

**CONFIANZA, FLEXIBILIDAD Y CAPITAL PSICOLÓGICO:
IMPACTO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO Y SU DESEMPEÑO**

Oscar Eduardo Vivas Astudillo

John Jairo Suarez Tovar

Laura Martínez

PROYECTO DE GRADO II

DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO:

Guillermo Buenaventura

**Universidad ICESI
Facultad de ciencias Administrativas y Económicas
Economía y negocios internacionales
Mercadeo internacional y publicidad
Santiago de Cali, Mayo de 2013**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. OBJETIVOS	7
2.1 OBJETIVOS GENERALES	7
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
3. METODOLOGÍA	9
3.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y LITERATURA	9
3.2 DESARROLLO DEL MODELO	10
3.3 DATOS	11
3.4 INSTRUMENTO	11
4. ANTECEDENTES	12
4.1 RESUMEN DE LOS ARTÍCULOS	12
4.1.1 ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?	12
4.1.2 HRM and performance: What next?	20
4.1.3 Examining Performance Measurement from an Integrated Perspective	23
4.1.4 Evaluating the level of performance in organizations with higher capacity of learning	27
4.1.5 Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation	30
4.1.6 Analysis of a multi- level causal model	37
4.1.7 Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities	42
4.1.8 Dialogic mentoring	45
4.1.9 Institutional evaluation and its influence on organizational learning	52
4.1.10 Localized Learning and Industrial Competitiveness	55
4.1.11 Management communication quarterly	58
4.1.12 Organizational learning: knowledge flows and organizational structure	61

4.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO	68
5. HIPOTESIS Y CONSTRUCCION DEL MODELO	74
5.1 RESULTADOS	76
6. CONCLUSIONES	78
ANEXO	80
BIBLIOGRAFIA	81

ABSTRACT

El propósito de la investigación fue determinar si las variables flexibilidad de los recursos humanos Y la capacidad de aprendizaje de la organización están relacionadas con el desempeño individual. Para esto se realizaron encuestas a los profesores y sus respectivos jefes de departamento de la universidad Icesi en donde se hicieron una serie de preguntas en las cuales se obtenía datos para la realización de un modelo que nos permitía observar si estas variables eran significantes e influían en el desempeño individual de los estudiantes de la universidad Icesi. Una vez verificada la significancia vimos que si estaban relacionadas las variables, por lo cual pudimos concluir que es importante un buen clima organizacional, lideres motivacionales y unas buenas relaciones interpersonales para que todos los estudiantes mejoren su desempeño individual.

Palabras Claves: Desempeño, capacidad de aprendizaje, organizaciones, recursos humanos.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es mejorar día a día su desempeño, para ello se deben tener en cuenta varios factores, dentro de los cuales encontramos, la correcta administración de los recursos humanos, el desempeño de cada trabajador, y la capacidad de aprendizaje de la organización; la alta gerencia debe de tener en cuenta estos tres factores y saber cómo hacer para generar incentivos a que estos mejoren cada vez más, debido a que estos influyen de manera directa en el desempeño organizacional. El trabajo lo que pretende es mostrar cómo estos tres factores pueden influir tanto positiva como negativamente en el desempeño de una organización, y qué hay que tener en cuenta para hacer que este desempeño crezca constantemente en las organizaciones.

Los estudios realizados hasta ahora, en su mayoría empíricos demuestran que las ideas de los estados positivos (por ejemplo las emociones positivas) y los constructos tipo estado (por ejemplo, resiliencia) están implicados sobre los procesos, la gestión y el resultado de las organizaciones, lo que terminara por ayudar a optimizar recursos, tiempo y lo más importante que es un desempeño más eficiente ya que las variables repercutirán claramente en la motivación del trabajador.

Hemos basado nuestro estudio en técnicas cuantitativas que nos permitirán un acercamiento más concreto y real acerca de lo que realmente está pasando en las organizaciones y cuál ha sido su desempeño; tomando como muestra la universidad Icesi la cual nos ha servido como ejemplo para validar nuestras hipótesis y concluir si las variables relacionadas tienen algún tipo de relación y si de verdad aportan al buen desempeño de un trabajador dentro de una organización.

En el presente trabajo se establecen varias relaciones que se enfocan desde el capital psicológico hasta varios aspectos que son considerados fundamentales para el buen desempeño y el éxito de una organización. Pretendiendo analizar cómo afecta el capital psicológico de un líder en la capacidad de aprendizaje dentro de los grupos de trabajo, en el comportamiento innovador individual y colectivo, y al apoyo dentro de los mismos grupos de trabajo. Para así mismo entender como repercute esto dentro de la misma organización.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS GENERALES

- El primer objetivo general de la investigación es recopilar la teoría que existe acerca de la influencia de la flexibilidad de los recursos humanos y de la capacidad de aprendizaje de la organización sobre el desempeño individual dentro de la organización.
- El segundo objetivo general de la investigación es contrastar un modelo empírico sobre la relación de las variables que investigamos con anterioridad.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer cuáles son los papers con la mayor pertinencia sobre la relación de las variables
- Hacer una encuesta para recopilar la información necesaria para la investigación.
- Contrastar los datos recogidos en la encuesta, aplicándolos al modelo y la teoría.
- Identificar como la flexibilidad de los recursos humanos influyen directamente en el desempeño organizacional.
- Identificar como la capacidad de aprendizaje organizacional influye directamente en su desempeño.

- Mostrar cuales son los factores determinantes para el crecimiento del desempeño organizacional.

3. METODOLOGÍA

3.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y LITERATURA

La metodología utilizada en el trabajo de investigación consistió en buscar en diversas bases de datos todo tipo de documentos académicos (papers) que hicieran referencia al tema de desempeño en las organizaciones, enfocando el desempeño organizacional a la flexibilidad de los recursos humanos, y el desempeño individual a la capacidad de aprendizaje organizacional.

Una vez seleccionamos los documentos académicos que nos sirven para la investigación, procedemos a hacer un resumen de cada uno de ellos, resaltando lo más importante de cada uno y rescatando el modelo que cada documento presenta. Con estos resúmenes pretendemos extraer la información más valiosa de cada documento y que es realmente de interés para este trabajo de investigación.

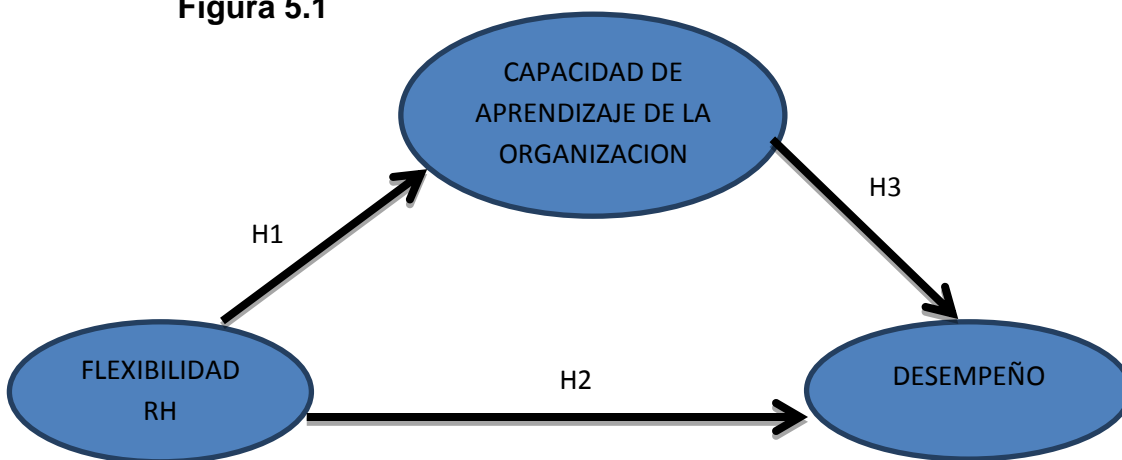
Para finalizar con la primera parte de la investigación, con los resúmenes hacemos la consolidación del pensamiento, que no es otra cosa, que desarrollar la investigación y sacar las conclusiones sobre como la flexibilidad de los recursos humanos, el desempeño individual y la capacidad de aprendizaje organizacional influye en el desempeño de una organización.

3.2 DESARROLLO DEL MODELO

EL modelo base de estudio fue el propuesto por el profesor Guillermo Buenaventura, para la construcción del modelo se establecen relaciones entre tres variables, la flexibilidad de los recursos humanos, la capacidad de aprendizaje de la organización y el desempeño individual.

El modelo estudiado es el que se muestra en la figura 5.1, este es el modelo base de donde parte toda la investigación, en este modelo se ve la relación que hay entre estas tres variables y el nivel de influencia de la flexibilidad de los recursos humanos sobre la capacidad de aprendizaje de la organización y del desempeño individual, también la influencia de la capacidad de aprendizaje de la organización con el desempeño individual.

Figura 5.1



3.3 DATOS

En la segunda parte del trabajo de investigación, realizamos una encuesta a diferentes profesores, jefes de departamento y directores de programa de la universidad Icesi, esto con el fin de obtener información, y poder correr el modelo que con el cual estamos trabajando.

Con base al modelo base construimos tres hipótesis, las cuales son contrastadas gracias a los estadísticos que salen cuando corremos el modelo. Una vez que corremos el modelo, sacamos los resultados para poder finalmente contrastarlos con la teoría para así poder concluir.

3.4 INSTRUMENTO

El instrumento que utilizamos en los procesos estadísticos fue AMOS.

4. ANTECEDENTES

4.1 RESUMEN DE LOS ARTÍCULOS

4.1.1 ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?

Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez Jiménez y Raquel Sanz-Valle

Cuadernos de economía y dirección de la empresa: CEDE. - Barcelona [u.a.]: Elsevier España, ISSN 1138-5758, ZDB-ID 24114200. - Vol. 15.2012, 2, p. 63-72

Actualmente, la innovación es una herramienta muy importante dentro de las empresas ya que genera ventaja competitiva, pues las empresas que la tienen son más flexibles, se adaptan mejor a los cambios y logran explotar las oportunidades más eficientemente que la competencia. En este texto se hace un análisis para identificar los determinantes de la innovación, entre los cuales se destaca la cultura organizativa, la cual al influir en el comportamiento de los empleados, produce que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con ella. Este trabajo se realizó desde un punto de vista teórico y, después, con un estudio empírico realizado en 446 empresas españolas. Tiene como objetivo profundizar en la relación entre cultura e innovación empresarial. Identifica qué tipos de cultura favorecen u obstaculizan la innovación y qué rasgos de esas culturas son determinantes en la innovación.

