,04400887	3,600	71,870	1,044	3,600	71,870	1,480	5,103	71,133
8	1,01178949	3,489	75,359	1,012	3,489	75,359	1,226	4,227	75,359
9	0,8387255	2,892	78,252						
10	0,81281978	2,803	81,054						
11	0,75033237	2,587	83,642						
12	0,68771577	2,371	86,013						
13	0,60651679	2,091	88,105						
14	0,54605453	1,883	89,988						
15	0,44248129	1,526	91,513						
16	0,3816172	1,316	92,829						
17	0,37416578	1,290	94,119						
18	0,31750509	1,095	95,214						
19	0,25649099	0,884	96,099						
20	0,22120474	0,763	96,862						
21	0,18770785	0,647	97,509						
22	0,15980356	0,551	98,060						
23	0,13588223	0,469	98,528						
24	0,13235165	0,456	98,985						
25	0,09379691	0,323	99,308						
26	0,07610455	0,262	99,571						
27	0,06717319	0,232	99,802						
28	0,03530151	0,122	99,924						
29	0,02202418	0,076	100						

Como se observa en la tabla 1. (Matriz de Componentes principales), se advierten 8 factores o componentes (el componente 8 se descarta por no cumplir con la

mínima condición de agrupamiento), sin embargo en la presente investigación se tomaron solo 4 factores (1, 2, 4 y 6), con los cuales se explica un 71,133% de la varianza total (tabla 2), dado que los factores 3, 5 y 7 no cumplen la condición de agrupamiento (mínimo dos componentes agrupados en un mismo factor) fueron eliminados de este análisis. Como se observa en la tabla, los diversos ítems cargan en los 4 factores. Estos resultados permiten concluir que las prácticas de flexibilidad pueden analizarse desde cuatro dimensiones.

Además del análisis factorial realizado, y con el fin de comprobar el grado de fiabilidad se calculó el coeficiente alfa de cronbach tanto a nivel general (29 ítems) como para cada dimensión (Productiva (6), Estructura Organizacional (15) y Humana (8)).

El valor del alfa para los 29 ítems fue de 0.911 y de 0.818 para la Dimensión Productiva, 0.807 para la Dimensión Estructura Organizacional y 0.845 para la Dimensión Humana; todos los valores calculados superan el límite de 0.70 recomendado por Jerez⁹¹ y Calderón⁹².

Análisis cuestionario sobre Rendimiento Superior

Tabla 3. Matriz de Componentes Principales - Cuestionario de Rendimiento Superior.

91 JEREZ, P., Op.cit., p 210

92 CALDERON, G. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Revista Cuadernos de Administración V.19 N° 31, 2005, p. 9-55.

Componentes

ITEMS	1	2
Nuestra organización es exitosa.		0,674
Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.	0,682	
Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.	0,527	0,574
La organización es respetada.		0,839
Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.		0,813
El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.	0,632	
Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.	0,654	
Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.	0,822	
Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.	0,799	
Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas.	0,614	0,402
Nuestra organización es una entidad orientada a los resultados.	0,511	
Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficazmente.	0,579	0,486

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales
(a) 2 Componentes Extraídos

Tabla 4. Total Varianza Explicada

Componentes	Autovalores Iniciales			Extraction Sumas de Cuadrados Loadings		
	Total	% Varianza	% Acumulado	Total	% Varianza	% Acumulado
1	5,543	46,189	46,189	5,543	46,189	46,189
2	1,334	11,117	57,307	1,334	11,117	57,307
3	0,937	7,808	65,115			
4	0,770	6,418	71,533			
5	0,691	5,758	77,291			
6	0,647	5,390	82,681			
7	0,502	4,187	86,868			
8	0,404	3,367	90,235			
9	0,374	3,116	93,351			

Componentes	Autovalores Iniciales			Extraction Sumas de Cuadrados Loadings		
	Total	% Varianza	% Acumulado	Total	% Varianza	% Acumulado
10	0,339	2,825	96,177			
11	0,273	2,274	98,451			
12	0,186	1,549	100,000			

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales
Fuente: Resultados de la Investigación

Como se observa en la tabla 3. (Matriz de Componentes principales), el Análisis arroja 2 factores, con los cuales se explica un 57,307% de la varianza total (tabla 4). Como se observa en la tabla, los diversos ítems cargan en los 2 factores. Estos resultados permiten concluir que el Rendimiento puede analizarse desde dos dimensiones.

Además del análisis factorial realizado, y con el fin de comprobar el grado de fiabilidad o consistencia interna se calculó el coeficiente alfa de cronbach a nivel general (29 ítems), obteniendo un alfa de 0,911, lo cual corrobora la existencia de fiabilidad.

3.5.2 Validez de Constructo

Se verificó tanto la validez convergente (entre dimensiones) como la validez discriminante (entre ítems). Para corroborar por procedimientos independientes, el concepto bajo estudio entendido por procedimientos, ya sea por un tipo de diferente escala o por valoraciones de distintos tipos de sujetos sobre el mismo concepto de acuerdo a lo planteado por Jerez (2001)⁹³, se realizó el análisis de **validez convergente**, a través de correlaciones entre las diversas dimensiones para cada uno de los cuestionarios, obteniendo como resultado que en ambos casos, las correlaciones son significativas al 1% entre las 3 dimensiones de la

93 JEREZ, P., Op.cit., p 266

flexibilidad, lo que corrobora la existencia de validez convergente (ver tabla 5) así igualmente se presenta la validez convergente del rendimiento superior percibido en la tabla 6.

**Tabla 5. Correlaciones entre Dimensiones de Flexibilidad
(Validez Convergente)**

	DIMENSION PRODUCTIVA	DIMENSION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	DIMENSION HUMANA
DIMENSION PRODUCTIVA	1		
DIMENSION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	,537(**)	1	
DIMENSION HUMANA	,559(**)	,640(**)	1

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

Para el caso de la escala de rendimiento percibido, las correlaciones también son significativas al 1% (Tabla 6).

Tabla 6. Correlaciones entre los ítems de rendimiento superior percibido

	R25	R26	R27	R28	R29	R30	R31	R32	R33	R4	R35	R36
REND30	1											
REND31	0,269	1										
REND32	,566(**)	,360(*)	1									
REND33	,381(**)	0,175	,360(*)	1								
REND34	,501(**)	0,282	,537(**)	,609(**)	1							
REND35	0,284	,455(**)	,397(**)	0,215	,517(**)	1						
REND36	,359(*)	,382(**)	,398(**)	0,277	,325(*)	,368(*)	1					
REND37	,350(*)	,452(**)	,506(**)	0,067	,333(*)	,486(**)	,513(**)	1				
REND38	0,271	,412(**)	,481(**)	0,237	,299(*)	,507(**)	,554(**)	,589(**)	1			
REND39	,459(**)	,388(**)	,546(**)	,328(*)	,385(**)	,347(*)	,441(**)	,495(**)	,540(**)	1		
REND40	,341(*)	,377(*)	,492(**)	0,29	,351(*)	,348(*)	0,285	,386(**)	,379(*)	,613(**)	1	
REND41	,479(**)	,567(**)	,519(**)	,379(*)	,528(**)	,486(**)	,396(**)	,429(**)	,562(**)	,371(*)	,385(**)	1

Con respecto al análisis de **validez discriminante**, este análisis permite identificar que la escala de medida está midiendo realmente un único constructo para cada dimensión Jerez⁹⁴ para comprobar si los ítems están correctamente diferenciados en cada una de las dimensiones del cuestionario, se comparó la correlación entre los ítems de cada una de las dimensiones y los ítems de cada una de las restantes dimensiones. De dicha comparación se deriva que las correlaciones en el primer caso son mayores que en el segundo. Como puede observarse en la tabla 6, para el cuestionario de Flexibilidad, en casi todos los casos la correlación entre los ítems dentro de cada dimensión es más grande que las correlaciones entre ítems pertenecientes a distintas dimensiones, estos resultados proporcionan evidencia sólida de validez discriminante.

94 Ibid., p. 267

	PP1	PP2	PP3	PP4	PF5	PF6	EF7	EF8	EF9	EC10	EC11	EC12	EE13	EE14	EE15	ED16	ED17	ED18	ET19	ET20	ET21	HI22	HI23	HI24	HI25	HL26	HL27	HL28	HL29
HI22	0,03	0,197	0,164	0,156	0,266	0,115	0,05	-0,005	-0,103	0,054	0,195	-0,024	0,249	0,142	0,193	,377(*)	0,234	-0,084	,329(*)	,329(*)	,308(*)	1							
HI23	0,242	,363(*)	,545(**)	,480(**)	,298(*)	0,29	,351(*)	,324(*)	0,269	,435(**)	,585(**)	0,071	,389(**)	,430(**)	,458(**)	,497(**)	,333(*)	-0,157	,729(**)	,658(**)	,512(**)	0,245	1						
HI24	,481(**)	,370(*)	,536(**)	,458(**)	,296(*)	,361(*)	0,269	0,24	,324(*)	,424(**)	,520(**)	0,169	,392(**)	,552(**)	,472(**)	,374(*)	0,283	-0,116	,609(**)	,585(**)	,586(**)	0,229	,698(**)	1					
HI25	0,251	,399(**)	,610(**)	,369(*)	,421(**)	0,257	0,161	-0,039	0,146	,425(**)	,350(*)	-0,081	,467(**)	,654(**)	,465(**)	,374(*)	0,173	-0,097	,661(**)	,335(*)	,436(**)	,296(*)	,523(**)	,490(**)	1				
HL26	,352(*)	0,115	0,255	,408(**)	0,197	0,188	0,256	0,245	0,122	,442(**)	0,249	0,177	,467(**)	,337(*)	,356(*)	0,257	,374(*)	-0,081	,541(**)	,485(**)	0,225	,294(*)	,401(**)	,455(**)	,411(**)	1			
HL27	0,221	-0,006	0,195	0,23	0,213	0,22	0,151	0,217	0,004	0,223	0,266	0,159	,353(*)	0,284	,447(**)	,362(*)	,318(*)	-0,161	,351(*)	,424(**)	0,175	,334(*)	,311(*)	,418(**)	0,198	,685(**)	1		
HL28	0,209	-0,085	,302(*)	0,208	0,044	0,198	0,042	0,021	0,055	,304(*)	0,035	,302(*)	,345(*)	,360(*)	,306(*)	,308(*)	-0,166	,305(*)	0,183	0,104	0,175	0,196	0,255	0,225	,350(*)	,555(**)	1		
HL29	,345(*)	0,182	,346(*)	,367(*)	,370(*)	0,186	0,166	0,079	0,062	,413(**)	,407(**)	0,098	,544(**)	,416(**)	,376(*)	,353(*)	0,231	-0,246	,417(**)	,361(*)	0,153	,367(*)	,433(**)	,476(**)	,437(**)	,664(**)	,590(**)	,506(**)	1

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

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

Fuente: Resultados de Investigación

**CAPITULO 4 LA FLEXIBILIDAD COMO CAPACIDAD
ASOCIADA AL RECURSO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN
EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL**

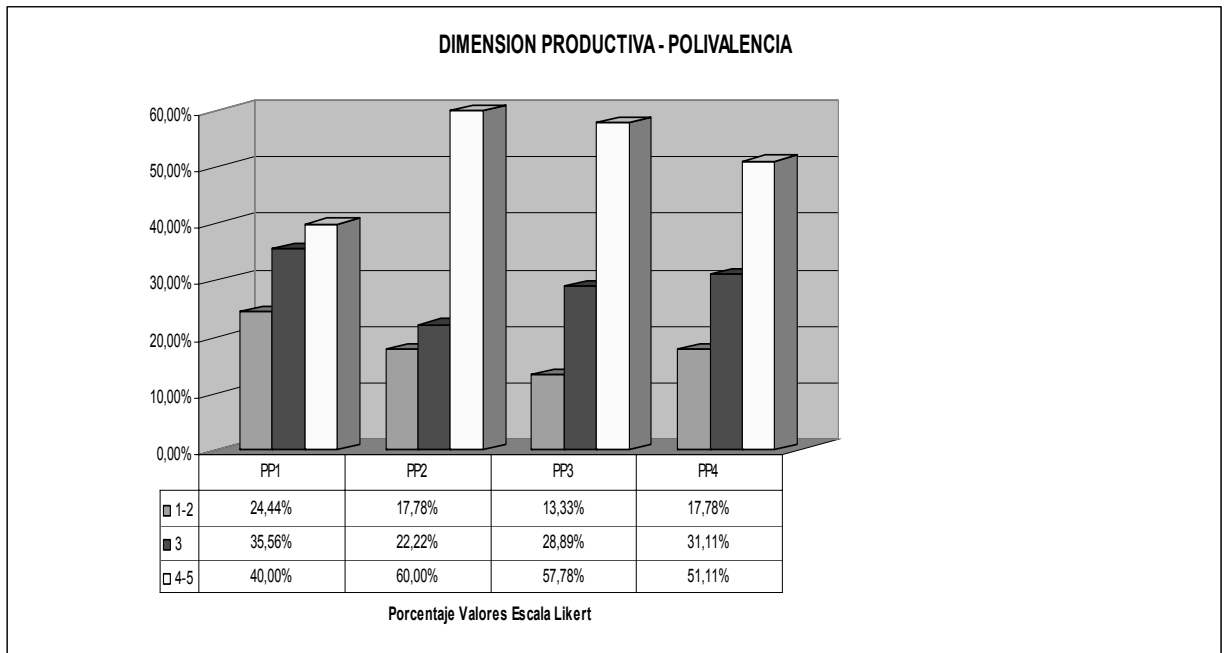
4.1 HALLAZGOS

4.1.1 Hallazgos Dimensiones de Flexibilidad

Con el fin de identificar el comportamiento de las diferentes empresas encuestadas frente a las dimensiones de la flexibilidad se presenta una descripción de las respuestas emitidas por las mismas. Se realiza para efectos de la presentación, una agrupación de valores de la escala de Likert así: 1-2, 3, 4-5

