



Disponible en [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

[www.cya.unam.mx/index.php/cya](http://www.cya.unam.mx/index.php/cya)

Contaduría y Administración 60 (2015) 735–756

 **Contaduría y  
Administración**  
INTERNACIONAL  
[www.contaduriayadministracionunam.mx/](http://www.contaduriayadministracionunam.mx/)

# Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial

*Interrelationship of culture, labor flexibility, strategic alignment, innovation and firm performance*

Sergio Manuel Madero Gómez<sup>a,\*</sup> y Gustavo A. Barboza<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *ITESM, Campus Monterrey, México*

<sup>b</sup> *Clarion University of Pennsylvania, Department of Administrative Science, EE. UU.*

Recibido el 3 de abril de 2014; aceptado el 28 de agosto de 2014

Disponible en Internet el 15 de agosto de 2015

---

## Resumen

Los objetivos de esta investigación son conocer la relación existente entre la alineación estratégica (AE), la cultura organizacional (CO), los procesos de innovación (INN) y las prácticas de flexibilidad laboral (PFL) con la percepción del desempeño empresarial desde la perspectiva del trabajador. Para estos efectos utilizamos un análisis de tipo cuantitativo con una muestra de 98 personas que trabajan en empresas con más de 500 trabajadores. Para este estudio definimos desempeño empresarial en 5 formas alternativas: iniciativa y creatividad (IC), objetivos alcanzados (OA), satisfacción del trabajador (ST), evolución rápida del trabajador (EO) y aprovechamiento de los recursos (AR). Los resultados preliminares indican que la CO y la AE tienen un efecto inequívoco en promover el desempeño de la empresa, independientemente de la definición que se utilice. Sin embargo, la INN y las PFL tienen efectos no simétricos en el desempeño de la empresa; estos resultados dependen de la definición de desempeño que sea utilizada, es decir, las empresas enfrentan una disyuntiva en la definición de los objetivos de desempeño y los procesos de flexibilidad organizacional a

---

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [smadero@itesm.mx](mailto:smadero@itesm.mx) (S.M. Madero Gómez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>

0186-1042/Derechos Reservados © 2015 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0.

seguir. En resumen, los procesos de INN y las PFL trabajan de manera opuesta en el alcance de los objetivos de desempeño, y no dan unidireccionalmente una ventaja competitiva y sostenible.

Derechos Reservados © 2015 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0.

*Palabras clave:* Flexibilidad organizacional; Alineación estratégica; Cultura organizacional; Innovación; Desempeño de la empresa

## Abstract

The objectives of this research are to understand the relationships between the organizational practices related to alignment strategies (AE), organizational culture (CO), innovation initiatives (INN), and flexible labor practices (PFL), with the perceived firm's performance from the worker's perspective. To achieve these goals, we use a quantitative analysis with a sample of 98 people working on a firm with more than 500 employees. We define firm's performance using five alternative definitions: Creativity and initiatives (IC), goals achieved (OA), workers' satisfaction (ST), fast workers' advance (EO), and resources' efficient use (AR). Preliminary results indicate that CO and AE positively affect firm's performance under the five alternative definitions used. However, INN and PFL have asymmetric effects in firm's performance, which are sensitive to the firm's performance definition used. Particularly, firms face a tradeoff between performance objectives selection and the organizational flexible processes they pursue. In summary, innovation processes and flexible labor practices work in opposite directions in pursuing the firm's goals achievement, and consequently do not lead to the development of a unidirectional development of a sustainable competitive advantage.

All Rights Reserved © 2015 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. This is an open access item distributed under the Creative Commons CC License BY-NC-ND 4.0.

*Keywords:* Organizational flexibility; Strategic alignment; Organizational culture; Innovation; Firm performance

---

## Introducción

Los cambios en el ambiente actual de globalización, así como en los elementos relacionados con la crisis económica, ejercen una creciente presión sobre el nivel y la determinación de la competitividad de las empresas. Estos cambios han suscitado un incremento en el interés por el estudio sobre la relación entre la flexibilidad organizacional, los procesos estratégicos y la innovación (INN) y los efectos que estos pueden tener en el desempeño de las empresas (Alva, 2011). En particular, Jansen, Frans y Volberda (2006) resaltan la presencia de un marcado interés por el estudio de los cambios en las prácticas laborales flexibles y en los procesos de INN, ya que se asume que una adecuada incorporación de los mismos hacia el interior de las empresas les permite competir de manera más adecuada a través del diseño de una estrategia más diversa. Sin embargo, de la misma manera que este interés ha aumentado, se ha hecho evidente la existencia de una amplia y marcada escasez de estudios en este tema. Esta evidencia es más escasa cuando el enfoque es en las economías latinoamericanas. De hecho, la escasez de estudios en este tema provee evidencia empírica que es incompleta, y en algunos casos contradictoria. Así, por una parte, mientras algunos estudios indican la existencia de una influencia positiva de la flexibilidad organizacional sobre la INN y consecuentemente algunos procesos empresariales (Ramendran, Raman, Mohamed, Beleya y Nodson, 2013; Ronda, Quirós y Oteo, 2011; López-Cabrales, Valle

y Galan, 2011, entre otros), otros muestran los efectos positivos y negativos de la motivación y del uso de premios, incentivos y reconocimientos (Rosenblatt, 2011) como principales mecanismos para el avance en la competitividad de las empresas.

Dadas estas consideraciones, el interés de esta investigación es estudiar los determinantes del rendimiento empresarial a la luz de los procesos de flexibilidad laboral, cultural, organizacional y en relación a los procesos de INN y alineación estratégica (AE). Para comprender mejor los términos de exposición de la presente investigación es relevante notar que el grado de flexibilidad que caracteriza la competitividad en las empresas se puede desarrollar, generar y manifestar en una gran variedad de procesos. Particularmente, se debe notar que este estudio toma especial interés —y se enfoca de manera casi exclusiva— en la flexibilidad en la empresa, entendida prioritariamente desde la perspectiva de las prácticas de administración de personal. Es así que otras formas de flexibilidad organizacional son relegadas y no estudiadas en el presente trabajo. Creemos que mantener un enfoque exclusivo nos permitirá comprender de una manera más certera la influencia que las prácticas de administración conllevan en el potencial de un desarrollo de una competitividad sostenible. De esta manera, el presente trabajo investiga las prácticas de flexibilidad laboral (PFL), los procesos de AE, la INN, la cultura y su efecto en la competitividad.

El resto del trabajo es organizado de la siguiente manera. Primero, procedemos a elaborar una revisión de la literatura más sobresaliente en el tema de la competitividad empresarial y las relaciones laborales flexibles. Seguidamente establecemos nuestro método de investigación, donde explicamos las razones para llevar a cabo un análisis combinando tanto el uso del método analítico como el modelo de corte econométrico transversal. Hacemos luego una presentación de los datos y el método de recolección de nuestra muestra, y el diseño de la investigación. En la cuarta sección presentamos el método analítico y los resultados estadísticos con su correspondiente análisis. Finalizamos el trabajo con las conclusiones, limitantes y algunas lecciones de aspecto empresarial.

## Revisión de la literatura

Los orígenes de las prácticas relacionadas a la flexibilidad laboral datan de inicios de los años setenta. Estas prácticas empezaron a ser implementadas de manera más sistemática, principalmente en las empresas ubicadas en Europa. Los cambios en las prácticas organizacionales permitieron dar una mayor flexibilidad al mercado laboral y fomentaron el desarrollo de incentivos para atraer y mantener una fuerza laboral más productiva y en general competitiva. De acuerdo con Duana Ávila (2008), el surgimiento de este tipo de flexibilidad laboral se dio de una manera más marcada en el caso de la economía mexicana durante la década de los años noventa. Los efectos inmediatos de estos cambios han sido, como bien lo demuestra la literatura, un incremento directo en la capacidad de adaptación y ganancia en el desempeño de organización del mercado laboral.

Las políticas de reformas en el mercado laboral han sido, en gran parte, una respuesta que las economías tanto europeas como latinoamericanas han utilizado para atacar los problemas de desempleo, fomentar la competitividad del aparato productivo, hacer mejor uso del capital humano y, en general, dotar a la economía de mayor dinamismo, como lo notan Bae y Lawler (2000). Asimismo, es importante señalar que existen numerosos mecanismos y estrategias de la flexibilidad laboral, los cuales pueden incidir en diferentes magnitudes sobre el mercado de trabajo y la empresa (ver Fernandez-Perez de la Lastra, Martin-Alcazar y Sanchez-Gardey, 2014, Ronda et al., 2011, Cappelli y Neumark, 2001, para un mayor detalle). En particular, la literatura

realiza el rol que los procesos de INN juegan en el desempeño de las empresas y el crecimiento del empleo con relación a la generación de cambio tecnológico que resulta en externalidades dinámicas del derrame del conocimiento. En este respecto, los efectos de estas externalidades de corte dinámico como detonador del conocimiento (*knowledge-spillover*) son importantes determinantes del grado de competitividad que una empresa pueda alcanzar. Las tres principales teorías que explican estos procesos son aquellas expuestas por [Arrow \(1962\)](#); [Romer \(1986\)](#); [Porter \(1990\)](#); y [Jacobs \(1969,1984\)](#). Discutiremos estas teorías detalladamente más adelante en el estudio.

