

Evaluación de Desempeño:

Flexibilidad del recurso humano: impactos sobre el desempeño individual y capacidad de aprendizaje organizacional.

Proyecto de Grado II

Carlos Iván Tejera López

Director del trabajo de grado:

Guillermo Buenaventura Vera.

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

Santiago de Cali, Abril de 2013

## Contenido

1. Introducción.....	3
2. Objetivos.....	4
3. Metodología.....	5
3.1 Literatura.....	5
3.2 Desarrollo del modelo e hipótesis.....	5
3.3 Datos.....	7
3.4 Instrumento.....	7
4. Antecedentes.....	8
4.1 Resúmenes de Artículos.....	8
4.2 Consolidación del Pensamiento.....	28
5. Aplicación y resultados.....	31
5.1 Resumen de resultados del modelo.....	34
6. Conclusiones.....	36
7. Anexos.....	38
8. Bibliografía.....	39

## Resumen

Debido a lo dinámico y cada vez más exigente entorno organizacional, el cual hoy día demanda una mayor cantidad de actividades y diferentes políticas para garantizar la estabilidad y permanencia de las firmas en el tiempo, haciendo que las mismas deban estar a la vanguardia en lo concerniente a temas intra-organizacionales; tales como factores del recurso humano, manejo de las tecnologías de información, capacidad de aprendizaje organizacional y demás.

Es por ello que la presente investigación pretende evaluar la relación entre la flexibilidad del recurso, capacidad de aprendizaje organizacional y el desempeño individual. Para tal fin fue utilizada una muestra de 171 encuestas realizadas en el segundo semestre de 2012 dentro de la universidad ICESI, y que a través del método estadístico de máxima verosimilitud se encuentra que las actividades encaminadas a mejorar tal flexibilidad tienen un impacto significativo sobre las demás variables de interés del modelo planteado.

**Palabras clave:** flexibilidad del recurso humano, capacidad de aprendizaje organizacional, desempeño individual.

## **1. Introducción**

En la actualidad, en el ámbito empresarial se ha venido incrementando la preocupación acerca de crear estrategias, políticas, filosofías y demás, con el fin común de permanecer y crear valor agregado dentro del mercado en el cual cada entidad se encuentre. Para ello es necesario evaluar las relaciones entre variables que definen el desempeño organizacional, a través de los variados organismos que la componen; que van desde el empleado, grupos de trabajo, departamentos, hasta llegar al conjunto más amplio, la organización misma. De igual forma encontrar las nuevas características que componen tales variables, como consecuencia de la incidencia tecnológica y los diferentes sistemas de información, que a su vez que definen el nuevo orden y la estructura organizacional.

En este orden de ideas, por medio de investigación secundaria (revisión bibliográfica) y posteriormente primaria (encuestas en nuestro caso), se planteará un modelo el cual articule la flexibilidad del recurso humano, capacidad de aprendizaje organizacional y el rendimiento o desempeño individual, analizando la iteración entre dichas variables, mostrando los resultados benéficos en términos de alcance y ajuste del mismo, así como los aspectos relevantes para la organización y los posibles limitantes y/o impedimentos según sea el caso.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

-Analizar la relación existente entre flexibilidad laboral o del recurso humano, capacidad de aprendizaje organizacional y rendimiento o desempeño individual.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Nutrir con investigaciones previas, mediante la utilización de “papers” (artículos de revista) el modelo planteado en el presente estudio.

- Establecer o desarrollar hipótesis de relación entre variables.

- Realizar una prueba de campo, donde se obtendrá la muestra para la posterior realización de pruebas estadísticas.

-Verificar o contrastar el modelo con el trabajo de campo a través del análisis estadístico.

### **3. Metodología**

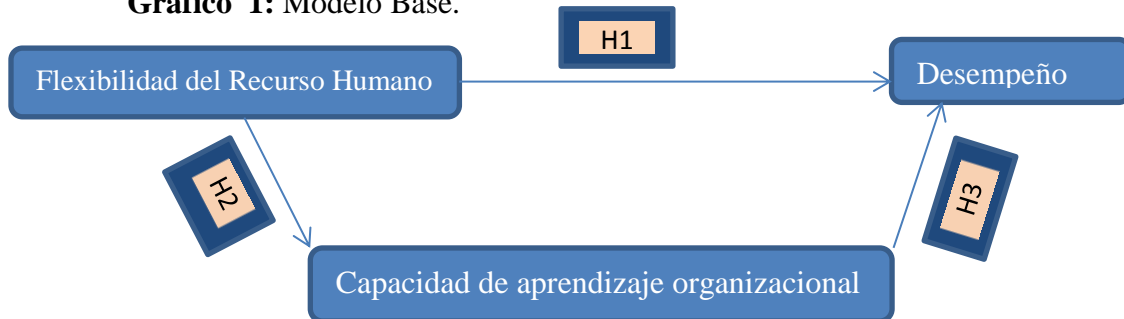
#### **3.1 Literatura**

Para la primera parte del proyecto, la metodología implementada fue la de la búsqueda de literatura relacionada con el objetivo del proyecto, por medio de la selección de artículos de investigación pertinentes para el mismo, a través de palabras clave, pertinencia u objetividad del “*abstract*”. Posteriormente siguió la etapa de simplificar el contenido de los artículos previamente seleccionados, para después finalizar con el proceso de tamizar el pensamiento consolidado.

#### **3.2 Desarrollo del modelo e hipótesis**

Para la construcción del modelo se utilizará el modelo base propuesto por Guillermo Buenaventura en donde se analiza la relación entre tres variables, donde se realizará un proceso iterativo a las variables flexibilidad laboral del recurso humano (HRF), desempeño (PERF) y capacidad de aprendizaje organizacional (OLC); a las cuales posteriormente se les tomará el efecto individual que tienen sobre el desempeño (ver Gráfico 1). Dicho análisis permitirá arrojar estrategias para el mejoramiento del rendimiento no solo individual sino el organizacional, así como la complementariedad de políticas encaminadas al desarrollo de cada una de las variables que impulsen tal fin organizacional.