A. Dimensión Productiva

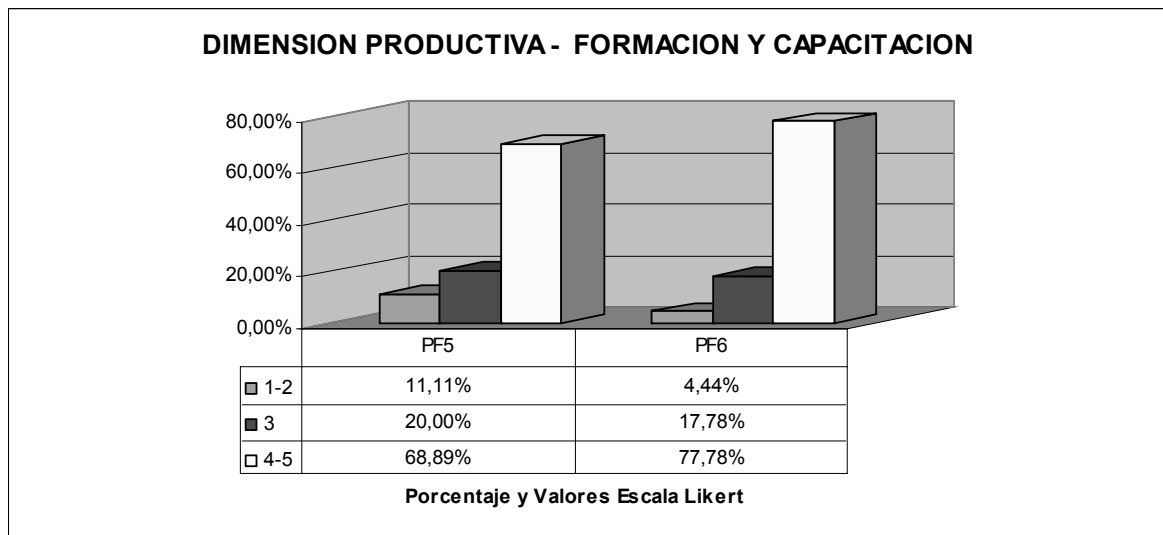
Gráfico 1. Polivalencia



Con respecto a la Polivalencia, la cual se evaluó a través de las preguntas 1 al 4 del cuestionario, el 40% de las empresas encuestadas considera que los trabajadores dominan gran cantidad de puestos lo que hace que el nivel de

flexibilidad a la hora de intercambiarlos sea elevado. Sin embargo puede observarse cómo un alto porcentaje de empresas entre los ítems 1 y 3 de la escala likert, con un total del 60%, consideran que no se presenta con mucha frecuencia esta polivalencia en sus organizaciones. Con respecto a la actualización en tecnología e información para el desarrollo de tareas y atención al cliente, es calificado en un rango alto por un representativo 60% de las empresas. Así mismo, la prioridad frente a la contratación de empleados altamente capacitados es de un 57.78% de las empresas, el cual se evidencia igualmente en un porcentaje del 51,11% de las empresas que aseguran que existe una movilidad de los empleados entre tareas y ocupaciones.

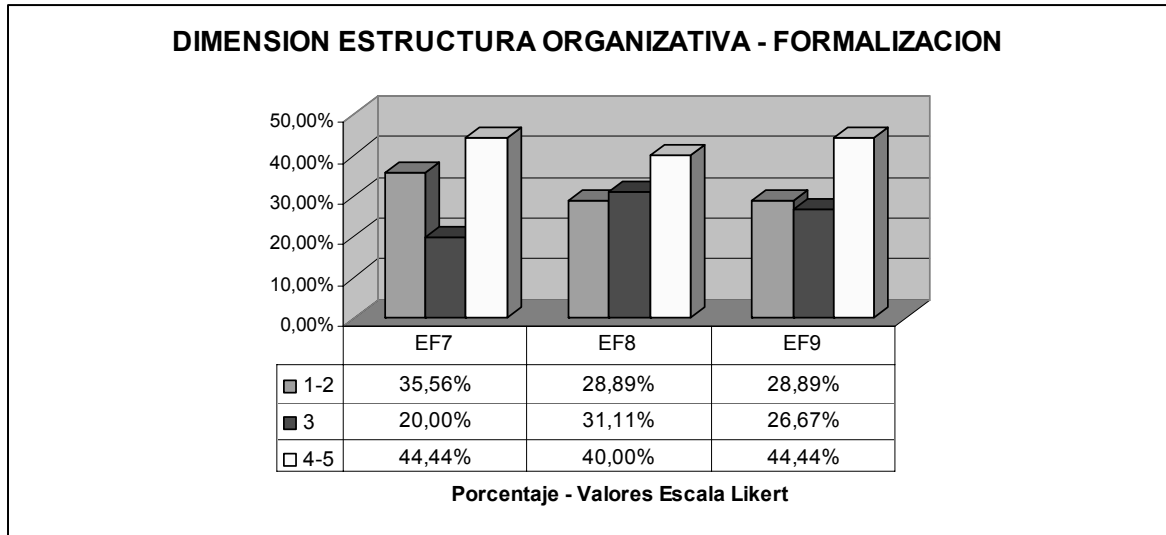
Gráfico 2. Formación y Capacitación



En cuanto a la Formación y Capacitación, como parte de la Dimensión Productiva, medidas a través de las preguntas 5 y 6 del cuestionario, el 68,89% de las empresas encuestadas realiza procesos de capacitación y entrenamiento para la continua mejora de procesos y el 77,78% de las mismas aseguran que sus empleados aprenden procesos nuevos a través de su trabajo.

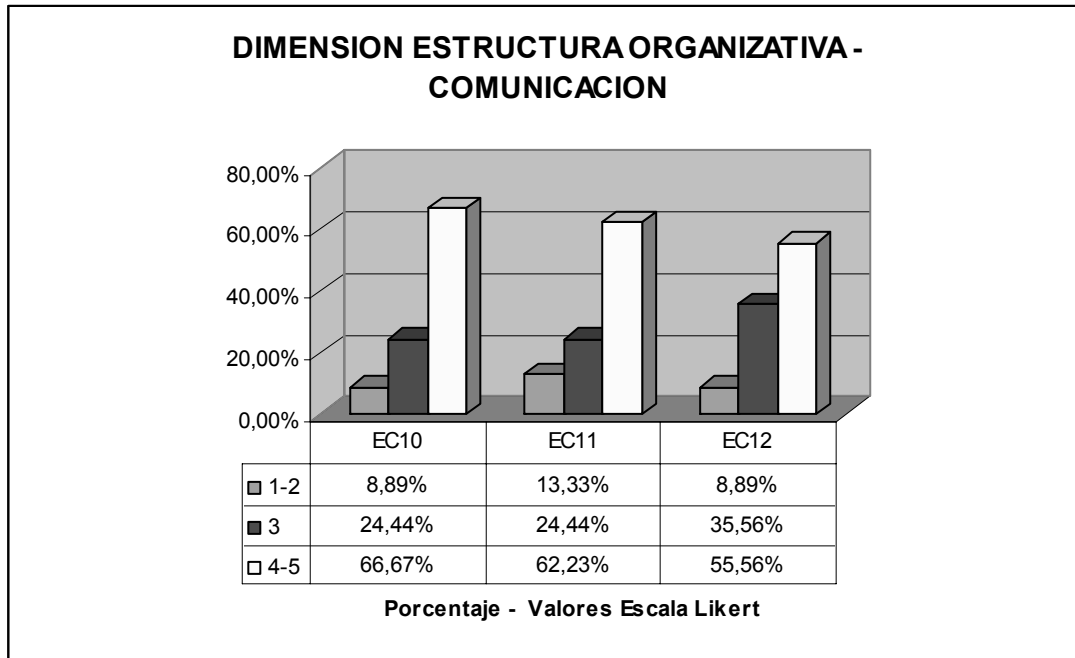
B. Dimensión Estructura Organizativa

Gráfico 3. Formalización



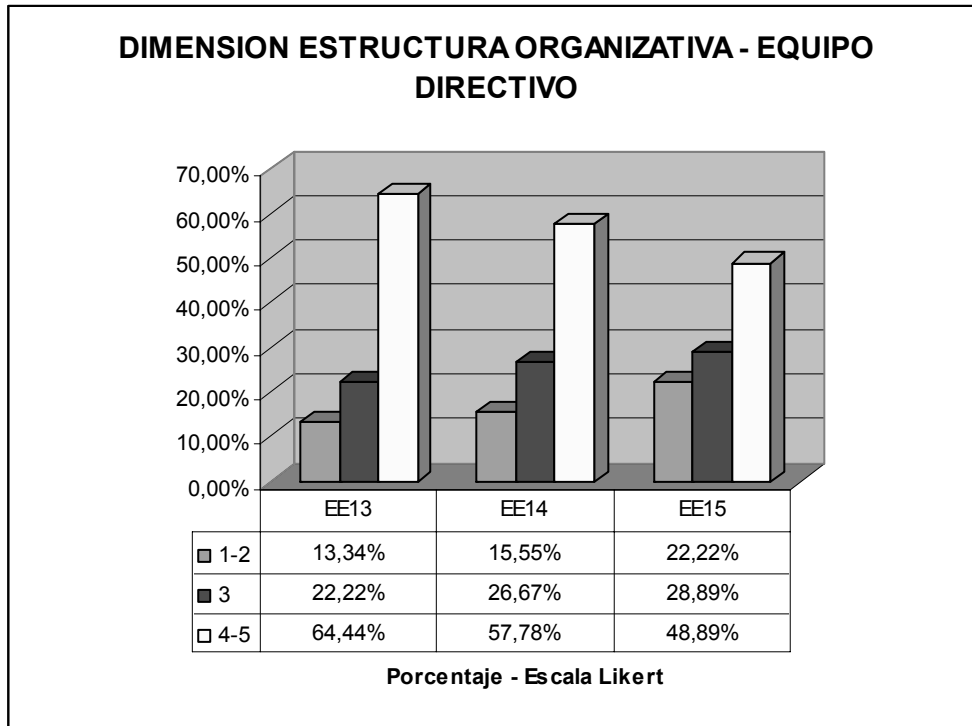
La Formalización en las organizaciones, fue evaluada mediante las preguntas 7 al 9 del cuestionario; con respecto a los procedimientos y normas estrictamente establecidas y definidas, se evidencia como 44,44% de las empresas aun conservan estructuras muy jerarquizadas y formalizadas, donde se presentan políticas estrictas, manuales de procedimientos explícitos, regulaciones y reglas; mientras que un 35,56% de las empresas aportan información acerca de un mayor aplanamiento de las organizaciones. Así mismo, en el 40% de las empresas encuestadas se maneja aun una amplia especialización de funciones, lo que se corrobora con los datos anteriores referentes a la poca polivalencia de los empleados en la organización. De igual manera, un porcentaje del 44,44% refleja un respeto por las normas y una excesiva formalidad de las políticas y cumplimiento de la jerarquía, lo cual va asociado a la falta de flexibilidad y de espontaneidad.

Gráfico 4. Comunicación



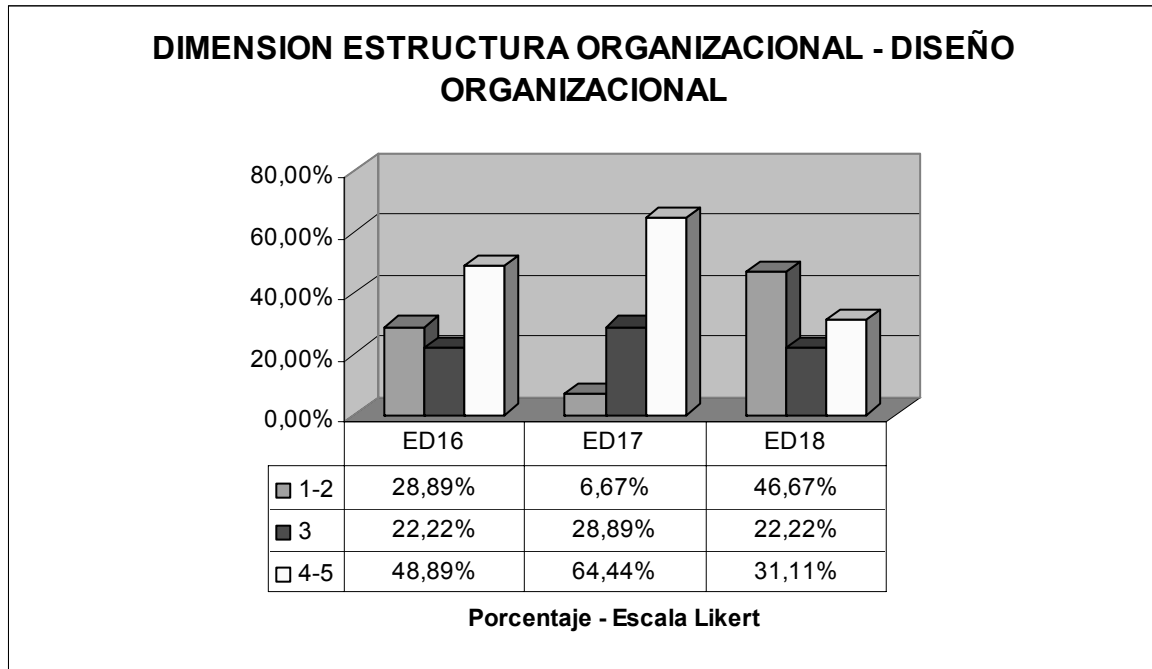
La comunicación como parte de la Dimensión Estructura Organizativa, fue medida a través de las preguntas 10 a la 12, resaltándose en las respuestas de las empresas un amplio nivel de comunicación organizacional, con un 66,67% que refleja una comunicación fluida y espontánea entre trabajadores, apoyando el desarrollo y la coordinación de las tareas. Manejándose ampliamente representado en un 62,23% la comunicación rápida, sencilla y práctica que fomenta la autonomía y la iniciativa. Así mismo, aunque en un porcentaje menor, se evidencia una comprensión, a través de la comunicación informal, de lo que acontece en la organización, representado en un 55,56%. Cabe resaltar que aunque los porcentajes son altos para los tres ítems, hay un promedio cercano al 28% de las encuestas realizadas en las cuales se puede observar que no se hace énfasis en la comunicación como un factor de flexibilidad.

