



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
Y GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Consecuencias no buscadas de las “prácticas de
flexibilidad de recursos humanos” en las PyMEs

Análisis de una PyME del sector servicios de la Ciudad Autónoma
de Buenos Aires (2019)

AUTOR: LIC. LUZ CORMICK

TUTOR: DRA. SILVANA PRISCILA PALACIO

DICIEMBRE 2019



Índice

| | |
|--|-----------|
| Resumen | 4 |
| Introducción | 5 |
| Capítulo 1 | |
| Las prácticas de flexibilidad de recursos humanos y su vinculación con la dimensión cultural de las organizaciones..... | 8 |
| 1.1 Las prácticas de flexibilidad de recursos humanos: su contextualización y tipos de prácticas de flexibilidad laboral..... | 8 |
| 1.2 El enfoque de la autoorganización..... | 10 |
| 1.3 Concepto y alcances de la identidad organizacional | 11 |
| 1.4 La cultura organizacional | 13 |
| 1.5 La cultura e identidad organizacionales: dos conceptos interrelacionados | 14 |
| 1.6 Los efectos funcionales y beneficios de una cultura organizacional fuerte | 16 |
| 1.7 El sentido de pertenencia..... | 17 |
| Capítulo 2 | |
| Los posibles efectos de la aplicación de las prácticas de flexibilidad de recursos humanos por parte de las PyMEs en su identidad y cultura | 19 |
| 2.1 ¿Por qué las empresas aplican prácticas de flexibilidad de recursos humanos? | 19 |
| 2.2 Un primer esbozo de las posibles consecuencias de aplicar prácticas de flexibilidad de recursos humanos en las PyMEs | 20 |
| Capítulo 3 | |
| Análisis de los efectos generados por la aplicación de prácticas de flexibilidad de recursos humanos en una PyME del sector servicios en C.A.B.A. (2019)..... | 26 |
| 3.1 Presentación del caso de estudio: la empresa Alfa | 26 |
| 3.2 Utilización de las prácticas de flexibilidad en la empresa Alfa y análisis de sus efectos a partir de la percepción de sus empleados..... | 27 |
| 3.3 Utilización de las prácticas de flexibilidad en la empresa Alfa y análisis de sus efectos a partir de la percepción de la gestión del área de Recursos Humanos | 32 |



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



| | |
|---|-----------|
| 3.4 Análisis de los efectos generados por las prácticas de flexibilidad en la empresa Alfa a partir de la observación directa de la interacción entre sus empleados | 33 |
| Conclusiones..... | 37 |
| Anexos..... | 40 |
| Referencias Bibliográficas | 45 |



Resumen

El presente trabajo plantea la implicancia de la aplicación por parte de las PyMEs de ciertas prácticas de flexibilidad de los recursos humanos en la identidad de la organización, en su cultura y en el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia aquella. Se aborda el tema como una situación problemática, al considerarse concretamente que los contratos de trabajo temporales, la subcontratación, las jornadas flexibles y el teletrabajo (*homeworking*) pueden provocar una pérdida de identidad de las organizaciones PyMEs, problemas culturales intraorganizacionales y una disminución o carencia de un sentido de pertenencia de los trabajadores hacia sus respectivas empresas.

Como parte de los objetivos generales de esta investigación, se intenta analizar la viabilidad de que las pequeñas y medianas empresas repliquen las prácticas de flexibilidad de recursos humanos que implementan las grandes empresas. Conjuntamente, se busca determinar los beneficios y los perjuicios culturales, y en definitiva económicos, que genera la implementación de dichas prácticas por parte de las pequeñas y medianas empresas.

Desde el enfoque empírico, este trabajo pretende explorar los efectos negativos no buscados a través de la aplicación de prácticas de flexibilidad de recursos humanos en una PyME del sector servicios en C.A.B.A. en el año 2019, tomada como caso de estudio. Finalmente, busca establecer pautas de acción dentro de la gestión de recursos humanos de las PyMEs para mitigar dichos efectos negativos y capitalizar sus beneficios.

Este estudio procura brindar herramientas para reflexionar sobre la necesidad de que las PyMEs adapten las prácticas de flexibilidad de recursos humanos que decidan implementar a su propia configuración cultural para elevar el rendimiento, compromiso y sentido de pertenencia de sus empleados, sin verse afectadas por los efectos negativos no buscados.

Palabras clave: PyMEs, Gestión de Recursos Humanos, Prácticas de flexibilidad, cultura organizacional, identidad organizacional.



Introducción

El presente trabajo se encuadra dentro de la gestión de los recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), la cual debe estar alineada con la gestión estratégica de la empresa. Específicamente, se intenta plantear la implicancia de la aplicación por parte de las PyMEs de ciertas prácticas de flexibilidad de los recursos humanos en la identidad de la organización, en su cultura y en el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia aquella.

Este estudio se encuentra motivado por la creciente utilización de dichas prácticas por parte de las grandes empresas y el intento de las PyMEs por replicarlas, con sus probables consecuencias no buscadas. Existe una considerable porción de bibliografía no específica para PyMEs, ni contextualizada en Argentina, que promueve distintos tipos de flexibilidad con el fin de obtener beneficios tanto para las empresas como para los empleados. Sin embargo, prácticamente no existe bibliografía que contextualice la aplicación de este tipo de prácticas en las PyMEs de Argentina, cuya realidad es muy diferente a la de las grandes empresas multinacionales o de otros países en las que se suele basar este tipo de bibliografía del *management*.

Si bien es innegable que muchos aspectos de las prácticas que promueven la flexibilidad de los recursos humanos son positivos y beneficiosos para ambas partes de la relación laboral, se intenta demostrar que es posible que, al aplicarse en otro tipo de configuración empresarial, otros aspectos vayan en detrimento de ciertas cuestiones fundamentales para todas las organizaciones. En particular, de su identidad, de su cultura y del sentido de pertenencia de sus miembros.

La intención es abordar el tema como una situación problemática, al considerarse concretamente que los contratos de trabajo temporales, la subcontratación, las jornadas flexibles y el teletrabajo (*homeworking*) pueden provocar una pérdida de identidad de las organizaciones PyMEs, problemas culturales intraorganizacionales y una disminución o carencia de un sentido de pertenencia de los trabajadores hacia sus respectivas empresas.



De este modo, se plantean e intentan responder los siguientes interrogantes durante el desarrollo del presente trabajo: ¿Es viable que las PyMEs repliquen las prácticas de flexibilidad de recursos humanos que implementan las grandes empresas? ¿Es posible que los efectos negativos de la aplicación de tales prácticas en las PyMEs sean tan perjudiciales que en su conjunto superen a los beneficios? ¿De qué manera las PyMEs pueden capitalizar los beneficios de la aplicación de tales prácticas y evitar los perjuicios no buscados?

Asimismo, como parte de los objetivos generales de esta investigación, se intenta analizar la viabilidad de que las pequeñas y medianas empresas repliquen las prácticas de flexibilidad de recursos humanos que implementan las grandes empresas. Conjuntamente, se busca determinar los beneficios y los perjuicios culturales, y en definitiva económicos, que genera la implementación de dichas prácticas por parte de las pequeñas y medianas empresas.

Desde el punto de vista empírico, este trabajo pretende explorar los efectos negativos no buscados a través de la aplicación de prácticas de flexibilidad de recursos humanos en una PyME del sector servicios en C.A.B.A. en el año 2019. Finalmente, se busca establecer pautas de acción dentro de la gestión de recursos humanos de las PyMEs para mitigar dichos efectos negativos y capitalizar sus beneficios.

De esta forma, el presente estudio comienza en su primer capítulo con un relevamiento bibliográfico que permitirá contextualizar la flexibilidad laboral y los tipos que existen dentro de la gestión de recursos humanos de las empresas (las que en adelante se denominarán “prácticas de flexibilidad de recursos humanos”). Además, se desarrollarán los conceptos y alcances de la cultura e identidad organizacional, del enfoque de la “autoorganización” y del sentido de pertenencia, explicando la íntima relación que existe entre todos estos conceptos.

Luego, en el capítulo dos se realizará una primera aproximación que intentará poner de manifiesto los posibles efectos negativos que puede provocar la aplicación de las prácticas de flexibilidad de recursos humanos por parte de las PyMEs en su identidad y



cultura, comenzando por establecer los motivos por los cuales las empresas se ven alentadas a implementarlas.

Posteriormente, en el capítulo tres se utilizará la técnica de estudio de caso en una PyME del sector servicios de la Ciudad de Buenos Aires en el año 2019 para enfatizar en la aplicación real y concreta de las prácticas de flexibilidad de recursos humanos que son objeto del presente trabajo. Dicha técnica se desarrollará mediante la implementación de encuestas a los empleados de la empresa y una entrevista estructurada a la persona responsable del Departamento de Recursos Humanos de la misma empresa, así como a través de la observación directa durante ciertos períodos de tiempo en diferentes días para observar la interacción entre distintos grupos de empleados.

Por último, en las conclusiones, se esclarecerá la situación problemática que atraviesan las PyMEs que aplican prácticas de flexibilidad laboral sin estar conscientes de los efectos devastadores que estas generan en su dimensión cultural. Además, se realizarán recomendaciones que apuntan a un mejoramiento de dicha situación, pues procurarán capitalizar los beneficios y evitar los perjuicios señalados.

