

***CONFIANZA, FLEXIBILIDAD Y CAPITAL PSICOLÓGICO:***

***Impacto en los grupos de trabajo y en su desempeño.***

**JORGE A. ROCHA HOME**

**DANILO VIVAS MARIN**

**DIRIRECTOR: GUILLERMO BUENAVENTURA,**

**UNIVERSIDAD ICESI,**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**SANTIAGO DE CALI, 13 de marzo de 2013**

**UNIVERSIDAD ICESI,**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**SANTIAGO DE CALI, 2013**

## RESUMEN

La presente investigación pretende corroborar como la alta competitividad dada por el entorno globalizado, ha ocasionado que las organizaciones busquen maneras para la implementación de sistemas que mejoren el desempeño del personal a un nivel más eficiente, ofreciendo una mayor productividad y rentabilidad. Es decir, que para alcanzar una optimización del capital humano estudiado por su desempeño, capacidad de aprendizaje, clima organizacional son variables a estudiar para alcanzar una ventaja competitiva frente a los demás.

De igual manera el modelo estudia la importancia y la influencia que tiene el involucramiento de las relaciones interpersonales frente al clima organizacional en una empresa, afectando positiva o negativamente el desempeño de los participantes involucrados con la organización.

Luego de estudiar las variables que afectan el clima organizacional dentro de una empresa, permite intervenciones idóneas para el nivel de desempeño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interna, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejoramiento de sistemas de comunicación interna, mejora de procesos productivos.

El determinar la influencia de las variables que afectan las relaciones interpersonales sobre el clima organizacional quiere como objetivo final comprender el impacto que genera la confianza, la flexibilidad y manejo del capital psicológico en los grupos de trabajo y en su desempeño.

Por medio de una estimación de máxima verosimilitud se corrobora que el clima organizacional es un elemento de gran importancia que no se debe dejar pasar, y que abre campo a estudios más especializados para saber la verdadera influencia de cada una de dichas variables en el desempeño individual y grupal dentro de una organización.

**Palabras clave:** capital psicológico, comportamiento organizacional, clima organizacional, capacidad de aprendizaje, flexibilidad, desempeño, recursos humanos.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	6
1. OBJETIVOS .....	8
1.1 Objetivo general.....	8
1.2 Objetivo específico .....	8
2. METODOLOGÍA .....	9
3. REVISION DE LITERATURA .....	10
3.1 Resúmenes de Artículos.....	10
AUTO-MEJORAMIENTO Y APRENDIZAJE DE RENDIMIENTO.....	10
COMPORTAMIENTO INNOVADOR EN EL LUGAR DE TRABAJO: EL PAPEL DE RENDIMIENTO Y LA IMAGEN EXPECTATIVAS DE RESULTADOS.....	12
INTEGRACIÓN DE LA DINÁMICA DEL CONOCIMIENTO EN EQUIPOS: TRANSFORMACIÓN DE RECURSOS EN LA EJECUCIÓN.....	15
EL IMPACTO POR LA BÚSQUEDA DE AYUDA EN EL RENDIMIENTO DE TRABAJO INDIVIDUAL: EL EFECTO MODERADOR DE LÓGICA DE SOLICITANTES DE AYUDA .....	19
ESPIRITUALIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO, DE ORGANIZACIÓN Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE PERSONALIZACIÓN MASIVA: MARCO INTEGRADO .....	21
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN INFORMACIÓN DE LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS: UN NUEVO MODELO DE COMPETENCIA.....	23
IMPACTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL SOBRE CAPACIDAD DE ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN .....	26
IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO INDIVIDUAL Y PODER EN NIVEL DE RENDIMIENTO: PRUEBA DE UN MODELO MULTINIVEL DE ENLACES INTERMEDIOS. ....	28
MEDIDA Y DISEÑO DEL RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES .....	33
PEER-CONTROL BASADO EN EQUIPOS AUTO GESTIONADOS: LA VINCULACIÓN RACIONAL Y LA INFLUENCIA NORMATIVA SOBRE EL RENDIMIENTO INDIVIDUAL Y GRUPAL.....	37
CAPACIDADES DE RELACIÓN, CALIDAD E INNOVACIÓN COMO DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO AL EXPORTAR.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN QUE APRENDE COMO MEDIADORA ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS. **¡Error! Marcador no definido.**

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL: EL PAPEL DE LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO ..... **¡Error! Marcador no definido.**

IMPLEMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS ORGANIZACIONALES DE APRENDIZAJE Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO EN SINGAPUR ..... **¡Error! Marcador no definido.**

LEADERSHIP FLEXIBILITY SPACE..... **¡Error! Marcador no definido.**

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA, CAPACIDAD DE APRENDIZAJE, MEJORA CONTINUA Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA: EVIDENCIA DE TAILANDIA..... **¡Error! Marcador no definido.**

PLAN ESTRATÉGICO GLOBAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL ROL DE LOS GERENTES IMPATRIADOS ..... **¡Error! Marcador no definido.**

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: TEST OF A CAUSAL MODEL..... **¡Error! Marcador no definido.**

EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN INDIVIDUAL, TEAM AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN AN AUSTRALIAN HOSPITAL; **¡Error! Marcador no definido.**

3.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO .....	39
4. DISEÑO DEL ESTUDIO .....	80
4.1 Construcción del Modelo.....	80
4.3 Ajuste del Modelo.....	81
5 RESULTADOS.....	83
6 CONCLUSIONES.....	84
7. REFERENCIAS .....	87
8. ANEXOS.....	91
OLC-RISK.....	92
OLC-PART.....	93
OLC-INT.....	94
OLC-INT-DIAL-PART .....	95
OLC-EXP.....	96
OLC-EXP-RISK .....	97
OLC-EXP-RISK-PART .....	98

## **INTRODUCCIÓN**

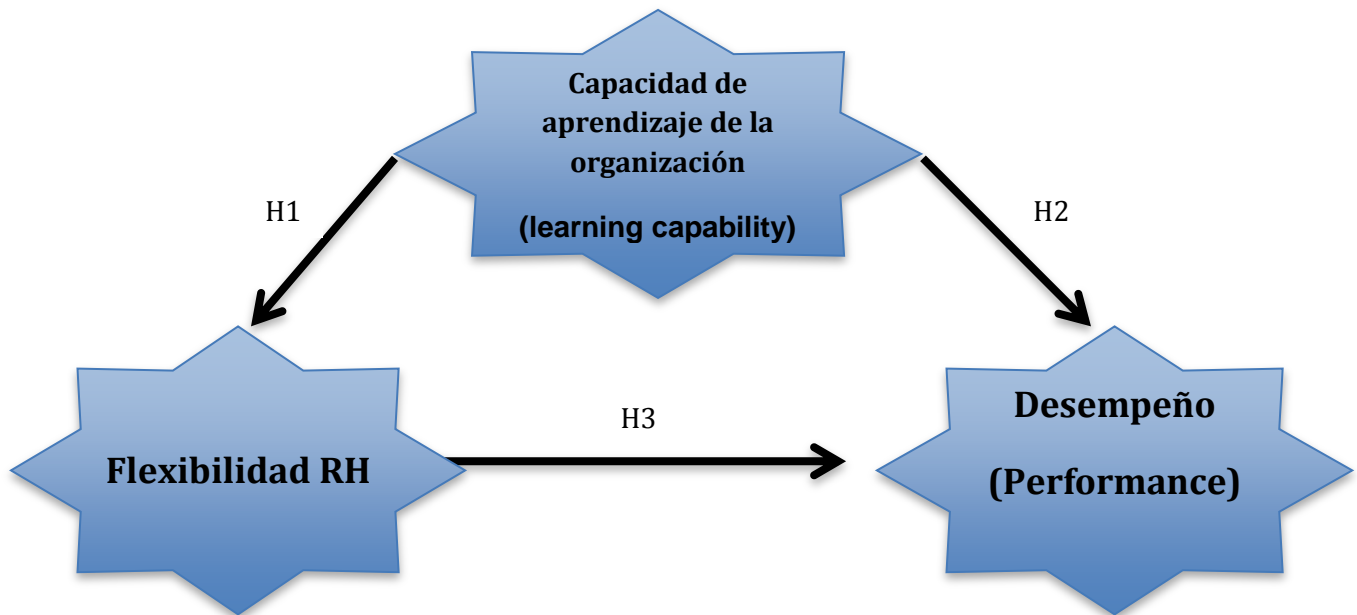
En un entorno globalizado con alta competitividad, las organizaciones deben avanzar con la implementación de sistemas que mejoren el desempeño del personal a un nivel óptimo, logrando una mayor productividad y rentabilidad, es decir, una mayor productividad marginal mayor por cada trabajador. Puesto que con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico, educativo e interacción cultural, la organización tiene como encargado a un administrador que debe velar por la optimización y administración de los recursos existentes, hablando así de capital humano que con su desempeño, capacidad de aprendizaje, buen clima organizacional llevan a la compañía a lograr una ventaja competitiva frente a las demás. Adicionalmente se debe proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para enfrentar los cambios.

La importancia del estudio con el involucramiento de las relaciones interpersonales y el clima organizacional en una empresa, es basada en la comprobación de cómo influye el comportamiento de los trabajadores a través de percepciones que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Posteriormente el conocimiento de las relaciones interpersonales y el clima organizacional permite intervenciones certeras tanto a nivel de desempeño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejoramiento de sistemas de comunicación interna, mejora de procesos productivos. Por lo tanto el determinar la influencia de las relaciones interpersonales sobre el clima organizacional nos dirige a alcanzar el objetivo de entender el

verdadero impacto que genera la confianza, la flexibilidad y manejo del capital psicológico en los grupos de trabajo y en su desempeño en torno al clima organizacional.

**Grafica 1.1**



## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 Objetivo general**

Entender el verdadero impacto que genera la confianza, la flexibilidad y manejo del capital psicológico en los grupos de trabajo y en su desempeño en torno al clima organizacional.

### **1.2 Objetivo específico**

Comprender la relación evidentemente existente entre la capacidad de aprendizaje (learning capability) y el desempeño (performance) que ejerce en sus actividades bajo un contexto de trabajo en equipo organizacional.



## **2. METODOLOGÍA**

La metodología seguida para la realización del proyecto consiste en diferentes puntos, los cuales son: lo primero a realizar es la búsqueda de artículos de apoyo investigativo como papes y/o publicaciones de investigaciones en EBSCO (base de datos internacional con artículos investigativos). En segundo lugar se realiza una revisión bibliográfica de los artículos, para que sean los criterios adecuados los cuales determinen si son el material indicado para soportar las hipótesis del planteamiento del problema. Posteriormente se realizó la consolidación del pensamiento que genere soporte al modelo propuesto. Por último, la presentación del informe que contenga todos los puntos relevantes al momento de la construcción, planteamiento y explicación del modelo.

### **3. REVISION DE LITERATURA**

Esta sección contiene la revisión de la literatura de investigación referente al tema de la confianza, flexibilidad y capital psicológico: impacto en los grupos de trabajo y en su desempeño. El cual proporcionara el material adecuado y suficiente para la consolidación del modelo de desempeño. Los artículos fueron extraídos de la base de datos de EBSCO.

#### **3.1 Resúmenes de Artículos**

En este apartado se presentaran los resúmenes de los artículos para un mejor entendimiento y relación de estos frente al proyecto. Cada uno de los pensamientos e investigaciones se irán citando con su debido autor.

### **AUTO-MEJORAMIENTO Y APRENDIZAJE DE RENDIMIENTO**

#### **ALEXANDER H. JORDAN Y PINO G. AUDIA**

Dartmouth College. Academy of management review 2012, vol. 37

Expone que la teoría organizacional tradicionalmente ha sido dominada por una concepción de la toma de decisiones como agentes limitadamente racionales cuyo intento es maximizar los resultados positivos para que sus organizaciones estén restringidas por los límites de sus capacidades cognitivas. De acuerdo con este punto de vista, un mecanismo primario por que los fabricantes de acuerdo de decisión con su desarrollo de limitaciones

cognitivas es aprender de retroalimentación sobre el desempeño. La investigación sobre retroalimentación y sobre el desempeño, con un crecimiento de Cyert ,(1963) La teoría conductual sostiene que los tomadores de decisiones de ajuste de los niveles de desempeño desean alcanzar (es decir, la aspiración niveles) de acuerdo con su rendimiento en el pasado y los compañeros "niveles de desempeño, y, a su vez, si el rendimiento está a la altura de acuerdo con estas normas predestinados, tomadores de decisiones trabajamos para identificar los obstáculos para el desempeño y para mejorarlo, mientras que si el rendimiento supera aspiraciones, los tomadores de decisiones se vuelven menos propensos a tomar acciones orientadas hacia el aumento de rendimiento.

Resumiendo los avances realizados por esta línea de investigación, Greve (2003: 53-59) identifica tres predicciones sobre los efectos del desempeño en relación con el nivel de aspiración. La primera decisión, tomadores de búsqueda de comportamiento, orientado hacia la identificación de alternativas a la actual serie de actividades, se incrementa cuando el rendimiento está por debajo del nivel de aspiración y disminuye cuando el rendimiento está por encima de la aspiración level.1 segundo lugar, inclinación quienes toman las decisiones para poner en práctica cambios en las actividades se incrementa cuando el rendimiento está por debajo del nivel de aspiración y la disminución se realiza cuando el rendimiento está por encima de la aspiración nivel. En tercer lugar, la propensión de los fabricantes de decisión "para elegir entre un conjunto de posibles soluciones a los que implican mayor riesgo se incrementa cuando el rendimiento está por debajo del nivel de aspiración y disminuye cuando el rendimiento está por encima de la aspiración nivel. Aunque colaboradores de esta línea de investigación han reconocido deficiencias ocasionales en las respuestas de los tomadores de decisiones en el desempeño tales como la resistencia a las estrategias cambiantes incluso

cuando el fracaso es bastante severo (por ejemplo, Audia y Greve, 2006; Greve, 1998; Marzo y Shapira, 1992; Ocasio, 1995; Staw, Sandelands, y Dutton, 1981) el énfasis en esta literatura se ha mantenido en la resolución de problemas, respuestas a rendimiento percibido y Comparativamente, se ha prestado poca atención a los procesos de toma de decisiones que se basa 'evaluaciones de desempeño, a pesar de que estas interpretaciones son subjetivas, en lugar de cualquier verdad sobre el desempeño imparcial, que en gran medida determina si los tomadores de decisiones inician buscar, realizar cambios y elegir soluciones arriesgadas (Audia y Brion, 2007; Elsbach y Kramer, 1996, Pfeffer, 1981; Staw, 1980, Sutton y Kramer, 1990). Por ejemplo, un fabricante de decisión puede ser un bajo rendimiento según fuera informado por observadores, pero si él o ella evalúa su propio desempeño como satisfacción, entonces el rendimiento de la predicción de la teoría crítica de la información que bajo rendimiento induce al tomador de decisiones intensificar las respuestas de resolución de problemas es menor probable que se mantenga.

## **COMPORTAMIENTO INNOVADOR EN EL LUGAR DE TRABAJO: EL PAPEL DE RENDIMIENTO Y LA IMAGEN EXPECTATIVAS DE RESULTADOS**

**FEIRONG YUAN**

The university of kansas

**RICHARD W. WOODMAN**

Texas a&m university.

Academy of management 2010, vol. 53

En este paper se trata de dar respuesta a la pregunta de ¿Por qué los empleados participan en el comportamiento innovador en sus lugares de trabajo? El texto expone cómo el comportamiento innovador de los empleados se explica por las expectativas de comportamiento que afectan al desempeño laboral y la imagen interior de sus organizaciones. Existen 3 expectativas de resultado sobre el comportamiento innovador, las cuales son: las expectativas de resultados, como procesos intermedios psicológicos, formadas por el contexto y factores individuales de diferencia, incluido el apoyo percibido organizacional para la innovación, supervisor de calidad de la relación, requisito de trabajo para la innovación, la reputación de insatisfacción como statu quo en el proceso innovador e individual.

La importancia de la innovación para la eficiencia de la organización es ampliamente. En particular, el comportamiento del empleado innovador (por ejemplo, la elaboración, adopción e implementación de nuevas ideas de productos y métodos de trabajo) es un activo importante que permite a una organización tener éxito en un entorno empresarial dinámico. Una variedad de factores han sido estudiados como antecedentes importantes a innovación de los individuos, como cultura de la organización y el clima (por ejemplo, Scott y Bruce, 1994), la relación con los supervisores, las características del trabajo en un contexto social y grupal. Sin embargo, la investigación evidencia sobre los procesos psicológicos intermedios que puedan explicar cómo y por qué los diferentes individuos y antecedentes contextuales afectan el comportamiento innovador, los cuales no son concluyentes y subdesarrollados.

Uno de los aspectos psicológicos que afectan el interés personal de un individuo en su tarea, influye positivamente en la creatividad individual. Dado que la generación de ideas creativas es un componente de comportamiento para la innovación, el interés intrínseco es un

factor que también podría ser útil para explicar la innovación del empleado. Sin embargo, participar en actos innovadores en un lugar de trabajo trae beneficios y costos para los empleados.

En el modelo conceptual de Farr y Ford (1990), identifica los pagos esperados como un importante antecedente proximal a la innovación individual. Sin embargo, pocos estudios han teorizado directamente y probado los efectos de estas expectativas. Por ejemplo, Scott y Bruce (1994) examinaron cómo la diferencia contextual e individual son variables de impacto innovador a través de las percepciones de clima organizacional para la innovación, que era conceptualizado como afecta el comportamiento innovador señalando las expectativas y los resultados potenciales de comportamiento.

Este importante estudio ha integrado una serie de antecedentes para innovación individual. Pero aun así, al igual que la mayoría de los otros estudios de innovación, el trabajo de Scott y Bruce no examinó la naturaleza de estos posibles resultados y sus efectos sobre la innovación individual. Las personas actúan sobre la base de las consecuencias o, más específicamente, las consecuencias esperadas de su comportamiento, de acuerdo con las teorías del comportamiento tales como la esperanza de la teoría de la motivación (Vroom, 1964). Aunque investigaciones anteriores han sugerido que esperar ganancias o resultados del comportamiento innovador puede ser importantes consideraciones psicológicas detrás de la innovación de individuo, los estudios que teorizan directamente y ponen a prueba los efectos de estas expectativas de resultados son notoriamente ausentes.

Adicionalmente se debe tener una buena comprensión de las consecuencias, las cuales son importantes para el comportamiento innovador y cómo las expectativas de estas

consecuencias afectan a la innovación del empleado en el lugar de trabajo. A partir de dos perspectivas teóricas en el literatura innovación, la perspectiva de la eficiencia orientada y el punto de vista social y político, en este estudio se examina cómo el comportamiento innovador de un empleado se ve afectado por las expectativas de la conducta e influencia en el desempeño del trabajo (que se espera resultados positivos de desempeño) y sus imagen dentro de la organización (se espera riesgos para la imagen y la previsión de aumentos de imagen).

Las principales contribuciones de este estudio son las siguientes. En primer lugar, este estudio es el primer intento de teorizar directamente y poner a prueba las expectativas de los resultados más importantes asociados con el comportamiento innovador. La revelación de estas expectativas contribuye a la comprensión de por qué los empleados deben innovar en la empresa. En segundo lugar, por medio de pruebas la relación entre antecedentes y expectativas de resultados, este estudio mostro factores contextuales e individuales de diferencia que podría afectan a la innovación del empleado indirectamente mediante la conformación de estos procesos psicológicos intermedios. Hallazgos que son contribuidos al desarrollo de la teoría en la innovación individual y ayuda a sugerir posibles intervenciones para fomentar la innovación del empleado.

**INTEGRACIÓN DE LA DINÁMICA DEL CONOCIMIENTO EN EQUIPOS:  
TRANSFORMACIÓN DE RECURSOS EN LA EJECUCIÓN.**

**HEIDI K. GARDNER**

The Harvard University

**FRANCESCA GINO**

The Harvard University

**BRADLEY R. STAATS**

The university of North Carolina at Chapel Hill.

Journal of applied psychology 2011, vol. 97

Expone diversas teorías antes la rápida evolución y competitividad en el medio ambiente, muchas empresas han recurrido a enfoques basados en equipos para construir y mantener el alto rendimiento y fomentar la innovación.