Gráfico 5. Equipo Directivo



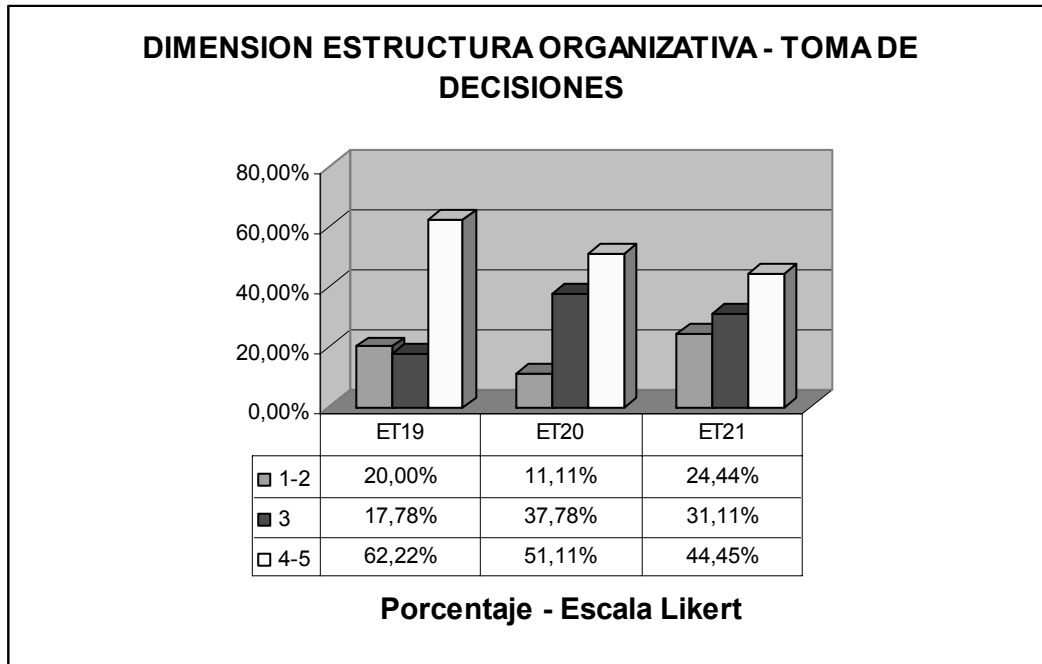
En la Dimensión Estructura Organizacional, se midió la importancia del equipo directivo de la organización por medio de los ítems 13 al 15. Se encuentra en un 64,44% de las empresas encuestadas, que el equipo directivo es heterogéneo, y sus actuaciones conducen a la creatividad y la innovación. En una 57,78% el equipo directivo fomenta la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos, y la adaptabilidad del grupo es generada por el equipo directivo en la organización en un 48,89%. Cabe resaltar con respecto a este último ítem que la suma de las respuestas restantes es mayor al porcentaje que aprueba que la adaptabilidad es generada por el equipo directivo, dándose así un elemento importante con relación a la flexibilidad en la organización.

Gráfico 6. Diseño Organizacional



En cuanto al Diseño Organizacional puede observarse que frente a la horizontalidad y el aplanamiento organizacional hay un 48,89% de las empresas que están implementando la descentralización y el aplanamiento organizacional. Sin embargo frente a los procesos de flexibilidad organizacional, aun se verifica un gran numero de empresas donde se presenta mucha horizontalidad en su diseño. Cabe resaltar que a pesar de lo anterior, se establece con un porcentaje de respuesta del 64,44% que los empleados de todos los niveles jerárquicos están orientados a la consecución de los objetivos organizacionales.

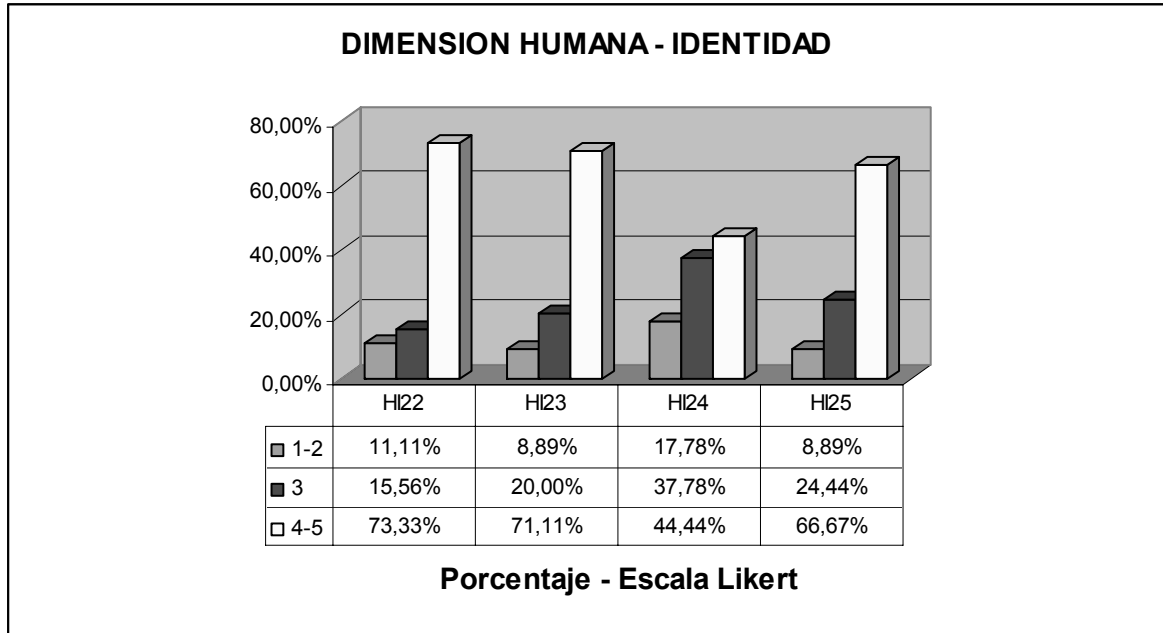
Gráfico 7. Toma de Decisiones



Frente a la toma de decisiones, el 62,22% de las empresas encuestadas apoyan la visión diferente en los equipos, así como la variedad de perspectivas y fuentes de información que faciliten el cambio. Dando importancia a la reconsideración de decisiones en un 51,11% de las empresas, con base en nueva información. Donde baja un poco el porcentaje, es en cuanto a la socialización y comunicación amplia y abierta de las decisiones con un 44,45% de las empresas encuestadas.

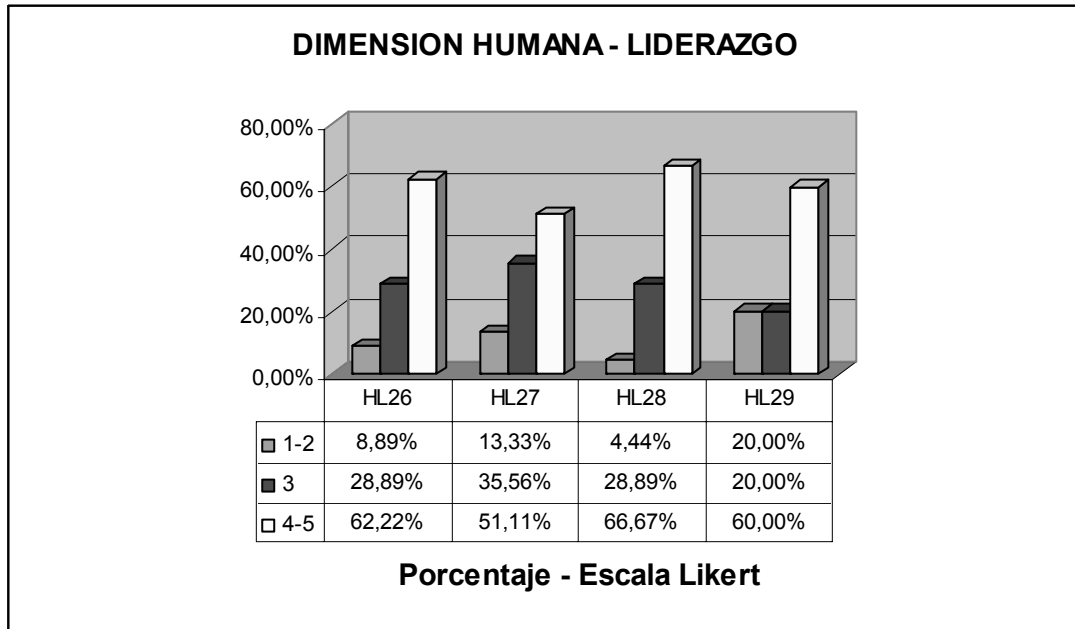
C. Dimensión Humana

Gráfico 8. Identidad



Las preguntas utilizadas para medir la identidad, se encuentran en el cuestionario de la 22 a la 25. El 73,33% muestran que existe conocimiento y claridad en la misión y los objetivos de la organización y los valores de la misma son ampliamente conocidos y aprehendidos, referidos a la lealtad, el compromiso la confianza y el trabajo en grupo, con un 71,11% de las empresas encuestadas, lo cual evidencia un gran aporte en la orientación a la flexibilidad como afirma Jerez “las organizaciones que valoran el compromiso utilizan prácticas de recursos humanos que permiten a su fuerza de trabajo autodirigirse y autoprogramarse”.⁹⁵ Sin embargo se muestra una reducción del porcentaje de respuesta positiva a la implementación y valoración de las opiniones y sugerencias que respondan a las necesidades del entorno, representado en un 44,44%

Gráfico 9. Liderazgo



En cuanto al liderazgo del trabajo en equipo el 62,22% de las empresas aportaron una alta calificación a este ítem, lo que indica que se apoya la iniciativa y la creatividad, en los equipos de trabajo. La presencia de personas con criterios visionarios y el hecho de que sean escuchadas por la organización, presenta un porcentaje de respuesta del 51,11%, lo cual indica que es un ítem en el cual las empresas deben hacer más énfasis. Se resalta la importancia de los grupos interdisciplinarios, con un 66,67% en los cuales se adquieren las habilidades necesarias para el desarrollo de nuevas tareas, lo cual se refleja en un 60% de apoyo del liderazgo a la mejora continua en las organizaciones encuestadas.

Análisis Factorial de la Flexibilidad

Al reducir la escala de medición y agruparla para fines del análisis de la flexibilidad se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax sobre el conjunto de los 29 ítems que conforman los factores indicadores de flexibilidad en el cuestionario. Como criterio de selección de los nuevos factores se

decidió tomar solo valores propios mayores o iguales a la unidad (para efecto de representatividad) y el peso de los ítems dentro de cada factor con valores superiores o iguales a 0,4.

Tabla 8. Matriz de Componentes Principales de Factores de Flexibilidad

Factores	Componentes			
	1	2	3	4
PP1	0,5600969			-0,41424894
PP2	0,5728336			
PP3	0,71037334			
PP4	0,60787256			
PF5	0,56011402	-0,50762361		
PF6	0,52768241		0,46579863	
EF7		0,84466241		
EF8		0,73828414		
EF9		0,89271963		
EC10	0,52122883			
EC11	0,66140456			
EC12			0,77210941	
EE13	0,63113375	-0,42070987		
EE14	0,70660888			
EE15	0,73352226			
ED16	0,66134147			
ED17	0,50073129			
ED18		0,66493783		
ET19	0,82707194			
ET20	0,68164951			
ET21	0,66460974			
HI22				0,4921079
HI23	0,76366486			
HI24	0,77281925			
HI25	0,68702002			
HL26	0,62906165			
HL27	0,54296592			
HL28	0,43851557			
HL29	0,65180246			

(a) Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales

4 componentes extraídos.

Fuente: Resultados de la investigación

Según la Tabla 8, existen 4 factores, que explican el 71,13% de la varianza total, se encuentra que el primer factor F01 está conformado por 23 de las 29 ítems, el segundo factor F02 está compuesto por 4 ítems y el tercer factor F03 y cuarto factor F04 están compuestos cada uno por un ítem.

4.1.2 Análisis de Clúster – Configuración de Modelos de Flexibilidad Organizacional.

Para identificar modelos del comportamiento de la flexibilidad se procedió a realizar un análisis de clúster a partir de los 29 factores indicadores de flexibilidad, este análisis se realizó a través del método k-means, efectuando diferentes análisis no jerárquicos (5) y a través del análisis de sus diferencias se determinó la existencia de dos grupos con 35 y 10 empresas, relacionados con manejo de alta flexibilidad y baja flexibilidad, obteniendo para cada uno de ellos el análisis de varianza (ANOVA) para verificar que dichos factores fueran significativos para cada uno de los grupos ($p \leq 0,05$) frente a lo cual se encontró que la mayoría de los factores son significativos para los clúster. En la Tabla 8 se presentan los resultados del análisis de varianza y en la tabla 9 se presentan los descriptivos (media y desviación) para cada clúster.