En particular, [Milliman, von Glinow y Nathan \(1991\)](#) definen la flexibilidad como la capacidad de la gestión de los recursos humanos para facilitar la habilidad de la organización en adaptarse de forma efectiva a los cambios de origen externo. Este proceso de adaptación se da así permitiendo a la empresa responder en un menor tiempo a los cambios de corte externo, o a una variación directa de la demanda hacia el interior de la empresa o en su entorno. De esta manera, hoy en día la tendencia predominante en el ámbito gerencial es que el modelo de la empresa debe ser cada vez más flexible y, consecuentemente, ajustable a las variaciones en el mercado. Por su parte, [Dunford et al. \(2013\)](#) proveen evidencia indicando que la flexibilidad organizacional es un elemento clave en los procesos de cambio, tanto de origen interno como externo. Las empresas que resisten la implementación de política dirigidas a obtener mayor capacidad de cambio y un ajuste más rápido a las condiciones cambiantes del mercado laboral están claramente en una posición de desventaja competitiva *vis-à-vis* aquellas que son capaces de incrementar su capacidad de respuesta de una forma endógena, es decir, al interior de la empresa.

En este ámbito, la literatura enfatiza 4 dimensiones de relevancia en el estudio de la flexibilidad y el desempeño empresarial. Estas dimensiones son, respectivamente, la cultura organizacional (CO), la INN, la AE y las PFL. Dada la relevancia que reciben en la literatura, procedemos a explicar cada una de ellas en mayor detalle a continuación.

### *Flexibilidad organizacional*

Varios estudios, entre los que sobresalen [Aaker y Mascarenhas \(1984\)](#), [Ibarra-Cisneros y Gonzalez-Torres \(2010\)](#) y [Hatun \(2004\)](#), definen la flexibilidad empresarial u organizacional 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. Estos cambios encuentran sus orígenes como respuesta a la evaluación de las circunstancias, tanto internas como externas, que enfrenta la empresa. A este respecto, [Kanchanda y Ussahawanitchakit \(2011\)](#) y [Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez y de Luis-Carnicer \(2008\)](#) mencionan y analizan 3 dimensiones básicas de flexibilidad en las empresas: flexibilidad organizacional, flexibilidad estructural y flexibilidad estratégica. Estas formas de flexibilidad son la base para diseñar estrategias en procesos de transformación y cambio organizacional, como lo mencionan los autores, mientras que [Fernandez-Perez de la Lastra et al. \(2014\)](#) agregan al análisis la flexibilidad funcional como una variante a considerar en los procesos laborales y de investigación.

El significado de la flexibilidad, como hemos visto, puede ser asumido desde varios y diversos puntos de vista. Por una parte, desde la perspectiva de las empresas, la flexibilidad del trabajo y del empleo normalmente conlleva los elementos de certidumbre y posibilidad de disponer más y con más frecuencia de la fuerza del trabajo más adecuada para completar las labores particulares de cada empresa. Por otra parte, desde la perspectiva de los trabajadores, la flexibilidad normalmente significa un mayor grado de incertidumbre (excepto en los casos en que las formas de flexibilidad

están negociadas y pactadas o normadas, aunque siempre con el riesgo de que alguien pueda no respetar lo acordado). Lo primero implica riesgo de cara al futuro, lo segundo supone tener menos disponibilidad para ordenar el tiempo de la vida privada<sup>1</sup>.

Como ya hemos indicado, los cambios en los procesos de flexibilidad organizacional son la respuesta tanto a sucesos netamente de corte tecnológico como a cambios en la organización del trabajo. Es decir, es posible observar una correlación entre los cambios en la producción y los cambios en el empleo, así como lo indican Ramendran et al. (2013), Markova (2012) y Barrett, Balloun y Weinstein (2005), principalmente en los procesos de comunicación de las estrategias a seguir y los esquemas de seguimiento e implementación de las formas de trabajar, donde la participación de los equipos de trabajo y las personas son un factor importante.

### *Cultura organizacional*

Un elemento a considerar como factor determinante del desempeño empresarial es el aspecto de la cultura organizacional (CO). La literatura concuerda en que un elemento de amplia relevancia a considerar en relación al tema de la flexibilidad y el desempeño empresarial es la naturaleza y frecuencia de los cambios que enfrentan las organizaciones. A este respecto, Markova (2012) indica que las organizaciones deben desarrollar ambientes apropiados para generar una CO que permitan una respuesta adecuada ante cambios que se dan cada vez con una mayor frecuencia. El contexto organizacional toma un realce único en términos del proceso de aprendizaje y del comportamiento del individuo, ya que la dinámica de cambio genera estímulos e influencias que afectan la conducta del individuo en la organización, y consecuentemente el desarrollo, implementación y adopción de la INN.

En este sentido, Mowday y Sutton (1993) plantean que el contexto —interno y externo— puede ser interpretado principalmente como una oportunidad o una amenaza, pero también como algo cercano o lejano para el individuo en la organización. El resultado de estas situaciones es sin lugar a dudas un cambio en la conducta del individuo hacia dentro de la empresa, lo cual tiene una serie de implicaciones para las prácticas de recursos humanos. En este sentido, la CO debe proveer una plataforma para el entendimiento y la posible explicación de la relevancia que tiene en los procesos flexibles. Además, debe proveer apoyo a un enfoque que enfatiza una alineación entre los procesos estratégicos y organizacionales con los intereses de cada persona en la empresa. Al incorporar el concepto de cultura a la organización, lo que se busca explicar es el fenómeno del orden social en ese contexto, tal como lo indica Smircich (1983).

En esa misma línea, se debe hacer una clara distinción entre los elementos de la cultura formal e informal; particularmente, se deben estudiar como el cambio de cultura y los elementos que es necesarios incentivar y contrarrestar en la búsqueda de una cultura orientada al conocimiento y la promoción con un sesgo positivo hacia la INN (Minsal y Pérez, 2007). De esta manera, en el análisis de la flexibilidad organizacional es necesario identificar la forma en que los miembros de la organización comparten las creencias, valores y conductas con la finalidad de conocer la manera de adecuarlos y, consecuentemente, orientarlos estratégicamente en el camino de la flexibilidad para que genere una ganancia (sostenible) en términos de competitividad.

---

<sup>1</sup> [http://www.tendencias21.net/La-flexibilidad-laboral-ayuda-a-conservar-el-personal\\_a5927.html](http://www.tendencias21.net/La-flexibilidad-laboral-ayuda-a-conservar-el-personal_a5927.html) [consultado 18 Jun 2014].

### *Innovación y alineación estratégica*

Un elemento adicional que merece especial atención es la alineación estratégica (AE), principalmente en los procesos orientados al cambio y a la innovación (INN) tecnológica. En particular, el estudio se debe enfocar en las estrategias que se tienen que diseñar, desarrollar e implementar dentro de los equipos de trabajo de alto desempeño. Estas estrategias tienen como finalidad poder establecerse en función de varios factores, como la INN, la rapidez de adaptación, la flexibilidad, el cumplimiento de los objetivos propuestos, además de una serie de métricas en término de reducción en los costos de operación, producción y eficiencia en procesos productivos (Nedelko y Potocan, 2013; Potocan y Mulej, 2009; Oliveros y Cova, 2009). Es así que el estudio de los factores e indicadores claves del desempeño de las organizaciones ha sido la base para el desarrollo de diversas investigaciones que buscan plantear las características que les permiten lograr un alto desempeño con relación a la AE —como mencionan Ward (2011), Jamrog, Vickers, Overbolt y Morrison (2009), Decoene y Bruggeman (2006)—, mientras que Baier, Hartmann y Moser (2008) lo hacen tomando en cuenta el desempeño desde el punto de vista financiero.