**Gráfico 1: Modelo Base.**



Fuente: Buenaventura (2011)

Fundamentado en el modelo base, lo que pretende hacer específicamente esta investigación es evaluar la incidencia que poseen las variables del modelo base, según las siguientes pruebas de hipótesis:

- a) H0: La flexibilidad del recurso humano no está relacionada con el desempeño de cada profesor (desempeño individual).  
H1: La flexibilidad del recurso humano está relacionada con el desempeño de cada profesor (desempeño individual)
- b) H0: La flexibilidad del recurso humano no está relacionada con la capacidad de aprendizaje organizacional (OLC)  
H2: La flexibilidad del recurso humano está relacionada con la capacidad de aprendizaje organizacional (OLC)
- c) H0: La capacidad de aprendizaje organizacional no está relacionada con el desempeño de cada profesor (desempeño individual)  
H3: La capacidad de aprendizaje organizacional está relacionada con el desempeño de cada profesor (desempeño individual)

### **3.3 Datos**

En este punto, se debe aclarar que el contraste del modelo en este caso se realiza con el desempeño que le otorgan los estudiantes a los profesores de la Universidad ICESI siendo el tamaño de la muestra de 174, la cual fue tomada en el año 2012 en el semestre segundo período académico. Asimismo, la escala manejada en la valoración del desempeño de los profesores, fue una escala de Likert que iba de uno a siete, siendo uno la menor y siete la máxima valoración posible.

### **3.4 Instrumento**

Para el correspondiente análisis estadístico, se empleó el software AMOS 19, el cual permite trabajar sobre ecuaciones estructurales, el cual permitió verificar la relación iterativa entre las variables en cuestión (Ver Anexo 1).



## 4. Antecedentes

### 4.1 Resúmenes de artículos

#### 4.1.1 Labour flexibility: impact of functional and localised strategies on team-based product manufacturing

Flexibilidad laboral: impacto de las estrategias funcionales y localizadas en la fabricación de productos basados en equipo.

Kym Fraser (2009)

*CoDesign Vol. 5, No. 3*

El trabajo de Fraser (2009) tiene como objetivo central, evaluar la relación entre la flexibilidad laboral y el impacto en la efectividad del trabajo en equipo, las cuales son variables y propiedades actuales buscadas en el entorno dinámico y competitivo de la fabricación, debido a la creciente tendencia de principios y filosofías en estos términos, tales como el JIT, TQM, entre otros sistemas flexibles de fabricación; que exigen el mejoramiento de estas dos variables, al tiempo que van reduciendo costos e incrementando la agilidad de flexibilidad organizacional. Sin embargo en la literatura actual es raro encontrar una investigación científica que articule tanto la flexibilidad como el trabajo en equipo, a pesar del acerto definitorio existente de que cada una de estas por separado permite generar beneficios para la organización. Es por ello que el objeto de estudio propuesto por Fraser es unificar y evaluar los resultados de la

aplicación de estas variables en un mismo entorno organizacional, por lo cual se parte de un estudio empírico para evaluar el efecto de dos estrategias de flexibilidad laboral (funcional e intra-celular) sobre la efectividad del trabajo en equipo dentro de un entorno de fabricación, encontrando que la estrategia funcional tiene un impacto más poderoso que la intra-celular sobre los resultados enmarcados de procesos de equipo, es decir en derivaciones por ejemplo de resolución de conflictos y problemas, tareas, planeación, rendimiento, etc.

Los hallazgos del trabajo se evidenciaron en relaciones como que la flexibilidad funcional mejora los resultados de equipo en materia de servicio al cliente, el manejo de inventario y la calidad; también encontró que si se desea, se pueden incrementar al tiempo tanto la flexibilidad de los operadores como la efectividad del trabajo en equipo; a su vez, el rendimiento de equipo es mayor en grupos establecidos y estables. Asimismo encontró que la aplicabilidad de la flexibilidad y el trabajo en equipo no solo es clave para los procesos de fabricación, sino que su atractivo se amplía a diferentes áreas (Fraser, 2009).

#### **4.1.2 Impact of emotional intelligence on organizational learning capability.**

Impacto de la inteligencia emocional sobre la capacidad de aprendizaje organizacional.

Maryam Rafiq, Zainab Naseer, Dr. Bakhtiar Ali (2011)

#### *INTERNATIONAL JOURNAL of ACADEMIC RESEARCH*

El trabajo de Rafiq, Naseer y Ali (2011), tiene como objetivo evaluar el efecto sobre la capacidad de aprendizaje organizacional que tiene la inteligencia emocional (IE), esto con el ánimo de atender la creciente demanda y evidencia del mundo globalizado, acerca del mejoramiento del aprendizaje organizacional como medio para garantizar la supervivencia en el mercado y realzar tanto la ventaja como la posición competitiva a través de la ya mencionada capacidad de aprendizaje organizacional. Particularmente, dichos autores en su estudio, debido a que ese “organization learning (OL)” es el medio para mejorar la habilidad de respuesta de las firmas a través de cambios internos y externos del entorno para alcanzar dicha ventaja y mantenerse adelante en el mercado, pretenden mostrar no solo que la inteligencia emocional facilita la capacidad de aprendizaje, sino que por medio de investigación primaria; en este caso por medio de 200 encuestas realizadas a trabajadores del sector bancario, encontraron respuestas al cuestionamiento de los efectos que tiene dicha inteligencia sobre la capacidad de aprendizaje organizacional, siendo el principal hallazgo, la correlación positiva existente entre las variables en cuestión y las respectivas dimensiones que abarca la capacidad de aprendizaje organizacional. Asimismo, se menciona que para garantizar el éxito de esta relación causal entre variables, se debe promover el desarrollo de la IE del empleado para crear un entorno de aprendizaje dentro de la organización, el cual debe

ser extrapolado no solo a grupos en primera instancia, sino posteriormente a nivel organizacional. No obstante, a pesar de los resultados favorables encontrados en materia de correlación entre variables, los autores mencionan las limitantes del estudio, que son causadas en su mayoría por errores de medición, en este caso de la naturaleza de la muestra, al haber utilizado solamente información de un solo sector; el bancario. Por otra parte, los mismos, afirman que sin importar el sesgo encontrado en su análisis de estudio, los beneficios para quien pudiera interesarse a futuro en este ámbito investigativo, son plausibles y de potencial mejoramiento (Maryam Rafiq, 2011).