Tabla 9. Análisis de Varianza por Clúster de Flexibilidad

Factores Flexibilidad	Cluster		Error		F	Sig.
	Suma de Cuadros	df	Media Cuadrática	Df		
PP1	6,914	1	,844	43	8,194	,006
PP2	14,325	1	,855	43	16,745	,000
PP3	28,078	1	,719	43	39,073	,000

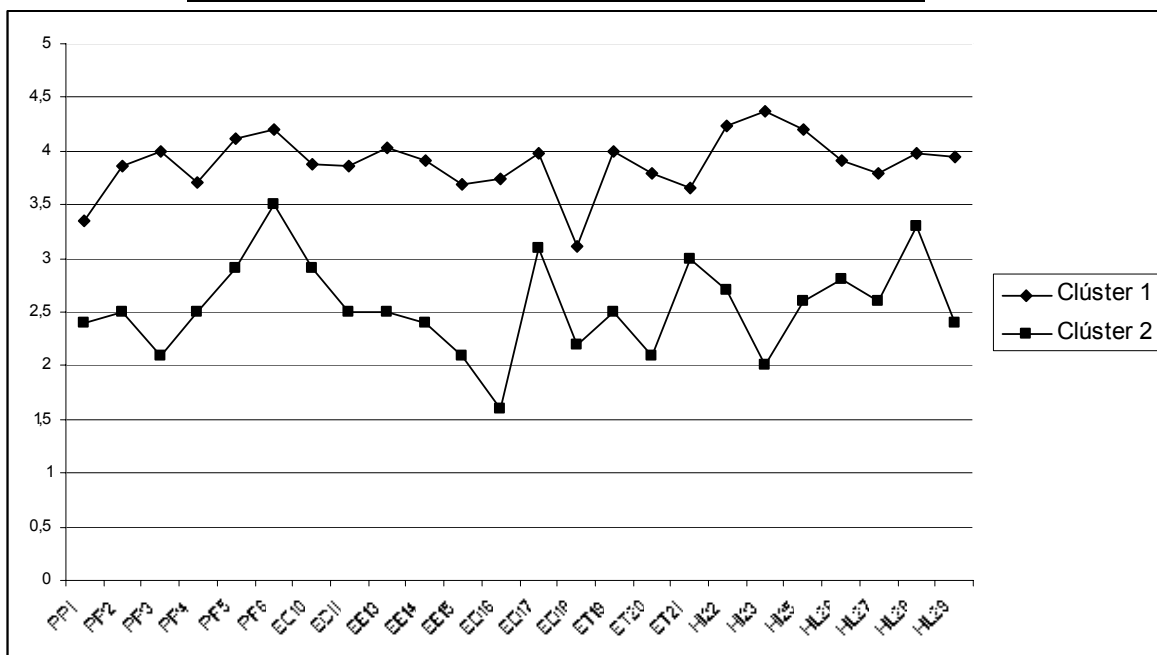
Factores Flexibilidad	Cluster		Error		F	Sig.
	Suma de Cuadros	df	Media Cuadrática	Df		
PP4	11,468	1	1,154	43	9,934	,003
PF5	11,468	1	,801	43	14,317	,000
PF6	3,811	1	,607	43	6,279	,016
EF7	4,459	1	1,628	43	2,739	,105
EF8	1,729	1	1,290	43	1,340	,253
EF9	,635	1	1,487	43	,427	,517
EC10	7,557	1	,848	43	8,917	,005
EC11	14,325	1	,623	43	22,997	,000
EC12	,014	1	,865	43	,017	,898
EE13	18,173	1	,732	43	24,830	,000
EE14	17,835	1	,631	43	28,254	,000
EE15	19,557	1	,661	43	29,567	,000
ED16	35,714	1	,816	43	43,770	,000
ED17	5,906	1	,602	43	9,817	,003
ED18	2,668	1	1,527	43	1,748	,193
ET19	25,200	1	,595	43	42,328	,000
ET20	13,144	1	,700	43	18,778	,000
ET21	18,859	1	,809	43	23,312	,000
HI22	11,740	1	,702	43	16,731	,000
HI23	21,729	1	,611	43	35,564	,000
HI24	23,625	1	,667	43	35,415	,000
HI25	19,911	1	,558	43	35,674	,000
HL26	9,657	1	,752	43	12,839	,001
HL27	11,200	1	1,023	43	10,945	,002
HL28	3,506	1	,723	43	4,852	,033
HL29	18,514	1	,937	43	19,762	,000

Fuente: Resultados de la Investigación.

Tabla 10. Descriptivos Clúster Flexibilidad

Factores	Clúster 1 N=35		Clúster 2 N=10	
	Media	SD	Media	SD
PP1	3,3429	,87255	2,4000	1,07497
PP2	3,8571	,87927	2,5000	1,08012
PP3	4,0000	,76696	2,1000	1,10050
PP4	3,7143	1,04520	2,5000	1,17851
PF5	4,1143	,83213	2,9000	1,10050

Factores	Clúster 1 N=35		Clúster 2 N=10	
	Media	SD	Media	SD
PF6	4,2000	,79705	3,5000	,70711
EC10	3,8857	,67612	2,9000	1,52388
EC11	3,8571	,64820	2,5000	1,17851
EE13	4,0286	,70651	2,5000	1,26930
EE14	3,9143	,70174	2,4000	1,07497
EE15	3,6857	,79600	2,1000	,87560
ED16	3,7429	,95001	1,6000	,69921
ED17	3,9714	,78537	3,1000	,73786
ED18	3,1143	1,20712	2,2000	,78881
ET19	4,0000	,76696	2,5000	,97183
ET20	3,8000	,79705	2,1000	,73786
ET21	3,6571	,93755	3,0000	1,15470
HI22	4,2286	,73106	2,7000	,94868
HI23	4,3714	,73106	2,0000	,81650
HI25	4,2000	,71948	2,6000	,84327
HL26	3,9143	,85307	2,8000	,91894
HL27	3,8000	,99410	2,6000	1,07497
HL28	3,9714	,82197	3,3000	,94868
HL29	3,9429	,96841	2,4000	,96609



Fuente: Resultados de Investigación.

Figura 7. Perfiles de Flexibilidad de los Clúster

La Figura 9 recoge el perfil obtenido por clúster para los factores de flexibilidad que fueron significativos para los grupos, tanto la figura como la tabla 10 permiten ver que el clúster 1 puntuó de manera superior al clúster 2, en el primero se observa claramente que en general los factores de flexibilidad son altamente valorados, sin embargo, los factores de flexibilidad mas valorados por este grupo de empresas son el aprendizaje de nuevos procesos a través del desarrollo del trabajo por parte de los empleados, la claridad en la misión, los objetivos y valores de la organización, la lealtad, el compromiso, la confianza y el trabajo en grupo y la receptividad e implementación de las ideas, opiniones y sugerencias de los empleados, (PF6, HI22, HI23 Y HI25) y el menos valorado es la polivalencia por parte de los empleados en cuanto al dominio de gran cantidad de puestos (PP1). Este grupo de empresas se caracterizan por hacer mayor énfasis en la dimensión humana en cuanto a la identidad como factor de flexibilidad organizacional.

El segundo clúster está compuesto por empresas que valoran de manera significativa sobre el resto de factores de flexibilidad, la importancia de que los empleados aprendan procesos nuevos a través de su trabajo, identificándose con las empresas del primer clúster. Así mismo resaltan la importancia de alcanzar los objetivos organizacionales y que sus empleados sean personas competitivas, hacen énfasis en la importancia de comunicar amplia y abiertamente las decisiones a la organización y el favorecimiento que los grupos interdisciplinarios aportan a la rapidez en el desempeño de nuevas tareas. (PF6, ED17, ET21 y HL28) este tipo de empresas se caracteriza por darle poco valor al aplanamiento, horizontalidad y descentralización de la estructura organizacional. (ED16).

4.1.2.1 Relación entre dimensiones de la flexibilidad

Con el fin de identificar la relación existente entre las dimensiones de la flexibilidad organizacional y los modelos seguidos por las empresas encuestadas, en primer lugar se agrupó y redujo la escala de medición del aprendizaje a través de un

análisis factorial de componentes principales con rotación varimax sobre el conjunto de los 29 ítems que componen dicha escala (Tabla 2). Como criterio de selección de los nuevos factores se decidió tomar solo valores propios mayores o iguales a la unidad (para efecto de representatividad) y el peso de los ítems dentro de cada factor con valores superiores o iguales a 0,4. Con el criterio anterior se obtuvieron 9 factores, uno para explicar la Dimensión Productiva (FDP), seis para explicar la Dimensión de la Estructura Organizacional (FDE1, FDE2, FDE3, FDE4, FDE5 y FDE6) y dos para explicar la Dimensión Humana (FDH1 y FDH2).

Posteriormente se realizó un análisis de varianza ANOVA entre los 9 factores obtenidos y los dos sistemas de Flexibilidad identificados; los resultados (Tabla 11) muestran que todas las dimensiones analizadas en el estudio guardan relación, sin embargo, no todos los factores que componen dichas dimensiones lo son. (FDE32 y FDE6).

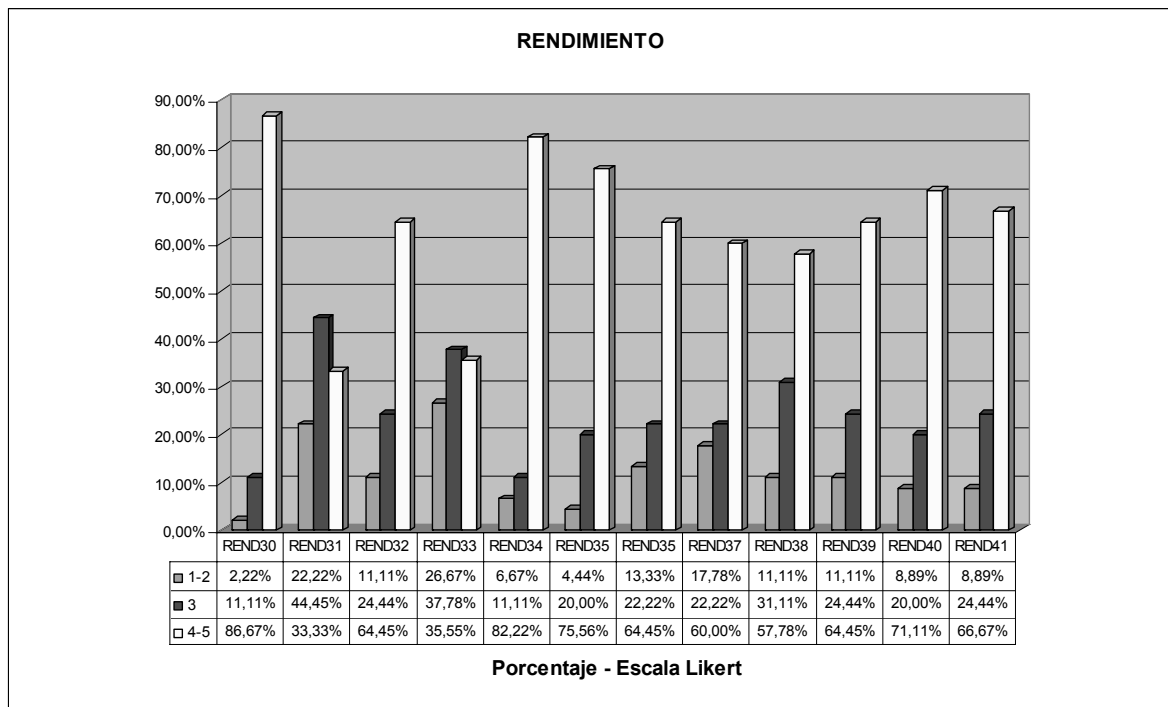
Tabla 11. Anova Cluster Flexibilidad- Factores Flexibilidad

Dimensión	Factor	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
Dimensión Productiva	FDP1	Inter-grupos	11,6035714	1	11,6035714	36,2822969	0,000
		Intra-grupos	13,7519841	43	0,31981358		
		Total	25,3555556	44			
	FDE1	Inter-grupos	10,6730159	1	10,6730159	29,0994364	0,000
		Intra-grupos	15,7714286	43	0,36677741		
		Total	26,4444444	44			
Dimensión Estructura Organizacional	FDE2	Inter-grupos	1,98165785	1	1,98165785	1,74636015	0,193
		Intra-grupos	48,7936508	43	1,13473606		
		Total	50,7753086	44			
	FDE3	Inter-grupos	0,01428571	1	0,01428571	0,0165194	0,898
		Intra-grupos	37,1857143	43	0,86478405		
		Total	37,2	44			
	FDE4	Inter-grupos	18,1730159	1	18,1730159	92,157116	0,000
		Intra-grupos	8,47942857	43	0,19719601		
		Total	26,6524444	44			
	FDE5	Inter-grupos	18,7435626	1	18,7435626	48,2664554	0,000
		Intra-grupos	16,6984127	43	0,38833518		
		Total	35,4419753	44			

Dimensión Humana	Factor		Suma de cuadrados		gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Dimensión Humana	FDH1	Intra-grupos	30,1714286	43	0,70166113		
Total			41,9111111	44				
FDH2		Inter-grupos	14,4549401	1	14,4549401	58,5381414	0,000	
		Intra-grupos	10,6180758	43	0,246932			
FDE6		Total	25,0730159	44				
		Inter-grupos	2,66825397	1	2,66825397	1,74786604	0,193	
Intra-grupos	65,6428571	43	1,52657807					
Total	68,3111111	44						

4.1.3 Hallazgos Desempeño Organizacional Superior a través del Rendimiento Percibido

Gráfico 10. Rendimiento



La medición del rendimiento superior de la organización, se efectuó a través de un cuestionario con las preguntas de la 30 a la 41, los resultados obtenidos muestran como la mayoría las respuestas tienen una alta representatividad, considerando que la organización es exitosa en un 86,67%, la organización conoce las necesidades de los clientes fue valorada con un 82,22%. Las empresas encuestadas, así mismo, evidencian que la organización tiene un futuro seguro en un 82,22% y que es capaz de reinventarse así misma con una respuesta del 75,56% y está orientada a los resultados con una respuesta del 71,11%. Al considerar la satisfacción de los empleados en la organización, la evolución rápida de la misma, la buena coordinación, la reacción a los cambios del entorno y el aprovechamiento de los recursos, se obtienen porcentajes mayores al 60% excluyendo las correspondientes al pleno cumplimiento de los objetivos de la organización con un 33,33%, y al respeto que tiene la organización en el medio, con un 35,55%.