Mediante las técnicas cualitativas y cuantitativas descriptas, se intenta validar la hipótesis de este trabajo que indica que algunas de las prácticas de flexibilidad de recursos humanos que replican las PyMEs de las grandes empresas perjudican la identidad y cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización. En parte, ello obedece a la imposibilidad de extrapolar prácticas en configuraciones empresarias muy diferentes.

Este trabajo pretende, entonces, brindar herramientas para reflexionar sobre la necesidad de que las PyMEs adapten las prácticas de flexibilidad de recursos humanos que decidan implementar a su propia configuración cultural para elevar el rendimiento, compromiso y sentido de pertenencia de sus empleados, sin verse afectadas por los efectos negativos no buscados.



Capítulo 1

Las prácticas de flexibilidad de recursos humanos y su vinculación con la dimensión cultural de las organizaciones

En el presente capítulo se plasmarán, desarrollarán y vincularán todos los conceptos obtenidos a partir del relevamiento bibliográfico. En primera instancia, se comenzará contextualizando el origen de la flexibilidad laboral y se enumerarán las clases que existen y que son objeto de este trabajo. Luego, se desarrollarán los conceptos relacionados con la dimensión cultural de las organizaciones y que se desean destacar por considerarse que son los aspectos que resultan perjudicados al aplicar las PyMEs prácticas de flexibilidad laboral.

1.1 Las prácticas de flexibilidad de recursos humanos: su contextualización y tipos de prácticas de flexibilidad laboral

Según el enfoque de varios autores, entre ellos Pollert, Trehan, Blanchard y Blanchard & Wolfers, la flexibilidad laboral o trabajo flexible surge en la década de 1970 a partir de la crisis del fordismo como modelo de producción masiva estandarizada y de organización rígida y racional del trabajo. Las preferencias de los consumidores mutaron, pues en lugar de demandar productos iguales o estandarizados, comenzaron a exigir productos diferenciados y acordes a sus necesidades particulares (Ibarra Cisneros & González Torres, 2010).

Los autores sostienen que, a partir de esta transformación, los procesos de producción tuvieron que adaptarse a estos requerimientos para convertirse desde un sistema rígido a uno altamente flexible. Este nuevo modelo de producción requería el empleo de una mano de obra altamente cualificada y polivalente, así como una mano de obra que no necesitará ser contratada de manera indefinida, sino acorde a las necesidades productivas de las empresas.



De acuerdo a la definición brindada por Palacio y Álvarez (2004), la flexibilidad laboral es la capacidad de las empresas de efectuar cambios en la cantidad, funciones, estructura y costos del factor trabajo empleado en el proceso productivo. Su objetivo es lograr adaptaciones relativamente rápidas del empleo frente a alteraciones estructurales o coyunturales del entorno.

Entonces, la argumentación que tienen las empresas para otorgar flexibilidad a su personal está vinculada a la adaptación de su fuerza de trabajo en función de las necesidades concretas de cada empresa para, de este modo, poder hacer frente a las demandas cambiantes del entorno. Este enfoque parte de la idea de que las organizaciones son sistemas totalmente abiertos, que están determinados por su entorno y que, por lo tanto, para poder sobrevivir deben adaptarse a sus exigencias y requerimientos. Sin embargo, como se verá más adelante, este último enfoque no tiene en cuenta la capacidad de “autoorganización” que pueden poseer las organizaciones, mediante la cual estas mantienen rasgos de su identidad frente a las perturbaciones del contexto.

Si bien existen diversas formas de flexibilidad laboral, a los fines del presente trabajo resulta pertinente mencionar las siguientes, en función de la clasificación de Gringras (1992), excepto por la última que es de elaboración propia.

En primer lugar, la flexibilidad numérica refiere a la modificación de la cantidad de trabajadores de las organizaciones en función a las variaciones en la demanda de los mercados o a los propios resultados económicos de las empresas. Es decir, las organizaciones deberían poder reducir o aumentar su plantel de trabajadores cuando lo consideren conveniente. Aquí se hacen presentes las primeras dos prácticas de flexibilidad a las que se dirige este estudio: las organizaciones podrán contratar nuevos trabajadores cuando les sea necesario aumentar su personal, pero limitando la relación laboral con el recurso de los **contratos de trabajo temporales** o de la **subcontratación**¹.

¹ La subcontratación es la contratación que hace una empresa a empleados de otra empresa para que realicen parte de los servicios por los que la primera ha sido contratada directamente. Para profundizar, véase el Art. 30 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744.



En segundo lugar, la flexibilidad del tiempo de trabajo implica eliminar o atenuar la rigidez en los horarios de trabajo, posibilitando la asignación de tiempos mensuales o anuales que se utilizan según las necesidades productivas de las empresas. Es decir, supone una alta rotación en los turnos y horarios de trabajo del personal e incluso la posibilidad de establecer interrupciones en los períodos de trabajo con la consiguiente reducción de la jornada laboral. En el presente trabajo, este tipo de flexibilidad se designa como **jornadas flexibles** o **variables**.

Por último, el *homeworking* o teletrabajo es una forma flexible de organizar el trabajo, mediante la cual el personal de una organización efectúa su trabajo sin estar presente físicamente en ella durante cierto tiempo de su jornada laboral (Informe sobre teletrabajo, 2019).

1.2 El enfoque de la autoorganización

Según la concepción de Etkin y Schvarstein (1997),

“La autoorganización incorpora la idea del cierre en los sistemas, aunque de ninguna manera se refiere a un aislamiento del entorno, sino que significa que las organizaciones no están determinadas desde afuera. Este enfoque plantea que las organizaciones, como sistemas, tienen la capacidad de generar y mantener por sí mismas los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin una pérdida de su identidad” (pág. 64).

Los citados autores sostienen que las organizaciones son entidades autónomas que pueden fijar sus propias reglas de operación, y dichas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. Las reglas que provienen del contexto y que sí imponen restricciones al funcionamiento de la organización pueden ser procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto.

De esta forma, cada organización puede explicarse por sus propias reglas de funcionamiento y no por los cambios del entorno; existe una correlación entre ambos, pero no una relación causal. Entonces, las organizaciones se cierran sobre sí mismas para



preservar su identidad, para conservar ciertos rasgos que les dan continuidad y singularidad.

Es así como, según las ideas de Wheatley (1997), en respuesta a las perturbaciones ambientales que indican la necesidad de cambio, las organizaciones se modifican y adaptan de manera de permanecer consistentes consigo mismas en ese entorno. Las organizaciones pueden, y deberían, enfocar sus actividades y procesos hacia lo que se necesita para mantener su propia integridad. Cuando el medio exija una nueva respuesta, la organización debería producir un cambio referencial. Un sistema organizacional debe tener la capacidad de adaptarse a su entorno, pero manteniendo su identidad, integridad y esencia.

Finalmente, al repasar nuevamente las ideas de Etkin y Schvarstein (1997), se concibe que son las interacciones entre los miembros de la organización las que pueden construir las condiciones de la autoorganización, es decir, de la preservación de la cultura y de los rasgos de identidad de las organizaciones. En definitiva, un sistema organizacional debe tener la capacidad de adaptarse a su entorno, pero manteniendo su identidad, integridad y esencia.

1.3 Concepto y alcances de la identidad organizacional

De acuerdo a la definición brindada por Etkin y Schvarstein, “la identidad de una organización está compuesta por todos aquellos rasgos característicos y propios que permitan distinguirla como singular y distinta de las demás” (1997, pág. 51). Los autores afirman que, si estos rasgos desaparecieran, la organización podría verse negativamente afectada, puesto que aquellas organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad poseen en general un desempeño más satisfactorio que aquellas donde esos rasgos se presentan de manera ambigua o difusa.

Según tales autores, “la invariancia es la permanencia de los rasgos de identidad en una organización a pesar de las modificaciones estructurales a través del tiempo” (1997, pág. 64); los cambios que generan pérdida de identidad se consideran destructivos. A su



vez, Wheatley (1997) sostiene que un claro sentido de identidad, de los valores, tradiciones, aspiraciones, competencia y cultura que guían las operaciones, es la fuente real de la independencia del medio. En consecuencia, es importante que las empresas diseñen intervenciones y gestionen prácticas y políticas que no vulneren la identidad organizacional. Las acciones propuestas por los directivos que sean incompatibles o perjudiquen la identidad pueden dañar el funcionamiento de la organización y convertirse en una perturbación para su existencia.

Etkin y Schvarstein argumentan que la identidad de una organización se manifiesta a través de una estructura, la cual se define, entre otras cosas, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por las formas que adoptan esas relaciones y por los propósitos que orientan las acciones de los miembros. Las organizaciones están constituidas por personas que se relacionan e interaccionan entre sí. La naturaleza de sus vínculos estará determinada por los rasgos determinantes de la identidad de la organización, por las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer y por las normas y valores imperantes provenientes de la cultura de la organización. La existencia de vínculos sociales entre los miembros de una organización impacta favorablemente en la construcción de una identidad organizacional.