En términos generales, la mayoría de los autores que tratan el tema, definen la innovación como “la implementación de una idea o comportamiento —bien sea pertinente a un aparato, sistema, proceso, política, programa o servicio— que es nueva para la organización al momento de su adopción”. Cabe resaltar que la innovación puede resultar de una combinación de viejas ideas, que es percibida como nueva por los individuos implicados.

Hay diferentes tipos de innovación basados en dos criterios: la naturaleza (técnica o administrativa) y si es radical o incremental. Las innovaciones técnicas tienen que ver con cambios en los productos, servicios y tecnología y se subdividen en innovaciones de producto y de proceso. Las innovaciones administrativas involucran a la estructura organizativa y a los procesos administrativos y de gestión. Las innovaciones radicales son las que producen cambios fundamentales y se alejan de las prácticas existentes, mientras que las innovaciones incrementales resultan en un menor distanciamiento de las prácticas actuales.

La innovación no solo es fuente de ventaja competitiva y éxito de la empresa, sino que además diferentes estudios evidencian los efectos positivos de la innovación en términos de rentabilidad, crecimiento y efectividad. Es por esto que algunos autores han tratado de identificar los factores que pueden favorecer a la innovación. Algunas de las variables determinantes son las de tipo organizativo (tamaño o complejidad organizacional, diseño organizativo, estrategia de la empresa, liderazgo, las prácticas de recursos humanos, la

cultura organizativa). Destacan por su importancia los factores estructurales y culturales.

La cultura organizativa se define como los "valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de la organización". La cultura desempeña un papel fundamental en las organizaciones y, en general, se considera que es uno de los principales determinantes de su éxito o fracaso. Esto se debe a las funciones de la cultura en las organizaciones: "proporcionar identidad a los miembros de la organización e incidir en su comportamiento".

Diversas investigaciones han sido concluyen que la cultura juega un papel determinante en la innovación, ya que estimula una conducta innovadora en los miembros de la organización, a estos aceptarla como un valor fundamental y comprometerse con ella. Otros opinan que la cultura "incide en la creatividad y en la innovación a través de sus dos funciones en la empresa: la de socialización y la de coordinación".

Pero no es claro qué tipo de cultura organizativa o valores estimulan o frenan la innovación. Para profundizar en esta cuestión, en este texto partieron de la tipología de cultura propuesta en el Modelo de Valores en Competencia el cual define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones.

Dimensiones

1. Estabilidad versus flexibilidad: se refiere a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad).
2. Dos valores opuestos: que la empresa tenga una orientación interna (que se preocupe por sus personas y procesos), o que tenga una orientación externa (orientada a los clientes, los competidores y el entorno en general).

Al combinar estas dos dimensiones o valores, el modelo distingue, cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, que se definen a partir de seis rasgos organizativos: 1) las características dominantes de la organización (cómo es la organización en su conjunto); 2) el liderazgo organizacional; 3) la gestión de personal o recursos humanos (cuáles son los principios básicos que orientan la gestión de los empleados y cómo es el ambiente de trabajo); 4) el vínculo organizacional (qué ayuda a la organización a permanecer unida); 5) el énfasis estratégico (qué orienta la estrategia de la organización), y 6) el criterio de éxito (cómo se define el triunfo en la organización y qué se recompensa y elogia).

Tipos de cultura

1. Cultura de clan: da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna,

y enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia; además en ella el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental. (Ej.: Nokia).

2. Cultura adhocrática: valora más la flexibilidad que la estabilidad pero su orientación no es interna sino externa; es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente, y en consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura. (Ej.: Google).
3. Cultura de mercado: pone el énfasis en lo externo pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad; potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad, tanto externa como interna. (Ej.: General Electric).
4. Cultura jerárquica: tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario de última, busca la estabilidad y el control; sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos y la estabilidad en el empleo. (Ej.: McDonald).

Ninguno de los cuatro tipos de cultura es mejor o peor. Esto simplemente

depende del contexto. Para el caso de la innovación, en el texto se analiza qué tipo de cultura es la más adecuada. Respecto a la primera dimensión, estabilidad/flexibilidad, la cultura estimula la innovación en la medida en que dé más importancia a la flexibilidad (uno de los valores que más se asocia a las culturas innovadoras ya que fomenta la creatividad, la autonomía o la asunción de riesgos, rasgos difíciles de potenciar cuando la empresa pone el énfasis en la estabilidad y el control).

Por lo que se refiere a la segunda dimensión del modelo, orientación interna vs orientación externa, se observa que las culturas con énfasis en lo interno (integración) podrían provocar en la empresa una falta de atención a las necesidades cambiantes del mercado, condición necesaria en los procesos de innovación. Para algunos autores, en las organizaciones que se centran en aspectos externos (clientes, competidores y entorno en general) la innovación se basa en la información obtenida de estas fuentes externas y en las «buenas prácticas» seguidas por el resto de las empresas.

De lo anterior se deduce que el tipo de cultura organizativa del modelo de Cameron y Quinn (1999) que más favorece la innovación es la adhocrática, dado que los dos valores principales que la caracterizan son la flexibilidad y la orientación externa.

Los autores sacaron las dos siguientes hipótesis a partir de la literatura estudiada y de "la evidencia empírica de los pocos estudios realizados hasta el

momento”.

Hipótesis

H1. La cultura adhocrática y cada uno de los rasgos que la definen favorecen el desarrollo de la innovación.

H2. La cultura jerárquica y cada uno de los rasgos que la definen dificultan el desarrollo de la innovación.

Después de realizar los estudios y analizar los resultados, los autores concluyeron que, la cultura organizativa es uno de los principales factores organizativos que inciden en la innovación de la empresa, estimulándola como inhibiéndola. Sin embargo, hay que resaltar que se ha realizado poca investigación que aporte evidencia sobre el efecto de los tipos culturales en la innovación.

A partir de los estudios realizados en este trabajo se comprobó que existe un consenso generalizado acerca de que la cultura orientada a la flexibilidad y al exterior, la cultura adhocrática y que posee valores como la creatividad, la libertad/autonomía, la tolerancia al riesgo, la suficiencia de recursos, la orientación estratégica hacia el cliente y la orientación hacia el aprendizaje continuo, es la que más favorece la innovación, mientras que la jerárquica, con valores contrarios a los mencionados, es la que más la perjudica.

Los resultados obtenidos muestran que los valores compartidos por el personal de la organización, son el rasgo que más incide en la innovación, tanto de forma positiva como negativa. Así, se observa que cuando los principales valores que comparten los miembros de la empresa son el compromiso con la innovación y el cambio continuo, propios de la cultura adhocrática, la innovación es mayor, mientras que cuando esos valores compartidos son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía, la innovación se reduce.

Estos resultados tienen implicaciones para la práctica empresarial. Por un lado, ponen de manifiesto que las empresas que quieran estimular la innovación tienen que prestar atención a los valores que fomenta su cultura organizativa y los principios fundamentales que comparten los miembros de la organización. Por otro lado, da algunas pistas de qué valores deben tratar de desarrollar las empresas. Lo más importante parece ser lograr que el compromiso con la innovación y el cambio continuo no sea sólo un valor de la dirección de la empresa sino el valor predominante para todos los empleados, y evitar que lo principal sea el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento de la jerarquía. Asimismo, los resultados obtenidos muestran que las empresas deben estimular la asunción de riesgos y que el triunfo en la organización se identifique con ser los más innovadores en el mercado.

4.1.2

HRM and performance: What next?

HRM y Desempeño: ¿Qué sigue?

Jaap Paauwe, Erasmus University

Paul Boselie, Tilburg University

Human Resource Management Journal, Vol 15, no 4, pages 68-83

Los autores proponen una investigación donde se amplíe aspectos teóricos y metodológicos del debate que se ha suscitado en la última década sobre “la gestión de los recursos humanos y desempeño”, buscando como objetivo principal mostrar la importancia de este tema para construir una agenda en la cual se puedan guiar futuras investigaciones.

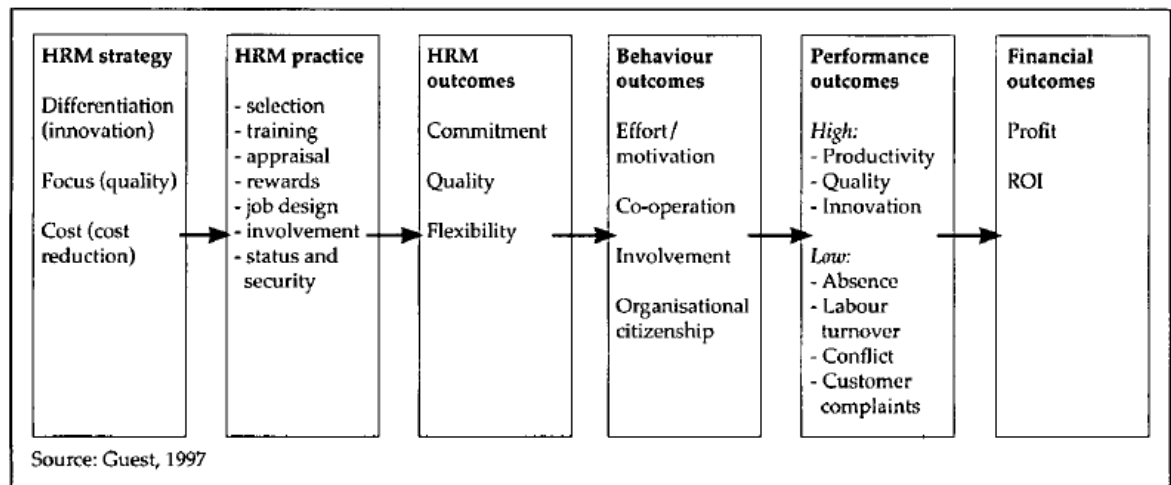
Aunque, los resultados empíricos sobre las investigaciones en recursos humanos, han mostrado un nuevo valor a añadir, siguen habiendo tres cuestiones por resolver, primero: la teoría sobre gestión de recursos humanos, segundo: la teoría sobre desempeño, y tercero: la teoría sobre cómo es la relación de estos dos. Con el paso del tiempo el avance en los tres puntos mencionados anteriormente ha sido poco, mostrando una deficiencia en la literatura y el poco desarrollo en investigación de la relación que existe entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño.

Por lo anterior, lo primero que se tuvo en cuenta y el punto de partida para el desarrollo del trabajo investigativo, fueron tres preguntas fundamentales:

- (1) ¿Qué es la gestión de recursos humanos?,
- (2) ¿Qué es desempeño?,
- (3) ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño?

El siguiente modelo que aparece en el trabajado investigativo nos muestra la relación entre la gerencia de recursos humanos y el desempeño, donde se comienza por una estrategia de gerencia en el manejo de los recursos humanos, que de ser bien dirigida debe mejorar el desempeño de HR para terminar en buenos resultados financieros.

