

Flexibilidad del Individuo, el Aprendizaje Organizacional y el Desempeño
Individual.

Vanessa Gálviz Zuleta

María de los Ángeles Rojas Herrera

Informe de proyecto de grado II

Director del proyecto de grado:

Guillermo Buenaventura Vera

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Mayo 2013

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	2
1. OBJETIVOS	4
1.1. Objetivos específicos:.....	4
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	5
2.1. Resúmenes de artículos	5
2.2. PENSAMIENTO CONSOLIDADO.....	24
.....	29
3.2 Modelo del estudio	33
3.3. Datos	34
3.4 Método	38
5. CONCLUSIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42

Índice Gráficos

Figura No.1 Modelo Propuesto	25
Figura No. 2 Modelo Propuesto	26
Figura No.3 Modelo Propuesto	27
Figura No.4 Modelo Propuesto	29
Figura No.5 Modelo del Estudio.....	34
Figura No.6 Contrastación de las Hipótesis.....	40

Índice de tablas

<i>Tabla No.1 Encuesta Clientes</i>	35
<i>Tabla No.2 Encuesta Docentes</i>	36
<i>Tabla No.3 Resultados</i>	39

Resumen

Este documento se basa en un estudio de diferentes papers para el análisis de las variables y la correlación entre el capital psicológico, la flexibilidad y desempeño de los profesores de la universidad Icesi. Con este análisis se inicia un estudio sobre la relación y la influencia de la flexibilidad del recurso humano, la capacidad de aprendizaje y el desempeño organizacional, el cual es posible de realizarse a través de encuestas dirigida a los docentes y los clientes. Para esto fue utilizado un método estadístico de estimación que proyecta un fuerte impacto de la flexibilidad del recurso humano sobre el desempeño organizacional, siendo esta la variable que presenta mayor influencia. También se encontró una relación directa pero menos fuerte entre la flexibilidad del recurso humano y aprendizaje organizacional.

PALABRAS CLAVE

Capital psicológico – Relaciones laborales – Comportamiento innovador

INTRODUCCIÓN

Los cambios que han surgido en torno a la globalización, hacen que cada vez los individuos sean más exigentes debido a l mayor conocimientos que obtienen sobre sus beneficios tanto como clientes internos, externos y finales. Llevando a que las organizaciones tomen medidas a través de programas o procesos tanto internos como externos para reaccionar ante esta nueva tendencia organizacional. Dado este acontecimiento el siguiente estudio se enfocara en diferentes perspectivas sobre la flexibilidad en las organizaciones, y los resultados tanto internos como externos que esta genera.

El concepto de flexibilidad esta dado desde diferentes enfoques, organizacional, industrial, administrativo y económico, sin embargo todos hacen alusión en que una empresa para que actualmente se mantenga competitiva debe manejar y aplicar este concepto acorde con la actividad a la que se dedique. Aunque el tema aparentemente parezca sencillo, muchas empresas aun no le dan la importancia a este aspecto, ya que manejan un concepto muy operativo y sistemático organizacional, lo cual puede tornarse como una estructura piramidal, en donde predomine la jerarquía. El resultado de mantener un alto grado de autoridad es la incapacidad de la integración, la limitación en la comunicación, y la poca rapidez para responder ante cualquier cambio o problema que se presente en el entorno.

En el trabajo evaluaremos la relación positiva que existe entre la flexibilidad, la valoración del capital psicológico - humano y el desempeño, el cual si es

trabajado rigurosamente, valorado y retenido generará una ventaja competitiva interna, la cual sea difícil de reemplazar pero fácil de imitar, en donde los individuos sean más cooperativos

y competitivos. La Flexibilidad en las diferentes áreas de las organizaciones lleva a que los empleados tengan más confianza en ellos mismo y en la compañía, y por lo tanto se sientan como una herramienta clave , mejorando su actitud hacia su labor, es decir “si la señora que hace el aseo, siente que su trabajo no es tan importante, porque así se lo hacen sentir, no va realizar bien su trabajo y eso lo percibirán los demás empleados de la empresa generando un ambiente laboral tenso, reflejando este problema en su cultura organizacional, mostrándolo a sus clientes externos (proveedores) y finales interfiriendo en sus relaciones y comunicación, lo cual se verá claramente en su rentabilidad.

A continuación evaluaremos que tan importante son para algunas empresas el talento humano, el capital psicológico, la confianza y que programas y procesos llevan a cabo para promover el alto desempeño, y la mejora de las actitudes de los individuos, ventajas que favorecen los resultados de las organizaciones.

1. OBJETIVOS

El objetivo principal de este estudio es evaluar y definir la relación que existe entre la flexibilidad de los individuos, la capacidad de aprendizaje organizacional y el desempeño laboral, adecuada al tipo de actividad al que las organizaciones se dediquen.

1.1. Objetivos específicos:

- Realizar una investigación de la literatura sobre la actualidad del tema y sus constructos.
- Conocer la relación que existe entre la flexibilidad del individuo y el desempeño laboral.
- Contrastar las relaciones entre la flexibilidad de los individuos, la capacidad de aprendizaje organizacional y el desempeño laboral.
- Reconocer los beneficios que generan tanto la flexibilidad interna como externa en las organizaciones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Resúmenes de artículos

2.1.1. Produciendo trabajadores modernos: conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el sur

Hernán Camilo Pulido Martínez (2007)

Universitas Psychologica; ene-abr2007, Vol. 6 Issue 1, p27-37, 11p

El trabajo explora la relación que la psicología tiene con el aumento de la productividad, las mejoras en el bienestar de los trabajadores y la concordancia que existe entre la producción de este conocimiento en los países noratlánticos (Norteamérica y Europa del norte) y la colaboración, apropiación, adaptación y replica de estos conocimientos en los países subdesarrollados. Se revela la necesidad de modificar las propuestas psicológicas desarrolladas en los países noratlánticos, con el fin de hacer una psicología más acorde para los países del tercer mundo, ya que existen diferencias cuantitativas y cualitativas respecto a variables culturales, desigualdades de poder e historia que representan diferencias en el proceso de colonización de la psicología en el mundo laboral de los países en desarrollo.

2.1.2 Antecedentes organizacionales e individuales sobre la intención de Intercambio de Conocimientos: Percepción de Apoyo Organizacional, Clima y Compromiso Organizacional.

Guillermina Tormo Carbó y Amparo Osca Segovia.

Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones; 2011, Vol. 27 Issue 3, p213-226, 14p, 2 Diagrams, 5 Charts.

Estas autoras realizaron un estudio de tipo cuantitativo a 168 empleados de la industria de cerámica (2011) donde relacionan 3 variables, el apoyo organizacional y el clima psicológico (orientación a la tarea y apoyo a la innovación) con las intenciones de los empleados de compartir su conocimiento con otros compañeros de trabajo, pero también relacionan el apoyo organizacional y el clima psicológico con una tercera variable que es el compromiso afectivo de los trabajadores con su organización, que conlleva a que los empleados quieran compartir sus conocimientos con sus compañeros de trabajo. El análisis de las autoras revela que el clima psicológico, particularmente la orientación a la tarea se encuentra relacionado directamente con las intenciones de compartir el conocimiento. Por otro lado el apoyo organizacional y el apoyo a la innovación se encuentran relacionados indirectamente con la intención de compartir el conocimiento a través del compromiso afectivo.