Respecto a la importancia de las interacciones sociales dentro de las organizaciones, se pueden mencionar las ideas de Chiavenato (1998), quien sostiene que una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. No son la capacidad intelectual ni la capacidad física las que impiden la consecución de los objetivos organizacionales, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz. Asimismo, afirma que no solamente la interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización, sino que además el éxito o fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros.



1.4 La cultura organizacional

Etkin y Schvarstein (1997) expresan que la cultura organizacional está definida por los modos de pensar, creer y hacer las cosas en una organización, que son aplicados por los individuos mientras pertenecen a grupos de trabajo dentro de una organización y se relacionan con otros miembros. Si está transmitida y generalizada, la cultura ofrece un marco de referencia compartido que establece cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

Para los alcances del presente trabajo, los factores más importantes que constituyen una cultura organizacional² son los modos y hábitos de comportamiento aprendidos en la vida organizacional, el sistema de valores y creencias compartidos en los grupos de trabajo y los vínculos que conectan a los integrantes por cuestiones afectivas o emocionales y que se instalan para mantener cohesionados a los miembros.

Se entiende que la cultura transmite una sensación de identidad a los integrantes y facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Asimismo, se construye sobre la base de las interacciones cotidianas entre los miembros y se instala por interacción, imitación y aprendizaje.

Según Schein (1998), la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser transmitidas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Estas presunciones se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente han llegado a resolver dichos problemas de los grupos. Por lo tanto, es necesario que haya existido una cantidad suficiente de experiencias comunes para llegar a esa visión compartida y además esta tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo considerable para llegar a ser dada por

² Estos factores fueron recopilados de diversos autores que tratan sobre la cultura organizacional. Para profundizar véase: Schein, E.H. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Madrid, España: Plaza & Janes; Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. Ciudad de México, México: Alfaomega; Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall Pearson Educación.



supuesta. Así, la cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal y por consiguiente localizable sólo donde exista un grupo definido con una historia significativa.

En definitiva, nuevamente se destaca la importancia de las interacciones sociales y de cierto grado de estabilidad en ellas para la construcción, transmisión y sostenimiento de la cultura dentro de una organización. Es importante comprender que la cultura se construye gracias al sistema de interacciones entre personas que hayan desarrollado una identidad común.

Finalmente, resulta pertinente mencionar el concepto de socialización de los trabajadores, como el proceso a través del cual estos internalizan y se adaptan a la cultura de su organización. Para las empresas es importante que sus miembros se identifiquen con su cultura, misión, visión, valores y objetivos y que sientan cierto compromiso hacia ella. Pues, tal como sostiene Robbins (2004), el desempeño de los trabajadores, su compromiso con los objetivos organizacionales y el grado de identificación y sentido de pertenencia que puedan llegar a sentir hacia su empresa dependen en gran parte de que comprendan la manera adecuada y aceptada de realizar su trabajo. Esto último es lo que indica una socialización apropiada, es decir, una adaptación de los individuos a la cultura de la organización.

1.5 La cultura e identidad organizacionales: dos conceptos interrelacionados

De acuerdo a lo expresado por Etkin y Schvarstein (1997), los elementos de la vida organizacional adquieren el carácter de cultura cuando comienzan a formar parte del marco de referencia para el comportamiento individual. La presencia de los factores de la cultura, al actuar en forma congruente, favorece en los miembros una imagen compartida de la organización y es prueba de la existencia de una “personalidad corporativa”. También a través de los elementos manifiestos de la cultura se puede visualizar y materializar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.



De este modo, se puede concluir que los rasgos de la identidad organizacional están incluidos en el concepto de cultura, pues son elementos conocidos, establecidos y compartidos por los miembros. Y que tanto la cultura como la identidad están sometidas a un proceso de comprensión, aprendizaje e internalización por parte de los integrantes de la organización.

En una misma organización suelen coexistir varias subculturas con distintos grados de compatibilidad, lo cual solo es posible en cuanto no contradigan los rasgos básicos de la identidad organizacional. Según lo expresado por Morgan (1996), en caso de que no estén todos comprometidos con los intereses de la empresa para la cual trabajan, es probable que surjan divisiones subculturales a causa de la agrupación por fidelidad de los miembros de la organización, ya que desarrollarán normas y valores con fines de tipo personal más que con fines de la propia organización.

También es importante considerar en forma particular el rol que cumplen los valores dentro de la cultura organizacional y para la construcción de una identidad. Para Robbins (2004), los valores son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la organización para tomar sus decisiones y que regulan sus políticas y acciones. Si los valores son transmitidos, conocidos y compartidos por todos los miembros, logran captar la filosofía esencial de la cultura organizacional y proporcionar una dirección común a todos sus integrantes. Así, los valores tienen la potencialidad de orientar la conducta, establecer límites respecto a qué comportamientos se consideran aceptables y transmitirse por toda la organización.

Según lo señalado por Robbins, los valores deben ser coherentes con la misión y la esencia de la organización y transmitirse en la práctica, al ser orientadores de la acción. La participación de los miembros en los valores organizacionales, es decir, su conocimiento y posterior identificación, colabora a definir el carácter esencial de la organización, crear una identidad común y generar un sentido de pertenencia en los empleados. De allí la importancia de que los valores sean transmitidos claramente, conocidos y compartidos por todos los empleados, para que exista un criterio unificado que cohesione y refuerce los intereses de todos los integrantes con la organización. De este modo, los valores



compartidos, una vez reconocidos e interiorizados, se convierten en guías que definen los criterios de una conducta coherente que debería asumirse para obtener los objetivos organizacionales.

1.6 Los efectos funcionales y beneficios de una cultura organizacional fuerte

Según la categorización de Etkin y Schvarstein (1997), una cultura es fuerte o débil según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los individuos que forman parte de una organización. Es decir, se puede considerar que dicha categorización está relacionada con la existencia o no de creencias y valores aceptados generalizadamente y, por lo tanto, con el grado de representatividad e identificación que genera la organización en sus miembros.

En el mismo orden de ideas, Robbins (2004) plantea que en una cultura fuerte la mayor parte de los individuos acepta y se compromete con los valores centrales que sostiene y transmite su organización. Cuanto más fuertes y definidos sean los rasgos culturales, mayor influencia ejercerán en los modos de comportamiento de sus integrantes y menos necesitará la organización establecer normas o reglas que orienten y guíen su comportamiento, pues los empleados internalizan estas guías cuando aceptan y se adaptan a la cultura organizacional. Así, una cultura fuerte manifiesta un acuerdo entre los miembros sobre lo que significa la organización y esta unanimidad de fines estimula la cohesión interna, la lealtad y el compromiso con la organización.

Para Krieger (2001), el sentido que la cultura le da a la organización está dado en la transmisión de identidad y pertenencia y en la construcción colectiva de creencias y valores en los que sustenta sus interacciones, estructuras, procesos y políticas. Si las fuerzas y factores que contribuyen a la construcción de una cultura organizacional son favorables, la organización será capaz de desarrollar una cultura ampliamente aceptada por sus miembros, la cual unirá a sus integrantes en el logro de los objetivos organizacionales. La fuerza de la cultura está definida por el grado de presión que esta ejerce sobre los miembros de la organización.



Por su parte, Morgan agrega que “los patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la eficiencia de la organización” (1996, pág. 109). Asimismo, sostiene que la habilidad de la organización para crear un sentido de realidad compartido está vinculada con las relaciones cotidianas que existen entre sus miembros; los grupos más unidos son los que surgen alrededor de un entendimiento compartido y común, mientras que los grupos fragmentados tienden a caracterizarse por múltiples realidades.

En función de las ideas previamente expresadas, los beneficios de poseer una cultura organizacional fuerte pueden sintetizarse en los siguientes

- La cultura define los límites al establecer distinciones entre una organización y las otras, transmite una sensación de identidad a los integrantes y facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer, y sirve como un mecanismo que crea sentido, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.
- Si los individuos pueden apropiarse de la cultura de la organización donde trabajan, podrán comenzar a generar un sentimiento de pertenencia, siempre que esa vinculación sea positiva y se corresponda con los valores y creencias personales.
- Una cultura fuerte y compartida facilita la consistencia y coherencia interna en el funcionamiento de una organización, favorece su continuidad en el tiempo y facilita la obtención de sus objetivos estratégicos.

1.7 El sentido de pertenencia

Si bien a lo largo del trabajo ya se ha hecho mención al sentido de pertenencia en relación a la identidad y la cultura organizacional, se considera pertinente puntualizar su concepto y sus implicancias.



En un sentido amplio, la pertenencia está vinculada al grado de adhesión, fidelidad o lealtad que sienten los individuos con la organización para la cual trabajan. Ahora bien, que los individuos sientan esa pertenencia hacia su organización significa que no solo se identifican con su misión y sus objetivos, sino que se sienten orgullosos de formar parte de la empresa, de forma tal que están realmente interesados y comprometidos con su labor, asumen los objetivos generales como propios y hacen prevalecer los intereses organizacionales por sobre los personales.

Wheatley (1997) se refiere a la pertenencia como la inversión emocional y el interés que las organizaciones desean que tengan sus empleados en el desempeño de sus tareas. Asimismo, sostiene que la mejor forma de fundamentar la pertenencia es confiar el proceso de creación a quienes serán los encargados de ejecutarlo, pues los individuos apoyan y se comprometen con aquello que crearon y en lo que participaron.