FIGURE 2 *Conceptual model of Guest*



Como resultado de la investigación, se han planteado una serie de observaciones que si se tienen en cuenta en su totalidad, se podrá obtener un progreso en la comprensión de la relación entre la gestión de los recursos

humanos y desempeño. Hay que tener en cuenta que este progreso será gradual, puesto que para mirar el progreso real tendríamos que mirar ampliamente la gestión estratégica, la velocidad del cambio de las empresas y sus implicaciones para la gestión de personal y los accionistas.

Para la pregunta final de “¿Cómo podemos lograr la flexibilidad, agilidad y lo que se necesita en términos de valor de alineación en los distintos niveles de análisis?”, lo que sugiere el artículo es romper con lo convencional, mirando más allá de prácticas de dotación y gestión de flujos del personal, pues hay que saber entregar ese tipo de recursos para que sean rentables; por otro lado hay que tener una gestión de los recursos humanos con una visión más integral y equilibrada, incluyendo el clima laboral, cultura organizacional, buscando establecer una relación entre los valores corporativos, sociales e individuales. Si se logra esta mezcla en la organización, podrá representar una ventaja competitiva para la empresa.

4.1.3 Examining Performance Measurement from an Integrated Perspective

Examen de medición del desempeño desde una perspectiva integral

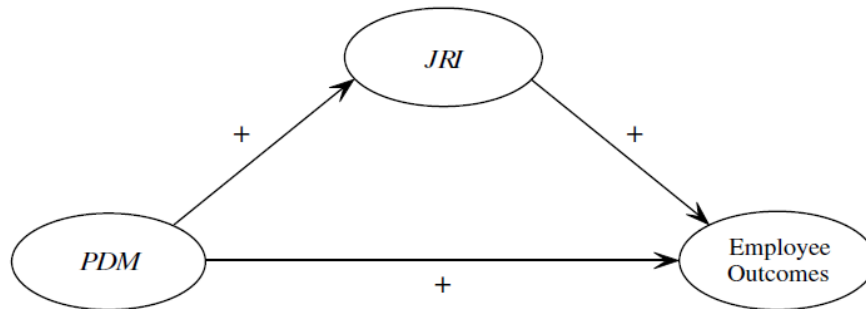
Laurie L. Burney, *Mississippi State University*

Michele Matherly, *University of North Carolina at Charlotte*

Journal of information systems, Vol. 21, No. 2 Fall 2007, pp. 49–68

Los autores presentan el sistema de medida de rendimiento - sistema PM, por sus siglas en inglés Performance measurement- los cuales son sistemas de información que transforman los datos de rendimiento en las evaluaciones del desempeño organizacional e individual, estos sistemas representan una relación entre el manejo contable y los sistemas de información. En la literatura existente de los sistemas de información y el manejo contable hay investigaciones de la influencia de la participación sobre los resultados de los empleados, su desempeño y satisfacción. Para evaluar la calidad del sistema PM, se introdujo una variable llamada sistema integral, que capta las categorías dentro del sistema PM que miden el desempeño. Con el sistema integrado PM, se encontró que cuando se tiene en cuenta al empleado para la toma de decisiones, hace que este conozca la información relevante de sus tareas cotidianas, ayudando así, a que mejore sus resultados, gracias a tener el conocimiento de la información relevante, como se muestra en el siguiente modelo.

Panel A: Prior Participative Budgeting Literature



PDM: participación en las decisiones relevantes

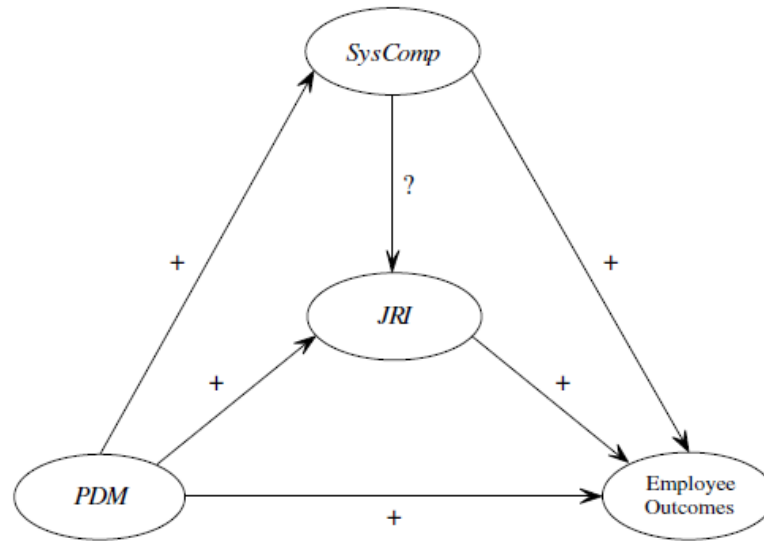
JRI: información relevante del trabajo

Este trabajo de investigación es un aporte valioso para el mundo académico, debido a que la información recolectada para su desarrollo corresponde a 646 respuestas de directores financieros con una tasa de respuesta del 50%, esto ayuda a que se tenga una visión real de los fenómenos.

Los resultados obtenidos en el trabajo investigativo, muestran que el sistema PM da información para que las personas puedan completar sus tareas (las tareas relacionadas con su trabajo). La investigación del sistema SysCOMP da a conocer las medidas de desempeño de la organización, proporcionando una visión integral de la misma. Este trabajo revela que entre más amplios sean los sistemas PM, más es la ayuda a los individuos al tener más información relevante del trabajo, esto contrastado con los resultados obtenidos, dan la misma conclusión, mostrando que un conjunto más amplio de medidas de rendimiento pueden dar a los individuos más información para que estos

puedan realizar su trabajo en el diario. El siguiente es el modelo del sistema integrado PM.

Panel B: Integrated PM System Model



Variable Definitions:
SysComp = system comprehensiveness;
PDM = participative decision making; and
JRI = job-relevant information.

El estudio documenta varios de los beneficios que se obtienen cuando se implementa un sistema PM más completo. Irónicamente parece que las personas que tienen participación dentro de la empresa y conocen la estrategia de su compañía, no perciben un aumento de la información relevante para el trabajo cuando se implementa un sistema PM más completo.

No obstante la investigación que se ha realizado y documentado tiene sus limitaciones, primero por la forma como se recogieron los datos los cuales pueden no ser generalizables a otros grupo de encuestados, segundo es que en el subconjunto en el que se centraron pueden afectar el rendimiento de la

encuesta (recolección de la información), y por último puede existir sesgo aunque se intenta mitigar esta posibilidad.

Esta investigación contribuye mucho a la literatura mediante el desarrollo de un modelo de sistema PM, que sintetiza los resultados de la contabilidad de gestión previa y la investigación de sistemas de información, además se identifican y transmiten una variedad de oportunidades de investigación futuras que cerrar la contabilidad de gestión y sistemas de información de las literaturas en un entorno PM.

4.1.4 Evaluating the level of performance in organizations with higher capacity of learning

La evaluación del nivel de desempeño en las organizaciones con mayor capacidad de aprendizaje

Georg Dutschke, Universidad Sevilla

Julio García del Junco, Universidad de Sevilla

Ayala Calvo; J.Cy grupo de investigación FEDRA

El objetivo de la realización de este trabajo es determinar si las organizaciones que presentan una mayor capacidad de aprendizaje tienen mayor performance que las organizaciones con menos capacidad de aprendizaje. Para obtener una conclusión que fuera confiable para este estudio, los autores lo realizan empezando con opiniones de diferentes personajes, después realizan una encuesta para empresas portuguesas, teniendo en cuenta estadística y se emiten las conclusiones pertinentes para el análisis.

Algunas de estas opiniones, se centran en los cambios que se presentan a nivel de las organizaciones, estos cambios se deben a que siempre hay que estar innovando para poder cumplir con la demanda de productos o servicios que se incrementa a medida que pasan los años. Vivimos en un ambiente en que siempre requerimos de nuevos productos o que los productos antiguos nos ofrezcan nuevas posibilidades y es por esta razón que las empresas deben de

cambiar continuamente puesto que si no se va a la quiebra. Muchas veces el cambio se da por nuevos productos o por nuevos conocimientos adquiridos ya sean por personas o por estudios. Hay que saber que siempre hay que adaptarse al entorno, incrementar la capacidad al cambio, desarrollar un aprendizaje grupal e individual y utilizarlos resultados para mejorar.

La encuesta realizada contempla cinco conceptos tales como Liderazgo, Cultura, Estructura, Procesos y Gestión de personas, se realiza con preguntas de fácil respuesta y única, con el fin de obtener resultados que no lleven a causar falencias o múltiples respuestas que afecten la solución. Se obtienen 153 respuestas validas. Con un error muestral de 7.5 % y un nivel de confianza del 95 %. Estos resultados dentro del objetivo propuesto y esperado. Los resultados fueron positivos para la organización puesto que desde un comienzo se presentaron varianzas diferentes entre los grupos, diferentes medias. Lo que llevó a concluir que “las empresas con mayor grado de características de organización tienen siempre más performance, que en las organizaciones con menor grado de características de organización que aprende.”

Estos estudios donde se tiene en cuenta la estadística son bastante importante para llegar a emitir conclusiones siempre y cuando la forma como se realice llegue a ser confiable. Hay que saber el tamaño de la toma, las preguntas, y saber qué tipo de empresas se quiere llegar. Al incumplir cualquiera de estos elementos puede causar un grave error y obtener resultados incorrectos.

Este estudio llegó a determinar, que las empresas siempre deben de estar preparadas al cambio. Tienen que estar actualizando sus colaboradores para que estos logren mejorar su trabajo, y así ser más eficientes a nivel de producción o de servicio o ambas. Hay que crear metas grandes, pensar en un futuro y en perdurar en el tiempo. Las rutinas se vuelven un problema para una organización puesto que se va a realizar la misma actividad una y otra vez, para crecer hay que coger esas actividades y cambiarlas, mejorarlas con el fin de ser más eficiente en sus labores y adquirir nuevos conocimientos que permiten llegar a innovar.

4.1.5 Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation

La capacidad de absorción: una nueva perspectiva en el aprendizaje y la
innovación

Sage Publications, Inc. 1990

Wesley M. Cohen

Carnegie Mellon University

Daniel A. Levinthal

University of Pennsylvania

En este ensayo, se analiza la habilidad de una empresa para reconocer el valor de lo nuevo, la información externa, asimilarla y aplicarla a sus fines comerciales lo cual es fundamental como parte de sus alternativas de innovar. Inicialmente se estudia la base cognitiva de cada individuo en cuanto a su capacidad de absorber diversos conocimientos. Así como reconocer los factores que influyen en la capacidad de absorción en la organización, ya que esta difiere entre cada uno de sus miembros, y cómo funciona la diversidad de la experiencia dentro de una organización.