Tal vez la forma más sencilla y directa de determinar si un enfoque de estrategia es consistente para la organización es el reflejo del mismo en la manera en que «las acciones coinciden con las palabras», es decir, que exista una congruencia entre lo que se plantea y lo que se realiza. En este sentido, la organización (ya sea una empresa o una acción de un ente económico cualesquiera) requiere de una misión y una visión clara y definida. Esta visión está fundamentada en una serie de estrategias mediante las cuales la organización comunica inequívocamente a sus empleados las conductas que les permiten alcanzar las metas y objetivos visualizados en las mismas. Por lo tanto, la estrategia en su sentido filosófico más puro se vuelve un elemento fundamental para el buen desempeño de la organización, tal como lo mencionan Jamrog et al. (2009) y Alva (2011), debido a que es el medio en que el consejo directivo de la empresa transmite sus ideas para que se lleven a cabo en conjunto con los demás miembros de la organización.

En investigaciones previas, diversos autores, tales como Dixit y Nanda (2011) y Gagnon y Michael (2003), han encontrado que tanto el desarrollo como la participación del recurso humano en organizaciones con cultura de calidad —fundamentado en estrategias adecuadas, en liderazgos bien enfocados y en una continua educación del recurso humano— son factores clave en el éxito de la gestión, y en general de un adecuado desempeño organizacional. Dado lo anterior, Menon (2012) argumenta que es posible considerar que existen una serie de elementos que favorecen la implementación de la flexibilidad organizacional como un proceso alineado a la estrategia y a las prácticas de recursos humanos.

Con relación al papel que los procesos de INN conllevan con el desempeño de las empresas y la consecuente obtención de una ventaja competitiva, existen 3 teorías que predominan en la literatura. Estas teorías son las expuestas por Arrow (1962); Romer (1986); Porter (1990); y Jacobs (1969, 1984). Cada una de estas teorías enfatiza la importancia que las externalidades positivas de corte dinámico en relación a procesos detonadores de conocimiento (*knowledge-spillovers*) tienen que ver con la capacidad de las empresas de crecer y alcanzar niveles de desempeño superiores. Primero, en el caso de MAR, las prescripciones indican que las empresas crecen más en condiciones donde la especialización en industrias específicas (mercados de corte monopolísticos) genera la posibilidad para las empresas dentro de la misma industria de apropiar ganancias exclusivas de los procesos propios de INN. Estas ganancias exclusivas son el resultado de procesos de INN que garantizan, al menos temporalmente, exclusividad en el mercado. En el segundo caso, la teoría expuesta por Porter (1990) indica que las empresas se benefician más de la presencia de los detonadores de conocimiento (*knowledge-spillovers*) de las externalidades de corte dinámico cuando

existe un mercado más competitivo. La competencia actúa como un mecanismo que promueve el crecimiento y las ganancias, tanto en la industria donde opera la empresa como en relación con las industrias relacionadas y de apoyo. En este sentido, la transmisión de los efectos positivos es aprovechada de mejor manera por todas aquellas empresas que comprenden la cadena generadora de valor. Tanto las teorías expuestas por MAR como las de Porter enfatizan el papel de las ganancias dentro de la misma industria. Finalmente, Jacobs indica que las externalidades dinámicas de los detonadores de conocimiento (*knowledge-spillovers*) se dan de manera más efectiva cuando la transmisión de los mismos es en industrias con altos niveles de competencia y a través de industrias diversas. Es decir, Jacobs favorece un mejor desempeño empresarial a raíz de la transmisión de ideas en industrias no necesariamente relacionadas, como lo indican las otras 2 teorías. En términos empíricos, las prescripciones de estas teorías son de alto interés en el estudio del desempeño de las empresas, ya que permiten evaluar el papel que el cambio tecnológico y la INN desempeñan en el mismo. Discutiremos los efectos esperados de las mismas en más detalle en la tercera sección de este trabajo.

### *Prácticas de flexibilidad laboral*

El siguiente elemento que debemos considerar es el relacionado con las prácticas de flexibilidad laboral (PFL). En este sentido, [Hatun y Pettigrew \(2004\)](#) indican la existencia de 5 factores determinantes de la flexibilidad organizacional que se relacionan entre sí y de alguna manera afectan los procesos de recursos humanos. Estos factores son la diversidad del equipo directivo, el nivel de inserción en la macro cultura de la industria, el grado de centralización y formalización en la toma de decisiones, el análisis del entorno de la empresa y la identidad de la organización.

Entonces, en primer lugar, en relación al factor de diversidad del equipo directivo, las empresas flexibles cuentan con un equipo directivo más heterogéneo, conformado por participantes con antecedentes y experiencias diversas. En segundo lugar, el factor de inserción en la macrocultura refleja las presiones institucionales que se ejercen sobre la organización y la velocidad con la que puede adoptar nuevas estrategias, reflexiones que [Palanisamy \(2005\)](#) y [Englehardt y Simmons \(2002\)](#) hacen en este punto en particular. Tercero, el nivel de centralización refleja el grado de dispersión o concentración de autonomía de la toma de decisiones y la formalización pone de manifiesto el énfasis en reglas, procedimientos y controles, como lo indica [Batra \(2006\)](#). Cuarto, el análisis de entorno de la empresa para identificar el campo de acción en que se desarrolla la industria y darse cuenta de las estrategias necesarias para poder competir efectivamente en el ambiente específico de la industria donde pertenece la empresa. Finalmente, la identidad que debe tener la organización con sus grupos de interés, como son empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.

Una serie de estudios empíricos, como los de [Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, Vela-Jiménez y de Luis-Carnicer \(2008b\)](#), [Konrad y Mangel \(2000\)](#), [Perry-Smith y Blum \(2000\)](#) y [Eaton \(2003\)](#), indican que prácticas flexibles de trabajo influyen positivamente en los resultados de la empresa y en el compromiso organizacional de los empleados; entre ellas se exponen un horario flexible y la rotación de tareas, entre otras. Por otra parte, [Vaiman, Lemmergaard y Azevedo \(2011\)](#) tienden a relacionar la flexibilidad con la motivación y las características de personalidad mostrada por los empleados.

Con base en la evidencia que se ha presentado hasta aquí, se hace evidente la importancia que tienen las PFL sobre el desempeño de la empresa. Así, a continuación se hará referencia a algunas PFL para comprender los conceptos, usos y ventajas/desventajas que pueden traer, tanto para



los trabajadores como para la empresa. Estas variables serán parte integral a su vez del análisis estadístico que elaboraremos más adelante.

### *Teletrabajo (home office)*

La primera de estas prácticas es lo que se conoce como teletrabajo o trabajo desde la casa (*home office* en inglés). Esta práctica se caracteriza por el alto grado de flexibilidad que se ofrece al trabajador y cumple diversos objetivos, entre los que predominan los siguientes: 1) tiene un impacto en la distribución de la población, ya que el individuo no tiene que mudarse a las zonas densamente pobladas; 2) facilita a las personas con discapacidades físicas su inserción efectiva y eficiente en el mundo laboral, especialmente en países de América Latina, y 3) genera el desarrollo de nuevas economías e industrias no exploradas en los países antes mencionados.

Por otro lado, el teletrabajo ofrece una serie de beneficios para las organizaciones, ya que: 1) se hacen más ágiles; 2) el empresario asume menos riesgos, tanto de inversión en infraestructura como de costos de mano de obra; 3) se puede tener mayor flexibilidad en el proceso de selección de personal, ya que el teletrabajo no limita que el trabajador deba habitar en la zona, y 4) las empresas pueden hacerse más competitivas, al enfocarse en desarrollar la gestión principal del negocio y dejar otros aspectos a la subcontratación de recursos por medio del teletrabajo<sup>2</sup>

En el ámbito profesional, el empleado tiene mayor autonomía del trabajo, así como lo indican Madero y Flores (2009), generando un incremento en su nivel de calidad de vida al utilizar esta forma de realizar sus actividades cotidianas. Por otra parte, el teletrabajo puede también mostrar elementos de carácter negativo, como lo menciona Osio (2010). A este respecto se puede considerar como una desventaja del teletrabajo el no acudir a un lugar de trabajo y así limitar el desarrollo de relaciones personales y profesionales con los demás compañeros. Estos elementos pueden producir una sensación de aislamiento en la persona, lo cual afectaría su rendimiento. En particular, para muchas personas, mediante la práctica del trabajo a distancia no existe la identidad laboral, y la interacción e integración con la empresa es limitada.