En un rango de contextos, desde la consultoría y el desarrollo de producto de ingeniería y servicios de software, el trabajo está a cargo de equipos de fluido de conocimientos para que los trabajadores se unan a ejecutar un proyecto antes de separarse y pasar al siguiente proyecto. Los trabajadores del conocimiento son individuos que procesan la información más que bienes físicos. En el Contexto de una organización integrada por equipos de los trabajadores del conocimiento, un entendimiento de desempeño firme implica examinar el rendimiento del equipo, ya que la salida de la organización se crea a través la ejecución de los equipos de proyecto. Estos equipos suelen operar en contextos dinámicos en el que, para funcionar bien, deben tener acceso y el uso de cartera única de cada miembro de los recursos.

Aunque los grupos sinérgicos pueden superar incluso los individuos extraordinarios, Hackman y Katz señaló, la probabilidad de que un grupo este alcanzando su máximo potencial " depende del grado en que el grupo tiene, y utiliza bien, el complemento completo



de los recursos que se requieren para un rendimiento excepcional". Varias líneas de trabajo sobre los equipos frente a esta cuestión de lo que significa para un grupo usar bien sus recursos, incluye la investigación en memoria transactiva en grupos, la puesta en común de los conocimientos de los miembros distribuidos, y la identificación y puesta en común de los miembros con funcionalmente diversos conocimientos o especializados. Estas diferentes líneas de investigaciones han aportado importantes conocimientos sobre miembros del grupo de coordinación de los insumos de conocimiento y la combinación de esto muestra un mejor resultado colectivo. Sin embargo, el significado de "utilizar los recursos bien" difiere dependiendo de la tarea de un equipo.

En muchas tareas de equipo, en particular las llevadas a cabo por los trabajadores del conocimiento que tienen discreción sobre cómo llevar a cabo sus discusiones de resolución de problemas, utilizan los recursos y es algo más que una cuestión de identificar y luego completar una transferencia de conocimiento de los miembros. Los equipos deben cambiar rápidamente el trabajo para integrar los conocimientos de sus miembros en un proceso de adaptación mutua, porque su trabajo está llevando a un rumbo con éxito. Es por lo tanto especialmente importante para esos equipos desarrollar un enfoque sistemático para la integración de insumos de conocimientos que les permite hacerlo con conformidad en el transcurso de un proyecto, la resolución de problemas de comunicación en equipos no sistemáticos es suficiente para proporcionar la fiabilidad requerida en esta situación.

La gestión estratégica de investigación tiene importancia para las empresas en desarrollo de capacidades internas, demostrando que las capacidades internas de la empresa son un diferenciador clave entre las organizaciones que tienen éxito y los que no lo hacen. Una corriente de investigación centrada en el desarrollo de las empresas respecto a la dinámica de

capacidades es especialmente instructiva para entender procesos utilizados al momento de integrar los recursos para un mejor rendimiento. Para proponer una visión basada en los recursos se propone que se puede empezar a resolver un importante rompecabezas teórico en el equipo de literatura: ¿Por qué algunos equipos no pueden utilizar los conocimientos de sus miembros como recursos de manera efectiva? Se argumenta que la respuesta se encuentra en el fracaso de algunos equipos para construir una integración con capacidad de conocimiento, que se define como un sistema fiable de comunicación del equipo que genera contribuciones conjuntas para la comprensión de problemas complejos.

Por lo tanto, este artículo examina cómo el desarrollo de una capacidad de integración del conocimiento permite algunos equipos convertir el conocimiento de los miembros en un mejor comportamiento de recursos, mientras que otros no pueden desarrollar esta capacidad y dejan los recursos sin explotar. A partir de la distinción entre los tres conjuntos de recursos expuestos por Kogut y Zander (1992), son: relacional (familiaridad intrateam), experiencia (experiencia colectiva laboral y formación) y estructurales (cómo los recursos relacionales y de experiencia se distribuyen a través de los miembros del equipo).

Se desarrolló la teoría para explicar cómo estos recursos de conocimiento dentro de un equipo están asociados con el desarrollo de su conocimiento en capacidad de integración, que es necesario para que los equipos logren alcanzar y mantener un alto nivel de rendimiento.

**EL IMPACTO POR LA BÚSQUEDA DE AYUDA EN EL RENDIMIENTO DE  
TRABAJO INDIVIDUAL: EL EFECTO MODERADOR DE LÓGICA DE  
SOLICITANTES DE AYUDA**

**DVORA GELLER**

The college of management

**PETER A. BAMBERGER**

The college of management

Realizan un estudio donde la búsqueda de ayuda se define como una actividad informal e interpersonal en el que los individuos se aproximan deliberadamente a los que consideran estar mejor dotados de dichas habilidades, capacidades o recursos necesarios para gestionar un problema. La ausencia relativa de la investigación sobre los empleados que buscan la ayuda de un compañero es sorprendente, dado que el reconocimiento de ayudar es una conducta rara vez espontánea, sino más bien se produce en respuesta a la petición de un solicitante de esta. En la medida en que la ayuda tiene generalmente relaciones positivas con las implicaciones de rendimiento, la lógica sugiere una asociación positiva entre SA (solicitud de asistencia) y la ejecución de tareas. Sin embargo, los pocos estudios que han examinado las consecuencias relacionadas con el rendimiento de HS (búsqueda de ayuda o help seeking) en el trabajo sugieren, a veces incluso efectos perjudiciales. Tal acertijo tiene directas implicaciones en que deja abierta la pregunta, ¿En caso de HS debe fomentarse por los administradores?

El estudio sugiere que las consecuencias relacionadas con el rendimiento de HS empleado no son universales, sino que dependen del enfoque que los individuos toman en la búsqueda de ayuda. A partir de la teoría del logro meta y la literatura sobre la psicología de la SA, postulamos que mantienen individuos en un conjunto implícito y relativamente estable de los supuestos en cuanto a cómo y con qué propósitos debe ser solicitada. Además, estos supuestos varían dependiendo del grado en que dos lógicas alternativas son aprobadas. Se propone que estas suposiciones implícitas juegan un papel importante en la determinación de las implicaciones relacionadas con el rendimiento de HS en el lugar de trabajo. En consecuencia, según la teoría del logro-meta, personas que tienen una maestría u orientados a aprender metas más altas ven la necesidad de solicitar ayuda como un medio para desarrollar sus trabajos relacionados con las competencias y así, aumentar su dominio sobre las tareas del trabajo.

Se estipula que entre dichos empleados, mayores niveles de HS se asocian con mayor fuerza y tarea de desempeño en el tiempo. Por el contrario, aquellos que tienen una orientación al rendimiento objetivo con más fuerza ven HS como medio para resolver inmediatamente una tarea relacionada con el problema o desafío. Para ellos, niveles más altos de HS puede tener una asociación más débil con la ejecución de tareas en el tiempo, poniendo a prueba esta teoría al realizar una muestra del ingreso de nuevos trabajadores de telecentros.

**ESPIRITUALIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO, DE ORGANIZACIÓN Y  
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE PERSONALIZACIÓN MASIVA: MARCO  
INTEGRADO**

**ANANT DESHPANDE**

The state university of new york empire state college, center for distance learning.

International journal of business and management 2012, vol. 7

En este documento expone y explica como la estrategia de personalización masiva (Mass customization-MC). El objetivo principal de MC es proporcionar a los clientes productos o servicios requeridos en grandes volúmenes, a partir de las especificaciones del cliente y costos razonablemente bajos. A pesar de la creciente cantidad de atención que se presta a las prácticas de MC por profesionales y académicos a todo el proceso de MC, los fallos en la aplicación efectiva de estrategias MC todavía existen.

Una de las razones principales de la falla es la falta de comprensión de la singularidad en el desarrollo de MC. Los médicos han encontrado que el desarrollo y la aplicación de prácticas MC son diferente de las técnicas tradicionales tales como TQM (*Total Quality Management*), y la mejora continua (Huang, Kristal y Schroeder, 2008; Selladurai, 2004). Es esta diferencia la que pide a los investigadores profundizar en la estrategia y ayuda a los profesionales a desarrollar más estrategias de personalización. Para ello, los investigadores se han instado a investigar los antecedentes y aspectos individuales de las prácticas de MC con el fin de

proporcionar gerentes orientación sobre el desarrollo e implementación de prácticas MC (Gilmore y Pine, 1997; Huang et al, 2008; Lau, 1995; Svensson y Barford, 2002).

La función importante de la capacidad de aprendizaje organizacional ha sido previamente documentado en el desarrollo de prácticas de comunicación de personalización (Kotha, 1996). Por ejemplo, el desarrollo de la perspectiva de aprendizaje es recomendado para personalizadores de comunicación (Pino 11, Peppers, Rogers, 1995). Esto además ayudaría a organizaciones a lograr una ventaja competitiva sostenible (Pine II et al., 1995). La falta de desarrollo de las relaciones de aprendizaje ha citado como una desventaja importante en la estrategia de personalización masiva de Nissan que dio lugar a una escalada de los costos y pérdida de la calidad y la flexibilidad (Hart, 1996). Por otra parte, como ha señalado Anzanello y Fogliatto (2007), para producir nuevos modelos con las cambiantes demandas de los clientes, los trabajadores tienen que desarrollar capacidades de aprendizaje y aprender de los modelos anteriores para derivar nuevos modelos innovadores. Esto es necesario para evitar pérdidas de calidad en la formación inicial de las etapas de la producción. Sin embargo, a pesar del reconocimiento de la importancia de las capacidades de aprendizaje de la organización en personalización masiva en investigación del contexto en general no ha investigado sistemáticamente y específicamente cómo las dimensiones individuales de capacidad de aprendizaje organizacional impactan la personalización en masa. Además, dada la capacidad importante en el desarrollo del aprendizaje organizacional de MC se convierte en fundamental para examinar también cómo la capacidad de aprendizaje organizativo puede ser desarrollada. En la espiritualidad del lugar de trabajo ha sido ampliamente conocido en gestión de la literatura para mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional (Krishnakumar & Neck, 2002; Kolodinsky, Giacalone, y Jurkiewicz, 2008; Nur y Órgano,

2008; Sue, 2002). El reconocimiento es algo disperso y una investigación sistemática de los vínculos entre las dimensiones específicas del lugar de la espiritualidad de trabajo y la capacidad de organización es deficiente.

En su conjunto la investigación de estos vínculos se proporciona a los administradores un punto de vista sobre el desarrollo de MC prácticas. Además, los resultados serán aún más interesante porque a pesar del hecho de que no se han aislado casos en los que los investigadores han vinculado a los conceptos de espiritualidad en el lugar de trabajo OM como TQM (Marques, Allevato, & Holt, 2008) los investigadores OM en general, y más específicamente MC investigadores hasta ahora han descuidado el papel de la espiritualidad en el lugar de trabajo unificando el contexto MC.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN INFORMACIÓN DE LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS: UN NUEVO MODELO DE COMPETENCIA.**

**DIAH HARI SURYANINGRUM**

The university of Brawijaya.

Global conference on business and finance proceedings 2012, vol. 7

El cual propone un nuevo modelo de evaluación del desempeño individual en la adopción de tecnología de la información. El nuevo modelo para evaluar el desempeño individual se deriva de dos teorías diferentes: teoría de la conducta planificada y teoría de las tareas de

tecnología convenientes. Aunque muchos investigadores han tratado de ampliar estas teorías, algunos de sus esfuerzos pueden carecer de los supuestos teóricos para superar este problema y mejorar la coherencia de la integración, han utilizado una teoría de la literatura de las ciencias sociales, en particular la teoría de Blumer del interaccionismo simbólico. Esta teoría indica que "el enfoque interaccionista simbólico se basa en la premisa de que la acción humana tiene lugar siempre en una situación que confronta el actor y que el actor actúa sobre la base de la definición de esta situación que se enfrenta a él.

El interaccionismo simbólico puede tener ventajas teóricas sobre la base de que la realidad es entendida como una producción social, la interacción es simbólica. Los seres humanos tienen la capacidad de participar en ser auto reflexivo en el comportamiento, la sociedad interaccionista se refiere a un proceso continuo, social y físico. En esta esencia, normalmente, los seres humanos utilizan tecnologías no por el bien de las tecnologías sino de apoyar a sus tareas principales, siendo relacionados con el trabajo u orientado al entretenimiento. Por lo tanto, existe una interacción entre el ser humano y su tecnología. Este rol es probado con diseño de investigación experimental o investigación de la encuesta longitudinal.

La interacción entre la tecnología de la información y el rendimiento individual ha sido una preocupación constante en los sistemas de Información (SI) de investigación. Desde la adopción de tecnología de información está relacionado con recursos humanos, los investigadores utilizan la teoría de la psicología para predecir el comportamiento humano en ese sentido: Teoría de la Razonada Acción / TRA (Fishbein y Ajzen 1975), Teoría del Comportamiento Planeado / TPB (Ajzen 1985, 1991), Tecnología de Aceptación y Modelo / TAM (Davis, 1989), y recientemente, Teoría descompuesto de Comportamiento de planificación / DTPB (Taylor y Todd 1995, Hsu y Chiu 2004, Koeder et al. 2011). Como para



predecir desempeño individual, el investigador utiliza el concepto de "ajuste" para investigar la interacción de la tarea y características del sistema, y sus efectos en el uso de la información del sistema y la ejecución de tareas: Tarea Technology-Fit/TTF teoría (Goodhue y Thompson 1995, Dishaw et al. 2002, Klopping y McKinney 2004, McGill y Hobbs 2006, Usoro et al. 2010).

Se propone un nuevo modelo de relación entre la adopción de la tecnología de la información y el desempeño individual, tomando en conocimiento de estas corrientes de investigación de dos teorías (comportamiento del usuario como productores de uso del sistema y tarea-tecnología-ajuste como productores de rendimiento). El contenido básico de este nuevo modelo, llamado Human-Task-Tecnología Interacción y Modelo de Ejecución (HTTIP), es la afirmación para que la tecnología de la información tenga un impacto positivo en el desempeño individual, esta no debe sólo ser aceptada y utilizada, sino también la tecnología debe ser un buen ajuste o combinarse con la tarea que se apoyará.

El desarrollo de un nuevo modelo, se centro en el DTBP (Taylor y Todd 1995) y TTF (Goodhue y Thompson 1995). El DTBP tiene ventajas sobre otros modelos de aceptación en que identifica específica creencias que pueden influir en el uso de tecnologías de la información. El modelo se encontró que tenía un mejor poder predictivo en comparación con el inicial TPB y TAM. Del mismo modo, la teoría TTF define un modelo que se ha utilizado para explicar la utilización de la información del sistema. Goodhue y la investigación de Thompson (1995) describen la relación entre los requisitos de la tarea del usuario y la funcionalidad del sistema, y su impacto en la utilización.

Los impactos de rendimiento se producen cuando la tecnología se une con las necesidades de los usuarios y proporciona características que admiten el ajuste de los requisitos de la tarea. Goodhue y Thompson sugieren que la utilización ideal se mide como la proporción de veces que los usuarios optan por utilizar el sistema. Por lo tanto, para mejorar la coherencia de la integración de estos dos modelos (DTPB y TTF), emplean una teoría de la literatura de las ciencias sociales, en particular la teoría de Blummer interaccionismo simbólico. El cual propone explicar la interacción en el individuo y en los grupos; esta explicación se construye desde una perspectiva evolutiva. Hay una génesis que da cuenta del pasaje del organismo biológico al sujeto social (Self). La sociedad se forma del “Yo” social, es decir, sujeto más objeto. Este paradigma concede una importancia exclusiva a la interacción interpersonal, a la insistencia en que los individuos son reflexivos y actúan; por tanto, el yo social es consciente o inteligente. Lo que preocupa a la teoría Interaccionista es la forma en que se construyen los significados a través del acto, los gestos, los símbolos, los significados, el yo y el mí.

## **IMPACTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL SOBRE CAPACIDAD DE ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN**

**MARYAM RAFIQ, ZAINAB NASEER, DR. BAKHTIAR ALI**

The international journal *of* academic research 2011, vol. 3

Ofrece una dirección para desarrollar la capacidad competitiva de sobrevivir y crecer. Organizaciones modernas rápidamente adaptan el cambio para mejorar su posición competitiva (el Scott-Ladd y Chan, 2004) y por lo tanto los investigadores han comenzado a interesarse en las ventajas de inteligencia emocional (emotional intelligence - EI) y el estudio de la organización (organizational learning-OL) (Goleman, 1995; Scott - Ladd y Chan, 2004).

Desde principios de los años 1990, el concepto de OL ha sido validado como un instrumento para organizaciones puedan desarrollar su capacidad para responder al entorno interno y externo que se cambia. OL es un acercamiento no sólo para alcanzar una ventaja competitiva en un entorno sumamente dinámico, también quedarse delante (el Scott-Ladd y Chan, 2004). Por lo tanto, la capacidad que aprende de la organización (OLC), la organización y funciones de dirección para facilitar el proceso de OL, permite a la organización aprender.

Por otra parte, juega una parte significativa en la asistencia de los directores y empleados para manejar el cambio dinámico del entorno de negocio. Sanjay (2007) el estudio muestra, que aplicando apoyo a los directores y empleados para identificar, saber sus emociones y manejar la relación con uno y otros. Los empleados aumentarán sus habilidades. Además de la destreza, que a su turno refuerza su estudio de la capacidad y la productividad en el trabajo. Las organizaciones tienen que desarrollar las habilidades del empleado de promoviendo el estudio del entorno dentro de la organización (Kulkarni, Janakiram y Kumar, 2009).

El aprendizaje de cada empleado contribuye en OL. Sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza OL. Para el OL se convierta en realidad, el aprendizaje individual debe intervenir hacia el grupo, y finalmente en el nivel de la organización (Sanjay, 2007).

Aprendizaje de los trabajadores en tanto implica el ejercicio mental y la energía psíquica donde tanto cerebro cognitivo y emocional tiene un papel que jugar (Scott-Ladd y Chan, 2004). Además, para promover la OL, pensar diferente es requerida, tanto el pensamiento convergente y divergente. Por lo tanto, para una gestión exitosa, manejo de las emociones destructivas es esencial. En consecuencia, muchos investigadores argumentan que el aprendizaje puede ser alcanzado con éxito, si los empleados son capaces de desarrollar habilidades emocionales necesarias (Dodgson, 1993, Goleman, 1995). Una vez logrado esto, es muy posible que los empleados pueden utilizar tanto como sea posible de su salud mental energía para participar en el proceso de pensamiento, que es más concentrada (Sanjay, 2007). En resumen, la EI y sus capacidades es espera que desempeñe un papel central en el logro relativamente OL de individuo a nivel de organización.

**IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO  
INDIVIDUAL Y PODER EN NIVEL DE RENDIMIENTO: PRUEBA DE UN  
MODELO MULTINIVEL DE ENLACES INTERMEDIOS.**

**SAMUEL ARYEE**

The Aston University,

**FRED O. WALUMBWA**

The Arizona State University,

**EMMANUEL Y. M. SEIDU, LILIAN E. OTAYE**

The Aston University.

Journal of applied psychology 2011.

El mercado global competitivo y la facilidad con la que fuentes de ventaja competitiva como productos e innovaciones tecnológicas pueden ser imitados han puesto de relieve la importancia de las contribuciones de los empleados como un recurso fundamental en la creación y sostener una ventaja competitiva. En consecuencia, muchas investigaciones se han centrado en la gestión estratégica de los empleados con el fin de dar rienda suelta a su potencial productivo (Batt, 2002). Basa en el supuesto de que la adopción de una estrategia organizativa específica alineado con un sistema de recursos humanos internamente coherente prácticas individuales en lugar de prácticas aisladas impacto organizativo rendimiento (Lepak, Liao, Chung, y Harden, 2006), investigación en la gestión estratégica de los recursos humanos (strategic human resource management- SHRM) examinaron la influencia de la utilización de alto rendimiento en el trabajo sistemas (high-performance work Systems- HPWS) en el desempeño organizacional. Describe los HPWS como un "sistema de prácticas de recursos humanos diseñadas para mejorar las habilidades de los empleados, compromiso, y la productividad de tal forma que los empleados sean una fuente de ventaja competitiva sostenible "(Datta, Guthrie, Y Wright, 2005, p. 136). Dada la influencia documentada del uso de los HPWS en el rendimiento (Combs, Liu, Hall, y Ketchen, 2006; Delery & Shaw, 2001), existe un creciente interés en explicar los vínculos intermedios en esta relación (Chuang Y Liao, 2010; Evans y Davis, 2005; Gong, Derecho, Chang, y Xin, 2009; Liao, Toya, Lepak, y Hong, 2009; Sun, Aryee, y Derecho, 2007; Takeuchi, Lepak, Wang, y Takeuchi, 2007). Por

ejemplo, investigación examinando el capital humano colectivo e intercambio social climático (Takeuchi et al., 2007), el compromiso organizacional (Gong et al., 2009), y el servicio de un comportamiento orientado hacia la ciudadanía (Sun et al., 2007) como mecanismos subyacentes de la influencia de la utilización de los HPWS en el desempeño organizacional.