#### 4.1.3 **Interprofessional learning in the trenches: fostering collective capability.**

Aprendizaje interprofesional en las trincheras: fomentando la capacidad colectiva.

Hassan Soubhi, Nicole Rege Colet, John H. V. Gilbert, Paule Lebel, Robert L. Thivierge, Catherine Hudon, Martin Fortin (2009)

*Journal of Interprofessional Care, January*

Para dicho paper, se parte del hecho que para mejorar los procesos de aprendizaje y práctica interprofesional es necesario el uso de conocimiento, sabiduría y la energía de los mismos profesionales, propiedades que estos deben utilizar de la mejor forma posible para hacer frente a los diferentes desafíos característicos en el ámbito profesional. Pese a la latente preocupación a nivel organizacional acerca del uso o aplicabilidad y la efectividad de dichas capacidades en el medio, estos investigadores definen la capacidad colectiva como la sinergia entre el conocimiento captado por profesionales y su respectivo uso a nivel conjunto en el tiempo, permitiendo a su vez explicar las brechas actuales en términos de rendimiento laboral como la falta de un marco integrado de conocimiento o por no sentar en la práctica el conocimiento previamente obtenido. Este a su vez es el objeto del artículo, precisamente por la importancia que se le otorga hoy día al balance o equilibrio de estos dos niveles de interdependencia dentro de una organización, el cual permite a su vez que el aprendizaje obtenido por la interacción trascienda entre diferentes profesionales, logrando un mayor rendimiento tanto laboral como organizacional.

Respecto a los resultados obtenidos por los investigadores en su estudio, estos encontraron que la práctica interprofesional surge de un balance entre conocimiento y trabajo, siendo estos inherentes tanto en la estructura social, como en el proceso de toma de decisiones de los seres humanos, que a su vez aportan y sientan pilares para lo que ellos mismos definen como capacidad colectiva (Hassan Soubhi, 2009).

#### **4.1.4 The relationships among cross-cultural management, learning organization, and organizational performance in multinationals.**

Relaciones entre manejo transcultural, aprendizaje organizacional y desempeño organizacional en multinacionales.

Chieh-Jen Shieh and I-Ming Wang (2009)

*Social behavior and personality.*

El escrito propuesto por Shieh y Wang , tiene como objetivo central analizar la relación entre 3 variables, “Corporate Cross-cultural Management”, “Learning Organization”, and “Organizational Performance”; lo que traducido sería Manejo Corporativo Inter-cultural, Organización de Aprendizaje y Rendimiento Organizacional respectivamente, ya que como ellos mismos lo mencionan, el fenómeno de globalización a medida que pasa el tiempo se expande en proporciones exorbitantes, generando un proceso de multiculturalismo a nivel mundial y por supuesto dentro de las multinacionales. Sin embargo, gracias a la convergencia mundial en términos de crecimiento económico, a nivel organizacional esto se ha traducido en el acrecentamiento del multiculturalismo; el cual ha sido un factor determinante para el declive de ciertas multinacionales, debido a factores como choques de culturas, etnocentrismo, creación de arraigos y actitudes hacia diferentes culturas, entre otros hechos, que en buena medida explican el fracaso las uniones empresariales (Joint Ventures), creando la necesidad de tener unos altos índices de manejo inter-cultural, para facilitar la actividad conjunta de trabajadores e incrementar sus destrezas laborales para la competencia mundial.

Luego para ese análisis postulado, fue necesaria la recolección de 793 cuestionarios realizados a directores y al *staff* de 250 multinacionales en el parque industrial Suzhou de China, donde se obtuvo como resultado que la Organización de Aprendizaje afectaba la relación correspondiente a las otras dos variables de estudio.

Por su parte, otras conclusiones pertinentes son: el uso de la Operación Ubicación como método para distribuir y evitar choques de culturas; además de las ventajas que tiene dicha implementación frente a otras formas de manejo. En segundo lugar, los investigadores encontraron que el entrenamiento inter-cultural según el apunte que se tenga, es una herramienta fuerte para la correspondiente integración cultural (e.g. directivos expatriados), facilitando no solo el entendimiento acerca del funcionamiento operacional de la organización por parte de los trabajadores, sino un concepto mucho más amplio y diversificado. Finalmente, también se menciona al aprendizaje como el procedimiento más eficaz para mantener y desarrollar no solo la adaptabilidad, sino como el medio de acercamiento organizacional para crear estabilidad y progreso (Chich-Jen Shieh, 2009).



#### **4.1.5 What You Do for Your Team Comes Back to You: A Cross-Level Investigation of Individual Goal Specification, Team-Goal Clarity, and Individual Performance.**

Lo que usted hace por su equipo regresa a usted: una investigación transnivel de especificación de metas individuales, claridad de metas de equipo, y desempeño individual.

Sabine Sonnentag, Judith Volmer (2010)

*Human Performance.*

En el presente artículo de revista, a través de un estudio de campo longitudinal se realiza una investigación acerca de los diferentes procesos multinivel en equipos, el cual explora el papel de lo que el autor denomina “individual team-goal specification” (especificación individual de la meta de equipo) y “team-goal clarity” (claridad de la meta de equipo) en cuanto a “individual performance” (rendimiento individual). En esencia la hipótesis evaluada es que la especificación individual de la meta de equipo prevé variaciones en el rendimiento individual cuando es baja la claridad de la meta de equipo, lo cual es relevante, ya que actualmente se evidencia dentro de las organizaciones que los empleados trabajan en equipo, significando no esto que deba irse de lleno el análisis acerca del o de los efectos que traen este mecanismo de trabajo, sino también significando la evaluación de procesos y resultados individuales enmarcados dentro del trabajo en equipo. Desde luego, soportar la hipótesis fue posible gracias a la recolección de múltiples fuentes; contando con 31 equipos de trabajo para tal fin. En general los resultados sugieren que el rendimiento individual dentro de un

equipo crece al participar en los procesos de trabajo en equipo que son relevantes para ese equipo como un todo.