4.1.4 Análisis de Clúster – Configuración de Modelos de Desempeño Organizacional Superior a través del Rendimiento Percibido.

Los modelos de rendimiento percibido en las empresas analizadas, se identificaron a través de un análisis de cluster, a partir de los 12 ítems que lo conforman; a través del método k-means se realizaron diferentes análisis no jerárquicos para 2, 3, 4 y 5 grupos, pero a partir del análisis de diferencias la mejor opción son dos grupos, ya que los restantes presentan similitudes entre los grupos 2, 3 y 4, obteniendo para cada uno de ellos el análisis de varianza (ANOVA) con el fin de verificar que dichos factores fueran significativos para cada uno ($p \leq 0,05$) frente a lo cual se encontró que todos lo son. En la Tabla 11 se presentan los resultados del análisis de varianza y en la Tabla 12 se presentan los descriptivos (media y desviación).

Tabla 12. Análisis de varianza cluster rendimiento percibido

ITEM	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
REND30	2,975	1	,440	43	6,756	,013
REND31	2,585	1	,508	43	5,086	,029
REND32	13,142	1	,654	43	20,109	,000
REND33	2,401	1	,587	43	4,090	,049
REND34	8,209	1	,685	43	11,991	,001
REND35	6,619	1	,520	43	12,729	,001
REND36	17,970	1	,879	43	20,438	,000
REND37	18,219	1	,753	43	24,210	,000
REND38	22,155	1	,568	43	39,006	,000
REND39	17,970	1	,507	43	35,433	,000
REND40	12,514	1	,637	43	19,640	,000
REND41	8,892	1	,751	43	11,835	,001

Fuente: Resultados de Investigación

Tabla 13. Análisis descriptivo para cada cluster de rendimiento percibido

Ítem	Clúster 1: 39empresas		Clúster 2: 6empresas	
	Media	Desv. Típica	Media	Desv. Típica
REND30	4,3	0,6	3,5	0,8
REND31	4,2	0,7	3,5	0,5
REND32	3,9	0,8	2,3	1,0
REND33	4,2	0,8	3,5	0,5
REND34	4,3	0,7	3,0	1,5
REND35	4,1	0,7	3,0	0,6
REND36	4,0	0,9	2,2	1,2
REND37	3,9	0,9	2,0	0,6
REND38	3,9	0,8	1,8	0,8
REND39	4,0	0,7	2,2	0,4
REND40	4,1	0,7	2,5	1,2
REND41	4,0	0,8	2,7	1,2

Fuente: Resultados de Investigación

En la Figura 9 se presentan los valores promedio de los factores correspondientes a cada cluster; cada uno de estos cluster conforma un modelo de rendimiento percibido. El primer modelo (rendimiento percibido superior) está integrado por 39 empresas (el 87% del total encuestado) donde todos los factores puntúan por encima de 3,8, sobresaliendo la percepción de éxito de la organización y el

conocimiento de las necesidades de los clientes (4,3). El segundo modelo (rendimiento percibido inferior), claramente con puntuaciones inferiores al primero, lo integra el 13% de las empresas (6) con puntuaciones inferiores a 3, siendo sobresalientes la percepción de éxito, el alcance de objetivos y el respeto por la organización (3,5). Para ambos modelos el valor más bajo se encuentra en la coordinación interna de la empresa con medias de 3,9 y 1,8 para los modelos superior e inferior respectivamente.

4.1.4.1 Relación entre Factores y Modelos de Rendimiento Superior Percibido

Con el fin de establecer la relación existente entre los factores de rendimiento superior percibido y los modelos seguidos por las empresas encuestadas, en primer lugar se agrupó y redujo la escala de medición del rendimiento a través de un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax sobre el conjunto de los 12 ítems que componen dicha escala (Tabla 3). Como criterio de selección de los nuevos factores se decidió tomar solo valores propios mayores o iguales a la unidad (para efecto de representatividad) y el peso de los ítems dentro de cada factor con valores superiores o iguales a 0,4. Con el criterio anterior se obtuvieron 2 factores:

Percepción de satisfacción (FRIEND1): está formado por los ítems REND30, REND32, REND33 y REND34, donde la percepción de éxito de la organización está íntimamente conectada con la satisfacción de sus empleados y la relación con sus clientes.

Percepción de competitividad (FRIEND2): está formado por los ítems REND31, y REND35 a REND 41, existiendo una fuerte relación entre el alcance de los objetivos y el desempeño de la organización, y la percepción acerca de su

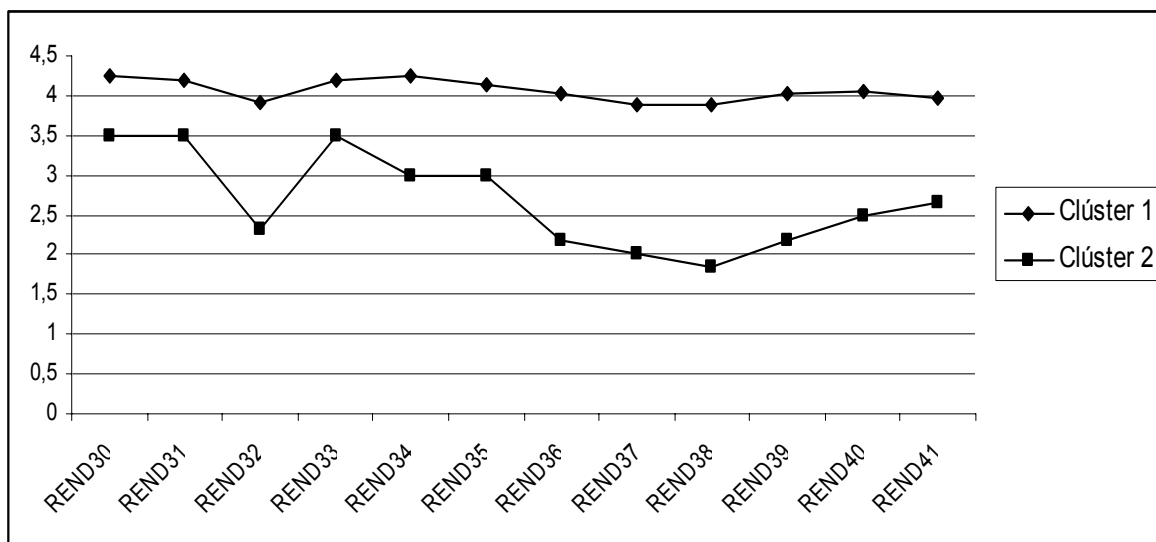
capacidad para responder a los cambios del entorno y a los retos de la competencia.

En segundo lugar se realizó un análisis de varianza ANOVA; los resultados (Tabla 14) muestran que los dos factores obtenidos guardan una relación contingencial con los modelos seguidos por las empresas.

Tabla 14. ANOVA factores y modelos de rendimiento percibido

	Factor	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
FRIEND1	Between Groups	9,79	1,00	9,79	62,36	0,00
	Within Groups	6,75	43,00	0,16		
	Total	16,54	44,00			
FRIEND2	Between Groups	5,96	1,00	5,96	18,59	0,00
	Within Groups	13,79	43,00	0,32		
	Total	19,75	44,00			

Fuente: Resultados de Investigación



Fuente: Resultados de Investigación

Figura 8. Perfiles de rendimiento superior percibido para cada cluster

4.2 Incidencia de la Flexibilidad Organizacional Asociada al Recurso Humano en el Desempeño Organizacional Superior

Con el fin de identificar la relación existente entre la flexibilidad organizacional y el rendimiento superior de las medianas empresas de Manizales, se realizó un análisis de varianza ANOVA entre los factores indicadores de flexibilidad y el rendimiento; los resultados (ver Tabla 15) muestran cómo a partir del análisis de clúster flexibilidad organizacional (numeral 4.1.5) se definieron dos modelos de flexibilidad correspondientes a la ubicación de las empresas de acuerdo a los factores valorados por las mismas evidenciándose una orientación a la alta flexibilidad y a la baja flexibilidad; de igual forma para determinar los perfiles de rendimiento (numeral 4.1.7), se identifica el rendimiento superior percibido con dos valores equivalentes a los perfiles de rendimiento hallados. Teniendo estas dos variables, se estableció una relación entre rendimiento percibido y la flexibilidad organizacional incluyendo sus tres dimensiones, encontrándose que es altamente significativa.

Tabla 15. ANOVA Rendimiento – Dimensiones Flexibilidad

	Dimensiones de Flexibilidad	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
DP	Between Groups	11,6035714	1	11,6035714	36,2822969	0,000
	Within Groups	13,7519841	43	0,31981358		
	Total	25,3555556	44			
DEO	Between Groups	8,42785891	1	8,42785891	64,3034535	0,000
	Within Groups	5,63574603	43	0,13106386		
	Total	14,0636049	44			
DH	Between Groups	14,1000992	1	14,1000992	71,412428	0,000
	Within Groups	8,49017857	43	0,19744601		
	Total	22,5902778	44			

Fuente: Resultados de Investigación

Una vez identificada esta relación y con el fin de encontrar una tendencia de la flexibilidad organizacional frente al rendimiento superior se recurrió a la obtención de una tabla de contingencia (tabla 16) los resultados muestran que el 100% de las empresas que siguen el modelo 1 de orientación a la flexibilidad organizacional se encuentran dentro del cluster de rendimiento percibido superior; así mismo, de las diez empresas que se encuentran dentro del modelo 2 de orientación a la flexibilidad el 40% tienen rendimiento percibido superior y el 60% rendimiento percibido inferior.

Tabla 16. Flexibilidad y Rendimiento Superior Percibido

		FLEXIBILIDAD		Total
		Alta	Baja	
RENDIMIENTO SUPERIOR	Superior	Cantidad 35 100%	4 40%	39 86,6666667
	Inferior	Cantidad 0 0%	6 60%	6 13,3333333
Total		Cantidad 35 100%	10 100%	45 100

Fuente: Resultados de Investigación

Para verificar las relaciones entre los clúster se presentan los resultados en la tabla Chi Cuadrado.

Tabla 17. Tabla Chi Cuadrado

Chi-Square Tests FLEXIBILIDAD RENDIMIENTO					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	24,2307692	1	0,000		
Continuity Correction(a)	19,3166209	1	0,000		
Likelihood Ratio	21,8804687	1	0,000		
Fisher's Exact Test				0,000	0,000
Linear-by-Linear Association	23,6923077	1	0,000		
N of Valid Cases	45				
a	Computed only for a 2x2 table				
b	2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,33.				

Fuente: Resultados de Investigación

4.3 Análisis y Discusión de Resultados

Sistemas o modelos de flexibilidad Organizacional.

A partir del análisis de clúster de los factores de flexibilidad, se evidenció la predominancia de dos grupos, el primero conformado por el 77,77%, es decir, 35 de las empresas estudiadas, con un “alto nivel de flexibilidad”, ratificando uno de los objetivos de la flexibilidad a través del cual las organizaciones pueden actuar en forma proactiva basándose en las iniciativas y habilidades de la dirección⁹⁶. Se caracteriza por valorar a sus empleados con respecto a la flexibilidad, el aprendizaje de nuevos procesos a través del desarrollo del trabajo por parte de los empleados ratificando lo planteado por Novick⁹⁷ muchos estudios empíricos dan cuenta de la importancia de una gama de dispositivos organizacionales de aprendizaje colectivo, cuya función primordial es fomentar la construcción de competencias de anticipación e innovación y de recombinación e interconexión de habilidades y personas. La formación del recurso humano, como factor de calificación de la fuerza laboral, explica en buena parte los diferenciales de desarrollo en el ámbito empresarial, genera una mayor productividad laboral y puede producir avances de conocimiento que permitan un incremento en los niveles de tecnología. La formación de recurso humano responde a variables como habilidades y destrezas, educación, experiencias, entre otras⁹⁸.