Aunque mucho se sabe ahora sobre estos enlaces intermedios, la literatura existente ha dado sólo información limitada la Influencia del uso de los HPWS en los resultados de los empleados. Es particularmente lamentable, ya que los recursos humanos (RRHH) Las prácticas tienen que ha argumentado que influyen en el rendimiento a través de actitudes de los empleados y el comportamiento (Bowen y Ostroff, 2004). Aunque la investigación reciente ha comenzado a abordar esta brecha, se ha centrado exclusivamente en la a nivel individual los resultados actitudinales y conductuales (Kehoe y Wright, 2010; Liao et al, 2009; Snape & Redman, 2010; Takeuchi, Chen, y Lepak, 2009). Por consiguiente, existe una necesidad de "multinivel" investigación para examinar simultáneamente el impacto y la influencia de procesos de HPWSs sobre los resultados de rendimiento, tanto en el individuo y los niveles de unidad de análisis "(Liao et al., 2009, p. 388). Esta es particularmente importante si queremos entender con mayor precisión cómo y por qué las influencias individuales y organizacionales dar forma a la efectos en el rendimiento de la utilización de los HPWS y proporcionar de ese modo organizaciones y a sus directivos con conocimiento para la acción sobre el uso de prácticas de recursos humanos efectiva para crear y sostener la competitividad de ventaja. Además, aunque la escasez relativa de los HPWS la investigación en la relación de servicios con el sector manufacturero tiene abordando cada vez más (Batt, 2002; Chuang y Liao, 2010; Liao et al, 2009;.. Sun et al, 2007), gran parte de esta

investigación tiene teoría examinado intercambio social y la visión basada en los recursos (Capital humano) para dar cuenta de la influencia demostrada de Sobre el desempeño de los HPWS (Batt, 2002; Chuang y Liao, 2010; Takeuchi et al., 2007). Esto ha resultado en un descuido para modelar la influencia de empoderamiento en los vínculos intermedios entre el uso de los HPWS y sus resultados de rendimiento (Liao et al., 2009). Esta es una omisión importante, especialmente teniendo en cuenta el papel fundamental de del empoderamiento en las teorizaciones de la relación los HPWS rendimiento (Applebaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Delery y Shaw, 2001) así como en el rendimiento del contacto con el cliente y empleados (Bowen y Schneider, 1988; Peccei y Rosenthal, 2001).

Con base en los datos obtenidos del sector bancario en Ghana, una nueva economía, este estudio busca profundizar esta corriente de investigación para examinar simultáneamente múltiples niveles intermedios vínculos entre el uso y la experiencia de los empleados de los HPWS e individual y de cada establecimiento los resultados de desempeño. Informado por Bowen y Ostroff recomendación (2004), que la gestión de RRHH prácticas deben ser impulsados por la estrategia de la organización centrarse, Liao et al. (2009) desarrolló una los HPWS para la calidad del servicio, que se emplearon en este estudio. Aunque las dimensiones constituyentes de los HPWS para la calidad del servicio reflejan las utilizadas en la existente Investigación los HPWS, se dejan llevar por un enfoque en mejorar el servicio de la calidad. Se examinó un modelo de trans-nivel que comprende a nivel de rama variables (uso de los HPWS, el empoderamiento climático, y por rama de actividad del mercado de rendimiento) e individual nivel de variables (los HPWS experimentados, psicológica, orientación al servicio y funcionamiento del servicio). Postulamos el uso de Los HPWS (en lo sucesivo denominadas de cada establecimiento los HPWS) para influir en la potenciación climático. Nosotros, los

HPWS postulan más experimentados y el empoderamiento clima para mediar la influencia de los HPWS a nivel de rama en psicológica, empoderamiento psicológico para mediar la influencia del clima y el empoderamiento experimentado Los HPWS en el desempeño del servicio y orientación al servicio a moderado la influencia de empoderamiento psicológico en el rendimiento del servicio. También postulan la emergencia de servicio a nivel individual rendimiento a nivel de rama o el rendimiento del servicio agregado para influir en rama a nivel de rendimiento del mercado. Al llevar a cabo estos objetivos, este estudio contribuye a la literatura de tres maneras. En primer lugar, se añade a la limitada investigación (por ejemplo, Gittell, Seidner, y Wimbush, 2010; Liao et al, 2009; Takeuchi et al., 2009) que ha respondido a Ostroff y Bowen (2000) llamada de un enfoque de múltiples niveles para comprender el rendimiento de la relación de los HPWS. Al adoptar una perspectiva multinivel, nuestro estudio reconoce explícitamente el carácter integrado de las organizaciones de tal manera que las características individuales y organizacionales se combinan para influir en los resultados individuales y organizacionales (Kozlowski y Klein, 2000).

En segundo lugar, aunque no examinamos un modelo homólogo de los efectos de empoderamiento psicológico sobre los resultados (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, y Rosen, 2007; Seibert, Wang, y Courtright, 2011), se amplía la investigación sobre el empoderamiento en un número de maneras. Se examinó la influencia entre los diferentes niveles de la mediación del clima potenciación de la relación entre nivel de rama Los HPWS y psicológica. Además, mediante el examen la influencia moderadora de la orientación a servicios en el psicológico empoderamiento de servicio relación rendimiento, extender la investigación limitada sobre las condiciones de contorno psicológico empoderamiento a nivel individual. La



investigación anterior examinó las condiciones de contorno del contexto del equipo de capacitación (Chen et al., 2007) y las diferencias de la industria (Seibert et al., 2011). La comprensión de las condiciones de contorno de esta relación debe proporcionar conocimientos valiosos para los administradores en la mejora de la eficacia de las prácticas de empoderamiento. Por último, la teorización en SHRM (*Society for Human Resource Management*) ha sugerido comportamiento de los empleados como un mediador de la relación con el clima rendimiento (Ostroff y Bowen, 2000). Sin embargo, la investigación que adopta una perspectiva macro-nivel no ha podido examinar por qué climático se relaciona con el desempeño organizacional (Chuang y Liao, 2010; Sun et al, 2007;.. Takeuchi et al, 2007). Mediante el examen de los procesos de inter-nivel a través del cual de cada establecimiento los HPWS influye en el rendimiento del servicio individual, que surge a nivel de rama como el rendimiento del servicio agregado, nos proporcionan una prueba más completa de la teorización en la investigación SHRM que conceptualiza el comportamiento del empleado como un agregado antecedente del desempeño de la organización (Wang & Walumbwa, 2007).

## **MEDIDA Y DISEÑO DEL RENDIMIENTO ESTRATÉGICO Y CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES**

**WEE SHU HUI,**

**IBRAHIM KAMAL ABDUL RAHMAN,**

**ROZAINUN ABDUL AZIZ.**

Explica en cómo ha sido el proceso y los cambios que se han generado en los sistemas de medición del rendimiento. En el pasado, las organizaciones colocaban una mayor dependencia tradicional y medidas financieras tales como el retorno sobre la inversión, la rentabilidad sobre los activos, ingresos residuales y el beneficio. Sin embargo, los cambios que se producen en el entorno empresarial, tales como cambios en la tecnología, orientación al cliente, mercado y así sucesivamente ejercen presión para sistema de medición del desempeño práctico, ya que las medidas tradicionales financieras han sido criticadas por ser inadecuadas para el entorno competitivo actual. En la década de 1990, un nuevo desarrollo surgió en la literatura como sistema de medición del desempeño académicos, empezaban a discutir la necesidad de una actuación estratégica de sistema de medición (en lo sucesivo se hará referencia a como SPMS- strategic performance measurement system).

SPMS está diseñado sobre la base de la estrategia seguida por una organización. Entre los ejemplos de las SPMS el cuadro de mando integral, los resultados y determinante del marco, y el rendimiento de la pirámide del sistema (Lynch y Cross, 1991). El principal propósito de SPMS es ayudar a las organizaciones a construir capacidades organizacionales para sostener la competitividad. Por ejemplo, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento equilibrado Scorecard (Balanced Scorecard -BSC), y la innovación en los resultados y el marco determinante, insisten la importancia de las capacidades internas para mejorar la competitividad de la organización.

En resumen, muchas organizaciones están adoptando SPMS que proporcionan información que permite a la empresa identificar las estrategias que ofrecen el mayor potencial para el logro de los objetivos de la organización y alinear los procesos de gestión tales como la fijación de objetivos, toma de decisiones y la evaluación del desempeño con el logro de los objetivos estratégicos elegidos (Ittner, Larcker y Randall, 2003).

Este estudio define SPMS como sistema de información que contiene financiero y no financiero medidas que se derivan de las estrategias y que está diseñado para alinear acciones individuales con la estrategia organizacional. SPMS como un sistema de información ayudará a los administradores de retroalimentación (uso diagnóstico) y feedforward (alimentación hacia adelante) interactivos (uso acción). El propósito del SPMS es influir en las acciones de gestión, centrando la atención en factores críticos para el éxito de la organización. El uso de las medidas de desempeño es una forma efectiva de aumentar la competencia organizacional y rentabilidad a través del apoyo de las capacidades organizativas.

La visión basada en los recursos (resource-based view -RBV) esta teoría sostiene que la ventaja de la competencia sostenida se deriva de los recursos y capacidades de una empresa de los controles que son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles (Barney, Wright y Ketchen, 2001). Estos recursos y capacidades pueden ser vistos como haces de los activos tangibles e intangibles, incluyendo capacidades de gestión de una empresa, su organización, procesos y rutinas, así como la información y el conocimiento que controla. Este estudio adopta cuatro capacidades de Henri (2006), donde se identificó la innovación, aprendizaje organizacional, la orientación al mercado y la iniciativa empresarial como

principales capacidades para lograr una ventaja competitiva, para emparejar y crear cambios del mercado. La razón por Henri (2006) utilizó cuatro capacidades se debe a que las investigaciones anteriores sugieren que cada uno de estos cuatro capacidades es adecuado para ofrecer puntos fuertes, pero no es suficiente para desarrollar una ventaja sostenida. Por ejemplo, Hult y Ketchen (2001) sugieren que la orientación al mercado, la iniciativa empresarial, la innovación y aprendizaje organizacional, no constituyen recursos únicos de forma independiente, sino que en conjunto pueden contribuir a la creación de un recurso único. Conforme a ellos, estos cuatro elementos son cada uno necesario, pero no son suficientes individualmente para la creación de la "ventaja posicional". Sólo colectivamente pueden ayudar a una organización a ser única y obtener una ventaja sobre sus competidores (Henri, 2006; Hult y Ketchen, 2001). Según Hult y Ketchen (2001), estas cuatro capacidades están estrechamente relacionadas con la estrategia de diferenciación.

El propósito de este trabajo es examinar la relación entre el diseño SPMS y las capacidades organizativas de la teoría de RBV. La pregunta de investigación principal en este artículo es si el diseño SPMS la adopta es decir de recursos financieros y no financieros que medidas pueden influir en la capacidad de organización, es decir la orientación al mercado, el espíritu empresarial, la innovación y el aprendizaje organizacional.

A pesar del amplio interés en SPMS, sorprendentemente ha habido pocos estudios empíricos llevados a cabo para examinar el impacto de SPMS (Malina y selto, 2001), y el efecto de SPMS permanece incierto (Ittner y Larcker, 2001). Según Henri (2006), los resultados proporcionados por la literatura SPMS siguen siendo ambiguos y contradictorios a veces debido a la ausencia de un marco teórico basado en la teoría de RBV. Por lo tanto, este estudio representa un esfuerzo por llenar este vacío mediante el examen de la influencia de

SPMS sobre las capacidades organizacionales desde una perspectiva RBV. El resto de los documento se divide en cinco secciones. La segunda sección es la revisión de la literatura, la sección tres detalles de la metodología, seguidos por los resultados y la discusión en la sección cuatro y, finalmente, la última sección presenta la conclusión.

**PEER-CONTROL BASADO EN EQUIPOS AUTO GESTIONADOS: LA  
VINCULACIÓN RACIONAL Y LA INFLUENCIA NORMATIVA SOBRE EL  
RENDIMIENTO INDIVIDUAL Y GRUPAL.**

**GREG L. STEWART AND STEPHEN H.**

**COURTRIGHT**

The University of Iowa

**MURRAY R. BARRICK**

The Texas A&M University.

Journal of applied psychology 2012, vol. 97

Utilizan un marco de múltiples niveles para introducir peer-control basado en un estado motivacional que surge en los equipos de autogestión. Los autores describen específicamente cómo peer basado en el control racional, se define como los miembros del equipo perciben la distribución de los beneficios económicos dependiendo de una fuente de compañeros de equipo, y se extiende en la interacción con la fuerza normativa de control más comúnmente estudiado de cohesión de grupo para explicar el desempeño individual y colectivo. Sobre la base de los datos de 587 trabajadores de las fábricas en 45 equipos de autogestión en 3

organizaciones, peer basado en el control racional correspondió con un mayor rendimiento para los individuos y los equipos colectivos. Los resultados demostraron que el mecanismo racional y normativa de control basado en peer-interactuado para explicar el desempeño, tanto individual como de niveles de equipo. El aumento de pares basado en el control racional correspondió con una mayor individual y desempeño colectivo en equipo con cohesión baja, pero los efectos positivos en el rendimiento fueron atenuados en equipos cohesionados.

Muchas investigaciones se han centrado en la identificación de factores que explican las diferencias en la eficacia de los equipos de autogestión. Una cuestión importante que no ha sido estudiado suficientemente es la transferencia de liderazgo y la influencia de los supervisores externos a los propios equipos.

Para ser eficaz, los miembros de los equipos de autogestión deben asumir la responsabilidad para motivar a los dos compañeros de equipo individuales y de acción colectiva. La comprensión de los estados motivacionales que surgen de reemplazar los equipos de control jerárquico es una preocupación fundamental para comprender los estados motivacionales del equipo, la investigación se encuentra orientada a la aplicación a nivel de estados motivacional individual, como la eficacia y empoderamiento a nivel de análisis de equipo; aunque esta perspectiva ha generado una visión crítica, en donde se adopta un enfoque diferente. En lugar de aplicar a nivel individual teorías de la motivación hasta el nivel de equipo, se aplica una motivación a nivel de organización hasta el nivel de equipo. En especial, se basan en teorías de control de la organización para introducir pares de basado en control, como un estado emergente de motivación en equipos auto gestionado que reemplaza

el control jerárquico en coordinar la dirección y persistencia de esfuerzos individuales y colectivos de los miembros del equipo.

## **CAPACIDADES DE RELACIÓN, CALIDAD E INNOVACIÓN COMO DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO AL EXPORTAR**

**LUIS FILIPE LAGES, GRAPA SILVA, AND CHRIS STYLES**

Journal of International Marketing, 2009, American Marketing Association.

Los autores emplean un punto de vista basado en recursos para entender como un conjunto de capacidades (aprendizaje organizacional, relación y capacidades de calidad) influyen en la estrategia de producto (calidad e innovación del producto) y el desempeño al exportar (desempeño económico y de la relación). Usando dos tipos de encuestados de la misma compañía que fabrica y exporta sus productos, se encuentra una fuerte conexión entre la capacidad, el desempeño y la estrategia. Los resultados indican que los gerentes deberían invertir en las capacidades de gestión de relaciones para mejorar la innovación y la calidad de los productos, lo que a su vez lleva al mejoramiento del desempeño de la exportación. Por otra parte, los hallazgos revelan que a pesar que la calidad del producto es un aspecto crítico en los mercados internacionales, tanto la innovación del producto, como el desempeño de la relación juegan un papel relevante en el mejoramiento del rendimiento económico. Los autores concluyen que los hallazgos tienen implicaciones para la teoría de mercadeo internacional y para la práctica.

El estudio se llevará a cabo con el fin de lograr un mejor entendimiento de la relación entre las capacidades de la compañía y la estrategia de producto. La idea es llegar a descubrir cómo el aprendizaje organizacional, la relación y las capacidades de calidad de la empresa pueden influir en la estrategia de producto (innovación) y el desempeño de exportación (desempeño económico y de relación).

Las capacidades han sido un tema central de la investigación del marketing internacional. Hay poca evidencia empírica del impacto estratégico de las capacidades en materia de estrategias de exportación o su consiguiente impacto en el desempeño de las exportaciones. Dado que los recursos y capacidades son elementos críticos en la RBV (punto de vista basado en los recursos), esto representa una significativa brecha en la aplicación de la RBV a la exportación.

De igual manera, se examina el desempeño económico y relacional de la innovación y calidad de los productos. Esto, considerando no solo la importancia del rol que está teniendo la innovación para alcanzar el desempeño en las exportaciones, sino también ya que no existen muchos registros de investigaciones de la relación entre la innovación de los productos y dicho desempeño.

De igual manera, se trata de alcanzar una contribución a nivel metodológico, al recolectar datos de 2 tipos de encuestados de la misma empresa, para reducir sesgos y asegurar que ellos sean conocedores de las variables evaluadas. Es el primer estudio en probar un marco conceptual empíricamente, usando diferentes encuestados para evaluar los diferentes antecedentes del fenómeno de desempeño al exportar. En este estudio, el gerente de calidad de la organización evalúa las capacidades de aprendizaje, capacidades de calidad, y la estrategia de la calidad. La persona responsable de las operaciones de exportación evalúa las capacidades de relación con el importador, la innovación del producto y las exportaciones.



El énfasis en la estrategia de producto a través de la aplicación del RBV ha proporcionado conocimientos teóricos como también evidencia empírica en relación a qué capacidades se requieren para alcanzar estos resultados críticos de la estrategia de producto.

Los resultados indican que las variables relacionales proveen en efecto una ventaja competitiva y mejoran el desempeño económico. Por lo tanto, los investigadores deben tratar de incluir no sólo los recursos y capacidades internas para las empresas, sino también aquellas capacidades externas que son únicas e inimitables y mejorar su propia ventaja competitiva.

Desde una perspectiva gerencial, los administradores podrían explorar y mejorar las capacidades de bajo costo, tales como las capacidades de relación para sobrevivir y crecer en la recesión en curso. Aunque esto se aplica a todos los ámbitos, es especialmente relevante para el contexto de pequeñas y medianas empresas, en donde las empresas a menudo tienen recursos limitados y deben depender en gran medida de los socios, especialmente a nivel internacional. Se encontraron pruebas para apoyar el argumento de que cuando las empresas se basan en el establecimiento de relaciones sólidas con sus importadores, son más propensos a alcanzar la totalidad del mercado potencial de sus productos. Se encontró a su vez, que la estrategia de producto mejora la relación importador-exportador y en ese sentido contribuye indirectamente al éxito económico de las relaciones del canal.

Un hallazgo interesante es que pese a que académicos y gerentes consideren con frecuencia a la calidad del producto como uno de los determinantes más importantes del desempeño al exportar, no es suficiente para asegurar el desempeño económico en los mercados de exportación. La innovación en los productos juega un rol más importante en la mejora del desempeño económico.

Dada la relación existente entre las capacidades de relación y el desempeño de relación para determinar el desempeño económico, se recomienda que los gerentes inviertan tanto en la

innovación de sus productos como en las capacidades de relación gerencial. Las capacidades de relación permiten a las empresas mejorar la innovación y la calidad e sus productos lo que a su vez, lleva a un mejoramiento en el rendimiento de exportación.

**EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN QUE APRENDE COMO MEDIADORA  
ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS  
EMPRESAS.**

**NONT SAHAYA,**

The Burapha University. Julio 16, 2012

International Journal of Business and Management; vol. 7, Julio 16, 2012.

El propósito de este estudio es examinar e identificar la influencia de la organización que aprende como mediadora en la relaciones entre los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y de evitación pasiva) y el Retorno sobre los activos (ROA). Se emplearon para los estilos de liderazgo, un cuestionario multifactorial de liderazgo, y para la evaluación de la Organización que aprende se utilizo el cuestionario de Dimensiones de una Organización que aprende. Se trabajó con un total de 400 encuestados de 100 empresas de la Bolsa de Valores de Tailandia. Los resultados del modelo conceptual del análisis de regresión fueron en su mayoría positivos: los mediadores de Promoción de la investigación, y el suministro de elementos estratégicos de la Organización que aprende moderan de manera parcial la relación

entre la Consideración Individualizada (transformacional) y el ROA. Además, el mediador de empoderar a las personas (elementos de la Organización que aprende) intervienen parcialmente en la relación entre la Recompensa Contingente (transaccional) y el ROA mientras que la Organización que aprende no participa en la relación entre el liderazgo de evitación pasiva y el ROA. Las contribuciones de este trabajo se dividen en un Aspecto práctico, como lo es la importancia del efecto de los estilos de liderazgo CI, RC, LF (Laissez-Faire: liberalismo) en los resultados financieros.