### *Flexibilidad salarial*

La flexibilidad salarial presenta un alto grado de variabilidad de empresa a empresa, pues depende principalmente del modelo de compensaciones que se tenga, como lo indican Milkovich, Newman y Gerhart (2014). Además, la flexibilidad salarial está regulada por normativas gubernamentales en materia de legislación laboral vigentes que son específicas de cada país. Sin embargo, y a pesar las posibles diferencias que se pueden observar en materia de flexibilidad salarial, esta se define como la capacidad de ajustar los salarios (compensaciones) de acuerdo con la situación económica de la empresa, de tal manera que en situaciones de baja producción la administración salarial pueda ser una buena estrategia con el fin de evitar la pérdida de empleo e incrementar las tasas de retención del mismo. (Ver Ibarra-Cisneros y Gonzalez-Torres, 2010 y Madero, 2009, para un mayor detalle al respecto.)

### *Prestaciones flexibles*

Ahora, en lo que se refiere al tema del contexto laboral, la literatura es clara en indicar que existen una amplia gama de mecanismos e incentivos para motivar al personal (Milkovich et al., 2014). En particular, se debe indicar que los individuos racionales, si bien responden de manera

---

<sup>2</sup> «Home office, nueva tendencia laboral que podría volverse popular en el futuro», *PC World*, noviembre 2011 [consultado 18 Jun 2014]. Disponible en: <http://www.pcworld.com.mx/Articulos/19665.htm>



positiva a los incentivos monetarios, también derivan un incremento en su nivel general de bienestar de otros mecanismos diseñados para lograr un mayor rendimiento y productividad de los trabajadores, como son los reconocimientos, los premios (no monetarios), los planes de capacitación, etc., como lo indica Madero (2010). Los llamados paquetes de prestaciones flexibles aparecen dentro de este grupo de alternativas, es decir, un mecanismo que excede la simple motivación salarial. Las prestaciones flexibles permiten a los empleados escoger entre un menú de opciones de prestaciones de acuerdo a sus necesidades muy particulares, dando así una mayor gama de posibilidades al trabajador de lograr satisfacción en ese aspecto. La idea común de estos tipos de incentivos es permitir a cada empleado escoger un paquete hecho a medida de sus necesidades, preferencias, edad y situación particular (Chiang y Birtch, 2007; Tremblay, Sire y Pelchat, 1998).

### *Trabajo temporal y subcontratación*

Otra área de estudio relevante para entender la flexibilidad de la empresa es la que se refiere al empleo de tiempo parcial o la subcontratación. A este respecto, muchas empresas han recurrido a utilizar de forma extensiva la mano de obra externa por medio de trabajadores temporales, así como trabajadores autónomos y trabajadores subcontratados.

De igual manera, y en la medida en que la empresa dependa menos de los empleados fijos a tiempo completo, puede responder con mayor rapidez a las condiciones cambiantes del mercado, aumentando con ello su flexibilidad y la capacidad de responder a cambios en la demanda, cambios en la regulación o simplemente a nuevas y nacientes tendencias en el mercado, como los elementos relacionados a la responsabilidad social, la INN y la transformación organizacional (Vaiman et al., 2011; Cappelli y Neumark, 2001, 2004). Así, las empresas recientemente han mostrado un mayor interés por el trabajo contingente como respuesta a la mayor flexibilidad derivada del mismo y los beneficios que permiten obtener en relación a la capacidad para adaptarse o anticipar las variaciones inesperadas en las demandas del mercado (Matusik y Hill, 1998).

### *Objetivos*

La revisión de la literatura hace evidente la importancia de los procesos relacionados con la flexibilidad organizacional, la INN, la estrategia empresarial, la CO y la flexibilidad laboral en el desempeño de las empresas. En particular, el estudio de los mecanismos de transmisión de la INN y el cambio tecnológico presentan algunos de los retos más amplios. Es así que con estas consideraciones podemos ahora delinear los objetivos y las contribuciones esperadas de este estudio. Los objetivos los dividimos en 2 partes. La primera abarca una investigación cualitativa en la que se pretenden alcanzar 2 objetivos:

1. Medir y evaluar la percepción que se tiene acerca de la flexibilidad organizacional.
2. Identificar los principales componentes de la flexibilidad organizacional.

En la segunda parte se propone, a través del uso de un modelo de corte econométrico, el siguiente objetivo:

3. Determinar y evaluar la relación entre las prácticas laborales flexibles, la AE de los procesos claves de las organizaciones, la INN y la CO con la percepción del rendimiento de la empresa, medido desde la perspectiva del trabajador.

Para cada uno de estos objetivos se realizan métodos de análisis diferenciados, y es así que procedemos a explicar cada uno de ellos, las hipótesis asociadas y las expectativas preliminares que se tienen.

### **Metodología de investigación cualitativa**

Una vez definidos los objetivos de la investigación y haber realizado la revisión de la literatura relacionada con los temas involucrados, se procedió a iniciar el proceso de investigación cualitativo y posteriormente uno de tipo cuantitativo. En seguida se realizó un planteamiento original del proyecto entre los integrantes del equipo de trabajo, con la finalidad de poder identificar diversos aspectos de interés y que de alguna manera puedan estar relacionados con los objetivos previamente mencionados.

En la primera parte de nuestra investigación se realizó un estudio cualitativo en empresas localizadas en la franja fronteriza del estado de Baja California-México y California-Estados Unidos, participando personal que ocupa posiciones a nivel administrativo y gerencial. La recolección de datos fue por medio de cuestionarios de 5 preguntas abiertas, los cuales se aplicaron presencialmente a 30 personas de manera individual.

Durante la entrevista se buscaron detalles de la información y aclaración de términos. Además, se establecieron factores de control, entre los cuales sobresalen las siguientes variables: la conceptualización de la flexibilidad organizacional, los procesos utilizados en la empresa, las limitaciones que se tienen en la empresa para hacer que la flexibilidad sea una práctica de trabajo, los beneficios que se tienen con la flexibilidad y, por último, de qué manera la flexibilidad favorece la retención del talento humano. Así, con el uso de este instrumento de medida cualitativo se identificaron elementos y características del tema de investigación que sirvieron para diseñar las bases de la investigación cuantitativa, como los componentes de la flexibilidad organizacional, la CO para la flexibilidad, los procesos claves de la INN, la AE de la organización y PFL.

### *Análisis de contenido*

Como indicamos anteriormente, la primera parte la realizamos con base en el uso de un análisis de contenido, de manera que se pueda obtener la mayor información posible en la investigación y así ejecutar un análisis más exhausto. Se procedió a realizar un análisis de contenido para cada una de las siguientes preguntas<sup>3</sup>:

1. ¿Qué entiendes por flexibilidad organizacional?
2. ¿Qué proceso y/o práctica laboral consideras que es flexible en tu empresa?
3. ¿Qué limitaciones hay en tu organización que le impidan tener prácticas laborales más flexibles?
4. ¿Qué beneficios consideras que trae a una organización el que cuente con prácticas laborales flexibles?
5. ¿De qué manera la flexibilidad organizacional ayuda a conservar el talento humano?

---

<sup>3</sup> Cabe mencionar que las respuestas a estas preguntas fueron categorizadas y agrupadas en aspectos comunes; las respuestas a cada una de las preguntas se utilizaron para definir las variables del estudio correspondiente al análisis econométrico de corte transversal.

En este análisis se agruparon las respuestas por factores comunes y se registró la frecuencia para definir un patrón en las respuestas, de conformidad con la metodología establecida en [Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista \(2010\)](#). A continuación mostramos los diversos comentarios de los participantes y la integración de los mismos para cada una de las preguntas centrales al estudio.

### 1. *¿Qué entiendes por flexibilidad organizacional?*

La agrupación de las respuestas se orienta en su mayoría a la capacidad de adaptación de la organización a los cambios en las organizaciones (18), a la forma de administrar el personal (6) y a la capacidad de generar respuestas innovadoras para enfrentar los cambios (2). En general podemos mencionar que en el común de las respuestas se entiende la flexibilidad organizacional como: «Es una estrategia organizacional principalmente enfocada al manejo de recursos humanos para poder generar procesos de cambio y adaptarse en el entorno laboral cada vez más competitivo».

### 2. *¿Qué proceso y/o práctica laboral consideras que es flexible en tu empresa?*

En esta pregunta se obtuvo una gran variedad de respuestas, que cubren un espectro amplio de percepciones. Por ejemplo, entre las respuestas más frecuentes se obtuvo que los encuestados indican que trabajo desde casa, capacitación y entrenamiento cruzado, subcontratación de personal, liderazgo estratégico y comunicación, prácticas de mercadotecnia y ventas, planeación de materiales, introducción de nuevos productos, procesos de ingeniería y acciones de mejora continua fueron las percepciones de factores que miden en algún grado la flexibilidad de la empresa.