Más allá que el rendimiento individual se derive de la especificación individual de la meta de equipo, en especial cuando la claridad de la meta de equipo es baja, no quiere decir que este hecho sea del todo positivo para la organización, ya que probablemente también sean indicios de desperdicio de tiempo en reuniones en pro del trabajo en equipo, y de generación de posible estrés dentro de las mismas, así como de potenciales fallas que pueden estar representando la baja planeación y estructura de dichas juntas. Sin embargo bajo el objeto de estudio del autor, el permisible beneficio es viable bajo las prerrogativas ya mencionadas (Sabine Sonnentag, 2010).

#### **4.1.6 Journey from individual to organizational learning. (Exploring the linking bridge: team learning).**

Viaje desde el aprendizaje individual al organizacional. (Explorando el puente que une: el aprendizaje de equipo).

Hassan Danial Aslam, Tasawar Javaid, Asif Tanveer, Mannan Khan, Farooq Shabbir (2011)

*International journal of academic research Vol. 3.*

Para este artículo de 2011, basado nuevamente en que el éxito organizacional actual debe ir encaminado en el paso del aprendizaje individual a uno del tamaño de la misma firma, para poder tanto retener como mejorar el aprendizaje en la ventaja competitiva. Es por ello que se establece el interrogante central y es el cómo hacerlo, reiterando el hecho, o más bien teniendo por sentado que el trabajo en equipo es medio catalizador que permite alcanzar tan anhelada evolución hoy día; proceso progresivo que empieza con cambios mentales que poco a poco se van integrando a ciertos grupos, hasta que se copen todos estos a nivel organizacional, y por tanto se espere que se transforme en un aprendizaje institucionalizado.

A partir de esto, es explicado el objetivo central del paper, el cual es en esencia construir una teoría del proceso de conexión o vinculación entre aprendizaje individual y organizacional, es decir justificar tanto el papel del trabajo en equipo como método para tal propósito (el transitivo), así como una herramienta que podría determinar un proceso eficaz de aprendizaje, que sea coherente de políticas internas, misión, visión, gestión estratégica.

Por su parte, es de anotar que los autores tienen muy presente el hecho que el aprendizaje en su concepto más amplio es la vía para conocer e interpretar el mundo, que a su vez permite a los individuos interactuar con el mismo, así como también creando habilidades aplicables en este caso, a diferentes retos que el mundo organizacional acarrea, pero que de nada sirve este pensamiento y aprendizaje individual, sino se crea un ambiente o se institucionaliza en su conjunto, por medio de procesos mentales de equipo que permitan la articulación de diferentes ideas y la posterior creación de nuevas filosofías empresariales (Hassan Danial Aslam, 2011).

**4.1.7 Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial (subjective) performance in spanish firms: an empirical contribution.**

Prácticas de manejo del recurso humano enfocadas a buscar el compromiso de los empleados sobre el desempeño financiero y no financiero (subjetivo) en firmas españolas: una contribución empírica.

Rafael Triguero, Jesús Peña-Vinces, Manuel González-Rendon, Mercedes Sánchez-Apellaniz (2012)

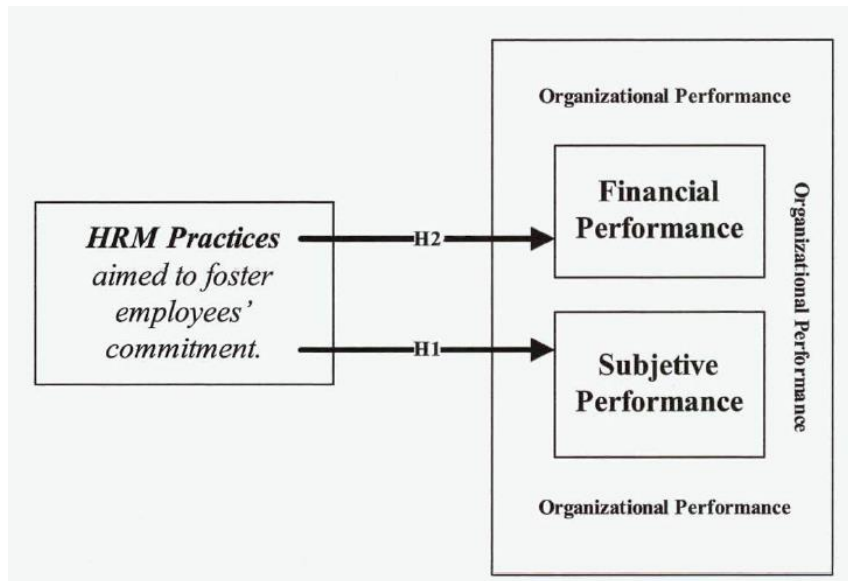
*Journal of economics, finance and administrative science*

Para dicho artículo del 2012, los autores presentan un estudio acerca de la relación de las prácticas de Gerencia de Recursos Humanos (HRM en inglés) y el desempeño organizacional de firmas españolas; siendo esta última variable medida desde la óptica financiera y no financiera (subjetiva, perceptiva). Consecuentemente, este estudio en especial nace con la necesidad de suplir la carencia investigativa acerca de la relación entre HRM, compromiso del empleado y el correspondiente efecto sobre los alcances de las firmas españolas, lo que ha llevado que las mismas se fundamenten en el bagaje y/o imitación de otras firmas, sin evaluar cómo estas acciones pueden afectar su rendimiento organizacional.