La claridad en la misión, los objetivos y valores de la organización, la lealtad, el compromiso, la confianza y el trabajo en grupo que fomenta la iniciativa y la receptividad e implementación de las ideas, opiniones y sugerencias de los

96 BUENO, E. y MORCILLO, P., Op.cit, p. 12

97 NOVICK, M. Op.cit., p.20

empleados, presentan una especial relevancia en el desarrollo de respuestas flexibles por parte de las empresas⁹⁹. Estos empleados entienden su trabajo desde un punto de vista amplio incrementando su base de conocimientos y modificando sus comportamientos cuando sea necesario. Los resultados encontrados frente a estos aspectos son ratificados por Mc. Lagan¹⁰⁰ y expresan la inevitable relación entre el éxito en los cambios y la capacidad de la gente para cambiar, desarrollarse y crecer. De otro lado, el compromiso y el sentido de pertenencia de una persona con respecto a un trabajo o una organización depende de qué tan suyos los sienta, de qué tanta libertad y control tenga para hacer lo que considera más acertado, y qué es lo que le retribuirá mayor satisfacción. Por esta razón se considera importante dar autonomía, en diferentes grados según las circunstancias, para que las personas opinen, tomen decisiones y sigan sus intuiciones, “pero también apoyar iniciativas que no necesariamente se relacionen con la actividad de la Organización, ya que de esta forma, el trabajo no se considerará como un espacio de contraprestación para mantener una subsistencia básica, sino también para potenciar la capacidad creativa y soñadora que todo ser humano tiene”¹⁰¹.

Efectúan un mayor énfasis en la polivalencia que lleva a que la flexibilidad se eleve y pueda darse una movilidad entre empleados y puestos. Dan una mayor relevancia a los procesos de formación y capacitación y tienen una alta prioridad al momento de contratar empleados capacitados y formados para el desempeño de las tareas.

98 CONFECAMARAS. Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia. Factores recurso humano y desarrollo empresarial. [Artículo de Internet]. http://www.agrocadenas.gov.co/novedades/Competitividad_deptos.pdf >

[Consulta: 5 de Diciembre de 2006]http://www.agrocadenas.gov.co/novedades/Competitividad_deptos.pdf

99 KARA, S., KAYIS, B. Y O'KANE, S., Op.cit.

100 Mc. LAGAN, P., Op. cit., 52

101 Modelo de Conectividad para Redes Humanas [artículo de Internet]. http://www.iered.unicauca.edu.co/joiner/docfinal/1-c2_base-conceptual.pdf[Consulta: 3 de Diciembre de 2006] 31 p.

De igual manera manejan excelentes niveles de comunicación organizacional e interpersonal, la cual es clara, rápida, sencilla y práctica y fomenta la iniciativa y la autonomía. La función innovadora de la comunicación se encarga de comunicar los cambios que la organización requiere. Este tipo de comunicación es vital para las organizaciones que se encuentran en ambientes dinámicos, ya que permite la participación de las personas tanto como proponentes como promotores de dichos cambios¹⁰².

Presentan altos niveles de identidad y compromiso, así como el conocimiento de la misión, los objetivos y los valores de la organización, lo cual lleva a que los empleados propongan nuevas ideas e introduzcan novedades en su trabajo, ratificando lo propuesto por Jerez, en cuanto a que “las organizaciones que valoran el compromiso utilizan prácticas de recursos humanos que permiten a su fuerza de trabajo autodirigirse y autoprogramarse”¹⁰³.

Tienden al aplanamiento en el diseño de su estructura organizacional, con empleados en todos los niveles que poseen un alto grado de competitividad, apoyando fuertemente el trabajo en equipo, las visiones de los diferentes miembros, la comunicación amplia y abierta de las decisiones y el repensar las decisiones tomadas cuando se presenta nueva información, Jerez¹⁰⁴ anota como los sistemas de trabajo participativos fomentan la descentralización y la difusión de la información y mejoran la flexibilidad de la organización (wrigth y Snell,1998) y sus resultados. La estructura tiene una importante incidencia en la comunicación. En estructuras burocráticas, la centralización y estructuración de la comunicación, permite que las decisiones que se adopten tengan una mayor solidez por el nivel de confianza de la información, pero presenta problemas de retardo que se hacen

102 Ibid., p. 25

103 JEREZ., Op.cit., p. 94

104 Ibid., p. 99

especialmente críticos en entornos dinámicos. Las estructuras planas permiten una comunicación más abierta y directa entre las diferentes personas, con lo que se gana tiempo y una visión más completa de la información que se recibe. El problema se presenta cuando no existen procesos definidos para obtener información y tomar decisiones, y cuando se debe recibir información de múltiples fuentes simultáneamente¹⁰⁵.

El segundo grupo correspondiente a una “bajo nivel de flexibilidad” conformado por el 22,22% lo que equivale a las 10 empresas restantes, las cuales presentaron puntuaciones en 26 de las 29 preguntas con una media, por debajo de tres. Aunque puede resaltarse la importancia que le dan de alcanzar los objetivos organizacionales y que sus empleados sean personas competitivas, se evidencian falencias en cuanto a la polivalencia de los empleados y los procesos de formación y capacitación, que según lo planteado por Grant, la adaptabilidad y polivalencia de los empleados determina la flexibilidad estratégica de la empresa, dando mayor poder y autonomía a los empleados, una mejor comunicación, motivación al trabajador para incrementar su productividad. Así mismo, esta falta de polivalencia afecta los procesos de innovación, pues con base en el estudio realizado por Sabater, et. al¹⁰⁶, los empleados polivalentes y con relación estable presentan mayor compromiso, confianza mutua y están mas dispuestos a proponer ideas y a asumir riesgos. La falta de polivalencia puede ser generada por organizaciones verticales, donde no se ha dado aún el aplanamiento de la estructura organizativa, por lo cual hay fallas a nivel de comunicación, poco acercamiento de los directivos y las demás jerarquías de la organización que no promueven el desarrollo de la creatividad y la iniciativa, evidenciando lo planteado

105 Modelo Competitividad Redes Humanas., Op. cit., p.11

106 SABATER, R. RUIZ, J. . Cultura Innovadora y Flexibilidad de Diseño Organizativo: su relación e impacto en resultados empresariales. Universidad de Murcia, España. [artículo de Internet]. <www.acede.org>[Consulta: 3 de Diciembre de 2006]

por Mintzberg¹⁰⁷, que ante los cambios que enfrentan las organizaciones, los niveles de incertidumbre y de complejidad de las tareas prima el modelo descentralizado por su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y la rapidez y velocidad de respuesta y desde la perspectiva de la flexibilidad, las estructuras planas priman sobre las verticales, pues favorecen la adaptación a los cambios, los flujos de información apoyan más rápidamente la toma de decisiones.

Sin embargo desde la teoría, existe igualmente la posibilidad de que la organización modifique la distribución de las tareas, el contenido de los procesos o los canales de comunicación interna. Este tipo de flexibilidad puede afectar a los límites de la organización, llegando, en su grado extremo, a promover una “organización sin fronteras”. Una organización sin fronteras es aquella que posee reglas ambiguas en lo referente a quién es miembro de la organización, a la identidad de los departamentos y a la responsabilidad de cada puesto de trabajo¹⁰⁸.

Así mismo en cuanto a la comunicación de las decisiones presentan una media alta con respecto a los demás ítems, sin embargo se evidencia una falta de comunicación rápida, sencilla y práctica; se dan una puntuación baja en cuanto a los niveles de participación y el apoyo a la visión diferente de los trabajos en equipo. Falta identidad y compromiso y un conocimiento claro de los valores compartidos en la organización.

Hay un elemento común entre los clúster, y es el referido al hecho de que los empleados aprendan procesos nuevos a través de su trabajo.

107 MINTZBERG, H., Op. cit.

108 RIMBAU, E. y TRIADO, X., Op. cit.

Relación entre flexibilidad organizacional y desempeño organizacional superior

De acuerdo con los hallazgos obtenidos y analizados en este capítulo, en la presente investigación se encuentran evidencias referidas a la existencia de una relación entre la flexibilidad organizacional y el desempeño organizacional superior a través del rendimiento percibido, por ende se confirma que la hipótesis general H1 en la que se afirma que la flexibilidad como capacidad esencial es generadora de desempeño organizacional superior, queda comprobada.

Las hipótesis de trabajo 1,2 y 3 con las cuales se pretendía comprobar que cada una de las dimensiones de la flexibilidad organizacional (dimensión productiva, dimensión estructura organizacional y dimensión humana) está relacionada positivamente con el desempeño organizacional superior medido a través del rendimiento percibido, fueron confirmadas; esto se logró al establecer una relación entre rendimiento percibido y los sistemas de flexibilidad organizacional(ambas variables definidas en los numerales 4.1.5 y 4.1.7 respectivamente) frente a lo cual se hallaron relaciones altamente significativas.

La tabla de contingencia generada, permite comprobar que las organizaciones que adoptan un modelo donde las dimensiones que conforman la flexibilidad están fuertemente manifiestas (Alta Flexibilidad) también gozan de un rendimiento superior (100%); por otro lado, el 8% de las empresas clasificadas dentro del cluster rendimiento superior percibido, no manifiestan presencia sobresaliente de flexibilidad organizacional. Lo anterior permite afirmar que la flexibilidad organizacional es generadora de desempeño organizacional superior pero no todo aumento en el rendimiento de las empresas es consecuencia de la misma.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El objetivo del desarrollo de esta investigación, fue identificar los factores clave de la flexibilidad organizacional asociada al recurso humano como generadora de desempeño organizacional superior. Se realizó a través de la consulta bibliográfica y la elaboración y desarrollo desde un referente teórico basado en los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades, que presentó unos de los siguientes elementos:

Barney, desde la teoría de recursos y capacidades, presenta una estrategia creadora de valor tanto para el cliente como para los accionistas con base en recursos que tienen además las siguientes características: son valiosos, raros, inimitables e insustituibles. Pues desde esta teoría, una organización será flexible en la medida en que sus recursos puedan aplicarse en diversas situaciones y le permitan rapidez en la adaptabilidad a los entornos cambiantes.

La concepción de la flexibilidad estratégica desde una perspectiva amplia ha derivado en la aparición de diversas definiciones de flexibilidad, tales como flexibilidad interna y externa flexibilidad como una opción estratégica, de esta manera la flexibilidad ha sido relacionada con la adaptabilidad, versatilidad, entre otros, que apoyan la visión de la flexibilidad como un constructo multidimensional, el cual en la presente investigación se analizó desde tres dimensiones: la productiva, el diseño organizacional y la dimensión humana, de allí que la generación de un instrumento para la medición de este fenómeno complejo, aporta al desarrollo de esta área de investigación, adicionalmente, su validación y contrastación le brindan las características necesarias para que pueda ser utilizado en otra serie de estudios de este tipo. Siendo la flexibilidad un constructo multidimensional, se propone efectuar estudios que contemplen otros aspectos del mismo y la relación con el desempeño superior de las organizaciones.

Las organizaciones deben redescubrir las capacidades de sus recursos humanos y formular nuevas estrategias de gestión que apoyen los procesos de flexibilidad y de adaptación a las exigencias que conllevan a la globalización y a la apertura de mercados, con el fin de obtener un desempeño organizacional superior. “Olga Tregaskis, (Universidad Montfort, en Leicester, Reino Unido) sugiere que el sistema de desarrollo de los RRHH de una organización es un mecanismo clave para lograr las metas empresariales por medio de lo que se ha considerado como una de las pocas fuentes todavía existentes de ventaja competitiva, a saber, las personas.”¹⁰⁹

La flexibilidad organizacional está determinada por los recursos y capacidades de la organización, lo cual lleva a implementar prácticas de recursos humanos que fomenten las habilidades organizativas y la velocidad con que estas se implementan¹¹⁰, de esta manera logran un mayor reconocimiento a los recursos humanos por parte de la organización que conlleva a que la dirección de recursos humanos desde su gestión, tenga una mayor probabilidad de incidir sobre los factores críticos para el éxito organizacional y el proceso decisorio, considerando al recurso humano como generador de valor, agente de cambio que le garantice a la empresa la adaptabilidad y la flexibilidad necesarias para el nuevo entorno competitivo.

El nivel interno en el cual las organizaciones buscan ante todo eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez en la acción, corresponde a la capacidad de gestión que tienen las empresas y las estrategias utilizadas para alcanzar la innovación, al incremento de la flexibilidad empresarial generando cambios radicales en sus relaciones internas y con el entorno.

109 BREWSTER, C. MAYRHOFER, W. y MORLEY, M., Op. cit., p.301

110 TEECE, PISANO and SHUEN., Op.cit., p.12

Para alcanzar el desempeño organizacional superior, las organizaciones deben lograr la rapidez a través de la flexibilidad como movilidad en tiempo real de los recursos humanos, la información y el capital.

Buscando que la empresa se mantenga en una actitud competitiva, la productividad de la misma debe ser flexible y de alguna manera el recurso humano también debe serlo y adaptarse fácilmente a los cambios, en cierta medida la polivalencia de funciones ayuda a esta adaptación. Lo anterior lleva a la agilidad organizativa de reorganización de personas y responsabilidades.

Una de las características encontradas en el análisis empírico, resalta la adaptabilidad de los empleados como aquella que determina la flexibilidad estratégica de la empresa, en concordancia con lo expuesto por (Fernández et all., 1998)¹¹¹ Así, en primer lugar, estará el capital humano, o conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas de una organización. Se refiere básicamente a los conocimientos adquiridos por una persona que incrementan su productividad y el valor de su contribución a la empresa, además de otras cualidades individuales como la lealtad, polivalencia o flexibilidad.