La falta de inversión en el ámbito de competencias puede impedir el desarrollo a futuro de la capacidad para innovar. Se formula un modelo de la firma de inversión en investigación y desarrollo ($I + D$), lo cual permite probar los pronósticos sobre la capacidad de inversión de la empresa en estos aspectos y las implicaciones de la capacidad de absorción para el análisis de otras

actividades relacionadas. El conocimiento previo relacionado confiere una capacidad de reconocer el valor de nueva información, de asimilarla y aplicarla a fines comerciales. Estas habilidades constituyen colectivamente lo que llamamos una empresa con "capacidad de absorción". Las investigaciones muestran que las empresas que llevan a cabo su propio departamento de I + D son más capaces de utilizar la información externa disponible.

La experiencia que ofrece la empresa con los conocimientos previos relacionados con la asimilación, sirven para reconocer el valor y aplicar métodos que contribuyan a la reorganizar o automatización de determinados procesos de fabricación y la formulación de estructuras cognitivas. Las empresas también invierten directamente en la capacidad de absorción, algunas envían parte de su personal para la formación técnica avanzada.

La capacidad de absorción se refiere no sólo a que una organización adquiera o asimile información sino también de la capacidad para explotarla. Por lo tanto, la capacidad de absorción de una organización no depende simplemente de la organización de interfaz directa con su entorno, también depende de las transferencias de conocimiento dentro y fuera de las subunidades. Los sistemas de comunicación pueden confiar en los actores especializados para transferir información desde el exterior o pueden intervenir patrones menos estructurados.

Con respecto a las relaciones externas, von Hippel (1988) manifestó la importancia de la innovación de las relaciones íntimas con los compradores y proveedores. En la medida en que una organización desarrolla una amplia y activa red de factores internos y relaciones exteriores, "la conciencia de las capacidades de los demás individuos y el conocimiento será fortalecida". Como resultado, el la capacidad de absorción del individuo se aprovechan aún más, y la de la organización se fortalece.

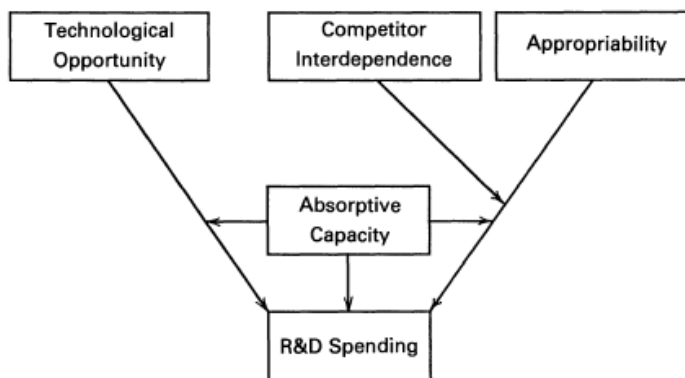
La discusión hasta ahora se ha centrado en los mecanismos internos que influyen en la capacidad de absorción de la organización. En cuanto a la I + D, las personas deben ser libres para pensar en nuevos enfoques, y también deben estar estrechamente unidos para resolver los problemas y desafíos donde la innovación es necesaria. Así, en un entorno de incertidumbre, la capacidad de absorción afecta la formación de expectativas, permitiendo que se sepa con mayor precisión el potencial comercial de los avances tecnológicos.

Las organizaciones con mayores niveles de capacidad de absorción tienden a ser más proactivas, aprovechando las oportunidades presentes en el medio ambiente, teniendo en cuenta su desempeño actual. Alternativamente, las organizaciones que tienen una capacidad de absorción modesta tenderán a ser reactivas, en busca de nuevas alternativas en respuesta al fallo de algún criterio de rendimiento que no se define en términos de cambio técnico en sí

(por ejemplo, la rentabilidad, el mercado, etc.) Del mismo modo, si una organización tiene un alto nivel de aspiración, influenciado por oportunidades técnicas, se llevarán a cabo actividades más innovadoras y por lo tanto aumentan su conocimiento acerca de las oportunidades externas.

La segunda dimensión de la oportunidad tecnológica es el grado en el que una unidad de conocimiento nuevo mejora el rendimiento tecnológico de la firma en sus procesos de fabricación de productos y, a su vez, de ganancias. El modelo básico de cómo la capacidad de absorción afecta a la determinación de los gastos de I + D se representa esquemáticamente en la figura 1. El efecto de las condiciones de apropiabilidad estará condicionado por la interdependencia del competidor.

Figure 1. Model of absorptive capacity and R&D incentives.



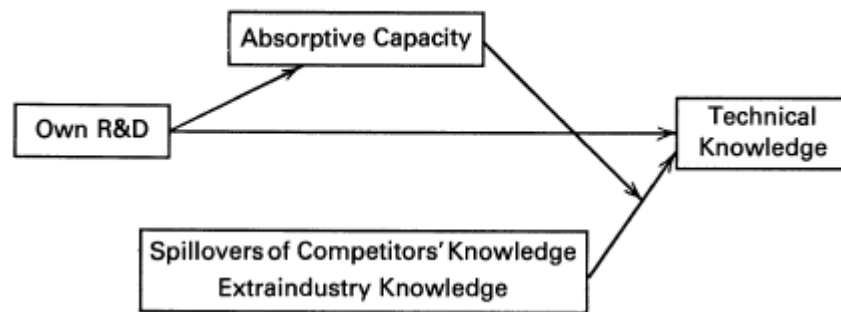
Hay dos factores que afectan los incentivos de una empresa para aprender, y, por lo tanto, sus incentivos para invertir en la capacidad de absorción a través de su gasto en I + D. En primer lugar, es la cantidad de conocimiento para asimilar y explotar: cuanto más hay, mayor será el incentivo. En segundo lugar,

existe la dificultad (o, a la inversa, la facilidad) de aprendizaje. Algunos tipos de información son más difíciles de asimilar y utilizar que otros. La facilidad de aprendizaje es a su vez determinada por las características del conocimiento tecnológico. Cuando el conocimiento exterior es menos específico a las necesidades y preocupaciones de la empresa, la organización permite que se reconozca el valor de los conocimientos, de asimilarlos y explotarlos.

El conocimiento se supone que es útil para las empresas que generan a través de los incrementos en conocimiento un aumento de sus ganancias y los incrementos a sus rivales las disminuyan. La figura 2 proporciona una representación estilizada de este modelo en el que, primero, la firma genera nuevos conocimientos directamente a través de su propio departamento de I + D, y en segundo lugar, la acumulación de conocimientos adicionales, elaborado a partir de los competidores, fuentes tales como el gobierno y los laboratorios de las universidades, los cuales también contribuyen al conocimiento de la empresa.

Una característica central del modelo es que la capacidad de absorción de la firma determina la medida en que este conocimiento es utilizado, y que en sí depende del departamento de I + D de la empresa, debido a esta función de mediación que influye en los efectos de apropiabilidad ofrece mayores oportunidades de mejoras en las condiciones tecnológicas en I + D.

Figure 2. Model of sources of a firm's technical knowledge.



Nuestra perspectiva implica que la facilidad de aprendizaje, y por lo tanto la adopción tecnológica, se ve afectada por el grado en que la innovación está relacionada con la base de conocimiento pre-existente de los posibles usuarios. Nuestro argumento sugiere también que una innovación que está plenamente incorporada en equipos se difundirá más rápidamente que las innovaciones que requieren algunos conocimientos complementarios en la parte de los usuarios potenciales.

Nuestro análisis empírico de la I + D sugiere que las empresas son de hecho sensibles a las características del aprendizaje del entorno en el que operan. Por lo tanto, la capacidad de absorción parece ser parte de la toma de decisiones de una empresa en la asignación de recursos para la actividad innovadora. A pesar de estos hallazgos, la capacidad de absorción es intangible y sus beneficios son indirectos, uno puede tener poca confianza en que el nivel adecuado, por no hablar del nivel óptimo de inversión en la

capacidad de absorción puede ser alcanzado. Si bien se ha propuesto un modelo para explicar la inversión en I + D, que tanto genera innovación y facilita el aprendizaje, el desarrollo en última instancia de este modelo puede ser tan valioso para el análisis de las políticas de la organización como su aplicación puede ser un modelo positivo del comportamiento de la firma.

Con la capacidad de absorción hay más probabilidades de que un subproducto pueda ser desarrollado y este sujeto a las actividades de rutina cuando el dominio del conocimiento que la empresa desea explotar está estrechamente relacionado con su base actual de conocimiento. Sin embargo, cuando una empresa desea adquirir y utilizar el conocimiento que no esté relacionado con su actividad regular, debe dedicar sus esfuerzos exclusivamente a la creación de su capacidad de absorción (es decir, la capacidad de absorción no es un subproducto).

La capacidad de absorción no puede presentarse a la empresa como una alternativa de inversión. Incluso si lo hace, debido a la intangible naturaleza de la capacidad de absorción, una empresa puede ser reacia a sacrificar la producción actual, así como beneficios de la especialización para permitir que su personal técnico adquiera la amplitud necesaria de conocimiento que podría contribuir a la absorción de los conocimientos de nuevos dominios. Así, mientras la discusión actual aborda las principales características de la estructura organizativa que determinan la capacidad de absorción de una

empresa y proporciona evidencia de que la inversión responde a la necesidad de desarrollar esta capacidad, se necesita más investigación para entender la decisión de los procesos que determinan las inversiones en organizaciones de absorción de capacidad.