2.1.3. Competencias para la flexibilidad: La gestión emocional de las organizaciones.

Domingo Caballero Muñoz y Antonio Blanco Prieto

La gestión de las organizaciones. Vol. 19, Nº. 4, 2007, págs. 616-620.

El trabajo de Domingo Caballero y Antonio Blanco (2007), es una investigación acerca de cómo los trabajadores se adaptan a la flexibilidad de las organizaciones contemporáneas, donde a través de la gestión por competencias emocionales, las organizaciones buscan un desempeño laboral eficiente, empleando características de sociedades industrializadas avanzadas. En el análisis de la investigación los autores manifiestan que hay una relación entre la gestión de la flexibilidad y las competencias emocionales de los trabajadores con el desempeño eficiente en las organizaciones, debido a que la globalización y las nuevas estrategias productivas hacen que las organizaciones tengan que adaptarse continuamente, para el aumento de la productividad, alta calidad y reducción de costos. Para lo cual se concluye que el capital humano de las organizaciones debe orientarse hacia el desarrollo de trabajadores responsables en diferentes funciones y preparados para asumir cambios en sus roles según las necesidades de las organizaciones.

2.1.4. Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed.

Sucheta Nadkarni, V. K. Narayanan (2007)

Strategic Management Journal; Mar2007, Vol. 28 Issue 3, p243-270, 28p

El estudio realizado por estos autores fue desarrollado a partir de una muestra de 225 empresas, con lo cual buscaban relacionar las tres variables centrales de la investigación: el esquema estratégico (complejidad y enfoque), la flexibilidad estratégica y los resultados de la empresa para las industrias de rápidos cambios (tecnología, películas y moda). El análisis de los resultados reveló que la complejidad del esquema estratégico promovía la flexibilidad estratégica y el éxito de las industrias con rápidos cambios. Por otro lado los resultados también rebelaron que el enfoque del esquema estratégico disminuía la flexibilidad estratégica y era eficaz para industrias de cambios lentos (aviones, construcción naval, petroquímica).

2.1.5 Environment–Flexibility Coalignment and Performance: An Analysis in Large versus Small Firms.

Antonio J. Verdú Jover, F. Javier Lloréns Montes, Victor J. García-Morales (2006)

Journal of Small Business Management; Jul2006, Vol. 44 Issue 3, p334-349, 16p

El estudio de estos autores fue realizado con el fin encontrar diferencias entre las grandes y las pequeñas empresas en cuanto a sus prácticas de flexibilidad, con el fin de observar efectos diferenciales en su rendimiento, a partir de la flexibilidad real implementada y la requerida.

Este estudio fue desarrollado con 417 empresas de la unión europea, donde el análisis de los resultados revelo que el ajuste de la flexibilidad entre la real y la necesaria tiene mayor influencia en el desempeño de las pequeñas empresas debido a que las empresas grandes tienen una flexibilidad real mayor que la requerida y a pesar de que las empresas pequeñas tienen mayores posibilidades de ser flexibles por su tamaño y procesamiento de la información que les permite cambiar rápidamente con relación a su mercado, están limitadas por su flexibilidad financiera, lo cual representa una fortaleza para las grandes empresas. Por este motivo en el transcurso de la investigación fue necesario diferenciar la flexibilidad financiera, la operativa y la estratégica con relación al rendimiento de las empresas.

2.1.6 Personality and psychological capital as indicators of future job success?

T. Brandt, Jorge F. S. Gomes and D. Boyanova (2011)

Liiketaloudellinen Aikakauskirja; 2011, Issue 3, p263-289, 27p

Estos autores en su investigación estudian la relación que tiene el capital psicológico con la personalidad y como varia esto en tres culturas (nacionales y organizacionales) diferentes, debido a que este estudio fue desarrollado con 131 personas pertenecientes a Bulgaria, Finlandia y Portugal. En este estudio se hace una comparación de los tres países a través de las 5 dimensiones culturales de Hofstede por medio de las cuales fue posible identificar que existe una relación entre el capital psicológico y la personalidad y la cultura donde los patrones de personalidad de cada una de las culturas representaba un cambio en el capital psicológico.

2.1.7 TQM, structural and strategic flexibility and performance: an empirical research study.

Total Quality Management & Business Excellence; Sep2005, vol. 16 Número 7, P841-860, 20P

La investigación de estos autores desarrollada en Europa y se centra en tres sectores altamente competitivos (automóviles, telecomunicaciones y productos químicos), buscando relacionar las técnicas de gestión de la calidad con la flexibilidad estratégica y estructural y finalmente evaluando como estos factores influyen en el desempeño de las empresas. En el análisis de los resultados se pudo establecer que existe diferencias significativas entre las empresas que tienen prácticas de gestión de la calidad con las que no las tienen, adicional a esto existe una relación directa entre la gestión de la calidad y los altos niveles de flexibilidad estratégica, estructural y financiera, con lo cual es posible ver que las empresas que tienen gestión de la calidad tienen una mayor flexibilidad, por otro lado también fue posible identificar que no necesariamente las empresas que tenían gestión de la calidad presentaban un alto desempeño organizacional.

2.1.8 Las características de diseño empresarial que inducen a un desempeño innovador exitoso

Christian Figueroa Araya

Innovador exitoso Vol. 29, Nº. 1, 2011 , págs. 571-599

El estudio desarrollado por Christian Figueroa es realizado en Ad Astra Rocket, una planta ubicada en Costa Rica, con el cual el autor quería relacionar la flexibilidad con la creatividad y la innovación y como la relación de estas variables repercutía en el desempeño de la empresa partiendo del estudio de las cinco partes de la organización planteadas por Mintzberg (1979) con el fin de desarrollar una investigación aplicable a cualquier empresa. En el análisis de los resultados se concluye que la flexibilidad y la horizontalidad de la estructura tiene influencia directa en el desempeño innovador de la empresa y que los diseños de las empresas innovadoras pueden ser diferentes o mezclas de diseños organizacionales planteados con anterioridad.

2.1.9 The impact of innovation on the relationship between manufacturing flexibility and performance: a structural modelling approach.

Augusto Mário, João Lisboa, Yasin Mahmoud. (2011)

International Journal of Business Research; 2011, Vol. 11 Issue 4, p65-72, 8p

Estos autores con su estudio realizado a 229 empresas portuguesas buscan relacionar la innovación (de producto, procesos y organizacional) con la flexibilidad y a su vez como la relación de estas variables pueden influir en el desempeño de la organización. El análisis de los resultados revelo que este estudio puede ser usado de manera general para diferentes países ya que la cultura y la tecnología no factores que afecten la relación de las variables flexibilidad y desempeño. El estudio también revela la relación directa que existe entre la innovación y la flexibilidad y como esto permite el uso de prácticas de gestión de calidad y métodos de producción justo a tiempo lo cual repercute directamente en un mejor desempeño organizacional.