### 3. *¿Qué limitaciones hay en tu organización que le impidan tener prácticas laborales más flexibles?*

El análisis sobre las limitaciones que impiden la implementación de prácticas flexibles en las empresas de la región muestra una clara inclinación a que la mayor limitación es la «cultura organizacional» (58%). En este apartado, los encuestados mencionan principalmente aspectos como: resistencia al cambio, decisiones corporativas ineficientes y lentas, procesos burocráticos y falta de iniciativa innovadora, entre otras. Esto puede deberse al tipo de estrategia operacional innata de las empresas multinacionales de inversión extranjera, que tienen una tendencia a mayor productividad, poca decisión y bajo presupuesto. Otras respuestas que obtuvieron un alto puntaje fueron el tipo de producto o proceso que se tiene (13%), los presupuestos o recursos financieros con los que cuenta la empresa (13%) y los horarios rígidos de trabajo que se tienen actualmente (8%).

### 4. *¿Qué beneficios consideras que trae a una organización el que cuente con prácticas laborales flexibles?*

El 50% de las respuestas obtenidas fueron encaminadas a que la flexibilidad mejora el rendimiento operacional, el 35% indica que mejora la satisfacción del personal, y el 15% restante indicó que mejora la competitividad y promueve la INN.

### 5. *¿De qué manera la flexibilidad organizacional ayuda a conservar el talento humano?*

De acuerdo con los comentarios obtenidos, los factores con mayor relevancia son que la flexibilidad laboral ayuda a conservar el talento humano propiciando la motivación (32%), incrementando la participación del empleado en los procesos organizacionales (24%), el desarrollo del personal (20%), y finalmente reduce la rotación e incrementa consecuentemente la retención

de los empleados (12%). Estas respuestas apuntan a un claro incremento en la productividad del trabajo y a una reducción de los costos de producción vía el incremento en la competitividad.

La información básica expuesta inmediatamente anterior permite establecer algunas observaciones de carácter preliminar. En esta primera parte de la investigación nos damos cuenta que la alineación de la organización por procesos clave de acuerdo con Alva (2011), es lo que dan un valor agregado al cliente, la infraestructura de apoyo y los sistemas de información eficientes, los sistemas de recompensa y cambio en el rol de los líderes de la organización a dueños de procesos y equipos de procesos. Alva (2011) indica que la cultura para la flexibilidad está basada principalmente en que el equipo directivo fomente entre sus colaboradores la INN, que los empleados conozcan y dominen diversos puestos de trabajo, que se mantengan actualizados en el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus funciones, que la capacitación sea constante y enfocada a mejorar los procesos, y además que la comunicación sea rápida, sencilla y práctica en todos los niveles organizacionales.

La INN se debe tomar como el proceso que enfoca el negocio hacia oportunidades que existen en los mercados actuales, tratando de verlos de una manera distinta y entregar a los clientes productos y/o servicios que sean diferenciadores. Esto implica despojarse de las formas tradicionales de hacer el trabajo con la finalidad de desarrollar nuevas capacidades y conocimientos en toda la organización. Finalmente, las prácticas de la flexibilidad laboral relacionadas con la función de recursos humanos son el trabajo a distancia, los horarios flexibles y los esquemas de compensación variable, entre otros más.

#### *Metodología de investigación cuantitativa*

Una vez que completamos la interpretación preliminar de cada una las respuestas de los cuestionarios cualitativos procedimos entonces a elaborar un conjunto de afirmaciones con la finalidad de tener un banco de preguntas para poder diseñar y construir un instrumento de medida que sirviera de enlace entre la parte cualitativa y la cuantitativa. De esta manera, logramos identificar 5 constructos que servirán como base para ejecutar el análisis cuantitativo de la presente investigación. Los constructos quedaron distribuidos de la siguiente manera:

- (AE): Alineación estratégica de la organización en procesos claves (5 ítems).
- (CO): Cultura organizacional para la flexibilidad (7 ítems).
- (INN): Innovación (4 ítems).
- (PFL): Prácticas de flexibilidad laboral (5 ítems).
- (IC, OA, ST, EO, AR): Percepción del rendimiento de la organización (variables dependientes) (5 ítems).

Dado que nuestro principal interés es determinar los factores que explican la percepción del desempeño de las empresas y su nivel de competitividad, medido de la perspectiva del trabajador, entonces procedemos a especificar un modelo de tipo estocástico dado por la ecuación siguiente:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 AE + \beta_2 CO + \beta_3 INN + \beta_4 PFL + \varepsilon_t$$

donde la variable dependiente  $Y_i$  toma una serie de valores de acuerdo con las definiciones alternativas del desempeño de la empresa que hemos utilizado. De esta manera, en este análisis utilizamos como variable dependiente cada uno de los aspectos del rendimiento de la organización, de acuerdo con Alva (2011). En particular construimos 5 modelos. En el modelo 1 la variable

dependiente se define como la iniciativa y la creatividad (IC) como base para la flexibilidad; en el modelo 2 la variable es medida como los objetivos alcanzados (OA); en el modelo 3 es medida como la satisfacción del trabajador (ST); en el modelo 4 es la evolución rápida de la organización (EO); finalmente, en el modelo 5 es el aprovechamiento de los recursos (AR), en este caso con referencia específica a los recursos humanos. De esta manera se realizaron estimaciones para un conjunto de 5 modelos alternos y obtuvimos los resultados que se presentan más adelante. Las variables independientes son definidas como fueron descritas en la sección anterior.

### *Hipótesis*

Con base en la información prevista en la revisión de la literatura y la formulación en la ecuación del modelo estocástico de nuestra investigación, podemos ahora establecer las hipótesis a ser evaluadas empíricamente. Lo anterior permite establecer las 4 hipótesis fundamentales del estudio y su posterior evaluación empírica.

**Hipótesis 1.** La alineación estratégica (AE) de los procesos claves influye de manera positiva el rendimiento de las empresas, es decir, empresas que logren enfocar sus esfuerzos hacia mejorar los procesos para tener mayor flexibilidad obtienen mejores valoraciones de las medidas alternas de desempeño.

**Hipótesis 2.** Una cultura organizacional (CO) de corte más flexible influye positivamente en el rendimiento de la empresa. En este sentido, la hipótesis indica que empresas donde la cultura predominante facilita la transformación organizacional mediante esquemas más flexibles obtienen un mejor desempeño y son capaces de desarrollar una ventaja competitiva.

**Hipótesis 3.** La innovación (INN) influye positivamente en el desempeño empresarial. Es decir, si el coeficiente de la INN es positivo, la evidencia empírica proveerá apoyo a las teorías de MAR y Porter, donde la transmisión de efectos detonadores de conocimiento (*knowledge-spillover*) se da dentro de empresas en la misma industria, fortaleciendo el desempeño específico de los miembros de esta industria. Mientras que si el coeficiente de INN obtiene un valor negativo, entonces daría apoyo estadístico a la teoría de Jacobs; es decir, la transmisión de la INN resulta en mejoras en el nivel de rendimiento y competitividad en industrias diversas, es decir, transmisión fuera de la industria hacia otras industrias.

**Hipótesis 4.** Las prácticas de flexibilidad laboral (PFL) influyen positivamente en mejores resultados y en mejor rendimiento empresarial. Es decir, las PFL favorecen los resultados organizacionales como ganancias de productividad, empleados más felices y más productivos, así como el uso eficiente de recursos.

### **Datos**

Una vez completada esta etapa inicial, el instrumento de medida utilizado para la valoración del estudio quedó integrado por 26 preguntas tipo afirmación. Estas preguntas a su vez utilizan una escala Likert de 5 niveles, donde 1 corresponde a la clasificación de «completamente en desacuerdo» y 5 a la clasificación de «totalmente de acuerdo». Para medir la AE se utilizaron ítems como «Enfocar los recursos en las actividades que realmente agregan valor al cliente», «Contar con una organización ágil, con procesos simples y capacidad de reacción inmediata», «Tener sistemas de trabajo claros, utilizando tecnología de vanguardia». Para INN, se utilizaron ítems como «Enfocar el negocio hacia oportunidades que existen en los actuales mercados», «Ver

Tabla 1  
Características de la muestra

	n = 98	%
<i>Género</i>		
Masculino	45	46
Femenino	53	54
<i>Estado civil</i>		
Soltero	48	49
Casado	50	51
<i>Edad</i>		
Menores de 25 años	6	6
De 25 a 35 años	60	61
Mayores de 35 años	32	33
<i>Nivel del puesto</i>		
Técnico	4	4
Supervisor	13	13
Administrativo	61	62
Gerencial	20	21
<i>Nivel académico</i>		
Profesionista	67	68
Posgrado	31	32

Fuente: elaboración propia.

los negocios de manera distinta y entregar a los clientes productos y servicios que se diferencien». En lo que respecta a la CO para la flexibilidad, algunos ítems fueron: «En nuestra organización los empleados se actualizan constantemente en tecnología e información para el desarrollo de sus tareas y la atención a los clientes», «El equipo directivo de nuestra organización fomenta entre sus colaboradores la innovación y la creatividad», «Los empleados en esta empresa proponen nuevas ideas e introducen novedades en su trabajo». Por otra parte, en lo que respecta a los datos demográficos de control se utilizaron 5 variables. Estas variables son: género, estado civil, edad, nivel jerárquico y nivel académico. En total se cuenta así con 31 preguntas y una muestra de 98 individuos que trabajan en empresas con más de 500 trabajadores.