4.1.6 Analysis of a multi- level causal model

Análisis de un modelo causal multi-nivel

The International Journal of Human Resource Management,

Vol. 21, No. 8, June 2010, 1173–1206

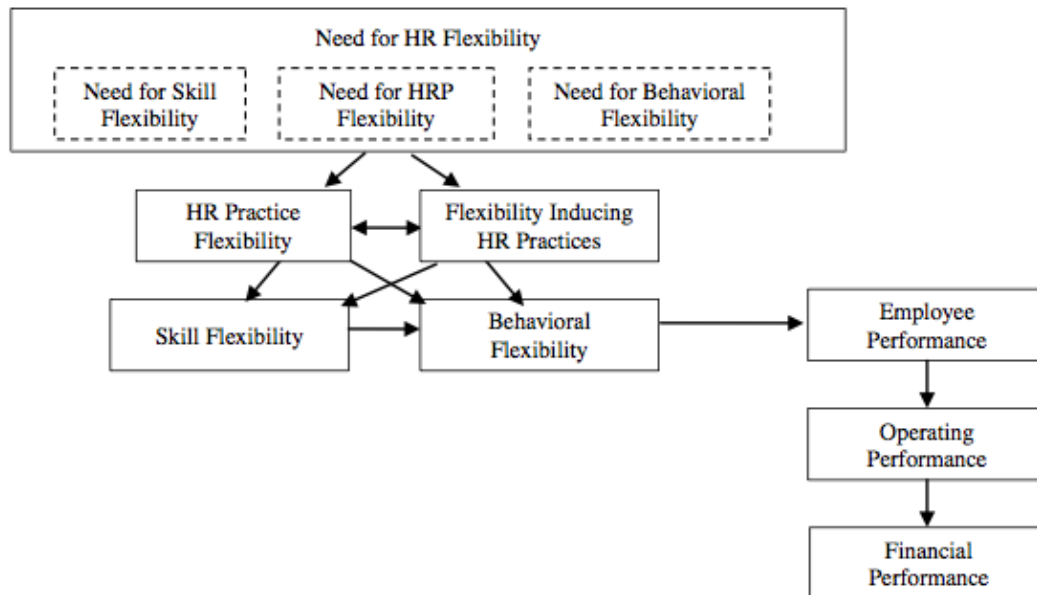
Sumita Ketkar and P.K. sett

El fin de este trabajo es identificar los vínculos causales entre el dinamismo del medio ambiente, la flexibilidad de los activos humanos, la empresa a nivel humano, operativo y financiero, mediante el desarrollo y prueba de un modelo causal de múltiples niveles.

La gestión de recursos humanos estratégicos ha denominado la flexibilidad de los recursos humanos como una fuente importante de rendimiento sostenible de grandes empresas en ambientes dinámicos. Este paper está basado en un estudio de 98 fábricas y 103 empresas de servicio que hacen parte de una amplia gama de industrias de la India.

Las pruebas indican que la flexibilidad del área de Recursos Humanos se mide según la influencia del dinamismo del medio ambiente en el rendimiento de la empresa y que, independientemente de la naturaleza de la industria y el grado de turbulencia del medio ambiente, el rendimiento de la empresa se produce cuando la flexibilidad de esta área coincide con los requisitos medioambientales exigidos por las leyes.

Por otra parte, los resultados del estudio apoyan la noción de la cadena de valor de los recursos humanos que dice que, el sistema de recursos humanos tiene un impacto directo en los resultados de la empresa, los cuales son cada vez más exactos, y tienen mayores efectos positivos sobre las áreas operacionales y financieras. La existencia de importantes efectos directos significa que las prácticas de recursos humanos desempeñan un papel importante como mecanismo estructural para lograr resultados empresariales superiores.



Un modelo causal

Este modelo relaciona los componentes de la dinámica ambiental, los recursos humanos, la flexibilidad de las operaciones y los resultados financieros de la empresa.

Hipótesis

-Hipótesis 1a: la capacidad de ser flexible o no del empleado determinará la relación entre el dinamismo del ambiente y el rendimiento del trabajador dentro de la empresa.

-Hipótesis 1b: la flexibilidad mostrada por el empleado determinará la relación entre el dinamismo del ambiente y el rendimiento del trabajador dentro de la empresa.

-Hipótesis 1c: la práctica de flexibilidad por parte del área de Recursos Humanos determinará la relación entre el dinamismo del ambiente y el rendimiento del trabajador dentro de la empresa.

-Hipótesis 1d: la flexibilidad mostrada por el área de Recursos Humanos en general, determinará la relación entre el dinamismo del ambiente y el rendimiento del trabajador dentro de la empresa.

-Hipótesis 1e: el desempeño de los empleados determinará el efecto de la flexibilidad del área de Recursos Humanos en el desempeño operacional firma.

-Hipótesis 1f: el rendimiento operativo de la empresa determinará el efecto del desempeño de los empleados en el desempeño financiero de la empresa.

Discusión y Conclusión

Las consecuencias de la flexibilidad del área de Recursos Humanos en el dinamismo del entorno y sus efectos en los resultados empresariales, no han sido estudiadas hasta el momento. A un nivel más amplio, la única contribución empírica de mayor importancia de este estudio es la iluminación

de la *Caja Negra*, que es el proceso mediante el cual la flexibilidad de los Recursos Humanos media los efectos del dinamismo del medio en el rendimiento empresarial de las empresas que operan en un medio dinámico. Por lo tanto, los papeles de las hipótesis de las dimensiones constitutivas de la flexibilidad de Recursos Humanos en la construcción de la mediación de los efectos del medio dinámico a nivel de la empresa humana, operativa y financieramente hablando, dan resultados de rendimiento que se estudiaron mediante múltiples análisis de regresión seguidos por la prueba de un modelo multinivel completo causal a través de modelos de ecuaciones estructurales. La generalización de los resultados a través de ambas empresas del sector manufacturero y de servicios que pertenecen a diferentes tipos de industrias, que ha sido identificado como un problema importante en la Gestión de Recursos Humanos de investigación estratégica (Guest et al. 2003), se aseguró mediante la selección de muestras apropiadas de las empresas encuestadas y mediante el control por el efecto de la industria en la etapa de análisis.

4.1.7 Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities

Aprendizaje intencional y la evolución de las capacidades dinámicas

Mauricio Zollo

Sidney G. Winter

Department of Strategy and Management INSEAD

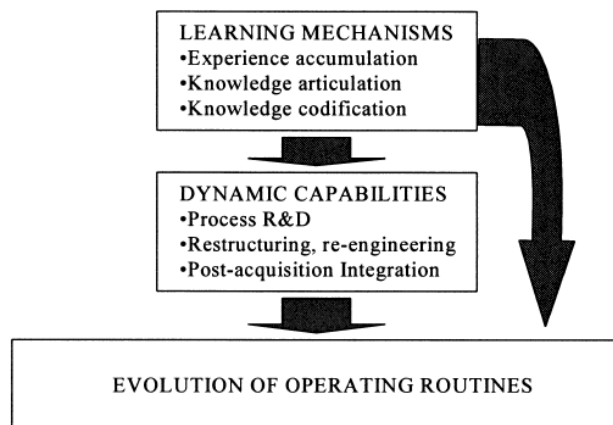
Informes 2002

A través de este artículo los autores nos dan a conocer una investigación sobre los mecanismos por medio de los cuales las organizaciones logran desarrollar capacidades dinámicas para enfrentar diferentes problemas, tareas, actividades que se presentan dentro de una empresa. Esto se explica a lo largo de cuatro grandes puntos que son un Saber organizaciones y presentación de capacidad dinámica, luego el ciclo de la evolución del lenguaje organizacional, después la inversión en aprendizaje y construcción de la capacidad dinámica y por último el rol moderado de las tareas.

El saber organizacional y la capacidad dinámica comienzan con la presencia de rutinas, que son consideradas como actividades repetitivas que a lo largo del tiempo se pueden considerar como acciones realizadas cuasi automáticas. Cuando se piensa en la capacidad dinámica se trata de crear una fusión entre lo interno y lo externo que hay en la empresa para desarrollar las diferentes actividades, esto nos va permitir poder modificar las rutinas, estructurar lo que se está realizando y aprender cada vez más, es decir llegar a tener siempre un

mejoramiento en la labor realizada. Pero hay que tener en cuenta que muchas veces esto puede llegar a ser costoso puesto que es un cambio que hay que realizar ya sea nivel de tiempo, cultural, o nuevas implementaciones que se requieran. Todo esto debe de ir acompañado de la articulación del lenguaje que trata sobre la expresión de la personas sobre que las cosas que son o no son, y de la codificación de este mismo lenguaje, en donde todas las personas deben de tener el mismo código para poder comprender y hacerse expresar. La figura a continuación nos logra mostrar cómo estos mecanismos deben de integrarse para llegar a tener una capacidad dinámica, que permita tener una evolución en las rutinas y hacer crecer tanto personal como a nivel de compañía.

Figure 1 Learning, Dynamic Capabilities, and Operating Routines



ORGANIZATION SCIENCE/Vol. 13, No. 3, May–June 2002

Para continuar tenemos el ciclo de evolución del lenguaje organizacional, este permite tener la presencia de rutinas, pero que estas actividades repetitivas se vean cada vez mejoradas, es por esto que en esta sección del artículo se habla

de un ciclo. Al tener un ciclo, se dice que se llega al mismo lugar cada vez, pero al llegar a este principio con nuevos conocimientos se llega a pensar en mejorar cada vez por donde se ha pasado.

Después nos encontramos con la inversión del aprendizaje y la construcción de la capacidad dinámica, aquí se empieza a hablar sobre la coevolución, es decir que siempre hay que estar pensando en mejorar, y evolucionar en lo que se está planteando. Pero para poder evolucionar hay que invertir y lo más importante es saber dónde, se presenta un caso de HP, (Hewlett Packard), en donde se decide que se debe invertir en mejorar el conocimiento de las personas, para así poder avanzar, siempre y cuando tanto las condiciones como las características organizacionales, sigan funcionando bajo los principios y valores de la organización.

Por último, se tiene un rol moderado de las tareas, cada empresa tiene definido este rol, y para cada trabajador hay un procedimiento definido, pero hay que saber con qué frecuencia se realiza para saber si es importante y ver si puede llegar a mejorarse, teniendo en cuenta las cualidades del empleado. Hay que saber que cuando se va a realizar un cambio estos acarrearán costos ya pueden ser de oportunidad o de coordinación los cuales hay que saber que se van a asumir antes de realizar un cambio. Para asegurar el éxito en este último punto, hay que lograr que el trabajador tenga tareas muy heterogéneas y ambiguas para no caer en rutinas y siempre tener un mejoramiento.

Este documento permitió darnos cuenta que es muy importante que una compañía sea dinámica puesto que va a permitir que tanto las personas como la empresa crezcan y que no haya un descontento que haga que no se quiera laborar. Los cambios son muy importantes y muchas veces hay que invertir para poder tener crecimiento.

4.1.8 Dialogic mentoring Core Relationships for Organizational Learning

Noviembre del 2001

El aprendizaje organizacional sigue siendo objeto de diferentes métodos de aplicación, se ha convertido en una iniciativa popular para responder a la inestabilidad de las condiciones del entorno. A través del desarrollo relacional y la creación de comunidades que promueven la exploración, la experimentación, y el riesgo como ejes fundamentales para el aprendizaje organizacional de toda empresa. Este ensayo analiza la tutoría como una práctica dialógica fundamental para el aprendizaje de las organizaciones, argumentando que tiene ventajas sobre las relaciones convencionales y las prácticas existentes, lo que tiene implicaciones en la investigación.