Posteriormente para dicho análisis fue empleada una muestra de 102 firmas españolas, utilizando el modelo de la FIGURA 1, siendo los resultados estadísticos muestra de la significancia que tienen políticas y prácticas HRM encaminadas a mejorar el

compromiso y rendimiento de los empleados sobre el desempeño de los mismos empleados como de la organización misma.

**Gráfico 2:** Modelo (Rafael Triguero, 2012).



Fuente: (Rafael Triguero, 2012)

Entre otros resultados encontrados, se hallan los impactos en particular que tienen las prácticas HRM sobre la calidad laboral, grado de involucramiento de los empleados en resolución de problemas y toma de decisiones, creación de trabajo en equipo y la veracidad acerca de que políticas de igualdad de oportunidades para los empleados inciden positivamente sobre el HRM de las firmas españolas (Rafael Triguero, 2012).

#### **4.1.8 The roles of human resources, information technology, and marketing knowledge capabilities in performance: an extension of the resource-based Theory perspective.**

Roles de los recursos humanos, tecnología de información, y capacidades de conocimiento de marketing en desempeño: una ampliación de la perspectiva de la teoría basada en los recursos.

Yi-Feng Yang (2008)

*Social behavior and personality.*

En este artículo de 2008, como dice el mismo, tiene como objetivo central sacar a la luz porqué algunas firmas usan sus capacidades exitosamente mientras que otras no, utilizando en su análisis el señor Yang la incidencia que tiene no solo los recursos humanos (HR) sobre el desempeño, sino la tecnología de información (IT) y el conocimiento de marketing (MK). Con tal modelo se encontró entre algunos resultados que esas capacidades (HR, IT y MK) son importantes en los recursos del negocio, ya que ellos mejoraron significativamente el desempeño.

Basado el autor en la incidencia que poseen dichas variables sobre el desempeño, este pretende con su estudio enfocarse en el campo de manejo estratégico para examinar las fuentes de ventaja competitiva sostenida para las firmas (Yang, 2008). Asimismo pretende evaluar si esas tres capacidades junto con el servicio al cliente permiten dar respuesta a la pregunta ¿es el servicio al cliente afectado de manera diferente por cada una de estas tres capacidades?

Utilizando 4 bancos (Citibank, Chinatrust, Taipei Fubon Bank, y Taiwan HSBC); los cuales aplican capacidades de HR, IT y MK en sus sistemas de manejo de relaciones con el cliente (CRM), la muestra fue recolectada a través de 400 cuestionarios durante

2006 y 2007 a los clientes de tales bancos. Con estos datos, se encuentra que existe una correlación significativa entre las capacidades IT, MK, y HR y el desempeño del manejo de relaciones con el cliente (CRM), es decir que tal desempeño es mejorado con capacidades más altas. Este resultado difiere de otros modelos que muestran solamente la interconexión de las mismas (Yang, 2008).



#### 4.1.9 **Identifying the determinants of organizational learning capabilities (OLC).**

Identificando los determinantes de las capacidades de aprendizaje organizacional CAO).

Mohd Shamsul Mohd Shoid, Norliya Ahmad Kassim, Mohd Idzwan Mohd Salleh

(2012)

*International journal of academic research.*

Dicho paper tiene como objeto evaluar la capacidad de aprendizaje organizacional (OLC) y “Knowledge performance” (KP) en un caso aplicado a las bibliotecas académicas. De igual forma el artículo intenta examinar las percepciones de los bibliotecarios sobre OLC y KP y las relaciones entre las dimensiones OLC, ya que como hoy en día la función principal de las bibliotecas universitarias es nutrir y mejorar las habilidades y capacidades de aprendizaje y de conocimiento a través del uso de los diferentes sistemas de información, se hace fundamental explorar los campos de creación de conocimiento individual y grupal afectados por dichas variables.

Para tal fin fue utilizada una muestra de 50 encuestas realizadas a bibliotecarios malasio de una biblioteca pública. Los resultados fueron importantes para la adquisición de habilidades para el mejoramiento del knowledge performance.

Dentro de estos, puede mencionarse que el grueso de los mismos fue que las habilidades de los empleados y las competencias fueron las dimensiones preferidas por los bibliotecarios. También existe una relación positiva significativa entre las competencias y habilidades de los empleados, tecnología de comunicación e información (ICT), transferencia de conocimiento, liderazgo y desempeño del conocimiento. Asimismo se pretende sentar las bases de un modelo que sirva para

estudios similares no solo para bibliotecas, sino para aquellas organizaciones que usen su conocimiento adquirido y sus habilidades de aprendizaje como medidas de desempeño (Mohd Shamsul Mohd Shoid, 2012).

De igual manera se encuentra que el desempeño individual puede verse mejorado durante las reuniones cuando la meta de equipo en las mismas se ve especificada, siempre y cuando tales reuniones no sean fuentes de estrés, debido al trasfondo o a la planificación pobre de ellas.

#### 4.1.10 Impact of organizational learning on organizational performance: study of higher education institutes.

Impacto del aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional: estudio de institutos de educación superior.

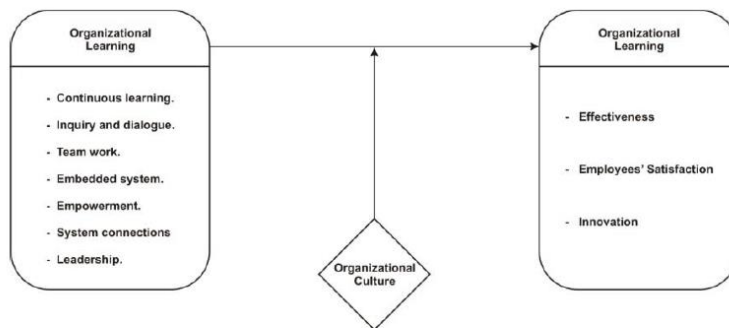
Shoaib Akhtar, Ahmed Arif, Erum Rubi, Shaheryar Naveed (2011)

*International journal of academic research.*

Dado que la educación se ha convertido en el pilar central para la formación del capital humano, este artículo de 2011 pretende evaluar el impacto del aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional mismo de las instituciones de educación superior pakistaníes. Utilizando una muestra de 150 empleados, se encontró que existe un impacto positivo entre el aprendizaje organizacional sobre el desempeño organizacional. El diferencial de este estudio es que dimensiones como el aprendizaje activo, trabajo en equipo, sistemas integrados, liderazgo y el empoderamiento no tenían significancia alguna sobre el desempeño organizacional, mientras que la consulta y el diálogo por su parte sí (Shoaib Akhtar, 2011).