Por lo tanto, es el proceso participativo y de interacciones el que genera la realidad a la cual los trabajadores se comprometen, pues solo pueden comprender esa realidad mediante su interacción con ella, creando las diversas posibilidades a través de procesos personales de observación. Finalmente, afirma que cuanto mayor sea el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización, tanto mayor será su rendimiento en la misma. De este modo, nuevamente se puede observar cuán importantes son las interacciones y los vínculos que los individuos construyen y fomentan dentro de la organización, en este caso, para poder llegar a sentir esa pertenencia.



Capítulo 2

Los posibles efectos de la aplicación de las prácticas de flexibilidad de recursos humanos por parte de las PyMEs en su identidad y cultura

En el presente capítulo se efectuará una primera aproximación que permitirá comprender los posibles efectos perjudiciales que pueden generarse en las PyMEs que apliquen las prácticas de flexibilidad que son objeto de este estudio, realizando una vinculación entre todos los conceptos hasta aquí desarrollados y comenzando en primera instancia por determinar los motivos por los cuales las empresas se ven alentadas a implementar dichas prácticas de flexibilidad.

2.1 ¿Por qué las empresas aplican prácticas de flexibilidad de recursos humanos?

Antes de adentrarse en las consecuencias que pueden generarse en las PyMEs que apliquen las prácticas de flexibilidad de recursos humanos puntualizadas en el capítulo anterior, es menester rescatar los motivos por los cuales las empresas se ven alentadas a implementarlas, aunque exceda los alcances del presente trabajo.

Existen múltiples beneficios por los cuales las empresas aplican las prácticas de flexibilidad de recursos humanos que fueron conceptualizadas en el primer capítulo. Resulta pertinente mencionarlos, pues la intención del presente estudio es demostrar que los efectos negativos terminan siendo tan perjudiciales para las PyMEs que, en su conjunto, superan a los beneficios. Este accionar aparentemente incoherente de las empresas encuentra su fundamento en el desconocimiento de los aspectos negativos de tales prácticas y de sus graves consecuencias.

En primera instancia, el principal aliciente para aplicar estas prácticas es que las empresas pueden lograr flexibilidad en la organización del trabajo de su personal para permitir una mejor adaptación al entorno cambiante. Las empresas pueden contratar



empleados que solo trabajen la cantidad de horas que demanden las necesidades de producción y así reducir sus costos laborales y compromisos a largo plazo.

Por otro lado, otro incentivo para hacerlo es la potencial reducción de los costos fijos de las empresas, las cuales pueden reducir sus gastos de alquiler, de mantenimiento de oficinas y de aquellos derivados del consumo de energía por el ahorro de espacio y la utilización de una menor cantidad de insumos, electricidad y equipos informáticos. También se reducen los gastos vinculados al desplazamiento de los trabajadores, pues estos tienen una menor, o en algunos casos nula, movilidad.

Todos estos aspectos favorecen la tendencia actual de las empresas hacia su descentralización y achicamiento de sus estructuras tanto jerárquicas como físicas. En otros términos, las empresas se ven alentadas por no generar compromisos a largo plazo con sus trabajadores, pues se disminuyen o eliminan los costos salariales potenciales por pagos de indemnizaciones luego de largos períodos de contratación y también los reales por no existir conceptos como pagos por antigüedad o beneficios económicos que solo aplican a los trabajadores con contratos tradicionales.

Tampoco se puede dejar de mencionar el impacto de la moda en este asunto. Las grandes empresas modernas se desvinculan de muchas de sus actividades, subcontratan agencias, servicios y empleados, se componen de trabajadores interinos y temporales y les otorgan flexibilidad a sus empleados como forma de ofrecerles incentivos. De este modo, las PyMEs argentinas intentan imitar las prácticas que aplican las empresas reconocidas internacionalmente por considerar que son factores de éxito, pero sin evaluar realmente si son adecuadas y ventajosas para cada empresa en particular.

2.2 Un primer esbozo de las posibles consecuencias de aplicar prácticas de flexibilidad de recursos humanos en las PyMEs

Como un primer indicio de las consecuencias de aplicar las prácticas de flexibilidad como los contratos de trabajo temporales o la subcontratación, se puede mencionar que en



las organizaciones que las lleven a cabo existiría una segmentación y división de su personal: un segmento de trabajadores estables (los encuadrados bajo la relación de dependencia) y otro conformado por los trabajadores eventuales o subcontractados, con condiciones laborales muy diferentes a las del primer grupo.

Dicha práctica de flexibilidad genera inevitablemente una elevada rotación laboral, dificultándose la socialización y compromiso por parte del segundo segmento de trabajadores que inician la relación laboral a sabiendas de que finalizará en el corto plazo o con total incertidumbre sobre si la empresa les renovará o no sus contratos, sobre todo en aquellos casos donde los contratos temporales en realidad están encubriendo una relación de dependencia laboral.

Por otro lado, aunque exceda los alcances del presente trabajo, es menester mencionar los efectos de la subcontratación en la sindicalización de los trabajadores. En este sentido, se pueden destacar las ideas de las autoras Iranzo y Richter (2012), quienes expresan:

“...la subcontratación afecta directamente al movimiento sindical. Los sindicatos no tienen muchas posibilidades de defender a estos trabajadores, no sólo porque no están oficialmente afiliados sino además porque uno de los rasgos de los mecanismos de subcontratación laboral es su carácter ambiguo e indeterminado mediante el cual no queda claramente definida la figura que ejerce la responsabilidad patronal y frente a la cual habrían de formularse las quejas o demandas correspondientes. Los sindicatos ni siquiera suelen saber a ciencia cierta cuáles son las condiciones de trabajo a las que están sujetos los trabajadores subcontractados y parecieran tener que depender al respecto de las difusas informaciones que les son suministradas por vía informal. Los trabajadores subcontractados, por su parte, se eximen a menudo de presentar sus quejas ante los sindicatos constituidos o de crear los suyos propios por miedo a sufrir represalias, ya que dependen estrictamente de la voluntad empresarial para continuar en sus puestos de trabajo” (pág. 54).

Y continúan:

“A la dificultad de la capacidad de representación se le suma la reducción de la capacidad de generar cohesión. La convivencia de individuos en un mismo espacio con estatus y condiciones de trabajo muy diferentes unas de otras, reduce drásticamente la posibilidad de generar una identidad colectiva, base de la acción sindical...Los subcontractados entre sí, antes que establecer vínculos de solidaridad, pueden vivir



relaciones tensas como resultado de sus inequitativas remuneraciones en medio de la similitud de sus tareas y, los trabajadores fijos por su parte, identifican a los subcontratados como intrusos que compiten por sus espacios y que debilitan su capacidad de negociación” (pág. 54).

De este modo, puede observarse cómo la identidad colectiva también se destaca como un factor crucial para la sindicalización y cómo la subcontratación afecta negativamente su construcción. Por tal motivo, volviendo a la sección anterior, asimismo puede considerarse que este sea otro aliciente para que las empresas implementen la subcontratación como una práctica de flexibilidad.

En segunda instancia, del mismo modo las jornadas de trabajo flexibles pueden provocar una segmentación entre sus miembros, pues en general las empresas brindan este beneficio solo a ciertos tipos de empleados, según su conveniencia, y no a todo el plantel. Es probable que a ese grupo de empleados se les dificulte construir vínculos sociales e interacciones permanentes por tener jornadas laborales con horarios variables a diferencia del resto de sus pares e incluso de sus superiores directos e indirectos.

Por último, también es posible que los empleados que trabajen a distancia (*homeworking*) experimenten una sensación de aislamiento respecto de la organización y del resto de sus miembros, al no tener el contacto directo ni las interacciones regulares que conlleva el hecho de trabajar presencialmente todos los días, todas las semanas. Esto de por sí ya evidencia un posible efecto negativo, dado que, como se desarrolló en el primer capítulo, son las relaciones interpersonales las que dan origen al sentido de identidad organizacional y reforzamiento de la cultura organizacional.

Además, la distancia real que existe entre dichas personas que trabajan a distancia y la organización dificulta que esta pueda hacerlas partícipes de sus objetivos y, por lo tanto, más difícil será aún que se sientan comprometidos con estos. Si bien las implicancias concretas serán desarrolladas posteriormente en el caso de estudio, los posibles efectos mencionados del *homeworking* pueden llevar a considerar que es poco probable que este tipo de trabajadores experimente un genuino sentido de pertenencia con la organización que los emplea.



Por otro lado, respecto al concepto de cultura organizacional desarrollado en el capítulo anterior, dado que esta se construye sobre la base de las interacciones cotidianas entre los miembros y se instala por interacción, imitación y aprendizaje, resulta evidente la dificultad para transmitirla si no existieran interacciones permanentes o si hubiera un alto grado de segmentación o división de los miembros de una misma organización.

En el mismo orden de ideas y con relación a la coexistencia de distintas subculturas dentro de una misma organización, se puede plantear que, si existiera una fuerte segmentación en el personal de una organización, es muy probable que surjan diversas contraculturas en oposición a los valores y creencias formales de la organización, lo cual puede ser perjudicial para su desempeño global. De este modo, si en las organizaciones predominaran únicamente diversas subculturas, pero sin la existencia de una cultura organizacional dominante, el valor de la cultura como un potente cohesionador de formación de significados compartidos y, por lo tanto, de un sentido de identidad, se vería considerablemente perjudicado.