El aprendizaje organizacional propuesto por Senge, se ha convertido en una iniciativa de cambio viable para la supervivencia y el éxito en la post industria. Hacer uso de la flexibilidad interna puede generar un “doble ciclo”, aplicar una

respuesta generativa o de transformación para afrontar los fuertes cambios del entorno, para aprender cómo se debe aprender. Las organizaciones de aprendizaje han sido descritas como sistemas de auto-renovación continua en las cuales el cambio es un proceso rutinario que lleva a la consecución de un resultado o fin específico, es estar dispuestos a la experimentación, a enfrentar los riesgos, la disposición a lo nuevo, el pensamiento sistémico, la creatividad, autenticidad, la imaginación y la innovación.

El aprendizaje organizacional se concibe como un fenómeno que va desde abajo hacia arriba y viceversa, a través de toda la organización, para tener éxito, esta debe ser implementada en cada una de las prácticas cotidianas que lleva a cabo la empresa. Los defensores del aprendizaje organizacional y los observadores de los cambios internos parecen coincidir en que para ser realmente exitoso además de la variedad de iniciativas de cambio de la cultura, el aprendizaje tiene que convertirse en una parte integral de la organización.

La difusión de los principios y disciplinas de la organización en cuanto al dominio personal, aprendizaje en equipo, visión compartida, trabajar con modelos mentales y sistemas de pensamiento, es bastante fácil de lograr a través de paquetes tradicionales, seminarios, talleres, y el desarrollo de la formación interna. El aprendizaje organizacional no es normal o fácil; es contrario a las prácticas de manejo convencional, lo contrario a la rutina

organizativa, psicológica y política, la implementación de esta estrategia es un trabajo desafiante.

El apoyo para garantizar de forma productiva el desarrollo de las relaciones humanas ha sido durante mucho tiempo asociado a la eficacia de la organización, a través de la satisfacción y el compromiso. Esta concepción de la tutoría se deriva de una dialógica de comprensión de la naturaleza de las relaciones, y difiere claramente de la noción convencional del desarrollo de las relaciones profesionales. De este modo, esta visión contribuye como base para la comunicación de prácticas genuinas de transformación en las organizaciones que aspiran a aprender.

Las prácticas existentes para el aprendizaje organizacional desvían el foco del desarrollo relacional, la construcción de la comunidad y el cultivo de los procesos dialógicos en favor de un énfasis más tradicional en los productos de conocimiento de la organización. En segundo lugar, sostienen que a pesar de la tutoría convencional, las relaciones podrían ser un mecanismo viable dentro de la organización, tanto para la relación y creación de comunidades, lo que permita la difusión de las prácticas de aprendizaje.

A diferencia de los patrones habituales de comunicación, tales diálogos buscan y dependen de varios factores: El respeto por el otro en la interacción, la capacidad y voluntad de participar en las reflexiones, tanto individuales como

colectivas, y la capacidad y disposición a hablar auténticamente de los pensamientos, ideas y supuestos. Idealmente, estas capacidades generan efectos positivos en el cambio organizacional, la innovación y el aprendizaje. Sin embargo, como cualquier terapia interpersonal, el cliente es responsable de su éxito fuera del contexto terapéutico.

"El diálogo tiene como objetivo construir un grupo que puede pensar de forma generativa, creativa, y lo más importante, juntos"¹. Algunas experiencias de diálogo difieren en la forma de conocimiento acerca de cómo funcionan los demás y lo que podría ser útil para la colaboración en temas específicos, pero el reto aquí es a la vez el de aprender de los demás a resolver problemas en colaboración, y aprender tanto sobre sí mismos y los demás para convertirse en un sistema de interacción en la práctica organizacional cotidiana.

Tales condiciones organizativas puede ser lo que Dixon (1997) pretende con su notable metáfora de la construcción de pasillos: la creación de espacios seguros donde los participantes no duden en acceder y participar en los niveles más profundos de la discusión, acerca de los problemas de la organización y libre de restricciones por el "experto" en conocimientos, es decir, un pasillo es un lugar para la interacción auténtica y genuina. Sin embargo, el pasillo es una condición estructural, mucho más difícil de construir y no es tan elegante como la metáfora podría sugerir. Para que los pasillos puedan ser construidos, la

¹ Edgar Schein (1993a)

estructura de la organización debe cambiar, al igual que las relaciones entre los miembros.

Kofman y Senge sugieren una estrategia de tres etapas de acondicionamiento para el desarrollo de comunidades de aprendizaje: la identificación de aquellos que están predispuestos hacer este trabajo, las actividades básicas de construcción comunitaria, y la experimentación práctica y el ensayo. Las principales actividades comunitarias deben estar dirigidas hacia el cultivo de la competencia relacional cotidiana necesaria para la exploración y el diálogo. Esto requiere que los individuos miembros de la organización sean capaces y estén dispuestos a hacer esto afuera de la seguridad de la configuración virtual del diálogo, los micro mundos o pasillos, de maneras que se difunda la capacidad de aprendizaje de tal manera que estas prácticas en última instancia, logren la aceptación de la rutina lo suficiente como para ser invisible.

La difusión de aprendizaje en las organizaciones se convierte en una cuestión de relaciones entre los alumnos, donde las relaciones son las que se practican y el aprendizaje es lo que sucede alrededor. Se trata de las relaciones, en lugar de los laboratorios de aprendizaje, experiencias de diálogo y programas de formación- que cultivan el aprendizaje, lo difunden y mantienen los procesos como una manera de la vida organizacional.

Los resultados del aprendizaje deben ser la adaptación, la prevención o corrección de errores, o la reducción de la desviación. Ciertamente, no se puede negar la importancia de este enfoque para el logro de los objetivos de la organización cuyos entornos se perciben como estables y para complejidad cuyos ambientes internos relacional y estructural son vistos como innecesarios. En la medida en que tal proceso expone y examina las restricciones sobre el comportamiento de aprendizaje, la tutoría dialógicamente competente es el aprendizaje generativo. Para entender la tutoría como dialógicamente competente se debe entender como un proceso continuo, a largo plazo, de crecimiento mutuo y exploración, lo que podría ser viable como una práctica fundamental para toda la transformación de la organización.

Quizás la principal contribución de nuestro análisis de la dialógica es la orientación a la teoría de la comunicación organizacional como una reafirmación de la relación dialógica como una unidad de organización de análisis y cambio. Se da por supuesto que el aprendizaje y el cambio en las organizaciones se lleva a cabo tanto por los individuos, o por líderes visionarios, o bien por las grandes colectividades tales como grupos de diálogo. Aunque la relación superior-subordinado es el foco de la mayoría de los análisis interpersonales en las organizaciones, este trabajo asume un conducto más o menos convencional (Axley, 1984) en cuanto a la comprensión de la eficacia de la comunicación humana (ver Deetz, 1995) y dentro de más o menos estructuras convencionales y jerárquicas.

Las organizaciones que aspiran a aprender tienen una variedad de medios para lograrlo, sin embargo, hay que tener en cuenta que la transferencia en los procesos de aprendizaje es fundamentalmente una tarea relacional, lo que requiere un tipo especial de desarrollo relacional dialógico. Este tipo de relaciones requieren la capacidad de mantener la contradicción como una propiedad del aprendizaje, y por lo tanto continúa la vigilancia de los procesos indeterminados de aprendizaje y la asunción y ejercicio de voz equitativa en la relación.

La tutoría, entendida como las relaciones de aprendizaje, ofrece un enorme potencial como núcleo de las prácticas de aprendizaje generativo para la construcción de comunidades que den oportunidades de aprendizaje en tiempo real, autenticidad de relación que hace posible este tipo de aprendizaje, la seguridad derivados de tal autenticidad, y la posibilidad para una mayor difusión de los procesos de aprendizaje para avanzar en la organización, como gestión de recursos humanos puede coordinar y ampliar la función de la tutoría, y como mentores se proporciona la oportunidad de continuar de aprendiendo.

4.1.9 Institutional evaluation and its influence on organizational learning

Evaluación institucional y su influencia en el aprendizaje organizacional

Kuan- Nien Chen

Kaohsiung Medical University Library, Kaohsiung, Taiwan

Emerald Group Publishing Limited 2007

Las organizaciones se preocupan constantemente por su desarrollo y mejoramiento, por ello algunas de ellas han adoptado la *teoría del aprendizaje organizacional*- según sus siglas en inglés OL (Organization Learning)- como herramienta para revisar y buscar mecanismos relacionados con planes a nivel nacional que ayuden a que las instituciones u organizaciones logren los objetivos trazados. Esto se ha hecho gracias a la constante evaluación, pues se considera que es el mejor medio para retroalimentarse, aprender de los errores y solucionarlos.

En la investigación se aborda la relación entre la evaluación y el aprendizaje organizacional, pero no en el contexto empresarial que es como tradicionalmente se había enfocado, sino que esta vez se enfoca en las bibliotecas universitarias, particularmente en la relación entre la evaluación institucional (IE, según sus siglas en inglés) y la respuesta organizacional de las bibliotecas. Se consideró importante trabajar este campo de las bibliotecas universitarias, pues cada vez se vuelven más complejas teniendo la necesidad de implementar modelos de evaluación que ayuden a su aprendizaje y mejoramiento organizacional.

demanda su entorno, de ahí ver la importancia de hacer una constante evaluación de cómo está el entorno para aprender de ellos. Para llevar a estas bibliotecas que tienen una estructura muy tradicional y rígida, a que aprovechen los cambios para su beneficio, se necesita de disposición para la transformación pues esta es la base para un buen aprendizaje. Teniendo en el ambiente una disposición para la transformación, permitirá que los diferentes agentes que componen la biblioteca trabajen comprometidamente y se sientan parte del proceso. Es necesario que esta cultura de aprendizaje involucre a todos los niveles de la biblioteca.

Quien administra la biblioteca tiene su propio enfoque, lo que se ve manifestado en su IE, para el caso que se presenta en la investigación este enfoque administrativo no va con el aprendizaje organizacional, cosa que tiene que cambiar, pues para que hay una verdadera colaboración de la IE y las bibliotecas, estas deben tener la misma cultura organizacional y objetivos.

Para algunas bibliotecas utilizar la evaluación como la herramienta para ayudar al OL les resulta difícil, lo se ve reflejado en los resultados de este estudio, que en pocas bibliotecas parecen estar logrando un adecuado nivel de OL. Los modelos tradicionales de servicio necesitan ser reemplazados, para ello es de vital importancia apoyarse en los modelos de evaluación y convertir esta en una herramienta de toma de decisiones, centrándose en esas necesidades de cambio.