2.1.10 las prácticas de alto rendimiento influencia de la autoridad no formal en la administracion del talento humano y su impacto en los resultados empresariales.

Nicolás Montoya Monsalve, Santiago Gutiérrez Broncano, Alvaro Moncada (2012)

Global conference on business & finance proceedings; jan2012, vol. 7 issue 1, p1322-1334, 13p

Montoya, Gutiérrez y Moncada (2012), presentan un estudio de caso, el cual tiene como objetivo analizar la variable autoridad formal en las organizaciones y sus efectos en la administración del talento humano, en la estructura organizacional, la gestión del liderazgo, en la comunicación, en el desarrollo individual de cada miembro y en el éxito de la organización. Montoya et al. 2012, intenta determinar si esta variable influye o no en el desarrollo de prácticas de alto rendimiento, a partir de un estudio de caso sobre la compañía SEMCO, para este se analizó la repercusión que tiene la disminución del uso de la autoridad formal, lo que sería el principio empresarial en la elección de prácticas de alta rendimiento en la gestión de recursos humanos y su impacto en el desempeño laboral. Primero el estudio se realizó a través del enfoque configurativo analizando los aspectos mencionados anteriormente a dicha empresa, y luego a través de la integración de los enfoques universal y contingente se determinó la posible existencia de una relación directa entre ambos elementos. El método del caso propone la generalización y la inferencia hacia la teoría y no hacia otros casos, busca introducir dentro del caso datos

cuantitativos para la medición de las variables que permitan consolidar los hallazgos cualitativos. Mediante estos hallazgos cualitativos se busca relaciones entre características en el marco de un esquema conceptual explicativo, a través de una inferencia lógica, es decir más causal. Las variables que se evaluaron son los principios que influyen en el sistema de direcciones acorde con la opción estratégica, las prácticas de alto rendimiento en la gestión de recursos humanos (variable de medida) y los resultados empresariales. El análisis de los autores revela que las variables tienen relación, es decir que la disminución de la autoridad influye en el desarrollo y en la flexibilidad organizacional e individual, ya que en cierto modo al dejar a un lado esa estructura piramidal, las responsabilidades y labores de los individuos son más activas, y se obtenga cierto grado de compromiso, en donde no se sientan obligados o forzados a cualquier actividad. También esta nueva estructura promueve el aprendizaje dentro de la compañía mejorando el desempeño de esta, y obteniendo más flexibilidad para responder rápido ante cualquier cambio en el entorno.

2.1.11 competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de cali, colombia.

Aida florencia medina lorza, delio ignacio castañeda zapata (2009)

Estudios gerenciales, abr-jun2010, v 26, iss. 115

Medina y Castañeda (2009) realizaron un estudio cualitativo con el fin de determinar cuáles son las competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. El estudio consistió en una serie de entrevistas que se realizaron a 14 personas encargadas de la gestión de recursos humanos. El resultado al que llegaron con esta investigación según los participantes es el conocimiento del negocio, es decir que requieren de un perfil de competencia más altos, el cual deje a un lado los enfoques técnicos y no se limite tanto a los procesos tradicionales, para así promover la integración y el liderazgo en las organizaciones, lo cual ayudara alcanzar los objetivos de la administración, ya que esto mejorara las respuestas ante el cambiante entorno, lo que se verá reflejado en el desempeño de la organización.

2.1.12 Prácticas de gestión del talento humano en empresas del valle del Cauca

Juan Carlos Aguilar Joyas (2012)

Global conference on business & finance proceedings; jun2012, vol. 7 issue 2, p793-801, 9p

El trabajo de Aguilar (2012), es una investigación que se realiza con el fin de conocer las prácticas y el rol de las áreas de talento humano como elemento fundamental para el desarrollo de las empresas. Dado que cada empresa enfoca su estrategia de acuerdo a la situación a la que se enfrentan, este estudio muestra que estrategias realizan en la gestión de recursos humanos, y que tan importante es para ellas, llevar a cabo las prácticas utilizadas para el desarrollo humano. Para este estudio se tomó una muestra de 25 empresas Valle Caucanas, a las que se le realizó una entrevista solo a los trabajadores encargados de recursos humanos debido a los diferentes tamaños de las empresas, la metodología que se utilizó es de carácter cuantitativa, con un análisis descriptivo. Lo que se pudo evidenciar según los resultados, es que las empresas cada vez tienen más conciencia sobre la importancia de la gestión de talento humano y de diferentes programas que promueven un enfoque integrador en donde las personas ya no son vistas como un recurso organizacional, si no como un socio estratégico el cual aporta y diseña la estructura organizacional de la compañía. Aunque el resultado de la investigación, indica que para que las empresas se mantengan competitivas deben mejorar sus prácticas de recursos humanos, mejorando, atrayendo,

desarrollando y reteniendo el talento humano, el resultado frente a la muestra es que el papel de la gestión humana como socios estratégicos del negocio, no ha tomado tanta fuerza o importancia en estas empresas ya que se centran en procesos más sistemáticos, funciones operativas, e implantación de políticas, olvidando la importancia de generar valor.

2.1.13 Relación entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas Colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison.

Mario Ernesto Martínez Avella

Cuadernos de administración (01203592); eno-jun2010, vol. 23 número 40, p163-190, 28p.

La investigación realizada por Martínez (2010), muestra los resultados sobre un estudio de cultura organizacional en donde primero se evalúan los elementos que deben considerarse para aplicar un modelo organizacional, y segundo para identificar la relación que existen entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional con base en el modelo de Denison y sus colegas. Para este estudio primero se realizó una revisión literaria sobre estudios anteriores realizados con el modelo Denison de compañías que se encuentran ubicadas en diferentes países. Después de evaluar este modelo con sus respectivos casos, se realiza un estudio exploratorio del modelo sobre una población de 11 empresas (nueve del sector manufacturero, una del sector de extracción y una del sector financiero). Según los resultados del estudio, se llegó a que el modelo de Denison no es tan fuerte para representar los rasgos de la cultura organizacional de las empresas estudiadas, ya que no se debe generalizar con los modelos al implementarlos en una compañía, sin tener en cuenta primero otras variables de la cultura que pueden resultar importantes en estos estudios. En el estudio se realizaron diferentes hipótesis en donde se relacionan rasgos de la cultura con indicadores de desempeño organizacional,

y solo la misión muestra relaciones significativas con rentabilidad y rendimiento de los activos, satisfacción de los empleados, rendimiento, general de la empresa y la calificación de la innovación. Así que se llega a que el modelo no se ajusta a la estructura de las empresas.

2.1.14 Externalización, flexibilidad del trabajo y resultados empresariales.

A. Martínez Sánchez, M. J. Vela Jiménez, R de Luis Carnicer, M. Pérez Pérez (2007)

Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE) (Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)); dic2007, vol. 33, P127-155, 29p, 1 Diagrama, 6 Gráficos.