En síntesis, la promoción de investigación, el suministro de estrategias y el empoderamiento de una organización que aprende, media o interviene en la relación entre los estilos de liderazgo CI, RC y el ROA.

Las características de liderazgo tienen un efecto significativo en el desempeño- rendimiento de las empresas. Una organización que sea capaz de mejorar para convertirse en una organización que aprende tendrá un desempeño empresarial más efectivo, un incremento en el conocimiento, y más creación y competitividad. Es por esto que tanto los estilos de liderazgo, como el concepto de Organización que aprende mejoran el conocimiento y las habilidades que ayudan a crear un mejor desempeño de las empresas. En ese orden de ideas, el propósito de este estudio es examinar e identificar la influencia del concepto de Organización que aprende como mediadora de la relación entre los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y de evitación-pasiva) con el indicador de desempeño ROA.

Los líderes transformacionales son capaces de estimular y motivar a sus seguidores para que actúen más allá de las expectativas de los estándares de trabajo. Por ende, son capaces de cambiar los comportamientos de los miembros de sus equipos para motivar sus

visiones de logro y emplean su influencia para transformar la organización para el desarrollo de sus visiones en el futuro. Contiene 5 factores: influencia idealizada (atribuida), influencia idealizada (comportamiento), motivacional inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada IC: caracterizado por líderes que tienen comportamientos de aconsejar, enseñar, motivar y poner atención a los talentos y necesidades de sus seguidores en vez de pensar como miembro del grupo.

El liderazgo transaccional consiste básicamente en el intercambio de recompensas por el desempeño de sus seguidores. Se divide en 2 factores: 1) Recompensa contingente: líderes que tienen comportamientos de aclaración de expectativas, negociación y prometer promesas a los seguidores cuando alcanzan sus metas. 2) Gerencia/administración por excepción (activa).

El estilo de liderazgo de evitación pasiva se compone de 2 factores: 1) Administración por excepción (pasiva) y 2) Estilo de Laissez-Faire o liberalismo: líderes con comportamientos en los que evitan asumir responsabilidades, pérdida de influencia, fallas en la comunicación y falta de liderazgo.

Organización que aprende: es una organización que aprende continuamente y se transforma. Utiliza de forma proactiva el aprendizaje en una forma integrada para apoyar y generar crecimiento en individuos, equipos y organizaciones enteras y comunidades en las que está relacionada. Cuenta con 7 dimensiones: creación de oportunidades de crecimiento continuas, promoción de investigación y diálogo, motivar colaboración y aprendizaje de equipo, establecimiento de sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, empoderar a las

personas hacia una visión colectiva, conectar a la organización con su entorno, liderazgo estratégico para apoyar el aprendizaje.

Se encontró que la consideración individualizada (liderazgo transformacional), la recompensa contingente (liderazgo transaccional) y el liderazgo liberal (liderazgo de evitación pasiva) influyen positivamente en el ROA. Estos resultados son congruentes con investigaciones previas en las que se establece que el liderazgo transaccional y transformacionales son las más efectivos en la productividad y el desempeño.

La promoción de la investigación, el suministro de liderazgo estratégico y el empoderamiento de personas influyen positivamente en el rendimiento sobre los activos de la empresa. Y son estos mismos factores los que sirven como mediadores de la relación entre algunos estilos de liderazgo y el ROA. En primer lugar, la promoción de investigación y el suministro de liderazgo estratégico son capaces de mediar la relación entre el liderazgo transformacional y el ROA, esto se debe a que cuando los líderes con un estilo de consideración individualizada se enfocan en el talento de las personas, los procesos de aprendizaje ocurren porque ellos dialogan y comparten ideas o habilidades con las personas. En segundo lugar, el empoderamiento de personas puede mediar la relación entre el liderazgo transaccional y el ROA, lo anterior se debe a que cuando los líderes con un estilo de recompensa contingente motivan a sus seguidores con el fin de generar un desempeño más allá de las expectativas, los seguidores van a seguir creando ideas para ello porque se encuentran empoderados y asumen responsabilidades de sus líderes.

Los resultados generales de esta sección confirman la teoría de Bass en la que los estilos de liderazgo pueden influir en el desempeño de la empresa. Sin embargo, el hallazgo de que el estilo de liderazgo liberal se encuentra relacionado con el rendimiento sobre los activos, no había sido encontrado en estudios previos.

## **EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL: EL PAPEL DE LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO**

**JOSEPH R. MATTHEUS**

The University of Chicago Press

The library Quarterly, Volume 81, No. 1, January 2011

Un breve resumen de los retos que implican la demostración de la efectividad organizacional y el papel de las medidas de desempeño como sustitutos para demostrar efectividad. La complejidad del análisis y la importancia del uso de medidas de desempeño proporcionan una forma de revisar las fortalezas y debilidades de ocho maneras diferentes de utilizar este tipo de medidas. Entre los temas que se abordarán se encuentran los cuadros de mando, las iniciativas de mejora de procesos, los marcos de premios de autoevaluación y las estructuras integradas de gestión, incluyendo el Balance Score Card. Por último, el artículo discute los marcos que se deben utilizar para qué fines y qué criterios deberían utilizarse para seleccionar un marco.

A pesar de una historia bastante larga de investigación, existe mucha confusión sobre el concepto de efectividad organizacional. Todavía son muy comunes preguntas conceptuales, como qué medir en vez de cómo medir la efectividad, cómo definir varios factores, y cómo vincular estos factores en el proceso de evaluación a los objetivos y funciones de la organización. Por lo tanto, los tres principales desafíos que deben afrontarse al momento de considerarla efectividad organización al son la definición, medición y los determinantes de la eficacia. Es evidente que la definición de eficacia va a ser multidimensional, ya que desde una sola perspectiva no va a ser capaz de capturarla efectividad de cualquier organización.

Existen una serie de problemas que deben tenerse en cuenta al momento de evaluar la efectividad organizacional: diferentes enfoques para evaluarla, modelos arbitrarios de las organizaciones; el hecho que la efectividad es un reflejo de los valores individuales y preferencias, el constructo de eficacia nunca se ha limitado, y falta que se identifiquen otro tipo de criterios de efectividad.

A pesar de estas implicaciones, Cunningham identifico siete orientaciones teóricas o perspectivas sobre la efectividad organizacional:

- El modelo de metas racionales-alcance las metas
- El modelo de sistema de recursos-óptima distribución de los recursos dentro de la organización
- Modelos de desarrollo gerencial -buenos procesos organizativos
- Modelos de desarrollo organizacional- buena resolución de problemas y renovación de capacidades

- Modelos de negociación -procesos de acomodación y ajuste entre elementos organizativos
- Modelos estructurales - desarrollo de estructuras que apoyen los elementos organizativos
- Modelos funcionales-consecuencias sociales de las acciones de la organización

Con respecto a las medidas de desempeño, se puede establecer que ellas pueden tomar diversos roles en una organización, así como pueden actuar solas, pueden a su vez, combinarse con otras técnicas gerenciales para crear herramientas organizacionales más útiles. Las medidas de desempeño se utilizan para cuantificar la eficacia o efectividad de una actividad. Casi todas las organizaciones consiguen una gran cantidad de medidas de rendimiento, que se caracterizan por la facilidad con la que se obtienen, pero su valor real radica en encontrar un proceso de planificación que identifique las medidas del rendimiento que están vinculadas a la visión, metas y objetivos de la organización, así sean fáciles de conseguir o no.

Unas buenas medidas de desempeño son: Balanceadas: incluyen medidas financieras y no financieras. Alineadas con las estrategias de la organización, Flexibles: pueden cambiar cuando se necesiten, Oportunas y precisas, Fáciles de entender y Centradas en la mejora. Se ha sugerido a su vez que una buena medida de desempeño también debe ser SMART:

S: objetivo específico

M: medible

A: los mercados objetivos deben ser alcanzables



R: la medida debe ser relevante para “medir” y administrar

T: debe ser preciso con las etapas, lo que significa que los resultados se muestren durante un período predefinido y relevante.

### **Tipos de medidas de desempeño**

1. Pirámide del desempeño: El Sistema de Análisis de Medición Estratégica y Técnica de informes (SMART), también conocido como la Pirámide de rendimiento, se ha creado como un sistema de control gerencial para definir y mantener el éxito (como se muestra). Este marco está diseñado para grandes empresas que tienen varias unidades operativas. El nivel superior se centra en la misión, visión y estrategias de la organización. El segundo nivel define los objetivos para cada una de las unidades, mientras que el tercer nivel proporciona medidas más específicas del éxito operativo. El cuarto nivel proporciona medidas que son aplicables a un departamento dentro de una unidad de negocio.

2. El Prisma de desempeño: está diseñada para ayudar a los gerentes en el proceso de elegir las mejores medidas de rendimiento para su organización. Se compone de 5 fases o facetas que se encuentran interrelacionadas: la primera faceta, "satisfacción de los grupos de interés" se considera como uno de los aspectos más importantes de la medición del desempeño. Esta faceta trata de identificar los grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, socios, comunidad, etc.) más importantes, junto con sus deseos y necesidades. La segunda faceta se refiere a "estrategias" que se debe enfocar en entregar valor y satisfacer esas necesidades que tienen los grupos de interés. La tercera faceta, "procesos", se ocupa de los procesos genéricos que tienen la mayoría de las organizaciones (generación y satisfacción de demanda, desarrollo de productos y servicios). La cuarta faceta es "Capacidades" y representa la

combinación de gente, practicas, infraestructura y tecnología que asegura que los procesos de la organización se lleven a cabo. La última faceta “contribución de los grupos de interés”, reconoce la importancia de las relaciones entre la organización y dichos grupos.

**3.** El Marco de Desempeño Servicio: fue desarrollado para empresas de servicios, comerciales y sin ánimo de lucro. Incluye 6 criterios financieros y no financieros y se considera que es importante para el éxito competitivo. Existen cuatro factores que determinan el éxito competitivo (calidad de servicio, flexibilidad, utilización de recursos e innovación), mientras que dos factores reflejan los resultados del éxito (competitividad y el rendimiento financiero).

Marcos holísticos: utiliza medidas financieras y no financieras

**4.** Matriz de determinantes y resultados: Este marco motiva a los gerentes a utilizar tanto medidas financieras y no financieras, con el fin de obtener información más completa para un mejor control de la empresa. La matriz se enfoca tanto en las medidas “suaves”, que hacen parte de los determinantes o drivers (desempeño de la competencia, calidad del servicio, flexibilidad, utilización de los recursos e innovación), como en las “fuertes” (competitividad y medidas financieras), que hacen parte de los resultados.

**5.** Las tres R del desempeño: Esta herramienta proporciona un enfoque equilibrado para la gestión del rendimiento al proporcionar un contexto estratégico y global para la toma de decisiones. Se compone de: *Recursos*, de tiempo, espacio, dinero, personas, tipos de habilidades, energía y tipo de recursos empleados. *Alcance* se refiere a la amplitud y profundidad de la influencia con la que los recursos disponibles se reparten. Esta medida si bien, se relaciona con la participación de mercado. *Resultados* se refieren al impacto sobre los grupos de clientes alcanzados por los recursos utilizados

6. El Triángulo Estratégico: Mark Moore ha sugerido que el punto de toda la actividad de gestión es crear valor y, en un contexto público, la creación de valor público. Este marco es una manera efectiva de enfocar la atención de los gerentes en 3 asuntos complejos que deben ser considerados antes de comprometer la organización a cualquier tipo de acción. ¿Cuál es el "valor público" importante que la organización busca producir? (2) ¿Qué "fuentes de legitimidad y apoyo" pueden considerarse para autorizan a la organización a tomar medidas y crear los recursos necesarios para sostener el esfuerzo de crear ese valor? ¿Qué "Capacidad operativa" (incluidas las nuevas inversiones e innovaciones) necesita la organización para obtener los resultados deseados?

7. Retorno Social de la Inversión (SROI) es una herramienta basada en resultados que ayuda a las organizaciones a entender y cuantificar tres perspectivas: los efectos sociales, los impactos ambientales y el valor económico que se está creando. Ofrece una visión más amplia del valor de una organización a sus comunidades. Un análisis SROI produce una narración de cómo una organización crea y destruye valor en el curso de hacer cambios en el mundo y calcula una relación que indica que tanto valor (en dólares) es creado por cada dólar invertido.

8. La gran Imagen: busca proporcionar una organización que trate la calidad y el impacto de una forma holística. Es una matriz de 2 x 2, en donde se encuentran dos tipos de elementos: los "facilitadores" que se centran en el hecho de que una organización necesita tener la dirección apropiada y los procesos adecuados para alcanzar los resultados; y los "resultados" que son las cosas que tienen un impacto positivo y garantizan la satisfacción de los interesados. Los cuatro cuadrantes del Big Picture incluyen: Dirección (propósito, estrategias, políticas, cultura, regulaciones), Procesos

(planificación, la gestión de personas, dinero, monitoreo y seguimiento), Satisfacción de los grupos de interés, Impacto positivo (salud financiera, desarrollo e impacto en la sociedad)

**9. Balance Score Card:** es un marco global en el que la misión y las orientaciones estratégicas

de una organización puede ser interpretadas a través de una serie de medidas de desempeño. Se pretende que con este marco los gerentes puedan tener una mirada general del negocio y así enfocarse en áreas críticas para la mejora de los propósitos estratégicos de desarrollo. Como resultado, ha sido utilizado principalmente por empresas como un medio de medición del rendimiento y como un controlador de rendimiento. Contiene un conjunto de medidas financieras y no financieras (satisfacción del consumidor, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento). Investigaciones previas han determinado que una fortaleza de este método es que relaciona medidas de desempeño con la estrategia organizacional de la compañía, además de que puede ser ajustado a las necesidades de las organizaciones para obtener un mejor entendimiento de las relaciones de causa y efecto.

Dados los métodos anteriores, para poder determinar cuál de ellos utilizar en qué caso, dependerá no solo de las circunstancias locales sino también de las necesidades y razones por las que el marco se utilizaría dentro de la organización. Adicionalmente, se recomienda elegir el que más se adapte a lo que se necesita y trabajar con ese, más evitar trabajar con muchos de ellos a la vez.

**IMPLEMENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS ORGANIZACIONALES DE APRENDIZAJE Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO EN SINGAPUR**

**HISHAMUDDIN BIN MD.SOM, ROLAND YEOW THENG NAM, SAZALI ABDUL WAHAB, RASHID NORDIN AND AZIZUL HAKIM MASHKURI**

National Defense University of Malaysia.

International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 12; June 2012.

El propósito de este trabajo es investigar cómo los elementos organizacionales de aprendizaje (LOE) se llevan a cabo entre las organizaciones no lucrativas (ONL) en Singapur. A través de una encuesta auto-administrada y entrevistas en profundidad, el desempeño organizacional de 60 organizaciones sin ánimo de lucro fue evaluado, y se discute a su vez, la forma en que los LOE se llevaron a cabo dentro de este tipo de organizaciones. Los resultados sugieren que elementos tales como la claridad de la misión y visión, experimentación y motivación intrínseca, el compromiso de liderazgo y empoderamiento, y las prácticas de aprendizaje organizacional se consideran esenciales para las Organizaciones sin ánimo de lucro para ser transformadas hacia un aprendizaje organizacional. Otros elementos, como el aprendizaje individual y la resolución de problemas en equipo, así como las prácticas de aprendizaje organizacional también fueron mencionados por los encuestados como elementos importantes para el rendimiento de este tipo de organizaciones. Dentro de las implicaciones del estudio, se encuentran las aplicaciones de los elementos organizacionales de aprendizaje

junto con un plan estratégico con el fin de que las ONL puedan convertirse en organizaciones de aprendizaje, así como para un desempeño organizacional superior.

El concepto de Organización que aprende (Learning Organization) se deriva de la habilidad de la organización por aprender más rápidamente que sus competidores, y que se considera la única ventaja empresarial sostenible. Las empresas son llamadas a convertirse en organizaciones que aprenden a medida que el mundo va en camino hacia la internacionalización y la globalización, y en donde necesitan lograr y mantenerse como organizaciones competitivas. De igual manera, se habla de una Organización que aprende cuando administra la organización con aprendizaje, como un componente vital en sus valores, visión y metas, como también en su evaluación y operaciones diarias. Más que enfocarse en saber cómo aprende una organización, el LO se preocupa por responder el interrogante Cómo debe aprender una organización? Teniendo en cuenta lo anterior, y la gran importancia de este concepto, varios intentos se han realizado para definir las estrategias de transformación óptimas, pero no muchos en Organizaciones sin ánimo de lucro

El enfoque del estudio busca investigar el proceso de desarrollo de las Organizaciones que aprenden, las practicas pertinentes en el servicio social de las Organizaciones sin ánimo de lucro en Singapur y los elementos más importantes en su transformación.

Es necesario tener en cuenta que la medición del rendimiento de una organización sin ánimo de lucro es diferente a la de una comercial, ya que éstas recaudan dinero de los donantes, más no lo obtienen de sus clientes. Esto implica que los objetivos de este tipo de organizaciones se enfoquen en utilizar sus fondos (donados) en las comunidades por las que

trabajan, y que su desempeño se vea determinado por la forma en la que organizan y ejecutan sus programas y servicios.

El principal aporte de este estudio frente al conocimiento fue un avance a la teoría que se encuentra disponible actualmente sobre los elementos de las Organizaciones que aprenden y sobre el desempeño de las Organizaciones sin ánimo de lucro. Esto, debido a que es la primera investigación que se ha llevado a cabo sobre este tema en este tipo de organizaciones en Singapur y sus hallazgos podría mejorar la comprensión de cómo el concepto de Organización que aprende puede contribuir al rendimiento de las ONL.

En este estudio, la demanda creciente de medidas de rendimiento en las ONL demuestra la necesidad de garantizar la correcta utilización de los fondos de caridad y donaciones para los beneficios de la comunidad. Sin embargo, esta área es compleja y son necesarias más investigaciones futuras para poder realizar afirmaciones en ella. A través de una revisión exhaustiva de la literatura, se recomiendan indicadores de desempeño relevantes (financieros y no financieros). Por lo tanto, el estudio hace una importante contribución en esta área de estudio, ya que estos indicadores de desempeño también se pueden utilizar para futuras investigaciones.

Adicionalmente, hubo varias implicaciones importantes en la investigación, más específicamente, recomendaciones que radican en que las directivas de las organizaciones sin ánimo de lucro pueden alentar el aprendizaje continuo enviando a sus empleados a los programas de capacitación pertinentes con el fin de mejorar sus habilidades y competencias. Según lo mencionado por los entrevistados, la eficacia y calidad de los programas y del servicio puede mejorar a través de revisiones periódicas. Por lo tanto, los gerentes de estas

organizaciones pueden considerar organizar retroalimentaciones y sesiones de evaluación con el fin de que sus empleados puedan no solo descubrir nuevos conocimientos en el diseño y aplicación de sus programas y servicios, sino también compartir sus experiencias con otros miembros.

Otra conclusión práctica de este estudio sería la organización de los empleados en equipos para permitir una comunicación efectiva, resolución de problemas y toma de decisiones. Esencialmente, los resultados de este estudio implicaron la efectiva utilización de equipos multidisciplinarios en la prestación de programas y servicios, Por otra parte, y considerando la relación significativa entre las prácticas de aprendizaje organizacional y el desempeño completo de este tipo de organizaciones señalan la necesidad de invertir en TIC para adquirir, difundir y organizar el conocimiento dentro de las OSFL. Estos hallazgos sugieren que el desarrollo de las TIC es un factor crítico en el desempeño de las OSFL. Es así que tanto estas organizaciones como sus grupos de interés deben considerar su desarrollo y establecimiento como un factor vital para su desarrollo.

La investigación también implica la búsqueda de un enfoque integral para que el concepto de Organización que aprende se pueda desarrollar. Por esto, organizaciones sin ánimo de lucro que se comprometan en el intercambio de conocimientos, resolución de problemas en equipo y la implementación de prácticas de aprendizaje organizacional serán capaces de alcanzar de una mejor manera sus misiones como organizaciones de servicio social efectivas.