Asimismo, en relación al concepto de socialización de los empleados de una organización, también desarrollado en el capítulo anterior, es indudable que para lograr una socialización adecuada se necesita un alto grado de interacción entre todos los empleados y entre estos y sus jefes, como para que puedan conocer la realidad de la organización, las habilidades, actitudes y comportamientos esperados. Independientemente del proceso de socialización formal que realizan las grandes empresas mediante programas de inducción que pretenden transmitir la cultura oficial, a diferencia de las PyMEs que no suelen realizarlo, también existe una cultura informal que solo puede aprenderse e internalizarse a partir de las interacciones sociales y del desempeño de las tareas dentro de la organización.

Finalmente, respecto a la importancia citada en el primer capítulo de los valores dentro de la cultura organizacional y para la construcción de una identidad, resulta apropiado a los fines del presente trabajo reflexionar acerca de que las personas que no tengan un contacto directo y relativamente permanente con sus pares y sus superiores dentro de la organización difícilmente puedan conocer los valores organizacionales y, por lo tanto, su participación en ellos será escasa o nula.



A modo de conclusión, se destaca que la cultura organizacional, como un factor de influencia en el comportamiento de los individuos, adquiere una importancia crucial en el mundo laboral actual. Las grandes empresas tienen estructuras cada vez más descentralizadas, organizan el trabajo alrededor de grupos y equipos y otorgan *empowerment* a cada vez más cantidad de empleados. Por lo tanto, los significados compartidos que pueden construirse a partir de una cultura organizacional fuerte permiten garantizar en cierta medida que todos los integrantes tengan el mismo rumbo y apunten hacia la misma dirección consistente y coherentemente con los valores y propósitos organizacionales. Esos significados compartidos son la esencia, la integridad, la identidad de una organización y terminan convirtiéndose en uno de los más poderosos formadores de las conductas. En consecuencia, deberían acompañar a la organización permanentemente para poder mantenerla íntegra durante el logro de sus objetivos estratégicos. Sin embargo, como se volverá más adelante, las PyMEs no suelen tener sus estructuras tan bien organizadas ni un departamento de Recursos Humanos enfocado en no perder de vista dichos significados compartidos entre todos los miembros de la organización.

Si bien excede los alcances del presente trabajo, dado que está focalizado en las PyMEs y no en las grandes empresas, se considera que en estas últimas la aplicación de las prácticas flexibles aquí desarrolladas puede ser menos perjudicial en tanto y en cuanto la gestión de recursos humanos desarrolle un plan acorde a sus necesidades de flexibilidad, pero también acorde a su identidad y cultura organizacional que la caracteriza. Además, es más probable que las grandes empresas posean más recursos destinados a la gestión de recursos humanos, la cual se ocupará a medir el impacto de la aplicación de las prácticas flexibles adaptadas en el conjunto del personal y a implementar acciones que contrarresten los efectos negativos que puedan generar estas prácticas flexibles según cada caso.

Por todo lo expuesto hasta aquí, se puede comenzar a comprender la gran interrelación que existe entre todos los conceptos desarrollados: una cultura organizacional fuerte crea significados compartidos y comportamientos coherentes, los cuales, a su vez, colaboran a formar una identidad organizacional, la cual es importante no vulnerar por su capacidad cohesionadora, y también a fomentar un sentido de pertenencia que es clave para lograr un compromiso real por parte de los individuos. En definitiva, si no existe un



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



sentido de pertenencia generalizado entre los miembros de una organización, la productividad individual y organizacional disminuirán, el clima organizacional en su conjunto se deteriorará y no existirá una identidad común.



Capítulo 3

Análisis de los efectos generados por la aplicación de prácticas de flexibilidad de recursos humanos en una PyME del sector servicios en C.A.B.A. (2019)

En el último capítulo del presente trabajo se expondrá el caso de estudio, donde se seleccionó una PyME del sector servicios de la Ciudad de Buenos Aires, y a partir del cual se pretenderá explorar los efectos negativos no buscados generados por la implementación de las prácticas de flexibilidad de recursos humanos a las que está orientado el trabajo. Luego, en las conclusiones, se sugerirán pautas de acción dentro de la gestión de recursos humanos de las PyMEs para mitigar dichos efectos negativos y capitalizar sus beneficios.

3.1 Presentación del caso de estudio: la empresa Alfa

Tal como se introdujo precedentemente, con el objetivo de explorar los efectos negativos no buscados a partir de la implementación de prácticas de flexibilidad de recursos humanos en las PyMEs, se seleccionó como caso de estudio a la empresa Alfa³ del sector servicios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la cual es una empresa de origen familiar categorizada como empresa mediana del tramo 1⁴.

La empresa Alfa brinda servicios profesionales a otras empresas y fue fundada hace más de veinte años por dos hermanos de profesión Contador Público e Ingeniero Industrial. En sus orígenes, ofrecían principalmente servicios de consultoría financiera, fiscal, contable y de reingeniería de procesos, pero con el tiempo fueron sumando profesionales de diversas disciplinas para brindar consultoría y asesoramiento empresarial sobre un amplio espectro que va desde lo económico-financiero a lo estratégico-organizacional y comunicacional, pasando por marketing y publicidad.

³ Se deja asentado que el nombre “Alfa” es un pseudónimo, dado que la empresa no autorizó a difundir su nombre real.

⁴ Clasificación basada en la Resolución 220/2019 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción y Trabajo.



Actualmente, la empresa tiene 78 empleados distribuidos entre el área comercial, la Administrativa contable, Recursos Humanos que es un sub-sector de la anterior, Consultoría con cuatro subsectores según la especialidad y Asesoría con dos subsectores. La Dirección está conformada por los socios fundadores y por los responsables de consultoría y de asesoría. Dentro de los subsectores de consultoría y asesoría hay profesionales de diversas disciplinas, dentro de los cuales algunos son contratados temporalmente o subcontratados a otras empresas para proyectos particulares y por tal motivo se seleccionó a esta PyME como caso de estudio.

La cartera de clientes de Alfa está compuesta por empresas de diferentes rubros, en su mayoría PyMEs localizadas en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores, y se trata de aproximadamente 35 clientes activos. Por fuera de esa cantidad estable, hay ciertos clientes que contratan los servicios de Alfa en forma eventual solo para llevar a cabo proyectos específicos.

El estudio de caso se llevará a cabo mediante la elaboración, realización y análisis de encuestas a los empleados de la empresa Alfa, de una entrevista estructurada a la jefa de Recursos Humanos y a través de la observación directa de distintos grupos de empleados para obtener conclusiones sobre su interacción.

3.2 Utilización de las prácticas de flexibilidad en la empresa Alfa y análisis de sus efectos a partir de la percepción de sus empleados

Tal como se mencionó anteriormente, para el caso de estudio se realizó en primer lugar una encuesta dirigida a los empleados de la empresa Alfa con el fin de poder agrupar las respuestas y hacer comparaciones significativas. Dicha encuesta⁵ fue remitida personalmente por parte de una persona que trabaja allí a treinta y un empleados de todas las áreas de la empresa seleccionados al azar.

⁵ Se sugiere ver el modelo de cuestionario en Anexos.



La encuesta está compuesta por dos clases de preguntas, todas con respuestas preestablecidas. Las del primer tipo están orientadas a determinar si la empresa utiliza con los empleados encuestados alguna de las prácticas de flexibilidad de recursos humanos que son objeto de esta investigación. Es decir, si tienen un contrato de trabajo temporal, jornadas de trabajo variables, son subcontratados o realizan homeworking. Las preguntas del segundo grupo, en su conjunto, servirán como indicadores para poder determinar si están siendo afectados el sentido de pertenencia, la cultura y la identidad organizacional.

Si bien es probable que algunas de las personas encuestadas respondan negativamente al primer grupo de preguntas, es importante que también respondan las del segundo grupo porque se considera que los efectos negativos que tienen estas prácticas flexibles no son tales solo para las personas con dichas condiciones laborales flexibles, sino para la organización en su conjunto. Además, realizar los dos tipos de preguntas a la totalidad de los encuestados permitirá hacer comparaciones entre las respuestas de aquellos que posean algún tipo de flexibilidad en su trabajo y las de aquellos que no.

Sobre el primer grupo de preguntas se obtuvieron los siguientes porcentajes que permiten visualizar el grado de utilización de las prácticas de flexibilidad hacia los recursos humanos en Alfa: en un sentido general, un 68% de los empleados encuestados se encuentra dentro de la categoría de trabajo flexible, porque la empresa aplica con ellos alguna de las cuatro prácticas de flexibilidad. Específicamente, un 13% de los encuestados tiene un contrato de trabajo temporal, un 10% está subcontratado por la empresa, un 16% tiene jornadas de trabajo variables y un 39% realiza homeworking⁶. Por lo tanto, se puede confirmar que la empresa efectivamente utiliza dichas prácticas de flexibilidad, siendo el homeworking la más difundida.

Dentro del segundo grupo de preguntas, resulta interesante reflexionar acerca de los siguientes resultados que se plantean a continuación.