4.1.10 Localized Learning and Industrial Competitiveness

Aprendizaje localizado y Competitividad Industrial

Maskell, Peter, Copenhagen Business School, Danish Research Unit for
Industrial Dynamics

Malmberg, Anders, Uppsala University, Department of Social and Economic
Geography

The Regional Studies Association European Conference on "Regional Futures
Gothenburg octubre 1995

El objetivo de este artículo es relacionar el desarrollo regional con el modelo teórico que plantea el crecimiento dentro de una organización. Hace algún tiempo era muy difícil llegar a tener nuevos conocimientos y esto solamente tenía lugar cuando se presentaban situaciones donde había que resolver problemas. Es importante tener presente que para que haya una comunicación efectiva con los empleados tiene que haber un código de conducta que haya sido impuesto por la compañía.

Para reforzar conocimientos adquiridos se debe tener en cuenta el conocimiento basado en la economía, ya que al saber cómo esta fluctúa se puede saber cómo reaccionar. Esto permite aprender, innovar, cambiar la forma en que se va a producir para así llegar a tener un mercado destacado y con nuevos productos.

Por otro lado, se debe tener en cuenta el conocimiento que se genera a través de la experiencia del empleado, cuando este se ve enfrentado a situaciones

que debe resolver solo. Principalmente este tipo de situaciones se presentan en el área de producción, en donde el trabajador está todo el tiempo resolviendo problemas sin la ayuda de nadie y sin poder tomarse el tiempo de consultar, ya que debe evitar que se estanque la producción. Por último, es de observar que la innovación requiere la mayoría de veces, la implementación de nuevas tecnologías y para que esto sea exitoso, debe haber una codificación de las mismas.

Es muy importante recordar que todo tipo de conocimiento tiene un límite, y se debe evitar caer en la rutina y el estancamiento para estar siempre innovando. Otro punto relevante es la cantidad de conocimiento, ya que se puede llegar a tener tanto que muchas veces este no va a ser usado, lo que causa ineficiencia y pérdida de tiempo. Cuando se trata de un negocio personal se imponen restricciones por reglas muchas veces innecesarias que ocasionan un estancamiento de la empresa, y la pérdida de grandes oportunidades.

Las regiones juegan un papel determinante para las empresas ya que dependiendo del tipo de región donde se encuentre la organización, se extraen los mejores recursos y oportunidades, los cuales proporcionaran las mejores herramientas para el desarrollo de las actividades de la empresa. Además de extraer lo mejor de cada región, se pueden crear lazos con empresas que se sitúen cerca y que se considere puedan influenciar positivamente en el desarrollo de las actividades de la organización. Este tipo de conocimiento se

logra cuando las industrias del distrito dan a conocer el “Know How”, creando así cultura técnica, y ayudando a que perduren normas y valores dentro de cada organización. En este proceso se ve la cooperación de los empleados, y la capacidad de la empresa para adquirir nuevos conocimientos.

La expresión “Innovative milieu”, implica que las personas que se rigen dentro de un ambiente de constante innovación, logran tener una perfecta interacción a nivel económico, social, cultural y político acompañado de actores institucionales, lo cual permite que se presenten altos niveles de competencias y una comunicación excelente tanto interna como externa.

A nivel regional se puede presentar un problema relacionado con los proveedores. Ya que puede darse que estos no estén en la misma capacidad de crecimiento de la organización o que no vayan en busca de los mismos objetivos, por lo que se pueden presentar constantes problemas alrededor de lo mismo que no tengan solución, provocando el estancamiento de la organización y la subutilización de los recursos brindados por la región.

Para concluir siempre hay que tener en cuenta la historia de la empresa y el contexto económico, político, social y cultural en el que esta se encuentra para evitar cualquier tipo de problema. También la proximidad con otras empresas puesto que pueden aportarse mutuamente y así ayudarse a prosperar, sin dejar de guardar las distancias.

4.1.11 Management communication quarterly

Dialogic Mentoring: Core Relationships for Organizational Learning

Relaciones fundamentales para el aprendizaje organizacional.

R Michael Bokeno

Vernon W. Gantt

Management communication Quarterly, Nov 2000

Este artículo trata sobre la respuesta a la pregunta Cómo puede el saber volverse el ancho de la compañía y como este cambio intenta ser sustancial. Hay que tener en cuenta que hay que tener un saber organizacional para poder empezar la respuesta, puesto que permite saber las condiciones organizacionales por medio de la exploración, experiencia y riesgos presentes, aunque este saber no es conveniente, normal o fácil.

Esta pregunta se responde a lo largo del artículo y empieza la contestación teniendo en cuenta un Saber mostrado por prácticas existentes, después muestra una faceta de las relaciones del saber, presentando un mentor. Luego un mentor como relación de desarrollo pero como monologo y luego se contrasta con una relación de desarrollo como dialogo. Por último muestra el saber en compañía donde dan a conocer las implicaciones tanto de búsqueda como de práctica.

El saber mostrado por prácticas existentes, como lo dice su nombre son prácticas, son diálogos de experiencias que son mostrados por exposiciones teóricas utilizadas dentro de la organización, el saber hacer, reflexiones de cómo se realizan las tareas y siempre por mostrar un respeto por los demás. Hay que tener presente que siempre dentro de una organización hay reglas, roles, derechos, responsabilidades que deben ser seguidos para poder emitir una opinión para realizar cualquier tipo de tarea. En esta etapa del artículo dan a conocer un programa llamado MPF's el cual propone circunstancias virtuales, oportunidades de cómo actuar, se pueden cometer errores, que van a permitir que los empleados propongan lo que piensen y ver si llega a ser viable en la organización. Pero hay un problema, como es virtual puede que los problemas que se presenten no sean completamente parejos a la realidad.

Las relaciones del saber proponiendo un mentor, son muy confiables puesto que ya se tiene presente una relación desarrollada, que permite llegar a consultar, advertir y tener un soporte social. La persona que llega a ser mentor es digna de respeto y confianza, puesto que es un facilitador, permite una enseñanza, seguir un modelo y crear un nuevo mundo para personas que no tienen ese conocimiento.

Al tener un mentor como relación de desarrollo siendo monólogo, permite tener una lluvia de ideas de lo que se piensa, no es interrumpido, se tiene una estabilidad, claridad y equilibrio respecto a la persona que tiene el

pensamiento, pero se cae en la ambigüedad si se encuentra en lo “correcto”, “verdad”.

Por otro lado, al tener un mentor como relación de desarrollo siendo un dialogo, permite tener un grupo más heterogéneo y dinámico, puesto que se tiene la colaboración de todos los empleados, se presenta una construcción mutua y participativa y relación con los demás. Se busca un soporte y se tiene mente abierta para recibir cualquier tipo de ayuda.

Por último al tener un saber comunitario, implicaciones de búsqueda y práctica, permite la entrada de áreas como Human Resources Management, con la participación de esta área se tiene el desarrollo de la disciplina que se requiera puesto que permite que todos los empleados trabajen en conjunto y hacia un objetivo. Se presentan prácticas tradicionales puesto que van a ser guiadas por personas que ya conocen la organización y todo gira en torno a los valores presentes en ella. También se crea la relación Junior-Senior, el cual consta de una persona que sabe cómo se maneja todo y llega una para aprender de ella y seguir el mismo ritmo que se lleva, al tener a alguien considerado como Junior se tiene la presencia de nuevas ideas y un mejoramiento de acuerdo a conocimientos pasados.

Este artículo, permite darnos cuenta que hay diferentes tipos de saber que permiten que la organización crezca, siguiendo unos modelos estipulados, pienso que no se puede regir por uno solo puesto que todos son bastante

importantes y el que funciones para una organización no se puede decir que va a funcionar para todas.

4.1.12 Organizational learning: knowledge flows and organizational structure

Aprendizaje organizacional: flujos de conocimiento y estructura organizacional

Tz-Li Wang, National Chung Cheng University, Taiwan, R.O.C.

Bella Ya-Hui Lien, National Chung Cheng University, Taiwan, R.O.C.

Review of business research, Volume 10, Number 4, 2010

En la actualidad, el aprendizaje organizacional es uno de los temas más importantes en cuanto al estudio de las organizaciones, ya que hace referencia a la implementación de estrategias para sobrevivir en entornos cada vez más complejos y dinámicos mediante la ampliación de su base de conocimiento². Teniendo en cuenta que diversos factores intervienen en el desarrollo de las organizaciones y algunos de ellos pueden afectar el aprendizaje organizacional, se llevo a cabo un estudio para investigar como el flujo de conocimiento tiene efectos positivos en el aprendizaje organizacional y como la estructura organizacional puede establecer algún tipo de conexión entre los aspectos antes mencionados (flujo de conocimiento y el aprendizaje organizacional).

² Nonaka y Takeuchi, 1995; Levinthal y March, 1993; Senge, 1990

Algunos investigadores toman una perspectiva cognitiva, lo que sugiere que sólo los individuos pueden aprender y que el "aprendizaje organizacional" realmente significa el aprendizaje individual en el contexto de las organizaciones³. Por el contrario, otros toman el término "aprendizaje organizacional", con el argumento de que una organización no es simplemente una colección de individuos que han aprendido, sino una entidad que es capaz de aprender de manera colectiva⁴.

Una de las teorías propone una perspectiva integracionista⁵, lo que sugiere que el aprendizaje organizacional comienza con los procesos cognitivos de los individuos, se va mejorando y se conserva por los procesos que lleva a cabo la organización. De acuerdo con este punto de vista, el aprendizaje organizacional es una extensión del aprendizaje individual que facilita objetivos de la organización y se comparte entre los miembros de la misma. En cuanto a la interpretación, que se encuentra entre el nivel individual y de grupo, los individuos desarrollan mapas cognitivos acerca de los diferentes dominios en los que operan. Existe una integración entre el grupo y la organización, lo que incluye los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias, es el proceso de unir el aprendizaje que se ha producido por individuos y grupos en la organización.