En la investigación realizada por Sánchez, Vela, Carciner, Pérez (2007) se analizaron las relaciones entre la externalización, la flexibilidad interna y externa en cuanto al volumen y a la organización del trabajo (contrataciones, despidos –flexibilidad del tiempo del trabajo- flexibilidad funcional- subcontratación) y el desempeño de la organización. Utilizando una muestra de 156 empresas españolas en un modelo dimensional de flexibilidad, se obtuvo como resultado una relación positiva entre la flexibilidad funcional (rotación de tareas, equipos polivalentes, cooperación, e integración) y los resultados de la empresa, presentando resultados a corto plazo. Por otro lado tenemos que la flexibilidad numérica interna que consta de horarios flexibles, contratos a tiempo parcial, entre otros tiene una relación positiva con los resultados de la empresa. A diferencia de la flexibilidad numérica externa (subcontratación, contratación y despidos) que presenta una relación negativa con el resultado de la compañía.

2.1.15 La Gestión de Recursos Humanos En Las Corporaciones locales.

José Serrano segura, María Isabel Barba Aragón (2010)

La Gestión de Recursos Humanos En Las Corporaciones locales. Cuadernos de Gestión, 2012, vol.12 Número 2, p149-168, 20p, 7 Listas

Serrano y Barba (2010) Este trabajo analiza el efecto positivo de la gestión de recursos humanos sobre el rendimiento organizativo en la Administración Pública, y por tanto la mejora de los resultados en a nivel organizativo, de trabajador y de prestación de servicios. Para ello, se realizó un estudio de caso a nueve ayuntamientos de la región de Murcia, teniendo en cuenta las peculiaridades que presenta la gestión de recursos humanos en la Administración Pública con respecto al sector privado. Finalmente, la información obtenida aporta evidencia de que aquellos ayuntamientos que desarrollan prácticas de reclutamiento y selección, formación, evaluación del rendimiento y retribución teniendo en cuenta las necesidades de los puestos, el potencial de los empleados y su rendimiento, mejoran sus resultados en los tres niveles analizados: de organización, de trabajador y de prestación de servicios.

2.1.16 Impact of Inventory Management Flexibility on Service Flexibility and Performance: Evidence from Mainland Chinese Firms.

Hua Song, Yuan-Fang Song (2009)

Transportation Journal (American Society of Transportation & Logistics Inc); Summer2009, Vol. 48 Issue 3, p7-19, 13p

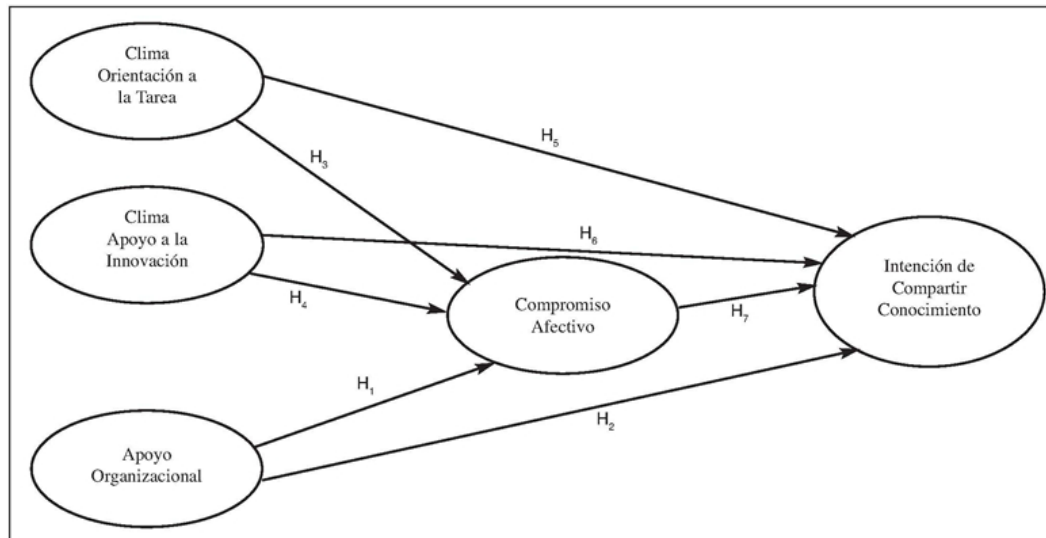
Este paper analiza el proceso del manejo de la flexibilidad de inventarios desde una perspectiva de competencias desarrolladas entre empresas asociadas y competencias desarrolladas entre ramas de una misma empresa. Los resultados demuestran que las competencias desarrolladas para el manejo de la flexibilidad de inventarios entre ramas de una misma empresa tiene resultados positivos en la capacidad y desempeño de sus servicios mientras que las competencias para el manejo de la flexibilidad de inventarios entre empresas asociadas no refleja ningún cambio en este elemento.

2.2. PENSAMIENTO CONSOLIDADO

Hernán Pulido, en este trabajo muestra que el capital psicológico está positivamente relacionado con la productividad y el bienestar de los trabajadores, además existe variables de control a considerar como las diferencias culturales y de desigualdad del poder en la aplicación para los países en desarrollo. En este estudio se da una fusión de conocimientos psicológicos con el fin de hacer el análisis de las dimensiones neo-coloniales de la psicología de las sociedades nor-atlánticas y del tercer mundo.

Las autoras Guillermina Tormo y Amparo Osca, desarrollan esta investigación con una muestra de 168 empleados del sector cerámico, por medio de un modelo de ecuaciones estructurales con el fin de poder establecer de forma exploratoria tanto las relaciones directas como las indirectas entre las variables del estudio. En cuanto a las variables se establece una relación directa entre la orientación a la tarea y las intenciones de los empleados de compartir su conocimiento, también pudimos ver que las variables de apoyo organizacional y apoyo a la innovación están relacionadas indirectamente por medio de una tercera variable que es el compromiso afectivo lo cual conlleva a los empleados a compartir su conocimiento.

Figura No.1 Modelo Propuesto



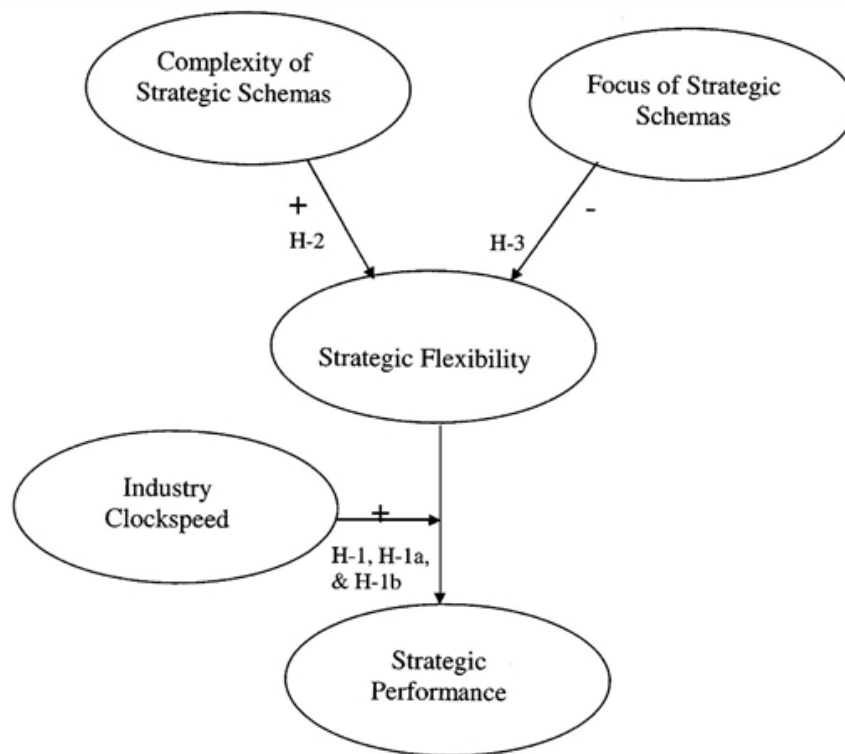
Diagrama; Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones, (2011), p216.