⁶ La suma de los encuestados con contrato temporal, subcontratación, jornadas de trabajo variable y homeworking es del 77% y no del 68%, porque algunos de los encuestados cumplen con dos prácticas flexibles al mismo tiempo (un empleado tiene un contrato de trabajo temporal y además realiza homeworking y dos empleados tienen un contrato de trabajo temporal y adicionalmente jornadas de trabajo variables).



Un 87% de los empleados encuestados ha afirmado que sienten que su empresa no los hace partícipes de los objetivos generales. En particular, casi la totalidad de los empleados que realizan homeworking, excepto uno, ha adherido a esta respuesta, lo cual tiene un evidente correlato con la distancia que existe entre estos empleados y su empresa. Esta cuestión es fundamental para que los empleados realmente puedan comprometerse con el logro de los objetivos organizacionales y, por lo tanto, afecta al sentido de pertenencia que pueden experimentar. Además, también se perjudica la identidad de la empresa en su conjunto, pues sus objetivos son un aspecto esencial de la identidad y deberían colaborar a cohesionar a todos los miembros hacia su consecución. De este modo, se puede advertir cómo se dificulta que los empleados que realizan homeworking puedan tener un sentido de pertenencia, pero, además, cómo afecta esta situación a la empresa en un sentido global.

Respecto al sentido de pertenencia y al compromiso real de los empleados, un 84% de las personas encuestadas y un 90% de los empleados con alguna condición de trabajo flexible ha declarado que ante una situación determinada en la que podría beneficiar a su empresa o a sí mismo, prevalecen sus intereses personales antes que los de la empresa en su conjunto. Si bien los resultados acerca de un sentimiento de orgullo por pertenecer a su empresa (52% favorable) y de un interés y compromiso con su labor (68% favorable) indican una balanza más equilibrada en este sentido, debe considerarse que es más difícil que una persona conteste sinceramente que no se siente orgulloso de pertenecer a su empresa o que no le interesa su trabajo, pues sería una especie de contradicción interna que generaría cierta incomodidad como para reflejarlo en una encuesta por más que sea anónima. Por el contrario, el interrogante acerca de qué intereses prevalecen es más sutil, pero no por ello menos perjudicial para la empresa. Si ante una situación concreta, los empleados eligen responder a sus propios intereses y no a los organizacionales, el compromiso y orgullo no son tales.

Algo similar ocurrió con la pregunta acerca de si los empleados conocen qué aportan con su trabajo al conjunto de la empresa, donde el 55% de ellos sostuvo que sí lo saben, el 29% respondió que no y que les gustaría saberlo y el 16% que no lo saben y tampoco les interesa saberlo. Aquí también podría considerarse que hubo una falta de



sinceridad en las respuestas de aquellos que contestaron afirmativamente, ya que se contradicen con las otras respuestas planteadas anteriormente.

Por otro lado, resulta interesante resaltar que el grupo de personas que ha respondido que no sabe qué aporta al conjunto de la empresa con su trabajo y que tampoco le interesa saberlo está formado exclusivamente por quienes tienen algún tipo de trabajo flexible, cuestión que evidencia en estas personas una falta significativa de interés en su trabajo.

Muy reveladores fueron también los resultados acerca de los valores organizacionales. Solo el 23% de los empleados encuestados ha asegurado que conoce y se identifica con los valores de su empresa, mientras que un 13% ha sostenido que, si bien los conoce, no se identifica con ellos, y un 65% que directamente ni los conoce. De los trabajadores con trabajo flexible, el 76% ha indicado que no conoce los valores organizacionales. Reforzando esta situación, resulta que el 87% de las personas encuestadas considera que la empresa en su conjunto no apunta hacia una dirección conocida por todos sus miembros. Este escenario refleja la ausencia de una cultura organizacional fuerte, de una representatividad y de una identificación de los trabajadores con la empresa que los emplea.

En referencia a las relaciones interpersonales dentro de la empresa se pueden destacar dos cuestiones fundamentales. Por un lado, respecto a la estabilidad de los vínculos sociales, se puede evidenciar una gran diferencia entre las respuestas de los empleados cuyo trabajo no es flexible y aquellos que sí trabajan con algunas condiciones de flexibilidad. En términos generales, el 42% de las personas encuestadas considera que pueden establecer vínculos estables con sus compañeros de trabajo, mientras que el 58% restante considera que no. Este último grupo está formado exclusivamente por aquellos que poseen algún tipo de flexibilidad en su trabajo. El 100% de los empleados con contratos de trabajo temporales, el 33% de los subcontratados, el 100% de aquellos cuyas jornadas de trabajo son variables y el 92% de quienes realizan homeworking han considerado que no pueden establecer vínculos estables. En segundo término, la existencia de una división



entre los miembros de la empresa es una creencia generalizada entre todos los empleados, pues el 84% de los encuestados así lo ha considerado.

Como se ha mencionado a lo largo del presente estudio, la construcción y el sostenimiento de vínculos sociales dentro de la empresa son imprescindibles para el desarrollo de una cultura organizacional en todos sus aspectos y para la formación de significados compartidos que colaboren a crear una identidad común. Si bien el establecimiento de vínculos estables solo se ve perjudicado en el caso de aquellos que trabajan con condiciones flexibles, al considerar la mayor parte de los empleados que efectivamente existe una fragmentación entre los miembros, es evidente que se afecta el conjunto de las interacciones sociales dentro de la empresa.

Por todo lo expuesto, se puede concluir que todas las prácticas de flexibilidad utilizadas por la empresa Alfa perjudican un real sentido de pertenencia de sus empleados y afectan a su cultura e identidad organizacional. Por la fragmentación que provocan entre sus miembros (los estables y los temporales, los que trabajan en la empresa y los que trabajan a distancia, los contratados y los subcontratados), por la ausencia de interacciones y vínculos sociales estables al no trabajar presencialmente en la empresa o al tener jornadas y horarios rotativos, por el hecho de que los empleados “aislados” no son partícipes de los objetivos organizacionales y de que aquellos temporales son conscientes de que su relación laboral finalizará pronto, dichas prácticas en su conjunto no permiten que los trabajadores estén estrechamente relacionados en un esfuerzo común que los incentive a desarrollar valores comunes y un sentido de propósitos y significados compartidos. En definitiva, estas prácticas dificultan la habilidad de las organizaciones para desarrollar un sentido compartido de identidad, de cultura organizacional y de pertenencia en sus empleados.



3.3 Utilización de las prácticas de flexibilidad en la empresa Alfa y análisis de sus efectos a partir de la percepción de la gestión del área de Recursos Humanos

Para el análisis del estudio de caso, también se consideró apropiado tener en cuenta la opinión de la persona a cargo del sector de Recursos Humanos de la empresa Alfa, como representante de la visión de la empresa acerca de las prácticas de flexibilidad laboral utilizadas. Para ello, se realizó una breve entrevista estructurada a la Jefa de Recursos Humanos vía correo electrónico⁷, con la intención de conocer los motivos por los cuales aplican en su empresa las prácticas de flexibilidad hacia las cuales está destinado el presente trabajo. Teniendo en cuenta que probablemente sus respuestas estarían orientadas hacia las ventajas y beneficios de aplicar tales prácticas, se incluyeron algunas preguntas que explícitamente están dirigidas a saber si considera que existe algún efecto negativo o perjuicio a la empresa en su conjunto.

Las respuestas de la jefa de Recursos Humanos evidenciaron que considera que la aplicación de las mencionadas prácticas de flexibilidad laboral solo conlleva beneficios y no trae aparejados efectos negativos. El único aspecto que mencionó como un potencial inconveniente es la cuestión de cómo comunicar los beneficios al personal cuando estos solo aplican a los empleados efectivos y no a los temporales o subcontratados. Si bien ella lo planteó como un desafío que es parte normal del trabajo, debe considerarse que este aspecto es clave, ya que esas diferencias son las que generan roces entre los empleados con distintas condiciones laborales, que en definitiva terminan provocando una gran segmentación entre todo el personal, con el consecuente perjuicio a su sentido de pertenencia y a la creación de vínculos estables, fundamentales para la construcción de una identidad común y de significados compartidos.

En términos generales, se desprende de la entrevista que la Jefa de Recursos Humanos defiende la postura general de la empresa al aplicar conjuntamente las cuatro prácticas de flexibilidad, pues está preparada en su puesto para llevar a cabo alineadamente sus políticas y su modo de gestión. Por ese motivo, era poco probable que afirmara que

⁷ Se sugiere leer las preguntas y respuestas de la entrevista en Anexos.



existe alguna consecuencia negativa por aplicar estas prácticas, ya que iría en contra de la bajada de línea de la dirección.

Finalmente, resulta interesante destacar la respuesta que brindó la responsable de Recursos Humanos acerca del papel de la identidad organizacional, donde mencionó que a su criterio no existe ningún punto de conexión entre las prácticas de flexibilidad laboral y la identidad de la empresa. Desde esa concepción, es evidente que se hace imposible que puedan evaluar si realmente la aplicación de tales prácticas perjudica la construcción de una identidad común dentro de la empresa, en la cual confluyen todos los aspectos mencionados a lo largo del presente trabajo.