El modelo utilizado por los autores fue el siguiente:

**Gráfico 3:** Modelo (Shoaib Akhtar, 2011).



*Fig. 1. Research Model*

Fuente: (Shoaib Akhtar, 2011).

Además dentro de los resultados se encuentra que las universidades deben estar más orientadas en su estructura interna. A su vez nuevamente se resalta el impacto del aprendizaje organizacional sobre el desempeño, reconociendo claro está la existencia de muchas otras variables aparte de las del modelos que inciden en el desempeño de este tipo de instituciones.

## 4.2 Consolidación del pensamiento

Con base en la literatura realizada y analizada en materia de evaluación de desempeño, más específicamente en la evaluación de impactos de la flexibilidad laboral, aprendizaje individual, de equipo y organizacional sobre los procesos productivos de fabricación y en general del entorno organizacional, a manera de síntesis o consolidación de ideas centrales de cada texto, se tiene que:

- 1) Es un hecho que la flexibilidad laboral y el trabajo en equipo, cada uno de manera independiente permiten el incremento de beneficios para la organización, sin embargo cuando se articulan los dos procesos, se encuentran que la flexibilidad tiene un impacto significativo sobre el trabajo en equipo, siendo este aún más poderoso cuando se aplica una flexibilidad de tipo funcional; encontrando no solo ganancias para los procesos productivos, sino para diferentes áreas (Fraser, 2009).
- 2) En el mundo globalizado de nuestros días, para garantizar la permanencia en el mercado, se debe apuntar a fortalecer la capacidad de aprendizaje organizacional, siendo el principal promotor para este mejoramiento, promover la inteligencia emocional como método para establecer el aprendizaje individual, el cual sentará las bases futuras para uno organizacional (Maryam Rafiq, 2011).
- 3) Para dar solución al problema de aprendizaje organizacional, se debe pues encontrar un equilibrio entre conocimiento y la aplicabilidad del mismo a diferentes escenarios (capacidad colectiva), reduciendo de esta manera la brecha de rendimiento laboral, creando a su vez una tendencia de interacción entre empleados que se traducirá en mejoras de la organización (Hassan Soubhi, 2009).

- 4) Gracias al acrecentamiento del multiculturalismo como colateral de la globalización, existen múltiples preocupaciones dentro de las organizaciones, pese al fracaso evidente de las mismas como consecuencia de choques culturales y demás. Para dar solución a este problema, se encuentra que el medio más propicio, es velar por el mejoramiento de la Organización de Aprendizaje, ya que de aquí se desprenden los efectos en el Manejo Corporativo Inter-cultural y Rendimiento Organizacional (Chich-Jen Shieh, 2009).
- 5) Para optimizar el trabajo en equipo presente en los procesos multiniveles dentro de la organización, al tiempo que se maximiza el rendimiento individual, se deriva de la especificación individual de la meta de equipo, en especial cuando la claridad de la meta de equipo es baja (Sabine Sonnentag, 2010).
- 6) Para institucionalizar el aprendizaje, es necesario fomentar el trabajo en equipo como procedimiento articulador transitivo entre el aprendizaje individual y el organizacional, que de igual forma puede determinar un proceso eficaz de aprendizaje, acorde a filosofías y políticas de la agrupación (Hassan Danial Aslam, 2011).
- 7) Es una realidad hoy día en el mundo organizacional adoptar políticas y prácticas de manejo de recursos humanos o HRM con el fin no solo de mejorar indicadores financieros, sino otros existentes y también relevantes, como lo son los perceptivos o subjetivos; los cuales a su vez comprenden la percepción de los mismos trabajadores dentro de la empresa, trabajo en equipo, solución de conflictos, entre otras variables que financieramente no son cuantificables, que a su vez permite sustentar el mejoramiento del rendimiento de la misma firma tanto financieramente como no financieramente (Rafael Triguero, 2012).

- 8) En contraposición a otros estudios que se enfocan en la relación de variables HR, IT, MK sobre el desempeño individual u organizacional, se encuentra que esas variables enfocadas a la influencia sobre el manejo de relaciones con el cliente (CRM) están directamente correlacionadas y no simplemente interconectadas, lo cual permite afirmar que el desempeño CRM es mejorado con capacidades más altas de HR, IT y MK (Yang, 2008).
- 9) Debido al surgimiento de los nuevos conceptos de aprendizaje y conocimiento, fundamentados ahora en su mayoría por los sistemas de información, flujos de redes, multimedia entre otros, hace necesario que el concepto de capacidad de aprendizaje organizacional fluctúe frente a sus predecesoras definiciones. Es por ello que se encuentra la relación entre competencias y habilidades de empleados con las tecnología de comunicación e información, transferencia de conocimiento, liderazgo y desempeño del conocimiento; pilares del OLC en su conjunto (Mohd Shamsul Mohd Shoid, 2012).
- 10) La globalización como causa y moldeador principal del actual entorno de negocios ha generado la necesidad de mantener actualizado todo lo concerniente al aprendizaje organizacional para el posterior mejoramiento del desempeño. Más allá de verificar la evidencia empírica que el aprendizaje incide sobre el desempeño organizacional, se encuentra que variables supuestas de incidencia sobre el mismo no afectan (trabajo en equipo, sistemas integrados, liderazgo entre otros) mientras que el dialogo y la consulta sí (Shoaib Akhtar, 2011).