Así mismo al efectuar la contrastación empírica pudo observarse que las organizaciones encuestadas valoran en un alto porcentaje la flexibilidad organizacional, haciendo énfasis en la adaptación al entorno, que busca una respuesta rápida y eficiente que las lleve a un desempeño superior. Lo anterior a través de la orientación del recurso humano a la flexibilidad, lo cual lleva a la autonomía, solución de problemas y apertura y disposición al cambio. Ratificándose lo planteado por Volberda¹¹², en cuanto a que la Flexibilidad Organizacional, como la capacidad que estrechamente ligada al recurso humano

111 FERNANDEZ, et. all 1998. Citado por CESPEDES, JJ. et all. Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa No. 24, 2005 029-056 [artículo de Internet]. [http://< www.acede.org>](http://www.acede.org) [Consulta: 24 de Septiembre de 2006]

en la organización sirve para aumentar el desempeño organizacional, y considerando que la flexibilización no puede ser tratada como fenómeno aislado ya que tiene implicaciones técnicas, gerenciales, organizacionales y de recursos humanos; de esta manera la flexibilidad de coordinación¹¹³, referida a la capacidad de una organización para redefinir su estrategia y dar una aplicación adecuada a sus recursos o una reorientación en el uso de los mismos, lleva a afrontar los cambios a través de la proactividad y la adaptabilidad.

Igualmente, es clave y resaltante en el estudio, el énfasis en la capacitación y el aprendizaje de los empleados en su puesto de trabajo, ratificando lo expuesto por MacDuffie¹¹⁴ en cuanto a que un “conjunto amplio de conocimientos serán capaces de desempeñar un elevado número de tareas, contribuyendo así a la flexibilidad de la organización”, buscando orientar a las organizaciones hacia la polivalencia de sus empleados, que en las empresas en estudio no refleja porcentajes muy altos.

Igualmente se concluye que existe una relación entre las dimensiones de la flexibilidad organizacional (coherencia interna), ya que al definirse como constructo, la alta correlación entre las dimensiones es punto fundamental que se apoya en la construcción teórica planteada.

Se comprobó que existe relación entre las dimensiones de la flexibilidad organizacional y el desempeño organizacional superior, a través del rendimiento percibido, aunque en su gran mayoría las empresas estudiadas se encuentran

112 VOLBERDA, H.W., Op. cit., p. 360

113 SANCHEZ R. (1997), Op. cit., p.74

114 MACDUFFIE, J. (1995), “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221. Citados por:

BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España. 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 1 de Febrero de 2005]

inmersas en un modelo de “alta flexibilidad” 35 de ellas, en el otro modelo “baja flexibilidad” están presentes 10 empresas. Cabe resaltar que al momento de analizar la flexibilidad frente al rendimiento superior, las empresas integrantes al modelo de “alta flexibilidad” presentaron generación clara de desempeño organizacional superior, teniendo en cuenta que no todo desempeño superior está relacionado directamente con la flexibilidad.

Como se planteó inicialmente la presente investigación brinda un aumento en el conocimiento sobre los factores de flexibilidad asociados al recurso humano y sus implicaciones en la generación de un desempeño organizacional superior, con lo cual se ofrece información que le permitirá a las medianas y grandes empresas de Manizales, en especial a las áreas de gestión humana, analizar nuevas alternativas sobre las formas de gestión y las estrategias que desde la capacitación, la comunicación, el diseño organizacional y la identidad, lleven a cumplir los objetivos trazados por las empresa para alcanzar un desempeño organizacional superior.

Dentro de las limitaciones de la investigación se encuentra que no fueron consideradas variables del entorno, por lo anterior y para enriquecer el desarrollo del tema se propone que otros estudios de este tipo las tengan en cuenta como factores.

Así mismo, este estudio es valioso para académicos e investigadores quienes podrán seguir indagando por nuevas relaciones del desempeño superior con factores de la gestión humana y la generación de VCS.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D.C. y MASCARENHAS, B. (1984), "The Need for Strategic Flexibility", Journal of Business Strategy, 2, pp.74-82.

AAKER, D.A. y MASCARENHAS, B. (1984), "The Need for Strategic Flexibility", Journal of Business Strategy, 2, pp.74-82 En: BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España. 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 1 de Febrero de 2005]

ALVAREZ LÓPEZ, J. Y BLANCO IBARRA, F. (2000) "La Contabilidad de Dirección Estratégica para la Competitividad en el Siglo XXI. El Capital Intelectual". Técnica Contable, año LII, nº 613, enero, pp. 1-16. En: Gallardo Vázquez, D. y Pérez Calderón, E. (2003) "El Capital Humano y su carácter intangible en el rendimiento empresarial". En internet: <http://psicondec.rediris.es/interdisciplinariedad/Congreso_virtual_2003/11.pdf>[Consulta: 13 de Febrero de 2006]

AMIT, R. y SCHOEMACKER, P. J. H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.

ANSOFF, D.A. (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York. En: BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España. 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 1 de Febrero de 2005]

APARICIO, Pilar. Subcontratación de servicios NON CORE en los Hospitales de la red Sanitaria de Catalunya. Bases para su modelización. Universidad de Barcelona, España. [artículo de Internet].

http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/ldP534.pdf [Consulta: 17 de Junio de 2004]

BARNEY, J. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. En: Journal of Management, 1991 vol.17 99-120. PFEFFER, J. Ventaja Competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. México 1996: CECSA. En: CALDERON, Gregorio. Dirección de Recursos Humanos: Una Visión Panorámica. En: Revista Hombre & Trabajo. No. 54 ACRIP, 2003. pp. 5-10

BARNEY (1986,1991) Resources Perspective Resource Based View of the Firm (RBV). [artículo de Internet]. Versión traducida de http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm. [Consulta: 17 de octubre de 2004]

BARREIRO, P. Luís. El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna. Revista Espacio No.1/2000 Cuba.

BEATTY, Richard W. y SCHNEIER Craig Eric. El nuevo papel de los RR.HH para influir sobre el funcionamiento organizativo: de “socios” a “intérpretes” en: ULRICH Dave, LOSEY Michael R., y LAKE Ferry. El Futuro de la Dirección de los Recursos Humanos. Barcelona. Gestión 2000. 82 p.

BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España. 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 1 de Febrero de 2005]

BONTIS, N., CROSSAN, M., HULLAND, J. Managing an organizational learning systems by aligning stocks and flows. Journal of Management Studies, 2002. Volumen 39 No. 4: pp. 437-469.

BREWSTER, C. MAYRHOFER, W. y MORLEY, M. Nuevos Desafíos para la Gestión de Recursos Humanos en Europa. En Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, No. 56. Madrid, 2003

BRUNET, Ignasi y BELZUNEGUI, Angel. Empresa y Estrategia en la Perspectiva de la Competencia Global. E. Ariel. 2000. España

BUENO, E. y MORCILLO, P. Cultura e innovación: la conexión perfecta. En Revista de Investigación en Gestión de la Innovación, Madrid. Número 15, febrero – marzo de 2003. [artículo de Internet].
<<http://www.madrimasd.org/revista/revista15/tribuna/tribuna4.asp>> [Consulta: 24 de Junio de 2004]

CABRERA, Angel; GOMEZ, Luis. La Sexta Fuerza Competitiva: ¿Cómo Gestionar a las Personas en el Siglo XXI? Revista de Empresa, 2002.

CALDERON, Gregorio. Dirección de Recursos Humanos: Una Visión Panorámica. En: Revista Hombre & Trabajo. No. 54 ACRIP, 2003. pp. 5-10

CALDERON, G. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Revista Cuadernos de Administración V.19 N° 31, 2005, p. 9-55

CAMPS, J. CRUZ, S. Creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. En: Revista Asturiana de Economía. Rae No. 24 de 2002.

CAPELLI, Peter. El Nuevo Pacto en el Trabajo. Empresas y Empleados ante el Mercado Laboral de Hoy (Barcelona: Granica, 2001 En: GALEANA, E. BRUNET, I. Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña.

Universitat Rovira i Virgili. España, Junio 2004 [artículo de Internet]. [http://< www.tdx.cesca.es >](http://www.tdx.cesca.es) [Consulta: 24 de Septiembre de 2006]

CESPEDES, JJ. et all. Las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa No. 24, 2005 029-056 [artículo de Internet]. [http://< www.acede.org >](http://www.acede.org) [Consulta: 24 de Septiembre de 2006]

CIRELLUELO, E. et all. Las aportaciones de los equipos de trabajo a la gestión del conocimiento mediante la socialización del “saber hacer” organizacional. V Congreso de Ingeniería de Organización. Valladolid – Burgos, 4-5 Septiembre 2003. [artículo de Internet]. < www.ubu.es > [Consulta: 24 de Septiembre de 2006] p. 3

COLOMBIA. Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales – CRECE: Sistema de indicadores de ciencia, tecnología e innovación: contexto y capacidades científicas y tecnológicas del departamento de Caldas. Manizales; 2003. 53 p.

COLOMBIA. Departamento Nacional de Planeación. La Industria de América Latina ante la Globalización. Capítulo 6: Organización Laboral y Recursos Humanos. [artículo de internet].

<www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Direccion_Desarrollo_Empresarial/Publicaciones/tomo1/CAP6.pdf> [Consulta: 17 de octubre de 2004]

CONFECAMARAS. Escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia. Factores recurso humano y desarrollo empresarial. [Artículo de Internet]. http://www.agrocadenas.gov.co/novedades/Competitividad_deptos.pdf > [Consulta: 5 de Diciembre de 2006

[\]http://www.agrocadenas.gov.co/novedades/Competitividad_deptos.pdf](http://www.agrocadenas.gov.co/novedades/Competitividad_deptos.pdf)

COX Danny, HOOVER, John. Leadership when the heat's on. New York: McGraw Hill, 1994. En: OGLIASTRI, E. El liderazgo organizacional en Colombia. Un estudio cualitativo. Revista Universidad Eafit. Medellín: , n.105, 1997

CORTES, J.E. Factores de liderazgo y Competitividad en una Empresa de Servicios Financieros. Revista AVANTE, Vol. 2 No. 1, pp. 71-96. Abril 1999

COSTA RICA. Instituto de Excelencia Empresarial de la Cámara de Industrias de Costa Rica. Internacionalización y competitividad de las MIPYMES. [Artículo de Internet]. <<http://www.iberpymeonline.org/Documentos/GuidoMonge.pdf>> [Consulta: 13 de Enero de 2005]

ESSER, K. et all. Competitividad Sistémica: nuevo desafío para la empresa y la política. Revista de la Cepal No. 59, Chile, Agosto de 1996. p.44

EVANS, J.S. (1991): "Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework", Journal of Management Studies, vol. 28, pp. 69-89.

GALEANA, E. BRUNET, I. Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña. Universitat Rovira i Virgili. España, Junio 2004 [artículo de Internet]. [http://< www.tdx.cesca.es >](http://www.tdx.cesca.es) [Consulta: 24 de Septiembre de 2006]

GRANT, R. (1991). "A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". California Management Journal, Vol. 33. P. 119

GRANT, R. (1996b): "Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375-388. En: BRUNET, Ignasi y BELZUNEGUI, Angel. *Empresa y Estrategia en la Perspectiva de la Competencia Global*. E. Ariel. 2000. España

GROBART, S. Fabio. Innovación, competitividad, globalización: Políticas de la OCDE y de América Latina en los años noventa. En revista *Economía y Desarrollo* No. 1/Vol. 132/ Ene. – Jun. 2003 p. 39-83

GUERRAS, M. Luís A. Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica. *Revista Universia Business Review-Actualidad Económica* | Primer Trimestre 2004. [artículo de Internet]. www.universia.es [Consulta: 12 de Febrero de 2005].

GUMBAU, M. (1998): "La eficiencia técnica de la industria española", *Revista Española de Economía*, 15, (1), 67-84. En: LABORDA, L. *Flexibilidad empresarial, eficiencia técnica y crecimiento económico: Evidencia empírica en la empresa industrial española durante el período 1994-2000*. Universidad de Alcalá, España. Enero de 2005. [artículo de Internet]. <www.eumed.net> [Consulta: 17 de Julio de 2005]

GUPTA, K., GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 1984, Volumen 27, No. 1: pp.25-41

HAMER, M. y CHAMPY, J. (1994): *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, HarperCollins, New York. Citado por: CAMPS, J. CRUZ, S. Creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. En: *Revista Asturiana de Economía*. Rae No. 24 de 2002.

HATUM, Andrés. Flexibilidad, las cinco señales. Cámara Argentina para Pymes de la Construcción. 2004. [artículo de Internet].

<<http://www.capyc.org.ar/es/news.php?newsid=273>> [Consulta: 14 de Agosto de 2006]

HATUM, A., PETTIGREW, A. Que hacer para desarrollar la flexibilidad Organizacional. Harvard Business Review. Septiembre, 2005

ICFES. BRIONES, Guillermo. Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Colombia, 1996. [Artículo de Internet]. www.icfes.gov.co > [Consulta: 18 de Agosto de 2006]

ÍÑIGUEZ, L. et all. Constructos de escalas de actitud tipo Thurst y Likert. Universidad Autónoma de Barcelona, 1984. [Artículo de Internet]. <[ww.portalsicologia.org](http://www.portalsicologia.org)> [Consulta: 12 de Septiembre de 2006]

JEREZ, P. Gestión de Recursos humanos y aprendizaje: Incidencia e implicaciones [Tesis doctoral]. Almería: Universidad de Almería; 2001. 306 p.