Es un estudio cualitativo donde Domingo Caballero y Antonio Blanco, relacionan la flexibilidad y las competencias emocionales de los trabajadores con el desempeño dentro de las organizaciones, lo cual se deriva de la necesidad latente de las organizaciones por tener empleados flexibles con relación a sus competencias, que contribuyan para un desempeño eficiente de las organizaciones.

Por medio de un sistema de clasificación para dividir las industrias de rápidos cambios de las de cambios lentos, los investigadores Nadkarni, y Narayanan logran relacionar las variables y diferenciar la utilidad del estudio, donde se encontró una relación directa entre la complejidad del esquema estratégico y la flexibilidad estratégica, lo cual se relaciona positivamente con el desempeño de las industrias de rápidos cambios, por otro lado fue posible establecer una

relación inversa entre el enfoque del esquema estratégico y la flexibilidad estratégica, lo cual representaba un desempeño negativo para las industrias de rápidos cambios pero positivo para industrias de cambios lentos.

Figura No. 2 Modelo Propuesto



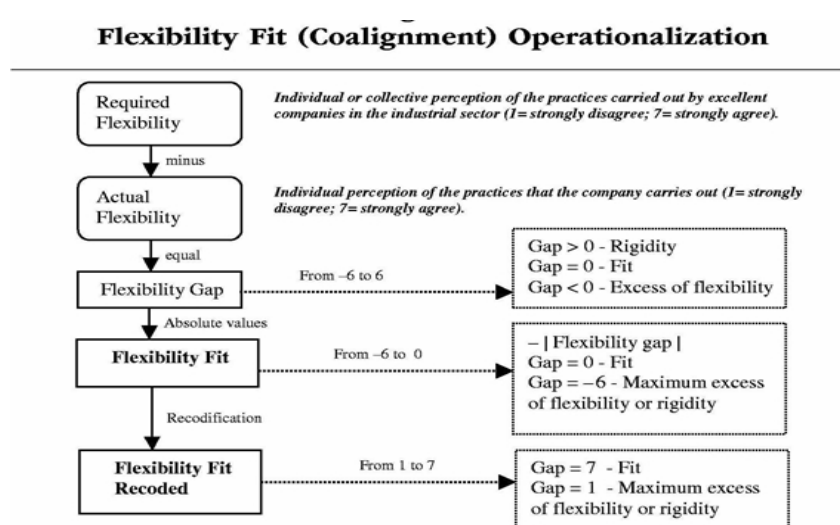
Diagrama; Strategic Management Journal, Mar2007, P247.

Antonio Verdú , Jover Lloréns y Victor García, desarrollaron un estudio de tipo cuantitativo, obteniendo los datos de manera transversal de una muestra de 417 empresas Europeas, de las cuales fue se pudo reconocer excesos y defectos, lo cual da al estudio la posibilidad de ser usado como un diagnóstico de flexibilidad para las empresas.

Por otro lado fue posible establecer una relación directa entre el tamaño de la empresa y su sensibilidad a las fluctuaciones del mercado, para lo cual las empresas pequeñas presentaron mayor dificultad. En cuanto a las grandes empresas fue posible establecer una relación directa entre su flexibilidad estratégica y su desempeño favorable en el largo plazo, debido a su capacidad para de crear expectativas a futuro lo cual también se relaciona con la flexibilidad financiera con la que cuentan, por lo cual las empresas pequeñas para su supervivencia se han enfocado en responder correctamente a las condiciones de su entorno.

Finalmente una de las variables de control tenidas en cuenta son los sectores (manufactura, tecnología, servicios, distribución, alimentos y turismo,) a los cuales pertenecen las empresas involucradas en el estudio, por lo cual el estudio no puede ser usado de manera general para empresas en otros sectores ya que los resultados pueden ser distintos.

Figura No.3 Modelo Propuesto



Diagrama; Journal of Small Business Management, Jul2006, p337.

El estudio desarrollado por Brandt, Gomes y Boyanova (2011) fue realizado con 131 personas de tres países diferentes (Bulgaria, Finlandia y Portugal) utilizando un muestreo por conveniencia en donde la mayoría de las personas eran estudiantes para lo cual se encontró una relación significativa entre las variables de cultura y personalidad con el capital psicológico.

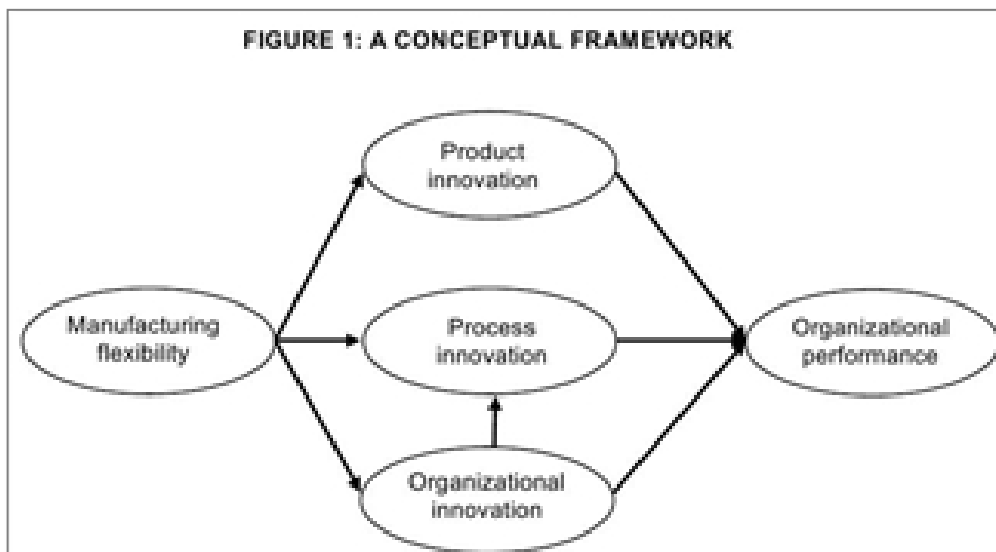
En el estudio exploratorio desarrollado por Gómez y Verdú (2005) entre empresas Europeas de tres sectores diferentes, fue posible establecer la existencia de una relación directa entre la gestión de la calidad y la flexibilidad (estratégica, estructural y financiera) pero el análisis de los resultados no reveló una relación directa de la gestión de la calidad con el desempeño de la organización, debido a que no existen diferencias significativas entre empresas que implementan la gestión y las que no. Por otro lado queda abierto para nuevas investigaciones donde probablemente sea posible establecer una relación directa entre la flexibilidad y el desempeño de la organización.