## 5. Aplicación y Resultados

Habiendo utilizado el software AMOS 19 y teniendo como referencia que el método de medición de las variables es una escala de Likert donde existe un intervalo entre uno y siete; siendo la máxima ponderación el último número (siete) en cuanto a aceptación, valoración y desempeño de las múltiples variables que definen el desempeño individual de los profesores, y bajo el método de estimación de máxima verosimilitud, el modelo Default arroja los resultados que se muestran en la tabla 1:

**Tabla 1:** Tabla de resultados de estimación del modelo base por EMV.

	<i>Variables</i>		<i>Estimate</i>	<i>P value</i>
<i>PERFORM</i>	<---	<i>HRFLEX</i>	<i>0,222</i>	<i>0,063</i>
<i>OLC</i>	<---	<i>HRFLEX</i>	<i>0,573</i>	<i>0,001</i>
<i>PERFORM</i>	<---	<i>OLC</i>	<i>-0,001</i>	<i>0,98</i>

*Fuente:* Elaboración propia.

Basando la interpretación de los coeficientes estimados en su significancia se tiene que: La capacidad de aprendizaje organizacional no tiene efecto alguno sobre desempeño individual de los profesores. Luego no hay evidencia significativa que impida rechazar la hipótesis nula de relación que la capacidad de aprendizaje organizacional no está relacionada con el desempeño de cada profesor (desempeño individual). El valor del coeficiente es -0,001 y su correspondiente *p value* es de 0,98, lo cual quiere decir que no es significativo a ningún grado (99%, 95% o 90%). En resumen, en la prueba de hipótesis *c*), la hipótesis alterna no puede ser aceptada.



Por su parte ante un incremento en una unidad en la ponderación de la evaluación de la flexibilidad del recurso humano, en promedio se espera que el desempeño individual se incremente en un 22%. Dicho coeficiente es significativo al 90% de confianza ( $p\ value=0,0683$  coeficiente=0,222). Con esto es posible afirmar que ya que el valor  $p$  es menor a la significancia, con toda seguridad se puede rechazar la hipótesis nula del literal *a*) de no incidencia del recurso humano sobre el desempeño.

Finalmente en lo concerniente a la prueba de hipótesis del literal *b*) se encuentra que se rechaza la hipótesis nula de no incidencia del recurso humano sobre la capacidad de aprendizaje organizacional, ya que este coeficiente es significativo al 99% de confianza. Es posible decir que ante un incremento en la ponderación de la flexibilidad del recurso humano, se espera que en promedio la capacidad de aprendizaje organizacional se incremente en un 57%. El valor estimado del coeficiente es 0,573 con  $p\ value$  de 0,01.

Nótese que el modelo abarcaba una iteración entre las variables flexibilidad del recurso humano, capacidad de aprendizaje organizacional y desempeño individual. Lo interesante de los resultados encontrados es que a pesar de la ausencia de efecto de OLC sobre PERFORM, si existe efecto de HRF sobre PERFORM, ya que el lector podría pensar acerca de una relación transitiva que si se da  $HRF \rightarrow OLC \rightarrow PERFORM$  luego es posible  $HRF \rightarrow PERFORM$ . Par nuestro análisis la tesis de incidencia de recurso humano sobre desempeño se da a pesar de la ausencia de efecto de capacidad de aprendizaje sobre el desempeño. Es síntesis hay una ausencia de transitividad en este caso a pesar de que la tesis de la misma se cumple.

Lo que corresponde al Fit del modelo, es decir al ajuste del mismo en términos estadísticos, los índices utilizados se muestran en la tabla 2.

**Tabla 2:** Estadísticos para análisis de ajuste del modelo.

<i>Resumen fit del modelo</i>				
	<i>CMIN/DF</i>	<i>RMSEA</i>	<i>HOELTER</i> <i>.05</i>	<i>HOELTER</i> <i>.01</i>
<i>Default model</i>	2,268	0,053	214	220

**Fuente:** Elaboración propia

Lo que pretende ilustrar la tabla 2, es el ajuste del modelo default arrojado por el software AMOS utilizado en el presente estudio. Para ello se escogió trabajar con tres estadístico en esencia; CMIN/DF, RMSEA y HOELTER.

El primero de ellos, de acuerdo a la teoría estadística, no existencia una congruencia o aceptación general de cuán lejos debe estar este estadístico de uno, para catalogar tal modelo como insatisfactorio. Sin embargo en estudios predecesores, “...diferentes investigadores han recomendado utilizar esta razón tan bajo como dos o tan alto como cinco, para indicar un ajuste razonable” (Marsh & Hocevar, 1985). Luego, al ser el cociente CMIN/DF cercano a dos, según la evidencia empírica puede catalogarse al modelo como satisfactorio. Tal hecho se reafirma, ya que cuando el ratio entre el chi cuadrado y los grados de libertad es inferior a cinco, tal indicativo es razonable para el ajuste del modelo (Carmynes and McIver, 1981).

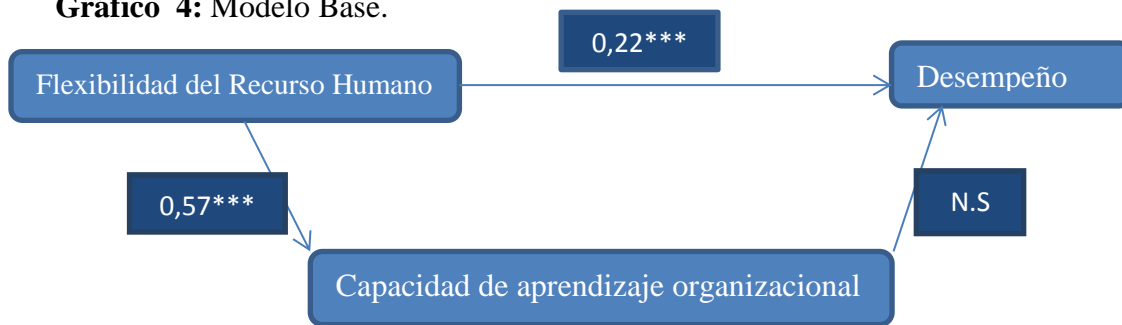
Para la interpretación del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), George Rasch mencionó a la estadística chi-cuadrado como una forma de evaluar el fit en formas de datos al modelo (Rasch, 1980). Para su interpretación se afirma que tal