Para la realización de la parte cuantitativa de la investigación y con la finalidad de validar el instrumento de medida, se utilizó una muestra dirigida a conveniencia, de conformidad con la metodología establecida en [Hernández-Sampieri et al. \(2010\)](#). El total de la muestra tiene 98 personas que trabajan en la zona fronteriza del noroeste de México y que viven en la ciudad de Mexicali, Baja California. Las encuestas fueron administradas de manera electrónica por medio de la herramienta *Survey Monkey*. El correspondiente análisis estadístico fue realizado con base en un análisis factorial con la finalidad de conocer la confiabilidad del instrumento de medida, un análisis de correlación y de regresión. En la [tabla 1](#) se pueden observar las características demográficas de los participantes<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Es relevante destacar que las variables de control fueron utilizadas en el modelo de corte econométrico, pero ninguna resultó estadísticamente significativa. Por lo tanto, para mantener la simplicidad en el reporte de los resultados, estas variables no son incluidas en las estimaciones reportadas en la [tabla 4](#).

Tabla 2  
Datos descriptivos de las prácticas de flexibilidad laboral

Componentes de la flexibilidad laboral	Promedio	DS	Ranking
A. Trabajo a distancia	3.092	1.465	3
B. Horarios de trabajo flexibles	3.031	1.523	
C. Compensación variable	2.929	1.394	
D. Prácticas de <i>outsourcing</i>	3.714	1.533	1
E. Contratos flexibles	3.388	1.337	2

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3  
Correlograma para los instrumentos de flexibilidad organizacional

	$\alpha$	AE	CO	INN	PFL
1. (AE) Alineación estratégica de la organización	0.90	1.000			
2. (CO) Cultura organizacional para la flexibilidad	0.89	0.210*	1.000		
3. (INN) Innovación	0.91	0.559***	0.296**	1.000	
4. (PFL) Prácticas de la flexibilidad laboral	0.59	0.237*	0.401***	0.226*	1.000

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

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

\*\*\* La correlación es significativa al nivel 0,001 (bilateral).

## Resultados y análisis estadístico

A continuación se muestran los promedios de cada uno de los componentes de las prácticas flexibles utilizadas para poder hacer su análisis de manera individual y comprender la relevancia que tiene cada una de ellas en el entorno empresarial, como parte de la aportación de la investigación.

De acuerdo con los resultados mostrados en la [tabla 2](#), las prácticas de *outsourcing* son uno de los componentes de la flexibilidad organizacional más utilizados en las empresas (MD = 3.71; DS = 1.53), seguido por el uso de los contratos flexibles (MD = 3.39; DS = 1.34) y finalmente por la asignación de actividades remotas, es decir, realizar el trabajo a distancia (MD = 3.09; DS = 1.47).

Continuando con el análisis de los resultados, se realizó la prueba de confiabilidad del instrumento utilizado en el trabajo de campo, mediante un análisis factorial. Los resultados indican la existencia de cargas factoriales superiores a 0.45, y con niveles estadísticos de significación adecuados. Posteriormente procedimos a realizar un análisis de correlación con el objetivo de analizar una posible relación entre los constructos. Los resultados de dicho análisis están presentes en la [tabla 3](#).

Es importante mencionar que el mayor porcentaje de relación se presenta entre la INN y la AE de la organización por procesos,  $r(98)=0.56$ , y  $p<0.001$ , es decir, que cuando existen procesos alineados con las estrategias de la organización, se pueden enfocar mejor los recursos hacia identificar nuevas oportunidades de negocios, entrar en mercados más competitivos y dejar de trabajar con esquemas conservadores y tradicionales. Otro de los resultados que es conveniente analizar es la relación entre las diversas PFL y la CO para la flexibilidad  $r(98)=0.40$ ,  $p<0.001$ ; nos damos cuenta que mientras los directivos o mandos intermedios de la organización fomenten en sus colaboradores la participación y que cada uno de ellos conozca claramente sus funciones y su impacto en los resultados finales, se aceptan positivamente las prácticas flexibles.

De acuerdo con los resultados mostrados en la [tabla 3](#), se observa que la alineación de la organización en procesos claves (AE) tiene una relación positiva con las PFL,  $r(98)=0.24$ , y  $p<0.05$ ,



por lo que la hipótesis 1 se confirma. También la evidencia empírica nos permite afirmar que la cultura que se tiene en la organización para la flexibilidad (CO) está relacionada positivamente con las PFL,  $r(98) = 0.40$ , y  $p < 0.001$ , por lo que la hipótesis 2 se confirma de igual manera. Finalmente, existe una relación positiva entre la INN y las PFL,  $r(98) = 0.23$ , y  $p < 0.05$ , y la hipótesis 3 se confirma.

En virtud de que los resultados de la correlación indican que cada una de las variables analizadas influye positivamente en las PFL, se procedió a llevar a cabo un análisis de regresión multivariable, de acuerdo con la ecuación del modelo de la investigación.

Los resultados de las estimaciones presentadas en la *tabla 4*, para los 5 modelos alternativos, muestran resultados de corte preliminar que son de interés. En primera instancia cabe resaltar el resultado robusto que tiene la CO sobre todas las medidas de desempeño empresarial. En este sentido es claro que una CO que promueve la flexibilidad laboral resulta en un mejor desempeño a todo nivel, independientemente de cómo se mida la percepción del desempeño de la empresa. Particularmente, se puede observar que la CO tiene su efecto positivo más amplio en el caso de IC, es decir, que una cultura empresarial flexible resulta en mejores niveles de iniciativa y creatividad. Sin embargo, el efecto positivo de la CO está presente además en todas las medidas de percepción de desempeño utilizadas. Es decir, una cultura flexible que promueve el desempeño de la fuerza laboral resulta en efectos positivos independientemente de cómo este desempeño sea medido. Estos resultados comprueban nuestra hipótesis 2.

En segundo lugar, la medida de AE tiene también un efecto positivo en todas las medidas de desempeño empresarial, apoyando la hipótesis 1. Sin embargo, solo el coeficiente para la IC es estadísticamente significativo al 10% de confianza. En el resto de las medidas de desempeño, los coeficientes no son significativos. Además, el valor de los coeficientes es mucho menor en comparación con el caso de IC; es decir, si bien el efecto positivo de una adecuada AE se percibe que influye positivamente en los objetivos alcanzados (OA), la satisfacción del trabajador (ST) y la evolución rápida del trabajador (EO), esto lo hace de una manera menos pronunciada. En el caso del aprovechamiento de los recursos (AR), el coeficiente de estimación es similar al caso de IC.

Ahora, las variables INN y PFL muestran resultados que son diferenciados de acuerdo con la especificación que se establezca para medir la percepción del desempeño de la empresa. La evidencia empírica en relación a estas variables debe ser entendida de manera muy particular, dado que ninguno de los coeficientes es estadísticamente significativo en los rangos estándares de confiabilidad; con esta precaución procedemos a su interpretación.

Para el caso de la INN, la evidencia arroja resultados mixtos. En los modelos donde la variable de desempeño es OA o ST, la INN tiene un efecto positivo, es decir, los procesos de INN ayudan a alcanzar los objetivos de la empresa y a obtener mayor satisfacción de los trabajadores. En este sentido, podemos argumentar que la INN promueve procesos que están alineados con las teorías de derrame del conocimiento en apoyo a los argumentos presentados por MAR y Porter. En otras palabras, los procesos de INN promueven la transmisión de conocimiento dentro de la misma industria y se benefician de los efectos que se dan con empresas ligadas a la empresa. Es posible argumentar que los trabajadores se benefician de los procesos innovadores y desarrollan en alguna medida competencias que podrían ser utilizadas en industrias de la misma rama productiva.