Debido a la complejidad del marco de investigación y dado que la LO es un concepto relativamente nuevo en el sector no lucrativo, resulta necesario que el estudio que se lleve a



cabo en una muestra más grande y más diversa, tal vez incluyendo organizaciones de artes o deportes, con el fin de garantizar y mejorar la generalización de los resultados.

## **LEADERSHIP FLEXIBILITY SPACE**

**AMARJIT SINGH, F. ASCE; AND GEMPO JAMPEL**

Journal of management in engineering, ASCE/October 2010.

El texto tiene como objetivo principal realizar el análisis de un estudio en el que se examinaron a cinco tipos de líderes diferentes entre autócratas consultivos, autócratas completos, administradores de consenso, gerentes empobrecidos y gerentes activos. Analizando a su vez dentro de estas variables demográficas que permitan unas conclusiones más acertadas realizando la identificación de las diversas características de los individuos. Dicho estudio evalúa dos parámetros básicos que son la capacidad para la toma de decisiones y la entrada de información por grupo durante la toma de decisiones. Se llega a la conclusión que el setenta por ciento de los ingenieros residentes y el cuarenta y seis por ciento de los ingenieros de proyecto están cayendo en la categoría de gerentes empobrecidos. Esta estadística es alarmante y se deben buscar medidas que remedien dicho problema. Por lo cual se dan una serie de recomendaciones para evitar este problema.

El texto inicia brindándonos un marco general del concepto de liderazgo a través de dos definiciones del mismo, inicialmente plantea la definición de Parker, en la cual precisa dicho concepto como “la habilidad de trabajar en equipo hacia una visión común” dicha definición en mi concepto es incompleta debido a que no incluye en la misma las características del líder y en si misma es muy general y podría describir otro concepto similar y no necesariamente el liderazgo. Sin embargo, se complementa con la segunda definición, provista por Thoms y Kerwin los cuales definen el liderazgo como “el proceso de influenciar a otros para que entiendan que se debe hacer y como se debe hacer, coordinando y motivando el trabajo de individuos y entregando un producto exitoso en el contexto del proyecto”. Igualmente se hace referencia y se destaca la importancia del modo en la cual el liderazgo se debe presentar en todos los niveles de la organización y que no provenga simplemente de la cabeza de la misma, esto es importante para el crecimiento de la empresa la cual se alimenta de la innovación, iniciativa, calidad, y crecimiento de la productividad, que cada uno de esos líderes ubicados dentro de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa aporta en el día a día.

Asimismo para entender el concepto de liderazgo hay que diferenciarlo de otros conceptos similares y crear una caracterización del mismo para verlo en el sentido práctico. Por ejemplo es importante diferenciar el trabajo en equipo el cual está basado en la forma en la cual se reúne la información y la manera en la cual los individuos interactúan, del liderazgo el cual se enfoca en la toma de decisiones ya sea por un grupo de personas o por un individuo.

Después de llevar a cabo el estudio estadístico se llegó a conclusiones preocupantes las cuales indican que muchos de los ingenieros participantes del estudio están llegando a una zona de empobrecimiento gerencial, determinado por varios parámetros entre estos los

gerentes con más de veinte proyectos liderados son más propensos a caer en dicho empobrecimiento al igual que los líderes de mayor edad, los divorciados etc.

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA, CAPACIDAD DE APRENDIZAJE, MEJORA CONTINUA Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA: EVIDENCIA DE TAILANDIA**

**PHAPRUKE USSAHAWANITCHAKIT, MAHASARAKHAM UNIVERSITY, THAILAND**

International Journal of Business Strategy, volumen 11, Number 1, 2011.

Este estudio tiene como objetivo examinar los efectos del liderazgo transformacional sobre los resultados empresariales a través de la moderación de la influencia de: la flexibilidad estratégica, la capacidad de aprendizaje y el mejoramiento continuo de empresas de tecnología de información en Tailandia. En el estudio, 111 empresas de tecnología de la información en Tailandia se eligieron como la muestra. Los resultados indican que la capacidad de aprendizaje modera de manera positiva los resultados de desempeño del liderazgo transformacional de la empresa. Sorprendentemente, el liderazgo transformacional no tiene impacto en los resultados o desempeño empresarial, y la flexibilidad estratégica no es un moderador de las relaciones de rendimiento del liderazgo transformacional de la empresa. Por lo tanto, estudios futuros pueden considerar la búsqueda de razones prácticas por las que es tan mediante la revisión de la literatura, o la recolección de datos de una muestra más grande, por ejemplo, con el fin de verificar la generalización del estudio y aumentar el nivel

de fiabilidad. Las contribuciones teóricas y de gestión están expresamente previstas. Conclusión y sugerencias y direcciones de la investigación futura se destacan.

En los últimos años el liderazgo transformacional de los ejecutivos se ha convertido en un determinante principal para promover las competencias de los empleados, motivar la excelencia en los negocios y mejorar los resultados de las organizaciones, especialmente, en mercados y entornos complejos, inestables y heterogéneos. Es si bien una habilidad de los líderes para motivar a sus subordinados con el fin de alcanzar un desempeño más allá de las expectativas, transformando las actitudes, creencias y valores de los integrantes de su equipo, en vez de simplemente enfocarse en el cumplimiento. En ese sentido, el objetivo del presente estudio es investigar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de la empresa, considerando a su vez los efectos que pueden tener en esta relación la flexibilidad estratégica - capacidad que tiene la empresa de responder y adaptarse a los cambios en el entorno-, la capacidad de aprendizaje - capacidad de aprendizaje como la habilidad de las empresas de aprender de sus experiencias y transmitirlas a través del tiempo - y el mejoramiento continuo - esfuerzo sistemático por buscar e implementar nuevas formas de realizar tareas de forma activa y repetitiva con el fin de alcanzar mejoras en los procesos-, como moderadores de las empresas de tecnología de información en Tailandia.

El liderazgo transformacional es un motor clave de la ventaja competitiva de las empresas y el rendimiento en mercados y entornos turbulentos. Se convierte en un predictor significativo del rendimiento creciente de la empresa. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es investigar la influencia del liderazgo transformacional en el rendimiento de las empresas de

tecnología de la información en Tailandia a través de la flexibilidad estratégica, capacidad de aprendizaje y la mejora continua como moderadores.

Los resultados indican que tanto la capacidad de aprendizaje como el mejoramiento continuo moderan-afectan de manera positiva las relaciones de desempeño del liderazgo transformacional de la empresa. Sin embargo, se encontró en este caso, que el liderazgo transformacional no influye de forma directa en el desempeño de la empresa y que la flexibilidad estratégica no interviene o influye en las relaciones de desempeño del liderazgo transformacional de la empresa, a pesar del impacto positivo que tiene en el desempeño de la empresa.

Por lo tanto, se hace necesario llevar a cabo investigaciones futuras en poblaciones diferentes para conceptualizar la medición, aumentar el nivel de confiabilidad y determinar por qué liderazgo transformacional no tiene ninguna influencia sobre los resultados empresariales y por qué la flexibilidad estratégica no influye (modera) las relaciones de desempeño del liderazgo transformacional de la empresa.

## **PLAN ESTRATÉGICO GLOBAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL ROL DE LOS GERENTES IMPATRIADOS**

**MICHAEL G. HARVEY, MILORAD M. NOVICEVIC.**

University of Oklahoma, Norman, OK, USA

Human Resource Management Review. Volume 10, NO. 2, 2000.

La necesidad de gerentes multiculturales altamente calificados aumentará a medida que más organizaciones globalizan sus operaciones. Estos gerentes globales pueden ser percibidos como recursos de la organización y, por tanto, se utiliza un punto de vista basado en la gestión de recursos humanos. Al mismo tiempo, el punto de vista relacional del capital humano nos permite conocer el valor de los gerentes que tienen un conocimiento único del mercado local (es decir, el conocimiento social). Mediante la integración de los dos aspectos de la visión basada en recursos, se puede desarrollar un enfoque de las capacidades dinámicas para las asignaciones del personal global. Dentro de esta perspectiva teórica integradora, los gerentes impatriados (es decir, gerente anfitrión o de terceros países que son transferidos al país de origen de la organización de forma semi-permanentes o permanente) pueden estudiarse como un grupo potencial gerentes globales calificados de forma única para ser utilizados en organizaciones mundiales. Se prevé que a través de este singular edificio de talentos gerenciales, las organizaciones pueden desarrollar/ mantener una ventaja competitiva en los mercados a los que entran. Este artículo explora la impatriación como un medio innovador para desarrollara los gerentes como recursos estratégicos que se utilizarán en la formulación e implementación de un plan estratégico global.

Dado que la globalización se ha convierte en la estrategia normativa para las organizaciones, uno de los factores de éxito críticos se centra en acumular un número suficiente de gerentes mundiales competentes que apliquen estrategias globales. El conjunto de habilidades que los gerentes globales deben tener para lograr el éxito en un mercado global altamente competitivo obliga a re calibrar los procesos de selección y capacitación utilizados en el pasado. Un gerente global exitoso tendrá que poseer una compleja mezcla de técnicas,

habilidades funcionales, culturales, sociales y políticas. Encontrar y retener a estos gerentes en una forma que sea suficiente para el propósito estratégico de la empresa representa uno de los mayores desafíos para los gerentes de recursos humanos globales.

Este artículo examina una práctica emergente e innovadora de Recursos Humanos acerca de la impatriación (proceso en el que el gerente anfitrión o de un tercer país es transferido al país de origen de la organización de forma semi-permanentes o permanente para mejorarla globalización de sus actividades comerciales) como un medio para aumentar el talento disponible para gestionaren los países en vía de desarrollo del mundo. Este artículo se divide en cuatro secciones:

**1. Una visión basada en los recursos(RBV) de la empresa como base teórica para explicar la implementación de un Plan Estratégico Global de Gestión de Recursos Humanos (SGHRM)**

La RBV se centra en la infraestructura a nivel de empresa, los procesos y comportamientos relacionados que proporcionan una organización global con una posición competitiva única tanto a nivel mundial como a nivel de mercado local. Estos recursos deben ser valiosos, raros, imperfectamente móviles, e inimitables para que proporcionen una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores globales. Un RBV de SGHRM sugiere que las políticas y prácticas de recursos humanos no deben entenderse como procedimientos administrativos únicamente técnicos para la gestión de los recursos humanos, sino más bien como valiosos procesos que desarrollan los recursos humanos con capacidades únicas y competitivas. SGHRM puede contribuir a la ventaja competitiva sostenible mediante la

facilitación de la aculturación de las competencias distribuidas que son exclusivas de la organización en relación con su sistema de recursos humanos y de personal.

## **2. La aparición de los gerentes impatriados**

El papel de los impatriados como mecanismo de control complementario en el proceso de globalización de la organización es algo más complejo que la contribución del expatriado. Gerentes impatriados juegan un papel importante de "punto de conexión" entre la casa matriz y el mercado emergente de que la organización está tratando de penetrar. Al ubicar el gerente en el país de origen, la alta dirección no experimentaría la pérdida de control. Además, tanto el proceso de multiculturalismo y trans-culturalismo que contribuye a la conciencia de diversidad en la fuerza de trabajo global, puede ser activado. Los impatriados como sustitutos y complementos de los expatriados, también puede proporcionar información muy valiosa en la globalización de las funciones en la gestión de recursos humanos en los países emergentes. Pueden proporcionar medios para transferir las dimensiones apropiadas de la cultura de la organización de origen a la filial en el país anfitrión.

## **3. Utilización estratégica de los gerentes impatriados en el sistema de SGHRM**

La flexibilidad cognitiva de los impatriados tendría un valor incalculable cuando se contextualicen aspectos funcionales de los diversos elementos estratégicos en el plan de negocio de la empresa. Debido a que el multiculturalismo ha sido identificado como uno de los elementos clave en el desarrollo de una organización global, los gerentes impatriados pueden proporcionar ideas únicas culturales / sociales / políticas en el desarrollo de estrategias coherentes para la creación de una ventaja competitiva en los mercados de los países externos. Tres factores subyacentes deben ser considerados en la determinación de cuándo utilizar a los



impatriados de una manera más efectiva en los sistemas de SGHRM: 1) etapa de globalización de la organización 2) la heterogeneidad existente de las operaciones globales y 3) la orientación estratégica futura.

#### **4. El diseño de un sistema basado en la competencia SGHRM para obtener una ventaja competitiva sostenible.**

El valor estratégico de los gerentes impatriados proviene de poseer una habilidad única para contextualizar su conocimiento social de entornos extranjeros en estrategias organizacionales aplicables en la organización. Estas capacidades únicas pueden calificar a los impatriados a ser considerados como unos recursos administrativos valiosos y únicos que tienen la capacidad de localizar las estrategias globales a las características competitivas del mercado local. El programa de desarrollo de impatriados debe ser contextualizado estrictamente dentro de las rutinas específicas de la empresa, y debe determinarse si es compatible con las capacidades dinámicas de la organización con el fin de que las competencias que ellos adquieran no se puedan imitar fácilmente ni se lleven fuera del contexto operativo de la empresa. Los impatriados además se deben dar la oportunidad de desarrollar y demostrar un compromiso personal con una carrera internacional al principio del programa. Una vez sean seleccionados y entrenados, es fundamental que se integren en equipos funcionales con los expatriados y los altos directivos, ya que pueden ayudar a transferir un repertorio contextual del conocimientos sociales a los expatriados que les permitirá formular y ejecutar estrategias de organización en el país de acogida de manera efectiva.

El tradicional modelo burocrático tradicional de gestión de personal en las empresas multinacionales incluye los principios de dependencia unidireccional en la autoridad jerárquica de la organización del país de origen y en la confianza en las reglas corporativas formales y las políticas de personal basadas en expatriados del Plan Estratégico Global de Gestión de Recursos Humanos (SGHRM) de la empresa. Sus características principales se basan en la visualización de las tareas extranjeras de los expatriados, como extensiones relacionadas con el trabajo y relaciones jerárquicas de la organización, acompañados por recompensas basadas en el comportamiento individual y la responsabilidad. Sin embargo, los cambios tecnológicos y organizativos producen una ruptura que ocurre dentro del proceso de globalización, lo que dificulta el hecho de definir un conjunto estable de tareas para los expatriados para las que sean realizadas y medidas.

Estos cambios fomentan la introducción de una práctica innovadora de SGHRM de impatriación y desarrollo de un enfoque basado en la competencia en el sistema global de gestión de personal. El sistema innovador SGHRM fomenta una "flexibilidad" más allá del "ajuste" de cultura. Dentro de este marco, el objetivo final de un sistema de SGHRM debería ser aprovechar las sinergias en las competencias de gestión individuales aumentando así la efectividad de la coordinación de los esfuerzos entre las filiales mundiales, sin sacrificar la capacidad de respuesta local. Centrándose en el conocimiento social de los candidatos, las habilidades cognitivas flexibles, y la competencia técnica, en vez de la naturaleza de sus puestos de trabajo, el sistema corporativo SGHRM debe asegurar que los individuos expatriados e impatriados tengan la capacidad de aprender y desarrollar un conjunto flexible de habilidades y competencias, en vez de llevar a cabo el criterio de compensaciones basado

en las habilidades anteriores de los candidatos y capacidades adquiridas en las organizaciones del país anfitrión y de origen.

La importancia del proceso de impatriación en las políticas y prácticas del Plan Estratégico Global de Gestión de Recursos Humanos está relacionado de forma positiva con el énfasis de las organizaciones mundiales sobre el desarrollo de capacidades organizacionales: calidad, rapidez, operaciones de bajo costo, innovación, aprendizaje y orientación al cliente. Este punto de vista estratégico de la SGHRM de mejoramiento de las competencias individuales, se asocia con el enfoque corporativo en el alto rendimiento individual de los gerentes asignados de forma global. El proceso de selección en el sistema SGHRM está diseñado para la contratar a los candidatos que posean más de las competencias necesarias y tiene en cuenta el sistema de compensación global diseñado para premiar a los candidatos seleccionados que muestran estas competencias. El proceso de impatriación se activa a través del énfasis en la flexibilidad, mientras que el proceso de expatriación se activa a través del esfuerzo por ajustarse a las prácticas de SGHRM de selección de personal en la red global de la organización.

El sistema SGHRM puede convertir así los recursos estratégicos de la empresa, ampliando la gama de opciones estratégicas empresariales que conducen a una ventaja competitiva sostenible. La razón fundamental para el desarrollo de este enfoque de los recursos específicos de la empresa para la dotación de personal global, es el modelo resultante de capacidades dinámicas, que permite la incorporación apropiada de los candidatos impatriados dentro de las estrategias de liderazgo corporativo para la integración global. Esta variación de los recursos producida por la inclusión estratégica y el desarrollo de recursos de gestión para los impatriados, conduce a un repertorio más amplio de opciones estratégicas,

que pueden contribuir al desarrollo favorable de las capacidades globales de la empresa. Con este propósito en mente, la contribución particular de este artículo consiste en proporcionar un modelo basado en la teoría de un sistema SGHRM corporativo innovador, diseñado como un enfoque basado en los recursos para identificar y desarrollar líderes mundiales competentes.

Las investigaciones futuras deben abordar las influencias contextuales sobre los sistemas de SGHRM, especialmente la influencia de la configuración de los recursos de la empresa, la cultura corporativa, el aprendizaje organizacional y la composición del capital intelectual, así como la influencia de los controles internos y los mecanismos integradores empleados en las estrategias de diversificación global.

## **THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: TEST OF A CAUSAL MODEL**

**ANASTASIA A. KATUO**

INSTITUTE OF BEHAVIORAL AND APPLIED MANAGEMENT, 2009.

El objetivo principal del texto es buscar explicar la relación existente entre el desarrollo del recurso humano y el desempeño organizacional, la cual es innegable pero que hasta ahora carece de explicación en cuanto a la dimensión de la causalidad que tiene el DRH sobre el desempeño de la organización. En el texto se busca explicar la causalidad mediante

modelos de ecuaciones estructurales, los cuales toman como base estadística para realizar los pronósticos a empresas Griegas del sector manufacturero.

Dentro del texto Katou realiza una investigación bibliográfica exhaustiva dentro de la cual analiza diversas teorías desarrolladas por autores reconocidos los cuales exponen el efecto positivo que tiene el desarrollo del recurso humano sobre el desempeño de las empresas usando como herramienta de análisis la estadística, la econometría y los modelos de ecuaciones estructurales para responder tres preguntas esenciales: ¿Qué impacto, si hay alguno tiene el desarrollo del recurso humano sobre el desempeño de la organización? ¿Cuál es el camino causal de dicha relación? ¿Cuál es el marco de contingencia de esta relación?

Para dar respuesta a estas preguntas la metodología utilizada es cualitativa, llevando a cabo encuestas en una muestra veintitrés empresas del sector manufacturero Griego durante un periodo que va desde Marzo del 2002 hasta Septiembre del mismo año. Las variables que se incluyeron en el estudio fueron: las relacionadas a los recursos, entrenamiento, habilidades, actitudes, comportamiento, desempeño organizacional (variable dependiente), variables coyunturales de la organización y las contingencias. A todas estas variables cualitativas se les asigna un valor numérico con el fin de poder obtener un resultado cuantificable.

Una vez realizada la regresión respectiva para dar respuesta a las preguntas formuladas anteriormente se llegan a una serie de conclusiones entre las cuales se pueden destacar que las políticas de desarrollo del recurso humano efectivamente tienen consecuencias positivas sobre el desempeño de las compañías Griegas de manufactura siendo las variables que tienen mayor peso sobre la variación positiva en el desempeño de la compañía las habilidades de los

empleados, las actitudes y el comportamiento. Organizadas estas últimas en orden por el tamaño del efecto que tienen sobre la variable dependiente.

## **EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN INDIVIDUAL, TEAM AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN AN AUSTRALIAN HOSPITAL**

**CHRISTOPHER C. A. CHAN**

Australian National University.

Learning in Health and Social Care,2003.

Lecturer in Management, School of Business and Information Management, Australian National University, Canberra, Australian Capital Territory 0200, Australia

En el texto se plantea la gran importancia que tiene el aprendizaje organizacional sobre las diferentes personas miembros de la corporación. Brindando este un mejoramiento del desempeño grupal de la organización, una mejor calidad de servicio, mejor calidad de vida laboral, y finalmente una ventaja competitiva sobre los demás. Debido a estos efectos positivos y deseables sobre el entorno de la organización y sobre la misma ha hecho que se genere un gran interés por descubrir los pormenores del asunto. Se destaca la gran cantidad de estudios acerca del tema, pero a su vez se expresa la creciente preocupación por la falta de estudios empíricos acerca del mismo.