De esta forma, puede evidenciarse que, como se mencionó en el capítulo anterior, efectivamente el Departamento de Recurso Humanos no está enfocado en detectar el impacto de la aplicación de las prácticas flexibles en su personal, en las interacciones sociales ni en su identidad y cultura, pues ni siquiera detecta que pueda existir un punto de conexión entre la implementación de dichas prácticas y la dimensión cultural de la organización. De hecho, no es un dato menor que en esta PyME el Dpto. de Recursos Humanos no sea un área propiamente dicha, sino un departamento dentro del área de Administración, lo cual probablemente sea un fiel reflejo del resto de las PyMEs del país.

3.4 Análisis de los efectos generados por las prácticas de flexibilidad en la empresa Alfa a partir de la observación directa de la interacción entre sus empleados

Para finalizar el análisis del estudio de caso, se realizaron visitas presenciales a la empresa Alfa para observar directamente ciertos aspectos más concretos que puedan ayudar a reforzar algunos de los resultados obtenidos a partir de los dos métodos anteriores. Se realizaron tres visitas al sector de consultoría con distancia de una semana entre cada una de ellas, en distintos días y horarios⁸. Este sector está formado por treinta

⁸ Martes 29 de octubre de 9:00 hs. a 10:30 hs., miércoles 6 de noviembre de 13:00 hs. a 14:00 hs. y viernes 15 de noviembre de 17:00 a 18:00 hs.



empleados de distintas funciones y especialidades, de los cuales, por los datos relevados, diez de ellos realizan homeworking durante cierto tiempo de su jornada laboral, dos son subcontratados, cuatro tienen jornadas de trabajo variables, cinco tienen un contrato de trabajo temporal y los nueve empleados restantes no poseen ninguna de esas condiciones laborales flexibles.

Como una primera diferencia evidente y lógica entre los empleados con y sin flexibilidad en su trabajo, se puede mencionar la cuestión del presentismo y de los horarios laborales. Mientras que todos los empleados sin flexibilidad estuvieron presentes en las tres visitas que se realizaron a la empresa, no sucedió lo mismo con el resto de los trabajadores. Por ejemplo, en la primera visita no estuvieron presentes tres de los empleados que realizan homeworking, uno con jornadas variables y otro de los que tiene un contrato temporal. En la segunda visita se encontraba aquel empleado con jornada variable que no había estado presente en la primera oportunidad, pero no así dos de las personas con la misma condición que sí habían estado anteriormente. En la última visita no se encontraban presentes ninguno de los empleados con contrato eventual ni tampoco uno de los subcontratados.

Más allá de la normativa específica que permite a los empleados que trabajan a distancia que no concurran ciertos días a la empresa o a los que tienen horarios rotativos que ingresen y egresen de la misma en distintos horarios, también existen reglas distintas para los empleados estables y los temporales o subcontratados. Se pudo observar que el carnet de identificación que utilizan para fichar el ingreso y egreso en la empresa de los primeros era distinto al de los segundos, por lo tanto, el control de las horas trabajadas es distinto para cada caso. A los empleados permanentes se les exige cumplir nueve horas de trabajo todos los días indefectiblemente, mientras que los eventuales y los subcontratados, si bien deben cumplir una cantidad mínima, la exigencia es semanal y además se les permite ingresar y egresar en distintos horarios.

También es destacable el hecho de que en la última observación (viernes a última hora) no se encontraran presentes ninguno de los trabajadores temporales ni tampoco uno de los subcontratados, lo cual evidencia nuevamente una diferencia en cuanto a los



controles de los horarios a los distintos grupos. Por otro lado, esta diferencia también puede estar revelando el distinto grado de compromiso e interés que tienen los empleados en cada caso.

En la segunda visita, que coincidió con el horario del almuerzo, se pudo observar que todos los empleados tienen acceso al comedor habilitado para tal fin, pero solo los permanentes cuentan con el beneficio del almuerzo a cargo de la empresa. Las personas con contratos temporales y subcontratadas pueden escoger entre tomar el almuerzo fuera de la empresa o llevarse su propia comida y almorzar en el comedor o en sus escritorios de trabajo. Llamativamente, ninguno de ellos optó por tomar su almuerzo en el comedor. Por otro lado, si bien las personas que realizan *homeworking* también tienen el almuerzo incluido, se observó que cinco de ellas salieron de la empresa en la hora del almuerzo (cada una por separado) y que otras dos almorzaron en sus escritorios. Dentro del comedor, los nueve empleados que no tienen ninguna condición de flexibilidad laboral estaban reunidos en una misma mesa junto a otros empleados que no forman parte del sector al cual se dirigió la observación, mientras que los empleados que realizan *homeworking* y los que poseen jornadas variables que estaban presentes ese día, estaban dispersos en diferentes mesas.

Fue durante la primera visita que se pudo observar más claramente la forma de trabajo y las interacciones entre los empleados presentes. En cuanto al *lay-out* del sector que se presenció, se destaca que existen dos líneas de boxes enfrentadas con una distancia considerable entre cada una. En una de ellas, aquella con mayor cantidad de boxes, se encontraban todos los empleados permanentes, y en la otra con menor cantidad, los temporales y subcontratados. Por lo cual, ya la disposición de los escritorios dificulta una interacción regular entre ambos grupos. Además, ello genera que se hayan creado distintos códigos y formas de lenguaje y comportamientos. Por ejemplo, cuando uno de los empleados permanentes le solicitó a uno de los trabajadores eventuales vía interno telefónico, ya que la distancia entre ambas líneas de boxes no permite un contacto personal (aunque tampoco es posible de un extremo al otro de la misma línea), que se comunicara con el referente de asesoría fiscal de un cliente, tuvo que explicarle quién era esa persona y qué formalismos debía utilizar.



También se pudo observar que los empleados que regularmente realizan su trabajo a distancia, si bien cuando concurren a la empresa se ubican junto a los empleados permanentes y presenciales, tienen cierto aislamiento respecto del resto de sus compañeros. De hecho, las personas que trabajan presencialmente el 100% de su jornada laboral aparentemente están acostumbradas a que aquellas personas desconocen muchos aspectos del trabajo diario y por ello evitan hacerles ciertos requerimientos o comentarles algunas cuestiones laborales. Esta situación se vio reflejada cuando una persona que concurre diariamente a la empresa en un horario fijo le comentó a un compañero de su misma condición "...no, a Gabriel ni se lo digas, total no sabe cuál es nuestra situación actual frente al cliente y habría que explicarle demasiadas cosas para que pueda hacer lo que necesitamos...dejá que lo solucionamos entre nosotros".

Todas las situaciones que pudieron observarse y que se reflejaron lo más fielmente posible en los párrafos precedentes, refuerzan la idea de que todas las prácticas de flexibilidad actuando conjuntamente provocan una fuerte fragmentación entre los miembros de la empresa, en función de dichas condiciones flexibles. Todos los roces y diferencias que se generan a partir de las distintas condiciones laborales y formas de trabajo perjudican inevitablemente el sentido de pertenencia de los empleados que por su condición particular se ven menos comprometidos, pero también afectan negativamente al sistema de relaciones sociales en su conjunto, perturbando, por tanto, la esencia de la organización y su identidad.



Conclusiones

A partir de los argumentos expuestos a lo largo del presente trabajo, se puede evidenciar una situación problemática, en tanto existen consecuencias no buscadas y perjudiciales a partir de la implementación de prácticas flexibles en las organizaciones PyMEs que intentan replicar las prácticas que adoptan las grandes empresas, considerando que solo conlleva beneficios y no contemplando las diferencias entre ambas configuraciones empresarias, especialmente en lo que refiere al lugar que se le da a la gestión de recursos humanos. En particular, se pudo revelar que la aplicación conjunta por parte de las PyMEs de los contratos de trabajo temporales, la subcontratación de empleados, las jornadas de trabajo variables y el homeworking afecta ciertos aspectos fundamentales relacionados con su dimensión cultural. De este modo, se puede concluir que estas prácticas dificultan o imposibilitan la construcción de una identidad común dentro de las organizaciones PyMEs, disminuyen o anulan el sentido de pertenencia de los miembros hacia su organización y perjudican la creación y el sostenimiento de una cultura organizacional fuerte, basada en valores comunes y significados compartidos.

Como se ha mencionado durante el desarrollo del presente estudio, estos efectos negativos dentro de las organizaciones PyMEs son provocados en gran medida por las siguientes cuestiones que estas prácticas flexibles incitan: una gran segmentación entre los empleados que poseen condiciones laborales y reglas diferentes, una dificultad en la construcción de vínculos interpersonales relativamente estables o permanentes, una limitada participación de los miembros en los objetivos organizacionales y una falta de identificación generalizada con los valores organizacionales que dificulta la cohesión social.

Frente a este escenario, la propuesta para mejorar esta situación es, en primera instancia, que las PyMEs solo implementen aquellas prácticas de flexibilidad laboral que sean estrictamente necesarias y para los casos particulares en los que realmente amerite. Es decir, que su implementación no sea extensiva a todos los empleados como una política general de la empresa, sino que la gestión de recursos humanos, sea donde sea que esté encuadrada, analice la situación de cada puesto de trabajo, su relación con los otros puestos



y con el conjunto de la estructura global, para evaluar lo factible y necesario de la instrumentación de tales condiciones flexibles.