Christian Figueroa (2011) desarrolla un estudio cualitativo con un tipo de investigación exploratorio, tomando como marco muestral, la empresa Ad Astra Rocket para determinar características del diseño empresarial como la flexibilidad que influyen en el desempeño innovador exitoso de la empresa.

Lisboa y Mahmoud desarrollan un estudio de tipo cuantitativo con una muestra de 229 empresas portuguesas, con la ayuda de un modelo de ecuaciones estructurales y teniendo en cuenta para el estudio dos variables de control, la tecnología y la cultura del país, fue posible para los autores establecer una relación directa entre la flexibilidad y la innovación (de producto, proceso y

organizacional), el estudio además reveló una relación directa entre la flexibilidad y el desempeño de la organización, el cual también pudo ser relacionado de un manera indirecta con las prácticas de gestión de calidad y métodos de producción justo a tiempo.

Figura No.4 Modelo Propuesto



Diagrama; International Journal of Business Research, 2011, p66

Montoya, Gutiérrez y Moncada (2012), hacen énfasis en que la disminución de la autoridad formal en las organizaciones está directamente relacionado con la flexibilidad y en desarrollo organizacional e individual, el cual genera un alto grado de compromiso por parte de los individuos, debido a que hay un mejoramiento en la comunicación por la reducción de escalones jerárquicos. El estudio del caso muestra como la compañía SEMCO, maneja programas de integración promoviendo la rotación de tareas, de compensación para motivar a

los individuos, y de actitud en donde las personas se sienten parte importante de la organización, y tengan la capacidad de tomar decisiones frente a oportunidades o amenazas percibidas, generando un mejor desempeño a nivel organizacional, de productividad y ventas.

Medina y Castañeda (2009) enfatizan en las competencias y características que deben tener y promover los encargados de recursos humanos, el en cual según los resultado de todos los elementos de la muestra predomina el conocimiento del negocio, el cual consiste en conocer todo el personal, todos los programas de la empresa y emplear estrategias que promuevan la integración y comunicación de las organizaciones, lo que generara una mejor respuesta de la organización.

Aguilar (2012) se enfoca en un trabajo más exploratorio, con el fin de conocer la importancia y practica que le dan las empresas Valle caucanas al desarrollo de la gestión de talento humano, que tanto valoran y que concepto tienen sobre el capital humano como estrategia competitiva, y que practicas utilizan para desarrollar y retener el talento humano.

Martínez (2010) evalúa los diferentes elementos que son relevantes para aplicar un modelo de cultura organizacional en una compañía e identificar los rasgos culturales que son importantes y dependen de cada región o país en que se encuentren las empresas.

El enfoque de Sánchez, Vela, Carciner, Pérez (2007), es organizacional, basado en la flexibilidad interna y externa, la cual mejora el trabajo en equipo y ayuda a explotar las ventajas competitivas ya sean costos de transacción, de

producción, en la integración interna y en la cooperación de la cadena de abastecimiento. Este estudio de tipo transversal sugiere que la flexibilidad dentro de las organizaciones genera una estrategia competitiva, sin embargo estas prácticas flexibles dependen del tipo de actividad a la cual la empresa se dedica. En este paper el enfoque de flexibilidad va encaminado a la internalización ya que con esta estrategia se puede superar sobrecargas de trabajo y liberar recursos para desarrollar más las competencias de los empleados claves. Sugiriendo que las diferentes prácticas de flexibilidad tanto internas como externas mejoran el trabajo en equipo, las relaciones a lo largo de la cadena de suministros y por ende los resultados de la compañía.

Serrano y Barba (2010), para su estudio parten de un enfoque de organizacional, en donde la empresa es un conjunto de diferentes recursos, que al ser formados, capacitados, evaluados, e incentivados y reclutados generan una ventaja competitiva interna, la cual se ve refleja en el desempeño de la organización. El estudio de casos, revelo que es importante para mejorar el desempeño de la organización, realizar procesos de reclutamiento y selección, ya que un procesos riguroso de este genera altas expectativas de un buen rendimiento, y demuestra la importancia que se le da a los individuos por parte de la organización. También tenemos que la formación, la evaluación del rendimiento y la retribución, favorecen a las actitudes, conocimiento y aprendizaje de estos, mejorando los resultados tanto en un nivel de prestación de servicios como organizacional.

Los autores Song y Fang Song, se enfocan en la flexibilidad del inventario, el cual mejora el desempeño interno de la empresa.

3. METODOLOGÍA

3.1. Revisión Literaria

A partir de la búsqueda y recolección de papers fue posible construir un marco teórico para sustentar el modelo del estudio. La revisión bibliográfica de los artículos fue por medio de las publicaciones de EBSCO, la cual es una base de datos donde están contenidas investigaciones internacionales de revistas, artículos papers y libros con reconocimiento a nivel mundial, por su calidad y credibilidad.

Esta base de datos nos permitió categorizar y segmentar la búsqueda por años y temas, lo cual facilitó la revisión bibliográfica y nos permitió obtener artículos muy recientes gracias a su constante actualización.

Otro aspecto importante fueron los diagramas contenidos en la mayoría de los artículos, los cuales facilitaban la comprensión de los estudios y la relación entre las variables de cada uno de ellos. En base a esto fue posible construir el pensamiento consolidado de nuestro modelo donde las variables flexibilidad, capital Psicológico y confianza en los grupos de trabajo se encontraban directamente relacionados con el desempeño de la organización, también fue posible identificar relaciones indirectas de variables como: la innovación, la cultura, las prácticas de gestión de calidad y prácticas de trabajo justo a tiempo con el desempeño de las empresas.

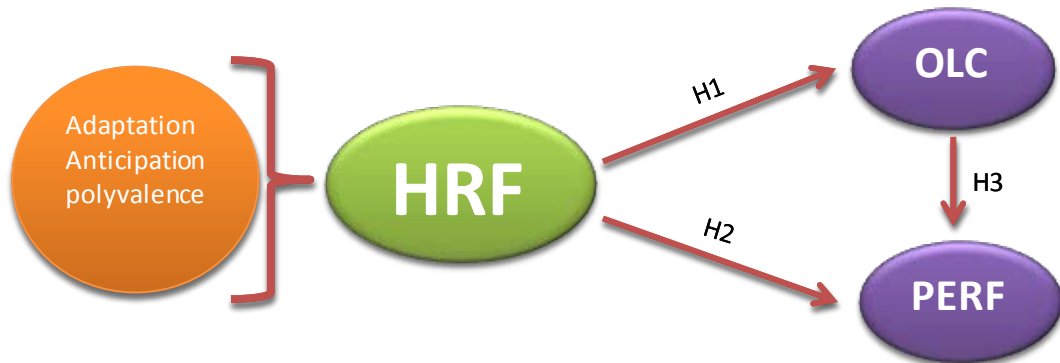
3.2 Modelo del estudio

La flexibilidad del recurso humano tiene una relación positiva y fuerte con cada uno de sus elementos y combinaciones (adaptabilidad, anticipación y polivalencia) en relación a la capacidad del aprendizaje organizacional. Por otro lado la flexibilidad del recurso humano tiene una relación positiva y fuerte con anticipación y polivalencia, contraria a la adaptabilidad que presenta una relación significativa que no es tan fuerte con el desempeño. Finalmente la capacidad del aprendizaje organizacional no presenta una relación directa con el desempeño, es decir que la capacidad de aprendizaje organizacional no tiene impacto en el desempeño organizacional.