Gracias a todo el interés que ha despertado este tema se ha originado que los académicos ahonden en las diferentes cuestiones relacionados a este proceso de aprendizaje.

Lo cual ha llevado a que se busque el origen de dicho aprendizaje, identificando como sus principales fuentes las habilidades, enfoques y compromisos de los individuos de la organización lo que a su vez lleva a que haya un aprendizaje de la organización en su conjunto. Este hecho ha originado que a su vez se busque crear un enlace entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional, el aprendizaje en equipo y el aprendizaje organizacional y el aprendizaje individual y el aprendizaje en equipo. Todos estos en el caso de un hospital de Australia para ver los efectos empíricos de cada uno de estos aprendizajes sobre el desempeño de la organización en su conjunto.

Durante el texto se analizan las interesantes consecuencias obtenidas del estudio del aprendizaje organizacional en el hospital, de donde se obtiene que el aprendizaje individual no tiene mayores efectos sobre el aprendizaje organizacional, pero si lo tiene sobre el aprendizaje grupal el cual a su vez tiene un efecto importante sobre el aprendizaje organizacional.

Dicho estudio les permite a los estudiosos del tema llegar a importantes conclusiones y principalmente encontrar las variables individuales las cuales afectan el desempeño de la organización para así además de lograr su identificación también tomar las medidas necesarias para lograr que este aprendizaje sea continuo y constante para de esta manera incentivar a los individuos hacia el mismo y así lograr resultados positivos que se vean reflejados en el entorno global de la corporación. A pesar de lo interesante del estudio es importante recalcar el hecho de que este tiene unas limitantes representadas por el hecho de que el estudio realizado fue con datos de corte transversal lo que implica que no se pueda tener claridad acerca de la causalidad que puedan tener unas variables sobre las otras. Asimismo al ser la muestra una selección de personas del hospital puede que el estudio sea

solo aplicable al mismo. Por último es importante aclarar en el estudio se careció de información acerca de la productividad de la organización, lo que puede llevar a conclusiones erradas y es necesario un estudio concienzudo acerca de las mismas.

### **3.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO**

Para la consolidación del pensamiento se debe introducir un poco hacia lo que es realmente el proyecto y responder con los objetivos planteados al entender el verdadero impacto que genera la confianza, la flexibilidad y manejo del capital psicológico en los grupos de trabajo y en su desempeño en torno al clima organizacional. Para comprender la relación evidentemente existente entre la capacidad de aprendizaje (learning capability) y el desempeño (performance) que ejerce en sus actividades bajo un contexto de trabajo en equipo organizacional. El planteamiento del modelo se basa en diversos fundamentos teóricos, los cuales son: teoría económica, teoría de la organización, pensamiento estratégico, teoría de recursos y capacidades, recurso humano como ventaja competitiva, capital humano, capital psicológico, teoría de desempeño, confianza y flexibilidad. Las cuales dichas teorías entraran a jugar un papel importante incluyendo temas directos como el desempeño individual, organización de aprendizaje, capacidades tales como la experimentación, asunción de riesgos, interacción, diálogo, decisión Participativo y HR Flexibilidad como la polivalencia, anticipación y adaptación.

La teoría organizacional es una concepción de la toma de decisiones como agentes limitadamente racionales cuyo intento es maximizar los resultados positivos para que sus



organizaciones estén restringidas por los límites de sus capacidades cognitivas. La importancia de la retroalimentación y sobre el desempeño revela que los diferentes niveles de desempeño, están a la altura de acuerdo con estas normas predestinadas, tomadores de decisiones trabajamos para identificar los obstáculos para el desempeño y para mejorarlo, mientras que si el rendimiento supera aspiraciones, los tomadores de decisiones se vuelven menos propensos a tomar acciones orientadas hacia el aumento de rendimiento.

De igual manera cuando el comportamiento innovador de los empleados afectan al desempeño laboral y la imagen interior de las organizaciones. Existen 3 expectativas de resultado sobre el comportamiento innovador, las cuales son: las expectativas de resultados, como procesos intermedios psicológicos, formadas por el contexto y factores individuales de diferencia, incluido el apoyo percibido organizacional para la innovación, supervisor de calidad de la relación, requisito de trabajo para la innovación, la reputación de insatisfacción como statu quo en el proceso innovador e individual.

Para poder entender el mundo globalizado, cambiante y versátil, y adicional a esto llegar a ser capaces de vivir en él sin quedarse atrás, las organizaciones deben implementar diferentes métodos y estrategias que les permitan no quedarse estancadas y por el contrario generar ventajas competitivas frente a otras organizaciones en diferentes aspectos.

Al momento de descubrir cómo el aprendizaje organizacional, la relación y las capacidades de calidad de la empresa pueden influir en la estrategia de producto (innovación) y el desempeño de exportación (desempeño económico y de relación). Los resultados indican que las variables relacionales proveen en efecto una ventaja competitiva y mejoran el desempeño económico de una organización.

Se encontraron pruebas para apoyar el argumento de que cuando las empresas se basan en el establecimiento de relaciones sólidas y una buena estrategia de producto, la relación importador-exportador mejora y en ese sentido contribuye indirectamente al éxito económico de las relaciones del canal.

Existiendo una correlación entre las capacidades de relación y el desempeño de relación para determinar el desempeño económico, se recomienda que los gerentes inviertan tanto en la innovación de sus productos como en las capacidades de relación gerencial, puesto que la primera no es suficiente para asegurar el desempeño económico en los mercados de exportación. Las capacidades de relación permiten a las empresas mejorar la innovación y la calidad de sus productos lo que a su vez, lleva a un mejoramiento en el rendimiento de exportación.

Siempre teniendo conciencia ante la rápida evolución y competitividad en el medio ambiente, muchas empresas han recurrido a enfoques basados en equipos para construir y mantener el alto rendimiento y fomentar la innovación. En un rango de contextos, desde la consultoría y el desarrollo de producto de ingeniería y servicios de software, el trabajo está a cargo de equipos de fluido de conocimientos para que los trabajadores se unan a ejecutar un proyecto antes de separarse y pasar al siguiente proyecto. Los trabajadores del conocimiento son individuos que procesan la información más que bienes físicos. En el Contexto de una organización integrada por equipos de los trabajadores del conocimiento, un entendimiento de desempeño firme implica examinar el rendimiento del equipo, ya que la salida de la organización se crea a través la ejecución de los equipos de proyecto. Estos equipos suelen operar en contextos dinámicos en el que, para funcionar bien, deben tener acceso y el uso de cartera única de cada miembro de los recursos.

Por otro lado, en los últimos años el liderazgo transformacional de los ejecutivos se ha convertido en un determinante principal para promover las competencias de los empleados, motivar la excelencia en los negocios y mejorar los resultados de las organizaciones, especialmente, en mercados y entornos complejos, inestables y heterogéneos. Por lo tanto, es indispensable la habilidad de los líderes para motivar a sus subordinados con el fin de alcanzar un desempeño más allá de las expectativas, transformando las actitudes, creencias y valores de los integrantes de su equipo, en vez de simplemente enfocarse en el cumplimiento. Es por esto que uno de los estudios analizados para este informe basado en las organizaciones en Tailandia, tiene como principal objetivo investigar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño de la empresa, considerando a su vez los efectos que pueden tener en esta relación la flexibilidad estratégica (capacidad que tiene la empresa de responder y adaptarse a los cambios en el entorno, la capacidad de aprendizaje, capacidad de aprendizaje como la habilidad de las empresas de aprender de sus experiencias y transmitirlas a través del tiempo y el mejoramiento continuo).

Teniendo en cuenta que el liderazgo transformacional es un motor clave de la ventaja competitiva de las empresas y el rendimiento en mercados y entornos turbulentos, el principal objetivo del estudio es investigar la influencia del liderazgo transformacional en el rendimiento de las empresas de tecnología de la información (TIC) en Tailandia a través de la flexibilidad estratégica, capacidad de aprendizaje y la mejora continua como moderadores.

Los resultados indican que tanto la capacidad de aprendizaje como el mejoramiento continuo moderan-afectan de manera positiva las relaciones de desempeño del liderazgo transformacional de la empresa. Sin embargo, se encontró en este caso, que el liderazgo transformacional no influye de forma directa en el desempeño de la empresa y que la

flexibilidad estratégica no interviene o influye en las relaciones de desempeño del liderazgo transformacional de la empresa, a pesar del impacto positivo que tiene en el desempeño de la empresa.

Adicionalmente en otro de los textos estudiados y analizados encontramos el hincapié que hace en un concepto relativamente nuevo pero muy utilizado en estos tiempos: El concepto de Organización que aprende, este se deriva de la habilidad de la organización por aprender más rápidamente que sus competidores, y que se considera la única ventaja empresarial sostenible. El enfoque del estudio busca investigar el proceso de desarrollo de las Organizaciones que aprenden, las practicas pertinentes en el servicio social de las Organizaciones sin ánimo de lucro en Singapur y los elementos más importantes en su transformación, teniendo en cuenta que la medición del rendimiento de una organización sin ánimo de Lucro es diferente a la de una comercial, ya que éstas recaudan dinero de los donantes, más no lo que obtienen por vender un producto o servicio.

En este estudio, la demanda creciente de medidas de rendimiento en las ONL demuestra la necesidad de garantizar la correcta utilización de los fondos de caridad y donaciones para los beneficios de la comunidad. Adicionalmente, se encontró que las organizaciones sin ánimo de lucro pueden alentar el aprendizaje continuo enviando a sus empleados a los programas de capacitación pertinentes con el fin de mejorar sus habilidades y competencias.

Las características de liderazgo tienen un efecto significativo en el desempeño-rendimiento de las empresas. Una organización que sea capaz de mejorar para convertirse en una organización que aprende tendrá un desempeño empresarial más efectivo, un incremento en el conocimiento, y más creación y competitividad. El propósito del estudio es examinar e

identificar la influencia del concepto de Organización que aprende como mediadora de la relación entre los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y de evitación-pasiva) con el indicador de desempeño ROA.

Los líderes transformacionales son capaces de estimular y motivar a sus seguidores para que actúen más allá de las expectativas de los estándares de trabajo. Por ende, son capaces de cambiar los comportamientos de los miembros de sus equipos para motivar sus visiones de logro y emplean su influencia para transformar la organización para el desarrollo de sus visiones en el futuro.

Se encontró que la consideración individualizada (liderazgo transformacional), la recompensa contingente (liderazgo transaccional) y el liderazgo liberal (liderazgo de evitación pasiva) influyen positivamente en el ROA. Estos resultados son congruentes con investigaciones previas en las que se establece que el liderazgo transaccional y transformacionales son las más efectivos en la productividad y el desempeño.

Los resultados generales de esta sección confirman la teoría de Bass en la que los estilos de liderazgo pueden influir en el desempeño de la empresa.

A través del tiempo, hay mucha confusión sobre el concepto de efectividad organizacional. Sin embargo, existen tres principales desafíos que deben afrontarse al momento de considerar la efectividad organizacional que son la definición, medición y los determinantes de la eficacia.

La demostración de la efectividad implica un gran reto organizacional y el papel que juegan las medidas de desempeño como sustitutos para demostrar efectividad es de vital importancia. La complejidad del análisis y la importancia del uso de medidas de desempeño

proporcionan una forma de revisar las fortalezas y debilidades de ocho maneras diferentes de utilizar este tipo de medidas. Las medidas de desempeño se utilizan para cuantificar la eficacia o efectividad de una actividad. Para poder determinar cuál de los métodos utilizar en cada caso, dependerá no solo de las circunstancias locales sino también de las necesidades y razones por las que el marco se utilizaría dentro de la organización. Adicionalmente, se recomienda elegir el que más se adapte a lo que se necesita y trabajar con ese, y evitar trabajar con muchos de ellos a la vez.

Puesto que día a día el mundo entero permanece en constante cambio y la globalización se ha convertido en la estrategia normativa para las organizaciones, uno de los factores de éxito críticos se centra en acumular un número suficiente de gerentes mundiales competentes que apliquen estrategias globales. La necesidad de gerentes multiculturales altamente calificados aumentará a medida que más organizaciones globalizan sus operaciones.

El conjunto de habilidades que los gerentes globales deben tener para lograr el éxito en un mercado global altamente competitivo obliga a recalibrar los procesos de selección y capacitación utilizados en el pasado. Un gerente global exitoso tendrá que poseer una compleja mezcla de técnicas, habilidades funcionales, culturales, sociales y políticas. Encontrar y retener a estos gerentes en una forma que sea suficiente para el propósito estratégico de la empresa representa uno de los mayores desafíos para los gerentes de recursos humanos globales.

El último artículo analizado examina una práctica emergente e innovadora de Recursos Humanos acerca de la impatriación (proceso en el que el gerente anfitrión o de un tercer país es transferido al país de origen de la organización de forma semi-permanente o permanente

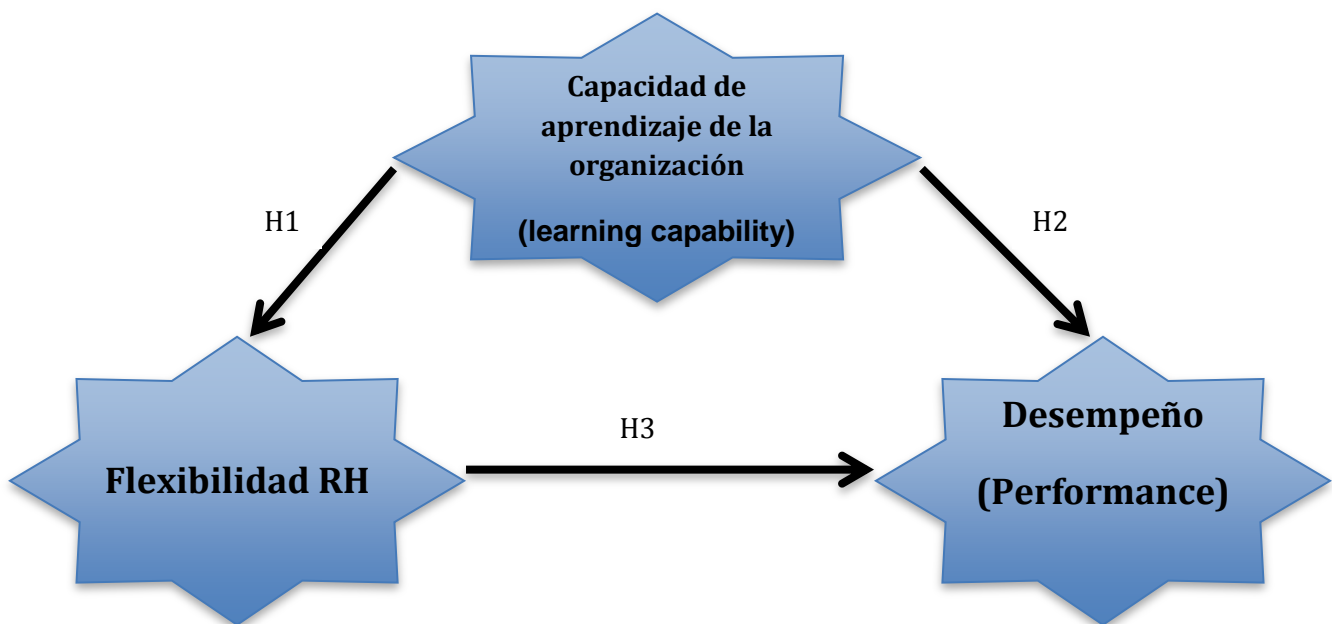
para mejorar la globalización de sus actividades comerciales) como un medio para aumentar el talento disponible para gestionar en los países en vía de desarrollo del mundo.

La importancia del proceso de impartición en las políticas y prácticas del Plan Estratégico Global de Gestión de Recursos Humanos está relacionado de forma positiva con el énfasis de las organizaciones mundiales sobre el desarrollo de capacidades organizacionales: calidad, rapidez, operaciones de bajo costo, innovación, aprendizaje y orientación al cliente.

## 4. DISEÑO DEL ESTUDIO

### 4.1 Construcción del Modelo

La investigación realizada es iniciada por el modelo propuesto por el profesor Guillermo Buenaventura de la universidad Icesi. En este modelo se ha establecido la relación existente entre la flexibilidad de los recursos humanos, la capacidad de aprendizaje de la organización y el desempeño individual. El modelo esta descrito en la gráfica 1.1



Cada hipótesis es la relación entre dos variables, es decir:

H1: Es la relación entre la flexibilidad del recurso humano y la capacidad de aprendizaje de la organización.



H2: Relación entre la flexibilidad de recursos humanos y el desempeño individual.

H3: Relación entre la capacidad de aprendizaje de la organización y el desempeño individual.

En nuestra investigación se estudiara la hipótesis dos (H2), el cual tiene como objetivo comprender y reforzar la relación existente entre la capacidad de aprendizaje (learning capability) y el desempeño (performance) que ejerce en sus actividades bajo un contexto de trabajo en equipo organizacional.

## **4.2 Base de datos**

La recolección de la base de datos se realizó por encuestas hacia profesores de la universidad icesi evaluando específicamente el autoconcepto de los docentes midiendo la relación del desempeño individual ante la flexibilidad y capacidad de aprendizaje. Esto se hace tratando de ver el grado de adaptabilidad y la actitud que tenían los profesores en cuanto a los cambios en su entorno laboral y en sus áreas de conocimiento, y como estos cambios son aprovechados por ellos.

Además se estudio la flexibilidad (human Resource flexibility) en cuanto al desempeño individual (individual performance) de los profesores, refiriéndonos, a cuanto tiempo ellos dedicaban a mejorar e incrementar sus conocimientos, corregir sus debilidades, y buscar nuevos campos de acción para mantener su valor en el mercado laboral.

### 4.3 Ajuste del Modelo

La tabla que se mostrara a continuación expone los resultados obtenidos luego de correr el modelo en AMOS, en este se muestra que relación y que tan significativas son las variables evaluadas respecto a cada pregunta las cuales fueron las preguntas seleccionadas con respecto a los profesores respecto a los coeficientes se estudiaron las preguntas y sus respectivos nivel de significancia hacia las variables relacionadas con los coeficientes de capacidad de aprendizaje (learning capability), desempeño (performance) y flexibilidad recursos humanos (RHF) tomando todas las variables. Explicando el efecto que generan sobre el desempeño individual de los profesores de la universidad Icesi, frente a las variaciones y su efecto sobre la capacidad de aprendizaje de la organización y el desempeño individual.

Variables		Estimate	P-Value
OLC	<--- HRF	0,573	0,001
PERF	<--- OLC	0,041	0,135
PERF	<--- HRF	0,839	***

Resumen fit del modelo				
Resumen fit del modelo	CMIN/DF	RMSEA	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	2,216	0,052	219	225

## 5. RESULTADOS

La interpretación de los resultados es:

- La relación entre el coeficiente de Flexibilidad del recurso humano (HRF) y el de la capacidad de aprendizaje de la organización tiene un nivel de significancia del 99%.

De acuerdo a esto podemos decir que la flexibilidad del recurso humano influye en la capacidad de aprendizaje de la organización en un 0.001. Comprobando que H1 se cumple.

- La relación entre la flexibilidad de recursos humanos y el desempeño individual tienen un nivel de significancia del 99%. De acuerdo a esto podemos decir que la flexibilidad del recurso humano influye en el desempeño individual ya que la relación es significativa. Comprobando que se cumple H2.

- La relación entre la capacidad de aprendizaje de la organización y el desempeño individual no es significativa por lo tanto podemos concluir que no importa la capacidad de aprendizaje de la organización en el desempeño individual. Comprobando de esta manera que H3 no se cumple.

- De acuerdo con los estadísticos CMIN/DF y RMSEA hay un buen ajuste y HOELTER confirma que la muestra es significativa.

## 6. CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados se concluye que la flexibilidad del recurso humano si influye en la capacidad de aprendizaje de la organización. Es decir entre mas fácil se adapten los profesores a la organización, la capacidad de esta aumentara.

- Basándonos en los resultados se concluye que la flexibilidad del recurso humano si influye en el desempeño individual. Es decir entre más flexibles sean los profesores y mas facilidad tengan para adaptarse a la organización el desempeño individual de cada uno de ellos mejorara notablemente.