Una vez que las empresas hayan tomado la decisión de aplicar en forma limitada y planificada algunas de las prácticas flexibles, el eje de la gestión de recursos humanos debe pasar por la comunicación y la integración. Las PyMEs deberán fomentar la integración entre todos los miembros con condiciones laborales diferentes, lo cual puede lograrse, en parte, al comunicar claramente las reglas que aplican para cada caso y las razones de por qué ello es así. Igualmente, deberían evitar que existan normas y reglas diferentes para cada grupo de empleados según su condición, salvo casos excepcionales. En definitiva, el objetivo es evitar el trato desigual y las marcadas diferencias, estimular y valorar la participación constante de todos los miembros y ofrecer el mismo desarrollo y bienestar para todos.

Además, como ya se expuso, es prioritario que la gestión de recursos humanos esté enfocada en preservar los significados compartidos que permiten garantizar que todos los integrantes de la empresa tengan el mismo rumbo y apunten hacia la misma dirección consistente y coherentemente con los valores y propósitos organizacionales. Debe procurar que dichos significados compartidos, que son la esencia, la integridad y la identidad de una organización, la acompañen persistentemente para poder mantenerla íntegra durante el logro de sus objetivos estratégicos.

Finalmente, también resulta necesario que la gestión de recursos humanos se preocupe por hacer un seguimiento específico a aquellos empleados con condiciones flexibles para evitar los inconvenientes que ello genera. Por ejemplo, las PyMEs tienen que crear nuevas formas para fomentar las interacciones de las personas que realizan homeworking para mitigar el aislamiento que sienten y para que se sientan más incluidas a sus respectivas empresas. Esto puede incluir aspectos tales como la obligatoriedad de asistir presencialmente al trabajo durante cierta cantidad de tiempo mensual y a los acontecimientos especiales (cursos de capacitación, agasajos, reuniones, etc.) o como la comunicación diaria de un resumen de lo sucedido en la empresa por parte de los compañeros de trabajo para fomentar la integración e interacción.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Se considera que disminuir el grado de utilización de estas prácticas al mínimo indispensable, junto con la implementación de las mencionadas acciones dentro de la gestión de recursos humanos en las PyMEs, puede contribuir a atenuar los efectos devastadores que provoca la aplicación conjunta de las prácticas de flexibilidad laboral y a capitalizar sus beneficios, gracias a que fundamentalmente se reducirá el impacto negativo global dentro de la empresa en su conjunto.



Anexos

Modelo de cuestionario realizado a los empleados de la empresa Alfa

A continuación, se transcriben las preguntas realizadas a los 31 empleados seleccionados al azar de los distintos sectores de la empresa Alfa, con los porcentajes agrupados por respuestas. Los cuestionarios fueron remitidos personalmente por una persona que trabaja en dicha empresa el 23 de octubre de 2019 y fueron devueltos completos a mano el día 12 de noviembre de 2019.

1. ¿Tiene un contrato de trabajo temporal con la empresa?

- Sí (13%)
- No (32%)
- No, pero conozco otros empleados que sí lo tienen (55%)

2. ¿Está subcontractado por la empresa? (su contrato principal es con otra empresa, pero además trabaja para esta empresa actualmente)

- Sí (10%)
- No (74%)
- No, pero conozco otros empleados que sí lo están (16%)

3. ¿Tiene jornadas de trabajo variables? (no trabaja siempre los mismos días ni en los mismos horarios, sino que éstos van variando)

- Sí (16%)
- No (61%)
- No, pero conozco otros empleados que sí las tienen (23%)

4. ¿Realiza homeworking? (trabaja a distancia)

- Sí (39%)
- No (10%)



- No, pero conozco otros empleados que sí lo realizan (52%)
5. ¿Ha presentado alguna vez una sugerencia a la empresa en caso de ver algo con lo cual no estaba del todo conforme o algo que consideró que podría mejorar?
- Sí (29%)
 - No (71%)
6. ¿Siente interés y está comprometido con el trabajo que realiza en su empresa?
- Sí (68%)
 - No (32%)
7. ¿Sabe qué aporta usted con su trabajo al conjunto de su empresa?
- Sí (55%)
 - No, y me gustaría saberlo (29%)
 - No, pero no me interesa saberlo (16%)
8. ¿Siente que la empresa lo hace partícipe de los objetivos generales?
- Sí (13%)
 - No (87%)
9. ¿Conoce los valores que tiene su empresa? En ese caso, ¿se siente identificado con ellos?
- Sí, y me siento identificado con ellos (23%)
 - Sí, y no me siento identificado con ellos (13%)
 - No (65%)
10. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?
- Sí (52%)
 - No (48%)



11. Ante una situación en la que Ud. pueda lograr un beneficio para su empresa o para sí mismo, ¿qué prevalece?

- Prevalecen mis intereses personales (84%)
- Prevalecen los intereses de la empresa en su conjunto (16%)

12. ¿Considera que puede establecer vínculos estables con sus compañeros de trabajo?

- Sí (42%)
- No (58%)

13. ¿Cree que dentro de su empresa hay mucha división entre sus integrantes?

- Sí (84%)
- No (16%)

14. ¿Considera que la empresa en su conjunto apunta hacia una dirección conocida por todos los miembros?

- Sí (13%)
- No (87%)



Entrevista realizada a la Jefa de Recursos Humanos de la empresa Alfa

A continuación, se transcribe el modelo de entrevista realizado a la Jefa de Recursos Humanos de la empresa Alfa, junto a sus respuestas textuales, la cual se realizó vía correo electrónico el día 20 de noviembre de 2019.

1. ¿Aplican en su empresa algunas de estas prácticas de flexibilidad hacia sus recursos humanos?

- Realizan contratos temporales o eventuales con algunos de los empleados
- Subcontratan a algunos de los empleados
- Algunos de los empleados tienen jornadas de trabajo variables (no trabajan siempre los mismos días o en los mismos horarios, sino que estos van variando)
- Algunos de los empleados realizan homeworking (trabajan a distancia)

“Sí, aplicamos todas esas prácticas. Si bien no puedo darte las cifras exactas, puedo decirte que el homeworking es la práctica que más aplicamos dentro de las que mencionás, seguida por los contratos temporales, las jornadas de trabajo flexibles y por último la subcontratación de empleados individualmente (no empresas subcontratadas)”.

2. ¿Por qué aplican tales prácticas? ¿Qué beneficios/ventajas ven en ellas?

“El mercado argentino tiene competidores muy fuertes, por lo tanto, y en base a la variabilidad de las circunstancias externas, necesitamos tener una fuerza laboral lo más flexible posible. Además, consideramos que al brindarles una mayor flexibilidad a nuestros empleados, ellos pueden equilibrar de una mejor forma su vida laboral y personal, quienes pueden organizar sus horas de trabajo y adaptarlas a sus necesidades personales. Y el homeworking en especial permite un ahorro de gastos tanto a los empleados, por la reducción de los desplazamientos hacia y desde el trabajo, como a nosotros, por la reducción de ciertos gastos fijos de la instalación”.

3. ¿Consideran que algunas de estas prácticas de flexibilidad en la gestión de recursos humanos tienen alguna desventaja o generan algún efecto negativo?



“No. Posiblemente generan desafíos desde el punto de vista de comunicación de beneficios cuando éstos aplican sólo a los empleados efectivos, pero es parte normal del trabajo”.

4. ¿Tienen en cuenta cómo perciben los empleados la identidad de la empresa?
¿Consideran que las prácticas de flexibilidad pueden llegar a perjudicarla?

“Sí, pero no creemos que las prácticas de flexibilidad perjudiquen a la identidad, ya que entiendo que son dos variables que no tienen un punto de conexión. Consideramos que el mercado es cada vez más flexible, por lo tanto, entendemos y tenemos comprobado vía encuestas de satisfacción los beneficios de ser más flexibles en todo sentido”.

5. ¿Consideran que es importante para el rendimiento de la empresa en su conjunto generar un sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa? ¿Consideran que algunas prácticas de flexibilidad pueden perjudicar ese sentido de pertenencia de los empleados?

“Totalmente. No, por el momento no creemos que las alternativas de flexibilidad puedan generar efectos negativos de ningún tipo”.



Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1997). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Quilmes: Paidós.
- Gringras, R. (1992). *Qué es la flexibilidad laboral*. Buenos Aires: Incasur.
- Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración* (231), 33-52. Recuperado el 13 de julio de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200003&lng=es&tlng=es
- Informe sobre teletrabajo*. (6 de octubre de 2019). Obtenido de <http://www.informe-teletrabajo.com.ar/teletrabajo/definicion-teletrabajo.php>
- Iranzo, C., & Richter, J. (2012). Las implicaciones de la subcontratación laboral. En J. C. Celis Ospina, *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales*. Buenos Aires: Clacso - Escuela Nacional Sindical.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice Hall Pearson Educación.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. Ciudad de México: Alfaomega.
- Palacio, J. I., & Álvarez, C. (2004). *El mercado de trabajo: análisis y políticas*. Madrid: Akal Economía Actual.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Madrid: Plaza & Janes.
- Wheatley, M. (1997). *El liderazgo y la nueva ciencia*. Buenos Aires: Granica.