3.2.1. Variables:

- HRF: Flexibilidad del recurso humano (adaptabilidad, anticipación y polivalencia)
- OLC: Capacidad de aprendizaje organizacional
- PERF: Desempeño

Figura No.5 Modelo del Estudio



3.1.2 Hipótesis del Modelo

H1: La flexibilidad del recurso humano tiene una relación positiva con la capacidad del aprendizaje organizacional.

H2: La flexibilidad del recurso humano tiene una relación positiva con el desempeño.

H3: La capacidad del aprendizaje organizacional no presenta una relación directa con el desempeño.

3.3. Datos

El estudio de tipo cualitativo se realizó a 174 profesores de la Universidad Icesi mediante encuestas basadas en la escala de Likert con el fin de medir la percepción que tenían acerca de la capacidad de aprendizaje organizacional y el apoyo que les brindaba la Universidad.

Por otro lado se obtuvo el promedio de la calificación por curso de todos los estudiantes que tenía cada profesor en el semestre 2012 periodo uno a través de la base de datos de la universidad Icesi.

El siguiente formato fue el suministrado a los clientes para la realización del estudio:

Tabla No.1 Encuesta Clientes

En lo transcurrido del curso, el grado de:										
No.	Pregunta	Promedio	No contesta	1	2	3	4	5	6	7
1.	Claridad sobre los logros de aprendizaje esperados.									
2.	Comprensión de las relaciones entre este curso y cursos de los semestres anteriores o de los siguientes semestres.									
3.	Claridad sobre los aportes de este curso a su formación profesional									
4.	Grado de claridad sobre el aporte de este curso a su formación personal.									
5.	Claridad sobre sus responsabilidades en cada una de las actividades de aprendizaje.									
Total transcurso del curso										
Las actividades que el profesor propone durante la clase logran que los estudiantes:										
No.	Pregunta	Promedio	No contesta	1	2	3	4	5	6	7
6.	Comprenden los temas propuestos.									
7.	Discutan y resuelvan las dudas propia o de sus compañeros.									
8.	Preparen los temas de la siguiente clase.									
Total actividades profesor										
El profesor:										
No.	Pregunta	Promedio	No contesta	1	2	3	4	5	6	7
9.	Explica los temas de forma clara.									
10.	Da respuestas que corresponden a las preguntas formuladas.									
11.	Responde claramente las preguntas de los estudiantes.									
12.	Presenta actividades que contribuyen al aprendizaje de los temas de estudio.									
13.	Ilustra los temas de estudio con ejemplos adecuados.									
14.	Es claro al plantear las normas del curso.									
15.	Cumple las normas establecidas.									
Total profesor										
Durante las clases:										
No.	Pregunta	Promedio	No contesta	1	2	3	4	5	6	7
16.	Los estudiantes escuchan con respeto las opiniones de sus compañeros.									
17.	La actitud del profesor motiva la participación de los estudiantes.									
18.	Usted escucha con respeto las intervenciones del profesor y de sus compañeros.									
19.	Los estudiantes participan activamente en las discusiones que se dan.									
20.	Los estudiantes cumplen con las normas establecidas.									
Total durante las clases										

Al presentar el tema que se debe preparar para la clase siguiente, el profesor:

No.	Pregunta	Promedio	No contesta	1	2	3	4	5	6	7
-----	----------	----------	-------------	---	---	---	---	---	---	---

- 21. Presenta los objetivos a alcanzar
- 22. Explica la relación entre el tema y los temas anteriores.
- 23. Indica claramente las actividades que cada estudiante debe realizar (tareas, lecturas, preguntas, talleres, etc.)

Total presentación temas

La experiencia en las clases muestra que:

No.	Pregunta	Promedio	No contesta	1	2	3	4	5	6	7
-----	----------	----------	-------------	---	---	---	---	---	---	---

- 24. Las actividades para prepararlas permiten alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos.
- 25. Las actividades de preparación son coherentes con las actividades propuestas.

Total en clases

Respecto a la evaluación :

No.	Pregunta	Promedio	No contesta	1	2	3	4	5	6	7
-----	----------	----------	-------------	---	---	---	---	---	---	---

- 26. Los temas evaluados corresponden a los tratados en clase.
- 27. El grado de dificultad corresponde al de las actividades realizadas.
- 28. Los estudiantes conocen los criterios de evaluación utilizados para su calificación.
- 29. Los resultados son conocidos duraten las dos semanas siguientes a la realización de la misma.

Total evaluación

Durante el semestre, usted :

No.	Pregunta	Promedio	No contesta	1	2	3	4	5	6	7
-----	----------	----------	-------------	---	---	---	---	---	---	---

- 30. Ha cumplido con las actividades de preparación previa a la clase.
- 31. Ha sido puntual en la asistencia a clase.
- 32. Ha participado activamente durante las clase.

Total durante el semestre

También fue suministrada una encuesta a los docentes de la cual fueron tomadas las últimas preguntas (17 - 43), las cuales evaluaban su grado de flexibilidad frente los cambios organizacionales y del entorno.

El siguiente formato fue el suministrado a los docentes para la realización del estudio:

Tabla No.2 Encuesta Docentes

17. Me considero preparado para enfrentarme a una discusión con especialistas en mi materia, donde tratemos temas en profundidad.

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Muy de acuerdo

18. Durante el último año fui capaz de desempeñar mi labor adecuadamente, sin prácticamente cometer errores de importancia.

Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

19. Durante el último año fui capaz de tomar decisiones repentinas respecto a la manera de enfocar y realizar mi labor.

Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

20. Me considero capacitado para valorar cuándo mis conocimientos son insuficientes para realizar adecuadamente mis tareas o solucionar problemas de mi trabajo.

Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

21. Me considero capaz de proporcionar información sobre mi trabajo (contenidos, método, administración, etc.) de modo comprensible.

Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

22. En general, me siento competente para distinguir las cuestiones importantes de las secundarias en mis quehaceres profesionales, y así poder fijar prioridades.

Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

23. Durante el último año fui capaz, en general, de llevar a cabo mi trabajo de manera autónoma (sin supervisión ni controles externos).

Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

24. Me considero capacitado para dar una ayuda práctica a mis compañeros sobre cómo es mejor enfocar su quehacer profesional.

Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

25. En lo que respecta a mi trabajo, me considero capacitado para sopesar y entender los pros y contras de decisiones concretas respecto a métodos, actitudes y técnicas a utilizar.

Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

26. En general, creo que mi rendimiento en el trabajo es muy bueno.

Muy en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

27. En general, tengo una gran confianza en mis capacidades laborales.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| Muy en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Muy de acuerdo |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
28. Me atrevería a afirmar que mis habilidades laborales son excelentes.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| Muy en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Muy de acuerdo |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
29. En el último año, los resultados de mi trabajo, puedo decir que fueron excelentes.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| Muy en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Muy de acuerdo |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
30. Tengo una muy buena opinión sobre mis resultados de mi trabajo en el último año.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| Muy en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Muy de acuerdo |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
31. Me siento muy seguro de mí mismo en el trabajo que realizo.
- | | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| Muy en desacuerdo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Muy de acuerdo |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Posterior a la recolecta de la información fueron tabulados los datos teniendo en cuenta las variables a evaluar y las de control.

3.4 Método

El estudio fue hecho con un modelo de ecuaciones estructurales como tecnica de elvaluacion de variables de tipo cualitativo en el programa AMOS 10, con el fin de probar y estimar las relaciones causales entre la flexibilidad y el desempeño.

4. APLICACIÓN Y RESULTADOS

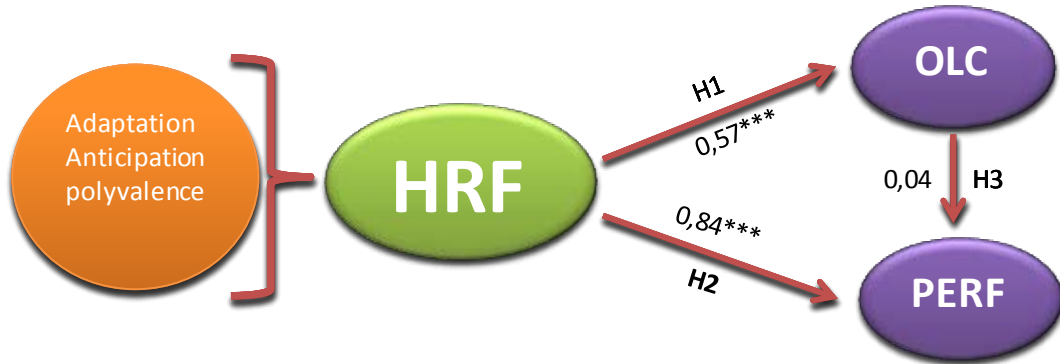
Al presentarse un aumento de una unidad en la flexibilidad del recurso humano genera un aumento del 0,57 en la capacidad de aprendizaje organizacional con una significancia del 99%. Un aumento de una unidad en la flexibilidad del recurso humano genera un aumento del 0,84 en el desempeño cpm una significancia del 99%. Un aumento en una unidad de la capacidad de aprendizaje organizacional no ifluye significativamente en el desempeño organizacional ya que presenta un nivel de significancia mayor a 0,1 (ver tabla No.3).

Tabla No.3 Resultados

Model	variations	H1	H2	H3	χ^2	RMSEA	CMIN/DF
1	(HRF-OLC-PERF)	0,57***	0,84***	0,04	2816,781***	0,052	2,216
2	(ADAP-OLC-PERF)	0,54***	0,37***	0,06	3961,204***	0,067	3,061
3	(ANTI-OLC-PERF)	0,53**	0,81***	0,08**	4010,574***	0,068	3,099
4	(POLI-OLC-PERF)	0,49***	0,83***	0,06**	3338,871***	0,059	2,594
5	(ADAP-POLI)	0,61***	0,89***	0,04	3149,795***	0,057	2,461
6	(ADAP-ANTI)	0,57***	0,56***	0,04	3700,906***	0,064	2,878
7	(ANTI-POLI)	0,5***	0,83***	0,06**	3034,08***	0,055	2,372

De acuerdo con la tabla anterior podemos colegir que las Hiotesis H1 y H2 se contrastan plenamente para todos los elementos, entretanto las hiótesis H3 no, como se muestra en a figura No.4.

Figura No.6 Contratación de las Hipótesis



5. CONCLUSIONES

- Según los resultados del estudio es posible concluir que la flexibilidad del recurso humano es el factor que genera más impacto en el desempeño organizacional, ya que los clientes perciben un mejor desempeño de los profesores cuando estos son más flexibles en su método de enseñanza.
- La flexibilidad en el recurso humano presenta un impacto menor en la capacidad del aprendizaje organizacional debido a que este puede mejorar teniendo trabajadores más capacitados.
- La capacidad de aprendizaje organizacional no genera ningún impacto en el desempeño organizacional, esto puede deberse a la gran brecha que existe entre la capacitación de los profesores y la de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Augusto, M., Lisboa, J., & Yasin, M. (2011). The impact of innovation on the relationship between manufacturing flexibility and performance: a structural modelling approach. *International journal of business research*, (pp 65-72).
- Brandt, T.T., Gomes, J. S. & Boyanova, D. D. (2011). Personality and psychological capital as indicators of future job success?. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, (pp. 263-289.)
- Caballero, D. & blanco, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, (pp. 616-620.)
- Figueroa Araya, C. (2011). las características de diseño empresarial que inducen a un desempeño innovador exitoso. *ciencias económicas*, (pp. 571-599.)
- Gómez-Gras, J. & Verdú – Jover, A. (2005). TQM, Structural and strategic flexibility and performance: an empirical research study. *Total quality management & business excellence*, (pp. 841-860.)
- Hua, S., & Yuan-Fang, S. (2009). Impacto de la flexibilidad en la gestión de inventarios, flexibilidad de servicios y rendimiento: Evidencia de empresas de China continental. *Transportes journal* (American society of Transportation & logistic Inc), (pp 7-19).
- Martinez, E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de denison. . (pp. 163-190)
- Martínez Sánchez, Á. Á., Vela Jiménez, M. J., Luis Carnicer, P. P., M. M (2007). Externalización, flexibilidad del trabajo y resultados empresariales. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, (pp 127-155).
- Montoya, N., gutierrez, J., & Moncada, A. (2012). Practicas de alto rendimiento influencia de la autoridad no formales en la administración del talento humano y su impacto en los resultados empresariales. . (pp. 1322-1334).
- Nadkarni, S. & narayanan , V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed. *Strategic management journal*, (pp. 243-270.)
- Pulido-Martínez, H. (2007). Produciendo trabajadores modernos: conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el sur. *University psychological*, (pp. 27-37.)

Serrano Segura, J. & Barba Aragón, M. (2012). La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. Cuadernos de gestión, (pp140-168).

Tormo-Carbó, G. & Osca-Segovia, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso con la organización. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, (pp. 213-226.)

Verdú-Jover, A.J., Llorens-Montes, F., & García-Morales, V. (2006). Environment-flexibility coalignment and performance an analysis in large versus small firms. Journal of small business management, (pp. 334-349.)

Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. (2010), (pp. 117-140).