- Igualmente se concluye que si la Universidad Icesi quiere aumentar o mejorar la capacidad de aprendizaje no debe enfocarse y darle mucha importancia al desempeño individual de cada profesor ya que las variables no se afectan entre sí.

- Entendida la flexibilidad como una característica fundamental de los maestros, que les permiten crear nuevas formas de planear y desarrollar diferentes metodologías activas y nuevas formas de evaluación pero sobre todo crear un ambiente propicio para el aprendizaje donde interactúan Maestro y Estudiante en un clima de respeto donde el estudiante puede expresarse, exponer sus ideas y haya capacidad de escucha por parte del Maestro quien atiende las diferencias, los distintos ritmos de aprendizaje con paciencia y tolerancia teniendo en cuenta los conocimientos y experiencias de cada uno de los estudiantes promoviendo la

inclusión y posicionando la Universidad Icesi como una Institución Inclusiva con equidad en el acceso, cobertura y permanencia de los estudiantes en el sistema educativo, reduciendo los índices de deserción como un indicador de calidad. A la vez la flexibilidad en los Docentes en el componente de desarrollo humano y desempeño profesional mejora el ámbito académico de los estudiantes, mejorando el promedio en los resultados de pruebas internas y externas. De igual manera se transforman las relaciones y se promueve la mejora continua que garantice un acompañamiento al docente en su formación para la flexibilidad y aplicabilidad en su práctica pedagógica.

- La universidad Icesi debe de autoevaluarse en este proceso de apreciación de nuevas formas de flexibilidad que le permitan hacer un alto en el camino y establecer un plan de mejoramiento en relación a la flexibilidad en el currículo, en las prácticas pedagógicas y en las relaciones Maestro – Estudiante.

- La flexibilidad implica un cambio de actitud entre los actores (Maestro – Estudiante) considerando que esta es una característica fundamental del maestro y un indicador de calidad por parte de la Institución Educativa. Esto se debe dar en conjunto con los componentes éticos, estilos de vida, intereses, habilidades y capacidades que les permitan crecer tanto al maestro, al estudiante y a la institución en pro de un mejoramiento continuo.

- Los aumentos de cobertura, los índices de retención y de deserción académica se pueden establecer fácilmente pero se debe hacer énfasis en los cambios de las prácticas pedagógicas, de las nuevas formas de ver el mundo y en las transformaciones que sufre el

proceso de aprendizaje; Esto se puede conseguir con una nueva forma de ver al maestro, como un facilitador en la construcción del conocimiento, promoviendo así en el estudiante su autonomía frente a un aprendizaje activo y su habilidad para apropiarse del conocimiento.

- Se puede apreciar como tiene mayor incidencia la flexibilidad laboral sobre el desempeño que sobre la capacidad de aprendizaje.

## 7. REFERENCIAS

- *Woodman, Richard. (2010). INNOVATIVE BEHAVIOR IN THE WORKPLACE: THE ROLE OF PERFORMANCE AND IMAGE OUTCOME EXPECTATIONS. FEIRONG YUAN. The University of Kansas. Texas A&M University. \_ Academy of Management Journal, Vol. 53, No. 2, 323–342.*
- *Gardener, Heidi (2010). DYNAMICALLY INTEGRATING KNOWLEDGE IN TEAMS: TRANSFORMING RESOURCES INTO PERFORMANCE. HEIDI K. GARDNER, FRANCESCA GINO. Harvard University. Academy of Management Journal, Vol. 55, No. 4. 998-1022,*
- *Bamberger, Peter (2012). The Impact of Help Seeking on Individual Task Performance: The Moderating Effect of Help Seekers' Logics of Action. Dvora Geller. College of Management Tel Aviv University. Journal of Applied Psychology, Vol. 97, No. 2, 487–497.*
- *Deshpande, Deshpande (2012). Workplace Spirituality, Organizational Learning Capabilities and Mass Customization: An Integrated Framework. State University of New York Empire State College, Center for Distance Learning. International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 5.*

- *Survaningrum Diah (2012). SASSESSING INDIVIDUAL PERFORMANCE ON INFORMATION TECHNOLOGY ADOPTION: A NEW COMPETING MODEL. University of Brawijaya. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 7.*
- *Rafiq Maryam (2011). IMPACT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY. International journal of academic research vol. 3.*
- *Hui Shu, Wee (2009). STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM DESIGN AND ORGANISATIONAL CAPABILITIES. Asia-Pacific Management Accounting Journal, Volume 4 Issue 1, 35-63.*
- *Steward and Stephen (2012). Peer-Based Control in Self-Managing Teams: Linking Rational and Normative Influence With Individual and Group Performance. University of Iowa; Murray R. Barrick. Texas A&M University. Journal of Applied Psychology 2011 American Psychological Association 2012, Vol. 97, No. 2, 435–447.*
- *Aryee Samuel (2012). Impact of High-Performance Work Systems on Individual- and Branch- Level Performance: Test of a Multilevel Model of Intermediate Linkages. Aston University. Journal of Applied Psychology, Vol. 97, No. 2.*

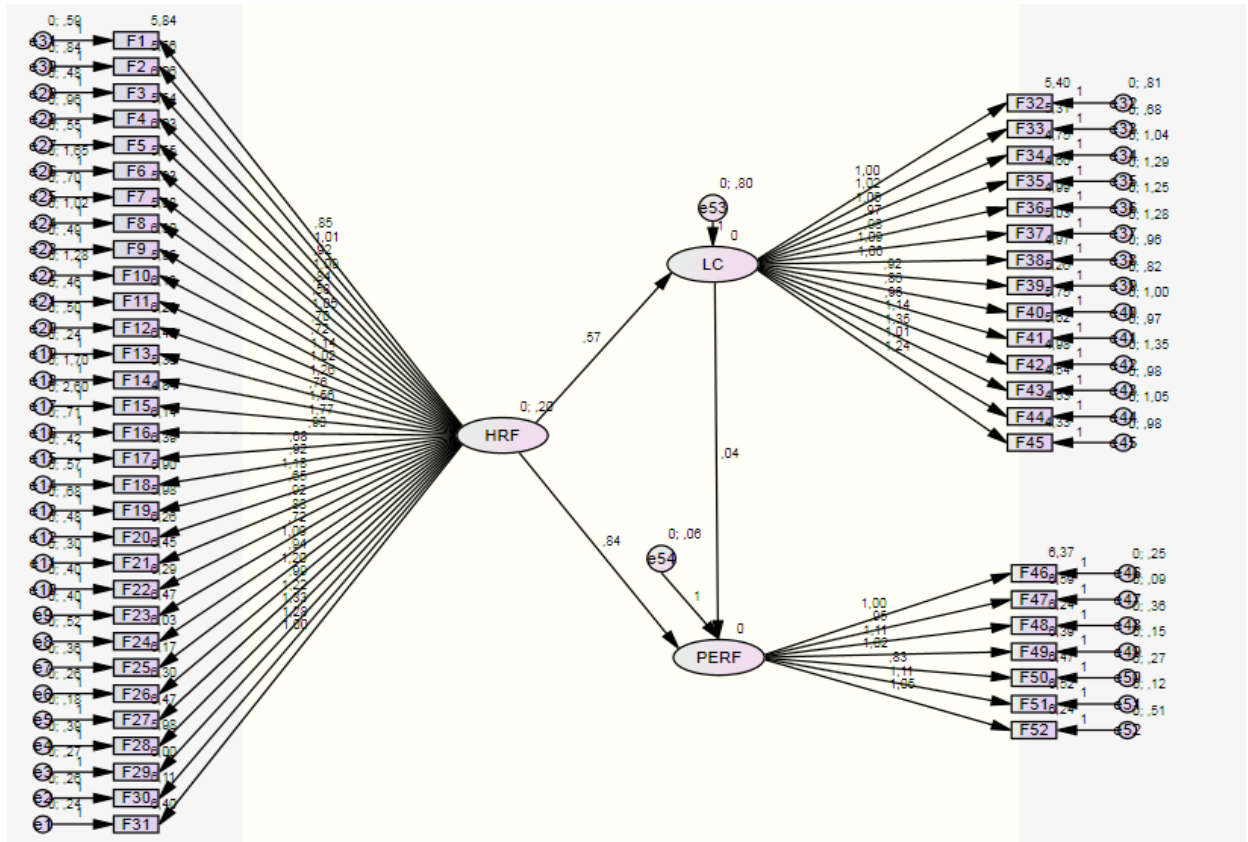


- *Pino, Alexander; Audia, Jordan (2012). SELF-ENHANCEMENT AND LEARNING FROM PERFORMANCE FEEDBACK. Dartmouth College. Academy of management Review 2012, Vol. 37, No. 2, 211–231.*
- *Sahaya, Nont (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. International Journal of Business and Management: Vol. 7. No. 14: 2012. Published by Canadian Center of Science and Education.*
- *Jampel, Gempo (2010). Leadership Flexibility Space Amarjit singh. journal of management in engineering asce.*
- *Katou, Anastasia (2009). The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model. University of Macedonia, Greece. Institute of Behavioral and Applied Management.*
- *Matthes, Joseph (2011). ASSESSING ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: THE ROLE OF PERFORMANCE MEASURES. The University of Chicago Press. The Library Quarterly, Vol. 81, No. 1 (January 2011), pp. 83-110.*
- *Lages Luis; Silva, Graca; Styles, Chris (2010). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance.. Journal of International Marketing. Determinants of Export Performance*

- *Roland Yeow Theng Nam', Sazali Abdul Wahab', Rashid Nordin' & Azizul Hakim Mashkuri' (2012). The Implementation of Learning Organization Elements and Their Impact towards Organizational Performance amongst NPOs in Singapore. Hishamuddin bin Md.Som', Faculty of Defence Management and Studies, National Defence University of Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia. Vol. 7, No. 12.*
- *Chan, Christopher (2010). Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital. Lecturer in Management, School of Business and Information Management, Australian National University, Canberra, Australian Capital. Blackwell Publishing Ltd. Learning in Health and Social Care, 4, 223–235*
- *Novicevic, Milorad (2010). Estrategic global human resource management: The role of inpatriate managers. University of Oklahoma. Volume 10, Number 2, pages 153 – 175.*
- *Mahasarakham, Phapruek (2011). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, STRATEGIC FLEXIBILITY, LEARNING CAPABILITY, CONTINUOUS IMPROVEMENT, AND FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THAILAND. Thailand Pankom Sriboonlue, Mahasarakham University, Thailand. INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, Volume 11, Number 1*