estadístico si se encuentra por debajo de 0,2 hace referencia a que los datos no soportan el modelo y que el chi-cuadrado ha sido inflado por el tamaño de la muestra. Es por ello que en nuestro caso el RMSEA dio 0,053, ya que la muestra utilizada fue pequeña para que tal estadístico fuese favorable. Tal indicador debe ser empleado en muestras mayor a 500 para que sea favorable y propicia su interpretación.

Finalmente los estadísticos HOELTER difieren de los anteriores ya que su enfoque es el estudio de lo adecuado del tamaño de la muestra, no el ajuste del modelo como tal. A su vez tiene como objetivo estimar la muestra para que el ajuste sea propicio con la prueba chi-cuadrado ( Hu y Bentler 1995). En nuestro caso ambos dieron por encima de 200, lo que indica que el tamaño de la muestra es adecuado (Hoelter, 1983).

### 5.1 Resumen de resultados del modelo:

**Gráfico 4:** Modelo Base.



\*\*\* significancia mayor al 99%

**Fuente:** Elaboración propia.

Tal resumen de resultados nos permite corroborar las pruebas de hipótesis que se plantearon en un comienzo. Basándonos en las mismas, se tiene que la flexibilidad del recurso humano es el eje fundamental del modelo propuesto ya que incide

significativamente en las otras dos variables incluidas en el mismo. Sin embargo, tal resumen nos muestra a su vez que las actividades encaminadas a mejorar las capacidades de aprendizaje organizacional, según esta evidencia empírica, no tiene incidencia sobre el desempeño o rendimiento individual.

En síntesis, en las pruebas de hipótesis *a)* y *b)* fueron rechazadas las hipótesis nulas de no incidencia de la flexibilidad del recurso humano sobre el desempeño individual como sobre la capacidad de aprendizaje organizacional respectivamente. Por su parte la prueba de hipótesis *c)* fue aceptada la hipótesis nula de no incidencia de la capacidad de aprendizaje organizacional sobre el desempeño individual, al no haber evidencia significativa que permita la aceptación de la hipótesis alternativa.

## 6. Conclusiones

Lo que los datos y el correspondiente análisis estadístico nos dejan, es que en el ámbito organizacional o por ejemplo en este caso donde el objeto de análisis fue la universidad ICESI, si se quieren impulsar las actividades de aprendizaje organizacional y el desempeño individual, se debe fomentar como forma para alcanzar tal objetivo la flexibilidad del recurso humano, es decir que una de las vías para el mejoramiento de tales variables a nivel institucional u organizacional, es la puja del HRF como método de alcance.

A su vez, se debe mencionar que dentro de la estructura del modelo, el desempeño siempre fue individual, por lo cual no se descarta la posibilidad de incidencia o no de la flexibilidad del recurso humano o de las capacidades de aprendizaje organizacional sobre otro tipo de desempeño; tales como desempeño de clientes, desempeño innovador, desempeño adaptativo, entre otros.

Por su parte el modelo planteado y contrastado no es carente de limitantes, en este se encuentran una serie de limitaciones dentro de las cuales se podrían nombrar que el estudio solamente se realizó dentro de la universidad ICESI, pudiendo haber ampliado la muestra con otras universidades y/o institutos, a su vez que la escasez cultural dentro de la misma universidad fue un factor que pudo haber hecho menos significativa la muestra debido a que en su mayoría los profesores son de una nacionalidad en común, dejando la diversidad cultural como una variable exógena que de alguna manera no explica el modelo. Finalmente no se descarta la posibilidad de inclusión, como se

mencionó anteriormente de otros factores (variables) que afecten el desempeño individual, tales como aspectos financieros u otros no financieros.



## Bibliografía

- Buenaventura, G.(2011). Human resource flexibility, learning and performance, and the moderating effect of trust. *Universitat de València facultat d'economia* , 0-31.
- Chich-Jen Shieh, I.-M. W. (2009). The relationships among cross-cultural management, learning organization, and organizational performance in multinationals. *Social behavior and personality* , 15-30.
- Fraser, K. (2009). Labour flexibility: impact of functional and localised strategies on team-based product manufacturing. *CoDesign* , 143–158.
- Hassan Danial Aslam, T. J. (2011). A journey from individual to organizational learning. (Exploring the linking bridge: team Learning). *International journal of academic research* .
- Hassan Soubhi, N. R. (2009). Interprofessional learning in the trenches: Fostering collective capability. *Journal of interprofessional care* , 52-57.
- Maryam Rafiq, Z. N. (2011). Impact of emotional intelligence on organizational learning capability . *International journal of academic research* .
- Mohd Shamsul Mohd Shoid, N. A. (2012). Identifying the determinants of organizational learning capabilities (OLC). *International journal of academic research* , 116-120.
- Rafael Triguero, J. P.-V.-R.-A. (2012). Human resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial (Subjective) performance in spanish firms: an empirical contribution. *Journal of economics, finance and administrative science* , 17-30.
- Sabine Sonnentag, J. V. (2010). What you do for your team comes back to you: a cross-level investigation of individual goal specification, team-goal clarity, and individual performance. *Human performance* , 116–130.
- Shoaib Akhtar, A. A. (2011). Impact of organizational learning on organizational performance: study of higer education institutes. *International journal of academic research* , 327-331.
- Yang, Y.-F. (2008). The roles of human resources, information technology, and marketing knowledge capabilities in performance: an extension of the resource-based theory perspective. *Social behavior and personality* , 1269-1282.