Por otra parte, cuando la percepción del desempeño de la empresa es medida a través de las variables IC, EO y AR, el efecto de INN es negativo. La interpretación intuitiva de estos resultados es que los procesos relacionados con la INN operarían de una manera más apropiada en relación a IC en industrias no necesariamente relacionadas (en favor de la teoría de Jacobs). Alternativamente, la INN se da en alta concentración en empresas con capacidades para establecer

Tabla 4  
Resultados de los modelos de desempeño de la empresa

	Modelo 1 IC	Modelo 2 OA	Modelo 3 ST	Modelo 4 EO	Modelo 5 AR
(AE) Alineación estratégica de la organización	0.2909 (0.1401)*	0.0208 (0.1409)	0.0398 (0.1558)	0.0710 (0.1434)	0.2150 (0.1730)
(CO) Cultura organizacional para la flexibilidad	0.8340 (0.1032)***	0.7277 (0.1038)***	0.7333 (0.1148)***	0.7035 (0.1057)***	0.7608 (0.1275)***
(INN) Innovación	−0.2474 (0.1424)	0.0223 (0.1433)	0.0363 (0.1584)	−0.0809 (0.1458)	−0.1862 (0.1759)
(PFL) Prácticas de flexibilidad laboral	0.1061 (0.1010)	−0.0892 (0.1019)	−0.0667 (0.1124)	0.0889 (0.1034)	−0.0351 (0.1248)
R <sup>2</sup>	0.5787	0.4090	0.3921	0.4530	0.3774
R <sup>2</sup> adj.	0.5606	0.3833	0.3659	0.4295	0.3506
Coefficiente de variación	0.2330	0.2191	0.2656	0.2254	0.2959
F-Estadístico	31.94	15.92	14.99	19.25	14.09
n	98	98	98	98	98

\* p < 0.05.

\*\*\* p < 0.001; one-tailed test.

Coefficientes beta presentados en los modelos de regresión (error estándar entre paréntesis).

Los modelos fueron estimados haciendo uso de diferentes variables dependientes. Cada una de las variables mide el rendimiento de las empresas de una forma alternativa. Así, los códigos correspondientes son: IC se refiere a la iniciativa y creatividad como base de la flexibilidad; OA representa los objetivos alcanzados; ST es la satisfacción del trabajador; EO es la evolución rápida del trabajador, y AR es el aprovechamiento de los recursos.

Las variables de control fueron incluidas en todas las estimaciones, pero ninguna de ellas reporta coeficientes estadísticamente significativos y diferentes de cero. Las variables no son reportadas para mantener la simplicidad de la tabla y enfocarse en los resultados de mayor interés para esta investigación. Los resultados están disponibles previa consulta a los autores.

barreras de entrada en la industria donde operan, generando ganancias de tipo monopolístico (en favor de la argumentación presentada por MAR); es decir, la INN promueve la especialización y no la competencia. La evidencia indicaría aquí que la INN no genera derrame de conocimiento en favor de la teoría propuesta por Porter; es decir, donde los beneficios de la misma se manifiestan más en la competencia directa y con empresas relacionadas y de apoyo. Nótese además que la magnitud de los coeficientes varía a través de las 3 medidas de desempeño con EO, siendo la que tiene el valor más bajo de  $-0.08$ , mientras que las otras 2 medidas tienen coeficientes de  $-0.1862$  (AR) y  $-0.2474$  (IC). Estos resultados dirían que sin la INN no existe mayor flexibilidad de la iniciativa y creatividad, lo cual es relativamente esperado; por otra parte limita en cierta medida la evolución rápida de la flexibilidad, que podría ser el resultado de concentrarse en actividades muy específicas, resultantes de la misma Innovación; finalmente se limita el aprovechamiento de los recursos humanos, que es contrario a lo esperado. Sin embargo, como mencionamos en líneas anteriores, el hecho de que la INN tenga coeficientes positivos en relación a OA y ST es lo que intuitivamente se espera, es decir, que la INN ayude a alcanzar los objetivos de la empresa y dé mayor satisfacción al trabajador.

Finalmente, el análisis del constructo para medir las PFL arroja coeficientes estimados mixtos como en el caso de INN. Observamos 2 elementos de interés. Primero, en los casos donde IC y EO son nuestras variables dependientes, ambos coeficientes son positivos y tienen una magnitud muy similar (0.1061 y 0.0889, respectivamente), mientras que para los casos donde OA, ST y AR son las variables dependientes, los efectos son negativos y los coeficientes estimados tienen también básicamente la misma magnitud ( $-0.0892$ ,  $-0.0667$  y  $-0.0351$ , respectivamente). Segundo, el hecho de tener coeficientes con signos opuestos —dependiendo de qué variable es utilizada como variable dependiente— indica que las PFL no tienen efectos únicos y simétricos en la percepción del desempeño de la empresa. Estos resultados merecen mayor atención y análisis.

En la revisión de literatura se habló que las PFL fueron introducidas como una respuesta a los cambios observados en los mercados y en respuesta a elementos de corte global. En este sentido, estudios previos argumentan que empresas en las que se practica más la flexibilidad laboral desarrollan una ventaja competitiva y, consecuentemente, tienen un mejor desempeño que sus competidoras. Sin embargo, la evidencia presentada por nuestro estudio arroja resultados mixtos. Como hemos dicho anteriormente, si el desempeño de la empresa es medido por la percepción desde la óptica de la iniciativa y la creatividad, y la evolución rápida del trabajador, entonces efectivamente las prácticas que fomentan la flexibilidad laboral sí resultan en un efecto positivo. Es decir, la flexibilidad promueve el desarrollo del trabajador, que a su vez resulta en más creatividad e iniciativas. Sin embargo, el uso de prácticas de la flexibilidad laboral tiene efectos negativos en la percepción del desempeño empresarial en el alcance de los objetivos, en la misma satisfacción del trabajador y en el aprovechamiento del recurso humano. Estos últimos resultados están claramente aproximados a lo que la teoría indica. Las hipótesis 3 y 4 reciben apoyo parcial únicamente, y los resultados son susceptibles a la especificación del modelo, en particular a la definición de la variable «percepción del desempeño empresarial».

Las empresas miden su desempeño de varias formas, y cada una de ellas responde de manera diferente a un grupo clave de variables identificadas en la literatura como fundamentales. Es decir, los resultados indican que el desempeño de las empresas es susceptible a lo que la empresa —y en particular los altos mandos de la gerencia— determinen como sus objetivos principales.

Tomando en cuenta los resultados de los diversos modelos de regresión, es conveniente destacar que cuando el equipo directivo motiva a sus colaboradores y fomenta entre ellos la INN en sus actividades diarias utilizando herramientas tecnológicas actualizadas, la cultura para la flexibilidad

influye en los resultados de la empresa, principalmente en la iniciativa de cada uno de ellos para hacer mejor su trabajo y en que los recursos humanos son aprovechados de la mejor manera.

Con el objetivo de que las empresas puedan desarrollar todo su potencial dirigido a la INN y que puedan observar sus productos o servicios mediante el desarrollo de nuevas capacidades, conocimientos y habilidades en sus colaboradores, ellas —las empresas— necesitan enfocar sus recursos en actividades que realmente generen valor en los procesos, rompiendo esas barreras funcionales para que sean más flexibles mediante mejores prácticas de recursos humanos. En otras palabras, esto quiere decir que las empresas deben identificar los procesos clave, diseñar una estructura de soporte y apoyo para todos los colaboradores y tener sistemas de información y comunicación más eficientes.

## Conclusiones

Los resultados empíricos de este estudio permiten elaborar algunas conclusiones tentativas. La conclusión básica es que diferentes medidas de desempeño empresarial son sensibles a la definición de los objetivos meta de la empresa, es decir, no todos los objetivos de desempeño están alineados en la misma dirección, y no todos pueden ser alcanzados con las mismas estrategias de flexibilidad laboral. En otras palabras, las empresas deben estar atentas a posibles conflictos en el alcance de los objetivos de desempeño que inicialmente parecen ser congruentes, pero que son afectados de manera asimétrica por las variables que definen la flexibilidad de las organizaciones.

Preliminarmente, los resultados indican que las actividades empresariales relacionadas con los aspectos de cultura son las que más influyen en los indicadores de rendimiento organizacional. En este sentido, los resultados estadísticos de este trabajo dan apoyo a la idea de que una empresa que emplea prácticas organizacionales flexibles, y enfocadas a mejorar el ambiente laboral mantendrá a sus empleados satisfechos, y consecuentemente logrará posicionarse dentro de su industria con un mayor nivel de competitividad sostenible.