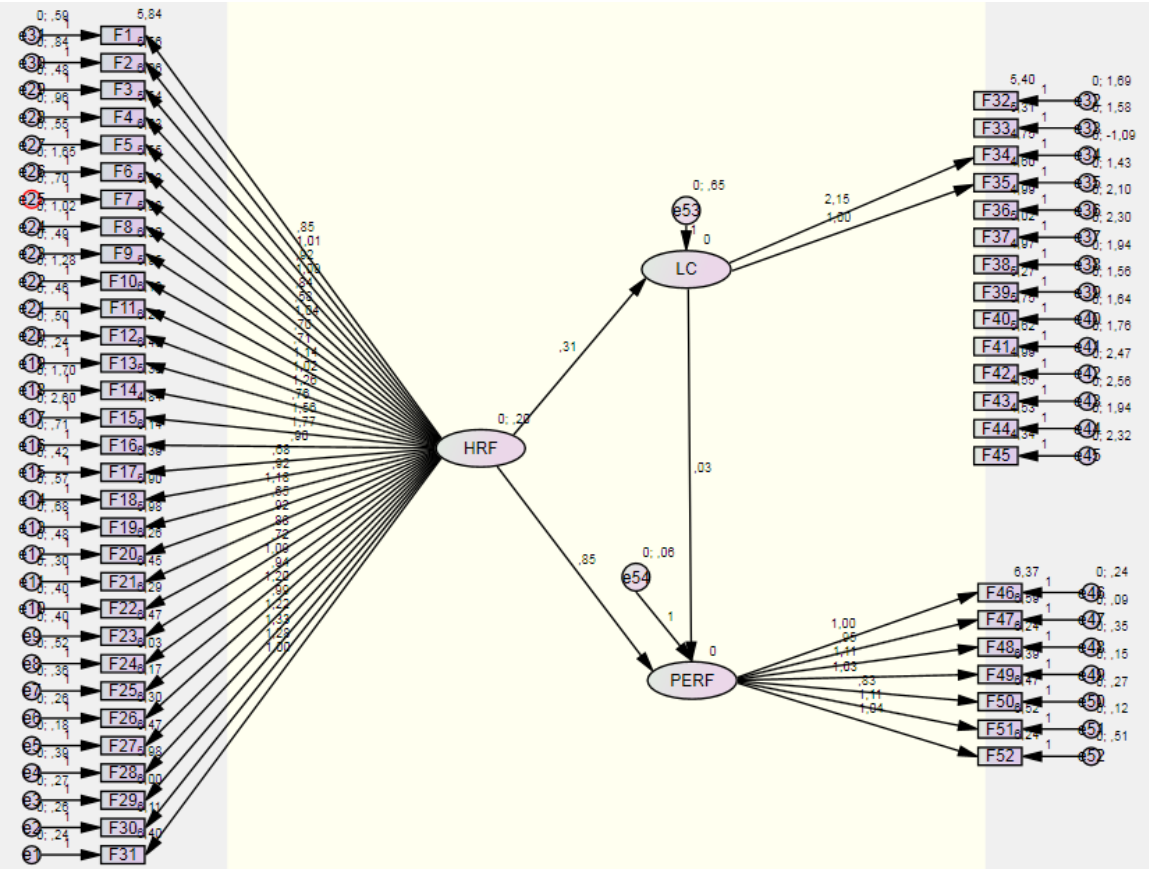
## 8. ANEXOS

### OLC- TOTAL



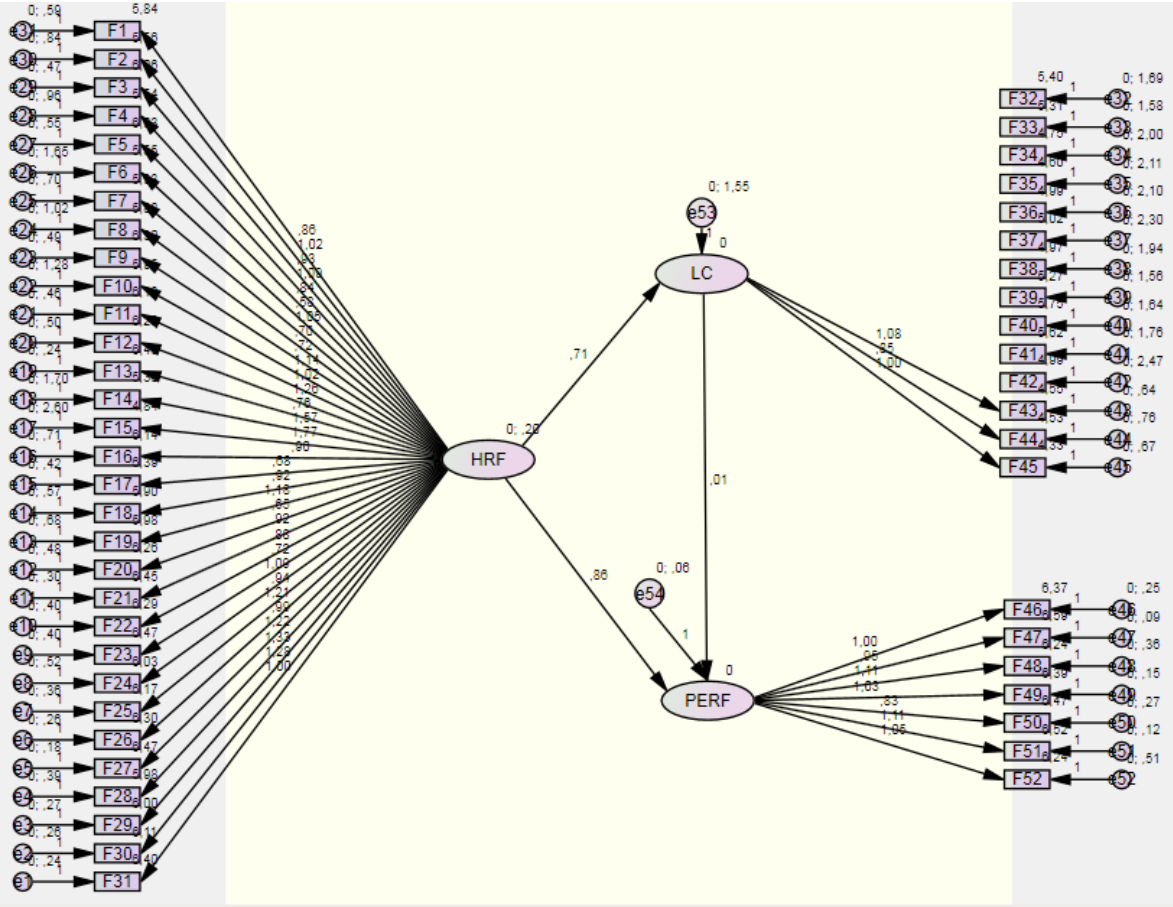
Fuente: Propia de los autores

**OLC-RISK**



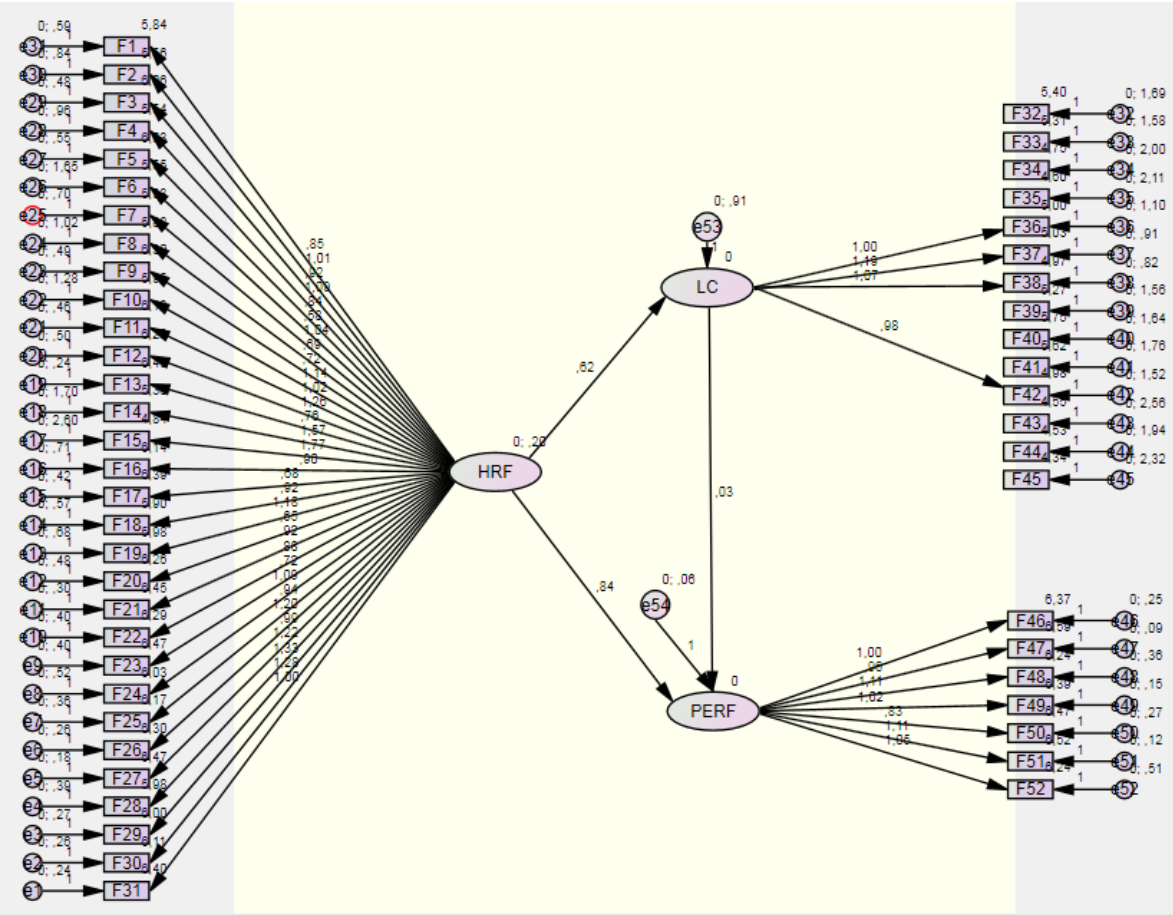
**Fuente: Propia de los autores**

**OLC-PART**



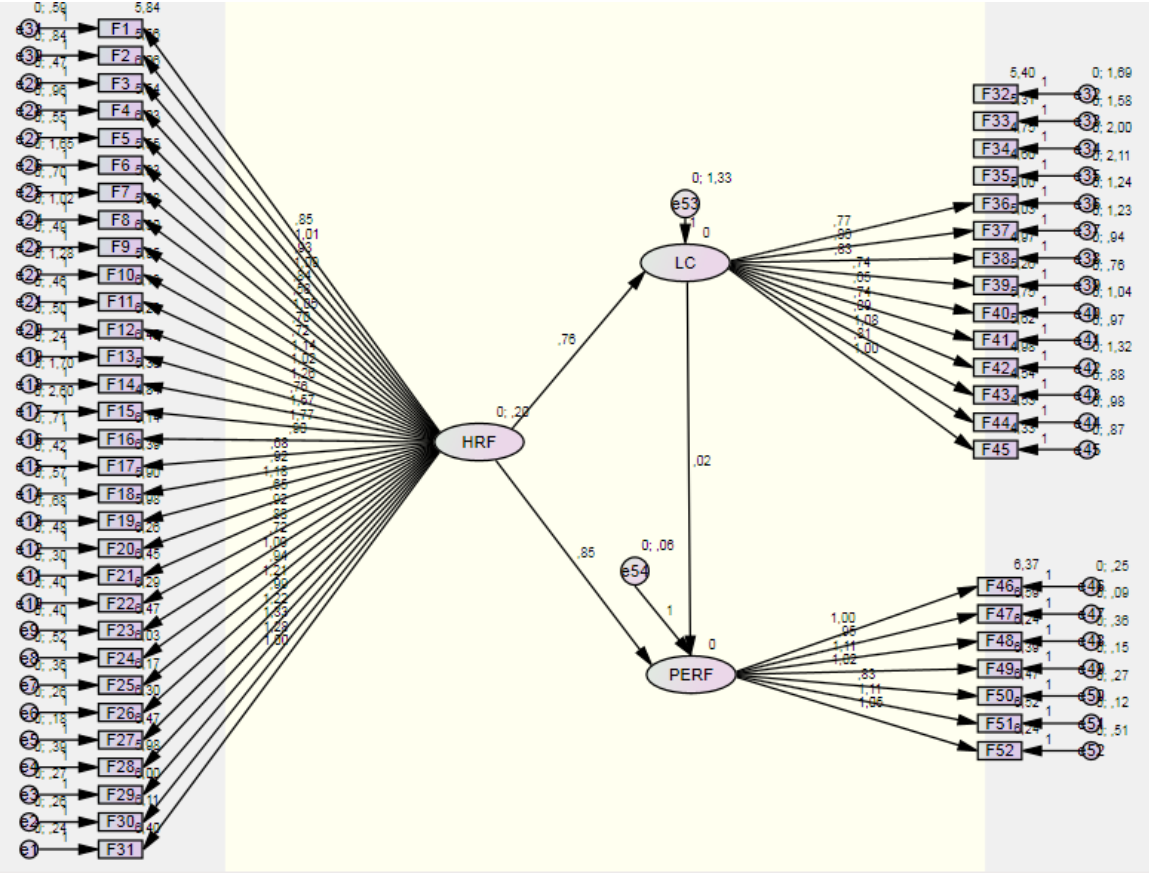
**Fuente: Propia de los autores**

**OLC-INT**



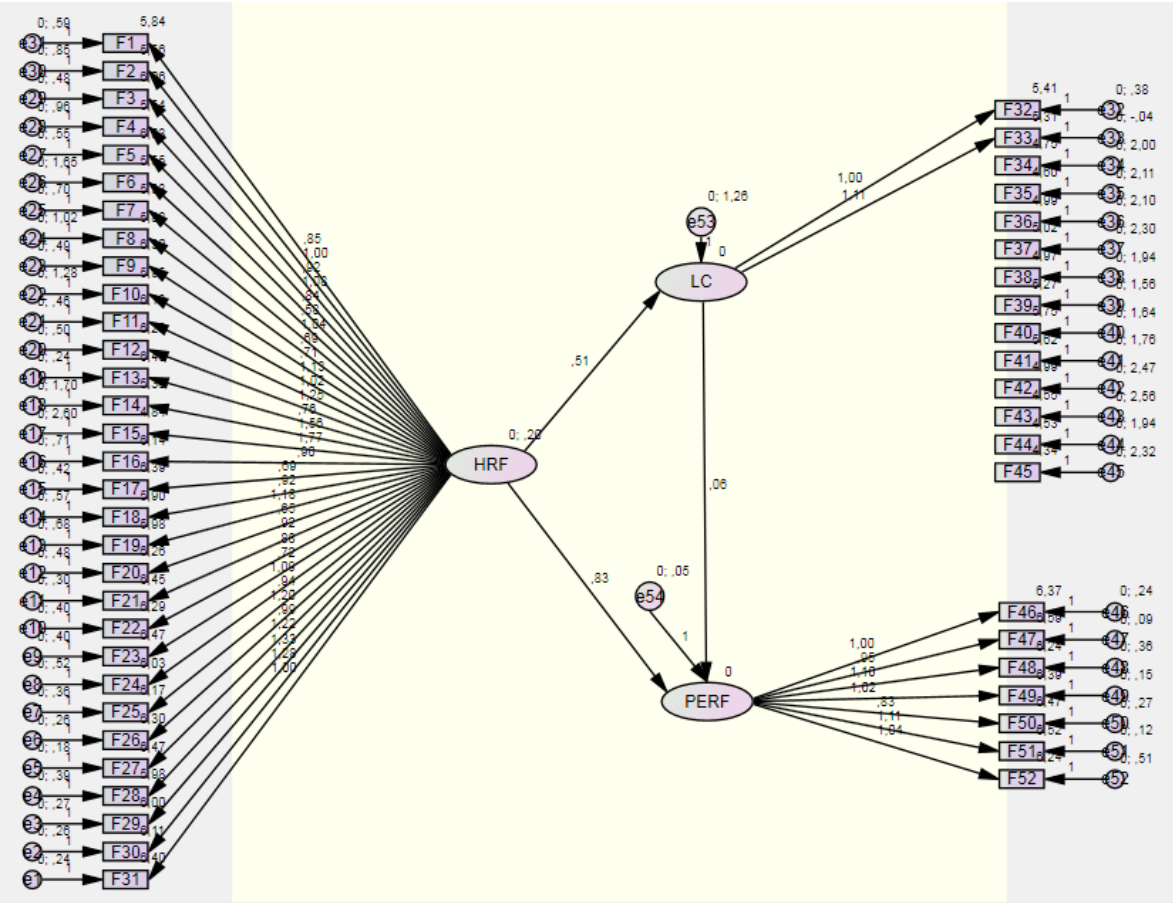
**Fuente: Propia de los autores**

**OLC-INT-DIAL-PART**



Fuente: Propia de los autores

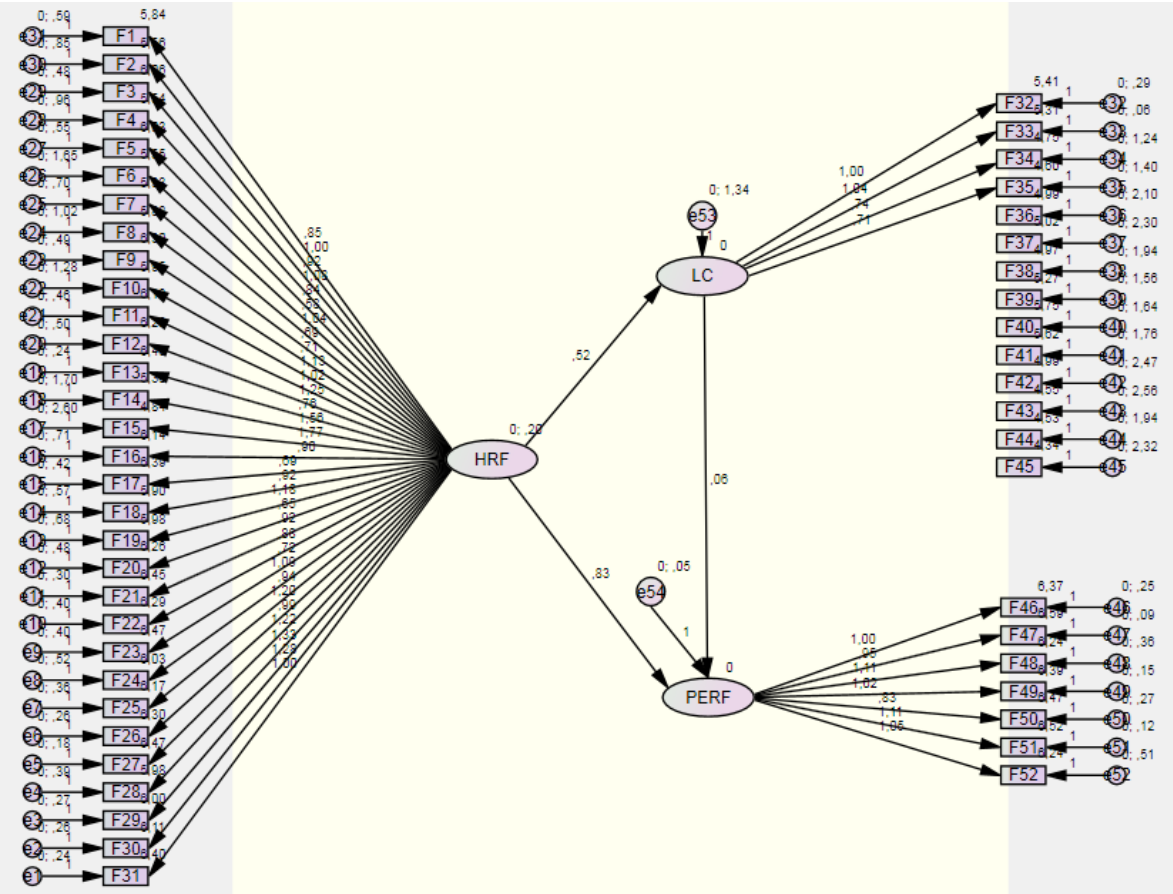
**OLC-EXP**



**Fuente: Propia de los autores**

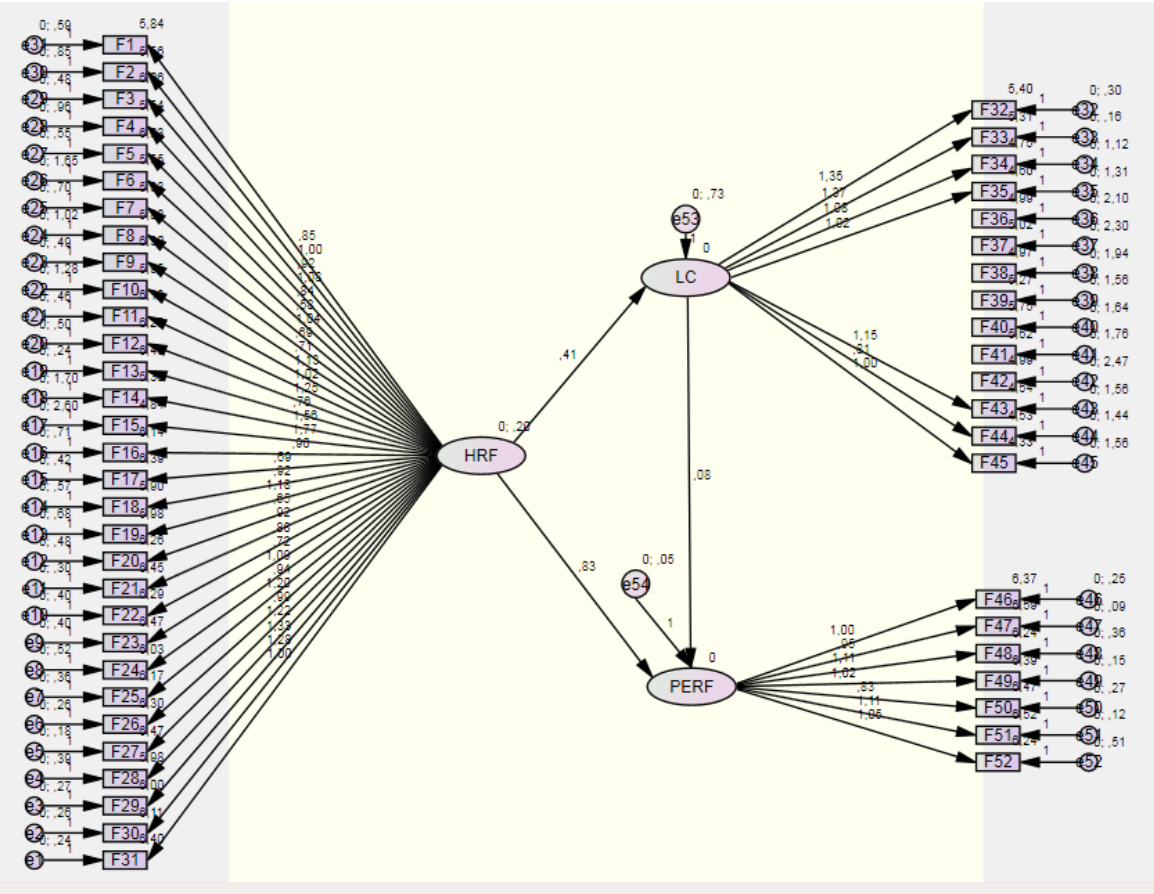


**OLC-EXP-RISK**



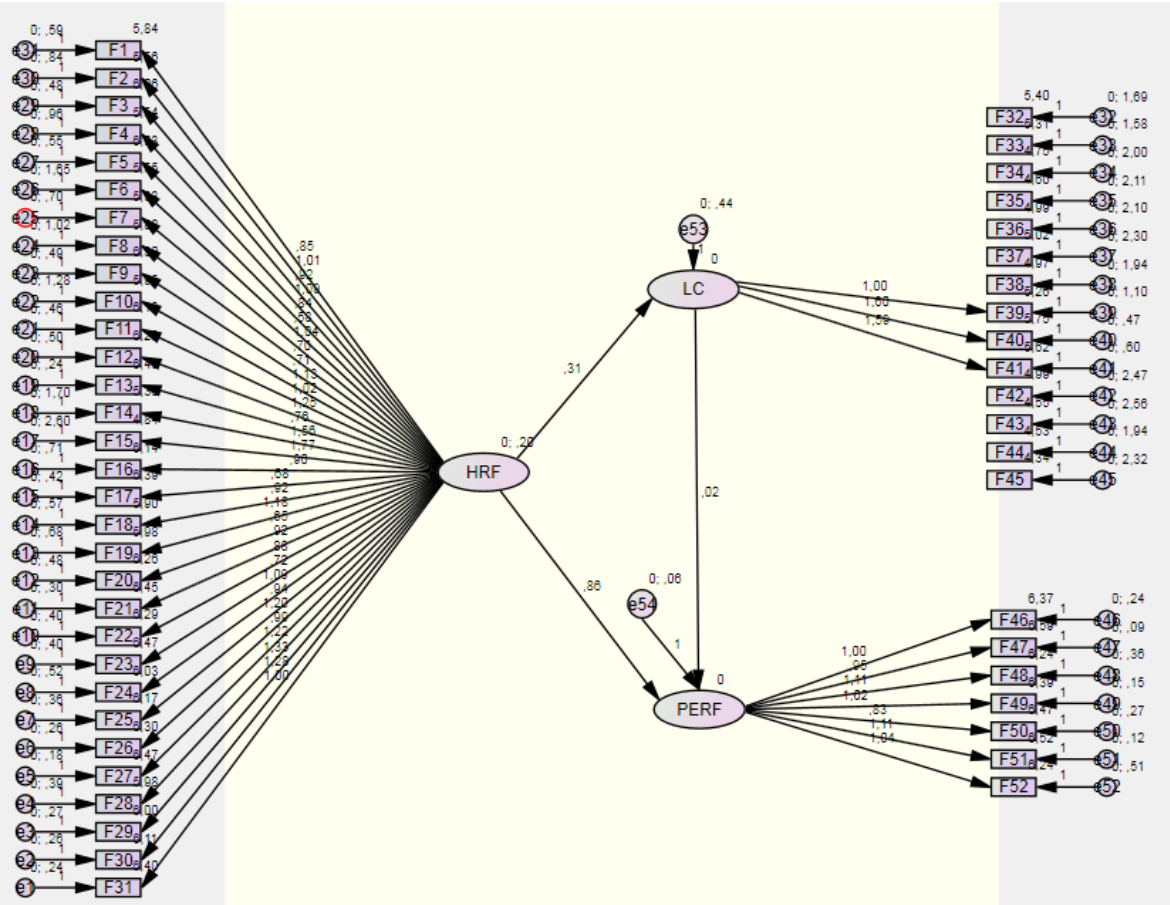
Fuente: Propia de los autores

**OLC-EXP-RISK-PART**



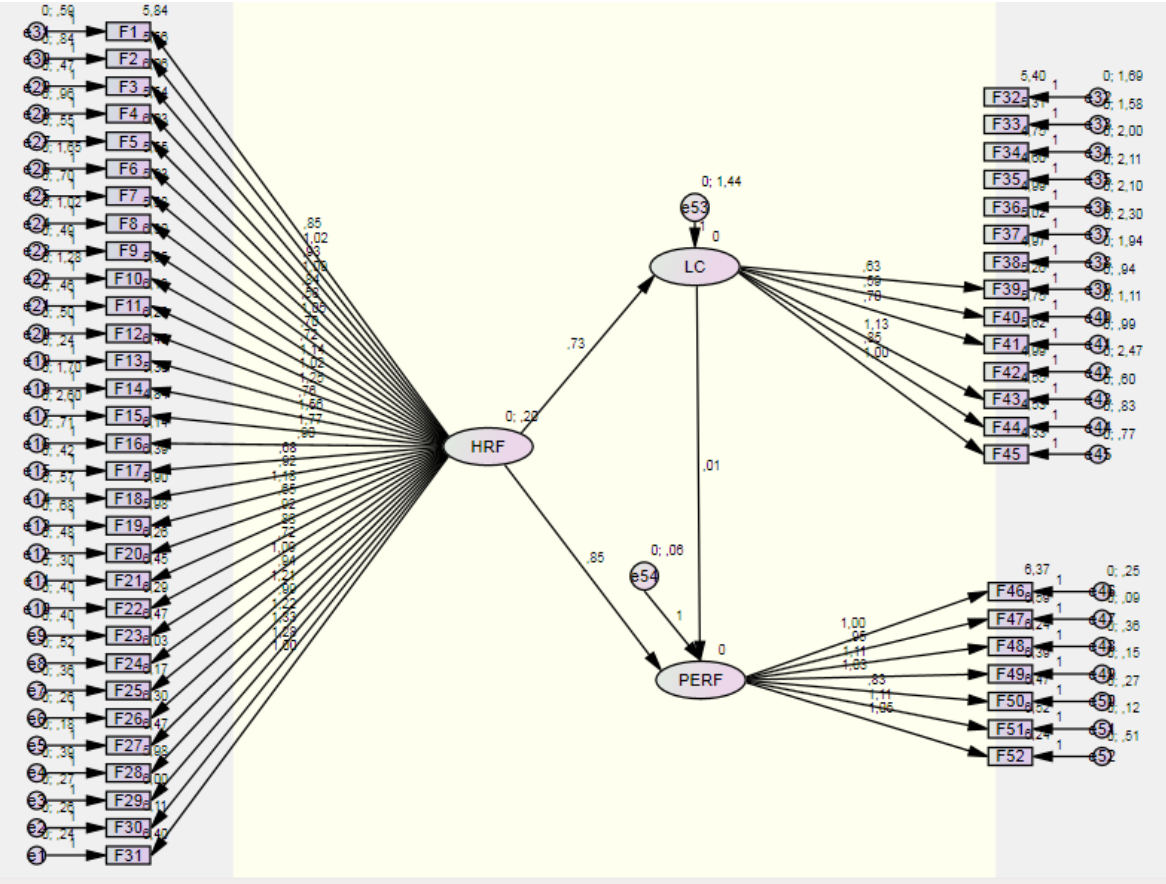
Fuente: Propia de los autores

**OLC-DIAL**



**Fuente: Propia de los autores**

**OLC-DIAL-PART**



**Fuente: Propia de los autores**