KARA, S., KAYIS, B. Y O’KANE, S. (2002) “The Role of Human Factors in Flexibility Management: A Survey”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, vol.12, pp.75-119. Citados por: BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España, 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 8 de Mayo de 2004]

LABORDA, L. Flexibilidad empresarial, eficiencia técnica y crecimiento económico: Evidencia empírica en la empresa industrial española durante el período 1994-2000. Universidad de Alcalá, España. Enero de 2005. [artículo de Internet]. <www.eumed.net> [Consulta: 17 de Julio de 2005]

LENGNICK-HALL, C. A. y LENGNICK-HALL, M. L. (1988): "Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470. En: ORDOÑEZ, P. Flexibilidad organizativa y encaje estratégico: efectos en la gestión estratégica de recursos humanos Universidad de Oviedo, España. [artículo de Internet]. <http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/ldP120.pdf> [Consulta: 13 de Septiembre de 2006]

LEPAK, D. P. y SNELL, S. A. (1999) *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. *Academy of Management Review*. pp. 31-48.

LEVY, A. y MERRY, U. (1986): *Organizational transformation*, Praeger, Nueva York. En: CAMPS, J. CRUZ, S. Creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. En: *Revista Asturiana de Economía*. Rae No. 24 de 2002. pp., 153-180

MACDUFFIE, J. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221. Citados por: BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaime I. España. 2002 [artículo de Internet]. www.emp.uji.es [Consulta: 1 de Febrero de 2005]

Mc. LAGAN, P. (1989). *Models for HRD practice*. *Training & Development Journal*, September, 49-57

MENDEZ, Carlos E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. McGraw Hill Interamericana S.A. Tercera Edición. Colombia, 2004

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Unidad de Desarrollo Empresarial
- División de Microempresas - Santa Fé de Bogotá – 1997

MILES, R. E. y SNOW, C. C (1984): “Designing strategic human resource systems”, *Organizational Dynamics*, vol. 31(1), pp. 36-52. En: RODRIGUEZ P. J. Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow. Universidad de Oviedo. Oviedo, Enero de 2001 pp. ,29

MILLIMAN, J., VON GLINOW, M. A. y NATHAN, M. (1991): “Organizational life cycles and strategic internacional human resource management in multinational companies: implications for congruence theory”, *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 318-339. En: ORDOÑEZ, P. Flexibilidad organizativa y encaje estratégico: efectos en la gestión estratégica de recursos humanos Universidad de Oviedo, España. [artículo de Internet].
<http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP120.pdf> [Consulta: 13 de Septiembre de 2006]

MINSTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations (A Syntesis of theResearch)*, Prentice Hall, Nueva York. Citado por: CAMPS, J. CRUZ, S. Creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. En: *Revista Asturiana de Economía*. Rae No. 24. Universidad de Valencia, España. 2002

MOYA, J. La flexibilidad laboral en las empresas publicas del Estado Venezolano. [artículo de Internet]. <<http://patrimar0.tripod.com/id2.html>> [Consulta: 4 de Agosto de 2006]

Modelo de Conectividad para Redes Humanas [artículo de Internet].
http://www.iered.unicauca.edu.co/joiner/docfinal/1-c2_base-conceptual.pdf[Consulta: 3 de Diciembre de 2006] 31 p.

NAYYAR, R.P. y BANTELI, K.A. (1994), "Competitive Agility: A Source of Competitive Advantage Based on Speed and Variety", *Advances in Strategic Management*, 10, 193-222. Citado por: BELTRAN, I. Contribución de la gestión de recursos humanos por alto compromiso a la flexibilidad estratégica: un estudio multi-nivel. Universidad Jaume I. España. 2002 [artículo de Internet].
www.emp.uji.es [Consulta: 8 de Mayo de 2004]

NOVICK, M. Aprendizaje y conocimiento como ejes de la competitividad capacitación e innovación en dos tramas productivas de la industria manufacturera argentina., Montevideo, Cinterfor-OIT; Universidad de León, RET, 2002. [artículo de Internet].
<http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/aprendizaje%20y%20conocimientopdf.pdf>.> [Consulta: 17 de octubre de 2004]

OGLIASTRI, E. El liderazgo organizacional en Colombia. Un estudio cualitativo. *Revista Universidad Eafit*. Medellín: , n.105, 1997

ORDOÑEZ, P. Flexibilidad organizativa y encaje estratégico: efectos en la gestión estratégica de recursos humanos Universidad de Oviedo, España. [artículo de Internet].
<http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/ldP120.pdf> [Consulta: 13 de Septiembre de 2006]

PFEFFER, J. Competitive advantage through people. *California Management Review*, 1994. Volumen 36, No.2: pp.9-29

QUINN, E., ROHRBAUGH, A. Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 1983. Volumen 29, No.3: pp.363-377.

RIMBAU, E. y TRIADO, X. La Flexibilidad Laboral en la Empresa. *Revista Capital Humano* N° 197 marzo 2006. [artículo de Internet]. <www.cede.com.es> [Consulta: 28 de Agosto de 2006]

ROJAS, R. A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For – Profit and Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 2000. Volumen 11, No. 1: pp.97-104.

RODRIGUEZ P. J. Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow. Universidad de Oviedo. Oviedo, Enero de 2001

RODRIGUEZ, L. Gestión Estratégica. Universidad de Costa Rica. , 2004. [artículo de Internet] <http://www.cendeisss.sa.cr/modulos/modulo12.pdf> [Consulta: 17 de Mayo de 2005].

SABATER, R. RUIZ, J.. Cultura Innovadora y Flexibilidad de Diseño Organizativo: su relación e impacto en resultados empresariales. Universidad de Murcia, España. [artículo de Internet]. <www.acede.org>[Consulta: 3 de Diciembre de 2006]

SANCHEZ R. (1997), “Preparing for an Uncertain Future. Managing Organizations for Strategic Flexibility”, *International Studies of Management and Organizations*, 27, pp.71-94.

SASTRE, Miguel A., AGUILAR, Eva María. Un modelo de Competitividad Empresarial basado en los recursos humanos. En Revista Boletín Económico. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid, 1999

SNOW, C. C. y SNELL, S. A. (1993): "Staffing as strategy", en N. SCHMITT y W. C. BORMAN (Eds.): Personnel selection in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 448-478. En: ORDOÑEZ, P. Flexibilidad organizativa y encaje estratégico: efectos en la gestión estratégica de recursos humanos Universidad de Oviedo, España. [artículo de Internet].
<http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP120.pdf> [Consulta: 13 de Septiembre de 2006]

SUÑÉ, Albert. El Impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Cataluña, 2004, 304 p. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cataluña.

TATO, J. Juan L. y SANGUINO, G. Ramón. De los recursos, las capacidades y las competencias. En Internet:
<http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP1925.pdf>

TEECE, David J., GARY, Pisano, and AMY Shuen. "Dynamic capabilities and strategic management." Strategic Management Journal 18.n7 (August 1997): 509(25). InfoTrac OneFile.

THOMPSON Thompson, J.D. (1967): Organizations in action, McGraw-Hill, Nueva York. Citado por: CAMPS, J. CRUZ, S. Creación de una escala para la medición del carácter orgánico de las estructuras organizativas. En: Revista Asturiana de Economía. Rae No. 24 de 2002.

ULRICH, D. ZENGER, J. SMALLWOOD, N. (2000), "Liderazgo basado en resultados", Gestión 2000, Barcelona.

UPTON, David. M Harvard Bussiness Review Jul/Aug95, Vol. 73 Issue 4, p74

VALLÉ, R. LOPEZ. A. El Papel de los Recursos Humanos en el Desarrollo de las Capacidades Organizativas. Universidad Pablo de Olavide. Sevilla, España. 2004

VENTURA, Juan. Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinal Oviedo: Universidad de Oviedo, 1996 P. 107

VIGORENA, P. Fernando. El trabajo en equipo en América Latina. Ser Humano y trabajo, hacia una empresa con rostro humano. 2005 [artículo de Internet]. <www.sht.com.ar/archivo/Management/trabajoenequipo.htm> [Consulta: 1 de Marzo de 2006]

VIGORENA, Fernando. ¿Recursos Humanos o humanos con recursos? Una mirada moderna de la capacitación en Latinoamérica. Chile, 2001[artículo de Internet]. < www.cede.com> [Consulta: 14 de julio de 2006]

VILLEGAS, L. La competitividad y la teoría de recursos y capacidades. Semillero de Investigadores en Competitividad. Departamento de Administración. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Agosto 31 de 2004. En Internet: www.manizales.unal.edu.co

VOLBERDA, H.W. (1996): "Toward the flexible form: how to remain vital in hipercompetitive environments", Organization Science, vol. 7, nº 4, pp. 359-374

VOLBERDA., H.W., 1999, Building the flexible firm: How to remain competitive, Oxford University Press, New York,. En: APARICIO, Pilar. Subcontratación de servicios NON CORE en los Hospitales de la red Sanitaria de Catalunya. Bases para su modelización. Universidad de Barcelona, España. [artículo de Internet]. <http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP534.pdf> [Consulta: 17 de Junio de 2004]

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario Sobre Flexibilidad y Rendimiento Organizacional

Instrucciones

1. Para cada pregunta marque con una X, sólo una casilla del 1 al 5.
2. Sus respuestas quedarán en el anonimato y se respetará la confidencialidad de la organización a la cual pertenece.
3. Si alguna pregunta no le parece clara, o tiene alguna observación, puede realizarla al final del cuestionario.
4. El rango posible de respuestas es: 1 muy en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 indiferente; 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

Nombre de la empresa:

Cuestionario sobre la flexibilidad		1	2	3	4	5
Dimensión Productiva						
Polivalencia						
1	Los trabajadores de esta organización dominan gran cantidad de puestos, por lo que el nivel de flexibilidad a la hora de intercambiarlos es muy elevado.					
2	En nuestra organización los empleados se actualizan constantemente en tecnología e información para el desarrollo de sus tareas y la atención a los clientes.					
3	Esta organización tiene prioridad al contratar empleados altamente capacitados y formados para realizar múltiples tareas.					
4	En nuestra organización existe movilidad de los empleados entre tareas o límites ocupacionales.					
Formación y Capacitación						
5	Nuestra organización realiza procesos de capacitación y entrenamiento para la continua mejora de procesos					
6	En nuestra organización los empleados aprenden procesos nuevos a través de su trabajo.					
Dimensión Estructura Organizativa						
Formalización						
7	Nuestra organización es una entidad jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas estrictamente definidos.					
8	En nuestra organización existe una amplia especialización de funciones.					
9	Los valores compartidos de la organización se expresan con respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía.					
Comunicación						
10	En nuestra organización, la comunicación fluida y espontánea entre los trabajadores permite una coordinación adecuada en el desarrollo de las tareas.					
11	La comunicación en nuestra empresa es rápida, sencilla y práctica y fomenta la autonomía y la iniciativa					
12	En nuestra organización existe una amplia comprensión de lo que acontece a través de la comunicación informal.					
13	Nuestra organización cuenta con un equipo directivo heterogéneo con diversidad de perspectivas e información que conducen a la organización a la creatividad y la innovación.					

Cuestionario sobre la flexibilidad		1	2	3	4	5
	Equipo Directivo					
14	El equipo directivo de nuestra organización, fomenta entre sus colaboradores, la iniciativa, la innovación, la asunción de riesgos y el intercambio de conocimientos					
15	En nuestra organización, el equipo directivo impulsa la adaptabilidad y la creatividad del grupo.					
	Diseño Organizacional					
16	La estructura organizacional en nuestra organización tiende al aplanamiento organizacional, horizontalidad y descentralización.					
17	En nuestra organización los empleados de todos los niveles jerárquicos son personas competitivas y enfocadas a alcanzar los objetivos organizacionales.					
18	El diseño organizacional promueve la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.					
	Toma de Decisiones					
19	En nuestra organización se apoya la visión diferente en los equipos, desde la variedad de perspectivas y fuentes de información para facilitar el cambio.					
20	En nuestra organización es posible repensar las decisiones cuando se presenta nueva información.					
21	Las decisiones en nuestra organización son comunicadas amplia y abiertamente.					
	Dimensión Humana					
	Identidad					
22	La misión y objetivos de esta organización, así como sus valores son concretos y están claramente fijados, no existen subgrupos con valores claramente diferenciados.					
23	Los valores compartidos en nuestra organización son la lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo.					
24	En nuestra organización las ideas, opiniones y sugerencias son valoradas e implementadas cuando respondan a las necesidades del entorno.					
25	Los empleados en esta empresa frecuentemente proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo.					
	Liderazgo					
26	En los equipos de trabajo, los líderes desarrollan la creatividad y la iniciativa permitiendo la adaptación a nuevas circunstancias.					
27	En nuestra organización existen personas con criterios visionarios y son escuchadas					
28	Los grupos interdisciplinarios favorecen la facilidad y rapidez con que los empleados adquieren las habilidades necesarias para desempeñar nuevas tareas.					
29	En nuestra organización se permite un liderazgo participativo que apoya la mejora continua					

Cuestionario sobre Rendimiento de la Organización		1	2	3	4	5
30	Nuestra organización es exitosa.					
31	Los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.					
32	Los individuos están generalmente satisfechos y felices de trabajar aquí.					
33	La organización es respetada.					
34	Nuestra organización conoce las necesidades de sus clientes.					
35	El desempeño futuro de nuestra organización es seguro.					
36	Nuestra organización es capaz de reinventarse a sí misma.					
37	Nuestra organización evoluciona más rápidamente que sus competidores.					
38	Nuestra organización es un ejemplo de buena coordinación.					
39	Nuestra organización reacciona con rapidez a los cambios del entorno y toma decisiones proactivas e informadas.					

Cuestionario sobre Rendimiento de la Organización		1	2	3	4	5
40	Nuestra organización es una entidad orientada a los resultados.					
41	Los recursos de nuestra organización se aprovechan eficazmente.					

Observaciones:

Muchas gracias por su colaboración.