Sin embargo, los resultados de las variables relacionadas con la INN y las PFL dan señales mixtas en términos de la percepción del desempeño de la empresa, pues los resultados son sensibles al parámetro de desempeño que los trabajadores están evaluando. En este sentido, la innovación demuestra tener un efecto positivo cuando la meta de desempeño es el alcance de los objetivos y la satisfacción del trabajador. De manera contraria la innovación trae a la luz la existencia de un efecto negativo; en el caso de la iniciativa y creatividad, la evolución rápida del trabajador y el aprovechamiento de los recursos.

De igual manera, las PFL también arrojan resultados mixtos; particularmente, el estudio revela que existe una relación negativa entre estas prácticas y los objetivos alcanzados, así como con la satisfacción del trabajador y el aprovechamiento de los recursos. Finalmente, las prácticas de flexibilidad apoyan los objetivos de iniciativa y creatividad, y la evolución rápida del trabajador.

## *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

Podemos mencionar algunas limitaciones encontradas a lo largo de la investigación y que pueden ser consideradas como posibles proyectos a realizar en el futuro. Por ejemplo, utilizar indicadores cuantitativos para medir de otra manera el rendimiento de la organización, como son los índices de producción, los porcentajes de servicios prestados, la eficiencia operativa, el rendimiento financiero, el crecimiento de las ventas, entre otros más. Mientras que a nivel personal es conveniente analizar los efectos en la satisfacción laboral, en la retención del capital humano y en la atraktividad del empleo y de los puestos que se puede tener por la flexibilidad.

En cuanto a futuras líneas de investigación, analizar las ventajas y desventajas de las prácticas relacionadas con la flexibilidad organizacional, así como utilizar un entorno diferente, ya sea en función de la unidad de estudio o del sector empresarial.

## Agradecimientos

Se agradece a todas las personas que participaron en este proyecto, especialmente a Gloria Alicia Arce Zavala, Carlos Javier Sánchez Dávila y Manuel Esteban Medina León, alumnos del Programa de Posgrado en Administración de CETYS Universidad campus Mexicali BC, México, por las aportaciones y comentarios realizados en el desarrollo de este proyecto.

## Referencias

- Aaker, D. y Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74–82.
- Alva, S. (2011). *Empresa Admirada: La Receta*. LID Editorial Mexicana.
- Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29, 155–173.
- Bae, J. y Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502–517.
- Baier, Ch., Hartmann, E. y Moser, R. (2008). Strategic alignment and purchasing efficacy: An exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 36–52.
- Barrett, H., Balloun, J. y Weinstein, A. (2005). Success factors for organizational performance: Comparing business services, health care, and education. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 16–28.
- Batra, S. (2006). Impact of information technology on organizational effectiveness: A conceptual framework incorporating organizational flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 7(1/2), 15–25.
- Cappelli, P. y Neumark, D. (2001). Do ‘high-performance’ work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review*, 54(4), 737–775.
- Cappelli, P. y Neumark, D. (2004). External churning and internal flexibility: Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses. *Industrial Relations*, 43(1), 148–182.
- Chiang, F. y Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293–1330.
- Decoene, V. y Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers’ motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(3/4), 429–448.
- Dixit, G. K. y Nanda, T. (2011). Strategic alignment of organizational culture and climate for stimulating innovation in SMEs. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(1), 77–85.
- Duana Ávila D. (2008). «Flexibilización laboral, el caso de México» en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N.º 92, Texto completo en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2008/dda.htm> Recuperado el 31 de julio de 2015
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I. y Beaumont, R. (2013). ‘Flexibility’ as the rationale for organizational change: A discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 83–97.
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145–167.
- Englehardt, C. S. y Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4), 113–121.
- Fernandez-Perez de la Lastra, S., Martin-Alcazar, F. y Sanchez-Gardey, G. (2014). Functional flexibility in human resource management systems: Conceptualization and measurement. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 1–14.
- Gagnon, M. A. y Michael, J. H. (2003). Employee strategic alignment at a wood manufacturer: An exploratory analysis using lean manufacturing. *Forest Products Journal*, 53(10), 24–29.
- Hatun, A. y Pettigrew, A. (2004). Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family-owned firms. *Family Business Review*, 17(3), 237–258.
- Hatun A. (2004). Las cinco señales de una deseable flexibilidad, La Nación [consultado 19 Jun 2014]. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/573239-las-cinco-senales-de-una-deseable-flexibilidad>

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.ª edición). México: Mc Graw-Hill.
- Ibarra-Cisneros, M. y Gonzalez-Torres, L. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Revista Contaduría y Administración UNAM*, 231, 33–52.
- Jacobs, J. (1969). *The Economy of Cities*. New York: Vintage.
- Jacobs, J. (1984). *Cities and the Wealth of Nations: Principles of Economics Life*. New York: Vintage.
- Jamrog, J. J., Vickers, M., Overbolt, M. H. y Morrison, C. L. (2009). High-performance organizations: Finding the elements of excellence. *People & Strategy*, 32(1), 29–38.
- Jansen, J., Frans, A. J. y Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Kanchanda, K. y Ussahawanitchakit, P. (2011). Organizational flexibility capability, innovation advantage and firm sustainability: Evidence from electronic manufacturing businesses in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 11(3), 122–134.
- Konrad, A. y Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225–1237.
- López-Cabrales, A., Valle, R. y Galan, J. L. (2011). Employment relationships as drivers of firm flexibility and learning. *Personnel Review*, 40(5), 625–642.
- Madero, S. y Flores, R. (2009). Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo. *Investigación y Ciencia*, 43, 46–52.
- Madero, S. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 131–147.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración UNAM*, 232, 109–130.
- Markova, G. (2012). Building dynamic capabilities: The case of HRIS. *Management Research*, 10(2), 81–98.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M. J., Pérez-Pérez, M. y de Luis-Carnicer, P. (2008a). Workplace flexibility and innovation: The moderator effect of inter-organizational cooperation. *Personnel Review*, 37(6), 647–665.
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J. y de Luis-Carnicer, P. (2008b). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7–31.
- Matusik, S. y Hill, C. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 680–697.
- Menon, S. T. (2012). Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing. *International Journal of Manpower*, 33(7), 769–785.
- Milkovich, G., Newman, J. y Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th edition). NY: Mc. Graw Hill.
- Milliman, J., von Glinow, M. y Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *The Academy of Management Review*, 16(2), 318–339.
- Minsal D, Pérez Y (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed* 2007; 16(3) [consultado 10 Abr 2013]. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_3\\_07/aci08907.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm)
- Mowday RT, Sutton RI (1993). Organization behavior: Linking individuals and groups to organization context. En: L. Porter & M. Rosensweig (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 44: 195–229. Palo Alto, CA.
- Nedelko, Z. y Potocan, V. (2013). The role of management innovativeness in modern organizations. *Journal of Enterprising Communities*, 7(1), 36–49.
- Oliveros D, Cova M (2009). Desarrollo de Grupos y Equipos de Alto Desempeño [consultado 10 Abr 2013]. Disponible en: [http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos\\_de\\_alto\\_desempeno.pdf](http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos_de_alto_desempeno.pdf)
- Osio, L. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral. Revista Venezolana*, 3(5), 93–109.
- Palanisamy, R. (2005). Strategic information systems planning model for building flexibility and success. *Industrial Management+Data Systems*, 105(1/2), 63–81.
- Perry-Smith, J. y Blum, T. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107–1117.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Potocan, V. y Mulej, M. (2009). How to improve innovativeness of small and medium enterprises. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 14(1), 1–20.
- Ramendran, Ch. S. P. R., Raman, G., Mohamed, R. K. M. H., Beleya, P. y Nodeson, S. (2013). Organizational flexibility and its implications on employees productivity. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(10), 298–316.

- Ronda, J., Quirós, I. y Oteo, R. (2011). Flexibilidad y desarrollo de los recursos humanos en un contexto de innovación: análisis empírico en el sector biotecnológico/Flexibility and human resource development in a context of innovation: An empirical analysis on the biotechnology sector. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 17–39, 188, 190.
- Romer, P. (1986). Increasing returns and long run growth. *Journal of Political Economy*, 94, 1002–1037.
- Rosenblatt, M. (2011). The use of innovation awards in the public sector: Individual and organizational perspectives. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 13(2), 207–219.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
- Tremblay, M., Sire, B. y Pelchat, A. (1998). A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction. *Human Relations*, 51(5), 667–688.
- Vaiman, V., Lemmergaard, J. y Azevedo, A. (2011). Contingent workers: Needs, personality characteristics, and work motivation. *Team Performance Management*, 17(5/6), 311–324.
- Ward, K. (2011). Examining changes in the strategic alignment model's alignment factors over time: A case study. *The Review of Business Information Systems*, 15(4), 31–38.