³ Argyris y Schon, 1978; March y Olsen, 1975; Simon, 1991

⁴ Cook y Yanow, 1993

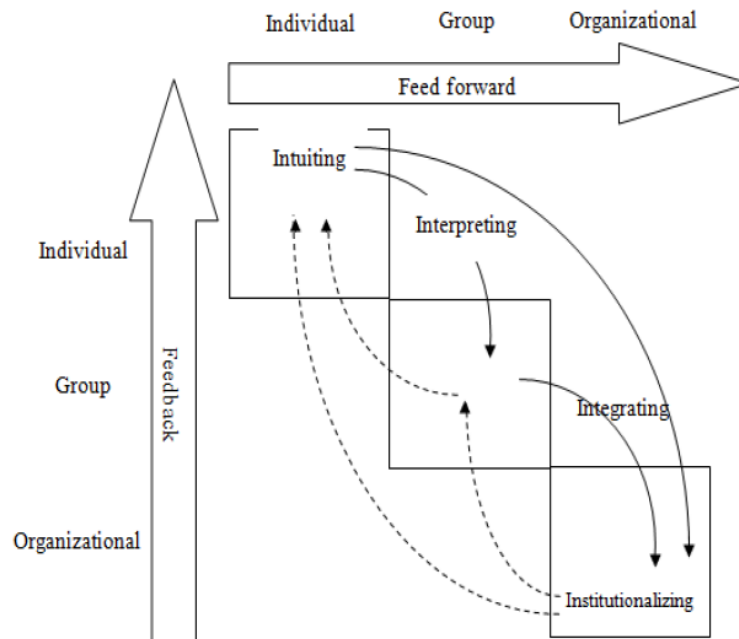
⁵ Crossan et al., 1999

Sin embargo, hay que resaltar que el aprendizaje organizacional es diferente a la suma de los aprendizajes de sus miembros. Aunque las personas pueden ir y venir, mediante el establecimiento de reglas y rutinas de aprendizaje a través de la institucionalización, lo que las personas han aprendido a título individual o en grupos, no necesariamente va con ellos.

Los flujos de conocimiento pueden interpretarse como una transferencia de conocimientos y tecnología entre las subunidades de la organización. Por lo tanto, este estudio analiza los flujos de conocimiento vertical y horizontal dentro de una organización como la norma principal para observar la interacción del grupo y se centra en como los flujos de conocimiento entre grupos tiene un efecto significativo en el aprendizaje organizacional.

Crossan desarrolló un marco para el proceso de aprendizaje organizacional, presentando el aprendizaje organizacional como cuatro procesos (intuición,

FIGURE 1 CROSSAN ET AL.'S ORGANIZATIONAL LEARNING MODEL



interpretación, integración e institucionalización) y la vinculación de los individuos, grupos y niveles de la organización.

La transferencia en los diferentes procesos del conocimiento entre grupos o departamentos que mejoran la creación, transferencia e integración de conocimiento distribuido fluye en dos categorías, horizontal y vertical. Los flujos horizontales se dan cuando se transmiten conocimientos de una subunidad a subunidades de pares - definido como unidades de informes para la misma unidad de control. Vertical cuando los flujos de conocimiento se transmiten de una subunidad a su unidad de supervisión.

Crossan identifica que el flujo de aprendizaje entre los niveles y la tensión es fundamental dentro del desafío del aprendizaje organizacional. Hay muchos factores que podrían facilitar e inhibir este proceso, tales como la estructura, los sistemas de recompensa, los sistemas de asignación de recursos y los sistemas de planificación estratégica.

Por lo tanto, este estudio se analiza el efecto de la formalización y centralización de la estructura de la organización en los flujos de conocimiento y el aprendizaje organizacional. Formalización se refiere al grado en que las decisiones y relaciones de trabajo se rigen por normas formales, instrucciones, procedimientos y el grado en el que las comunicaciones se formalizan por escrito, actúa como un marco de referencia que limita los esfuerzos de

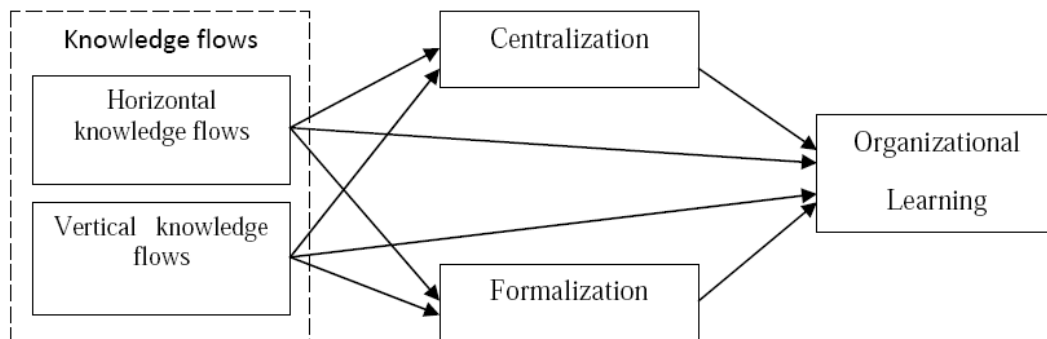
exploración y dirige la atención hacia aspectos restringidos del ambiente externo y facilita la generación de propuestas para mejorar las rutinas existentes. Por lo tanto, la formalización mejora el aprendizaje de explotación a través de la mejora de los procesos, servicios y productos.

La centralización de la toma de decisiones refleja el punto central de la autoridad y se refiere al grado en el que la toma de decisiones se concentra en una organización. Una estructura centralizada dificulta la comunicación interdepartamental y el intercambio frecuente de ideas, también causa distorsión y discontinuidad en las ideas y el conocimiento recuperado para la resolución de problemas.

La toma de decisiones puede ser participativa de acuerdo al nivel de influencia que tienen los empleados en el proceso de la toma de decisiones. Las organizaciones pueden implementar la toma de decisiones participativa en beneficio de los efectos motivacionales de mayor participación de los empleados, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Este estudio considera que la centralización de la toma de decisiones reduce la participación de los empleados, la satisfacción laboral y compromiso con la organización y además conduce a la ineficiencia del aprendizaje. Por consiguiente, se podría predecir que la formalización tendría un efecto positivo en el aprendizaje organizacional.

Para comprobar el objetivo del estudio, se uso un método de investigación de encuesta para examinar relaciones hipotéticas entre los flujos de conocimiento, las estructuras organizativas y el aprendizaje organizacional. El objeto de estudio fue principalmente el sector de alta tecnología, se encuestaron 163 gerentes de las empresas de tecnología en Taiwán.

FIGURE 2: RESEARCH FRAMEWORK



El resultado reveló que los flujos de conocimiento vertical y horizontal no tienen relación directa y positiva con el aprendizaje organizacional, los flujos de conocimiento dentro de una organización no representan el aprendizaje organizacional. Los estudios de investigación indican que existe una relación entre los flujos de conocimiento y explorar el aprendizaje o emplearlo.

Se demostró que en el modelo de aprendizaje organizacional emitido por Crossan, la integración entre el grupo y la organización no sucede en un solo grupo, sino que también debe incluir múltiples grupos de integración. Aunque Crossan cree que la institucionalización no solo es el proceso de integración de

los aprendizajes que se ha producido por individuos y grupos dentro de la organización, sino que también incluye los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias.

Además de la investigación y las implicaciones teóricas, este estudio proporciona implicaciones prácticas para empresas. En él se destacan las cuestiones de gestión que implican flujos de conocimiento, proporcionando una comprensión real de la influencia de la estructura organizativa en el aprendizaje organizacional. Este estudio propone que la alta gestión de forma simultánea encuentra dos factores clave de la organización (estructura de formalización y centralización) para mejorar el aprendizaje organizacional.

El conocimiento sólo puede incorporarse en una organización a través de la ejecución de la estructura organizacional. Las gerencias deberían mejorar el nivel de organización de la formalización, como el fortalecimiento de la gestión de documentos y la creación de las rutinas organizacionales. Estas acciones pueden promover el aprendizaje organizacional y también evitar el establecimiento de la toma de decisiones centralizada, lo que puede conducir a un retroceso en el aprendizaje organizacional.

4.2 CONSOLIDACIÓN DEL PENSAMIENTO:

Los gerentes o administradores de las organizaciones deben tener en cuenta diferentes factores para mejorar el desempeño organizacional pues por una buena estrategia de gerencia en el manejo de los recursos humanos, y esta de estar bien dirigida debe mejorar el desempeño de HR⁶ logrando como efecto tener buenos resultados financieros. Las estrategias deben mirar más allá de las prácticas de dotación y gestión de flujos del personal, pues hay que saber entregar ese tipo de recursos para que sean rentables; por otro lado hay que tener una gestión de los recursos humanos con una visión más integral y equilibrada, incluyendo el clima laboral, cultura organizacional, buscando establecer una relación entre los valores corporativos, sociales e individuales. Si se logra esta mezcla en la organización, podrá representar una ventaja competitiva para la empresa.

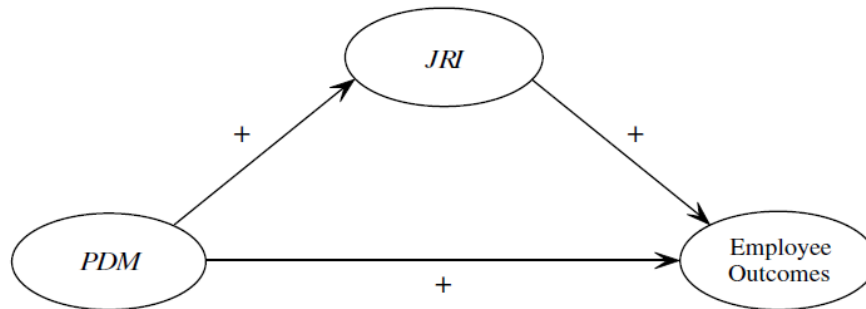
Otra estrategia que se puede llevar a cabo dentro de una organización es la implementación de un sistema de información que mide el rendimiento de la organización y del individuo, además este sistema PM⁷ da información para que las personas puedan completar sus tareas (las tareas relacionadas con su trabajo), y se ha demostrado que cuando se tiene en cuenta al empleado para la toma de decisiones, hace que este conozca la información relevante de sus tareas cotidianas, ayudando así, a que mejore sus resultados, gracias a tener el conocimiento de la información relevante. Como lo podemos ver a

⁶ Human resources

⁷ Performance measurement

continuación en el siguiente gráfico:

Panel A: Prior Participative Budgeting Literature



PDM: participación en las decisiones relevantes

JRI: información relevante del trabajo

No solo las directrices de la administración deben estar centradas a mejorar el desempeño individual, sino a crear una cultura organizativa que sea un incentivo a la innovación, pues esta es una herramienta muy importante dentro de las empresas ya que genera ventaja competitiva, pues las empresas que la tienen son más flexibles, se adaptan mejor a los cambios y logran explotar las oportunidades más eficientemente que la competencia.

Los valores compartidos por el personal de la organización, son el rasgo que más incide en la innovación, tanto de forma positiva como negativa, de ahí del esfuerzo que debe hacer una empresa por consolidar una óptima cultura organizativa.

Las empresas que tienen un nivel alto de organización tienen mejor desempeño, que en las organizaciones con menor nivel de organización, esto se debe a que otro determinante de la innovación es el grado de características de organización que tienen una empresa, debido a que las empresas cuando está bien organizadas pueden estar mejores preparadas a los cambios del mercado, aprendiendo fácilmente lo que el mercado le solicita y logrando innovar para así poder conservar un liderazgo que se ha ganado.

Las empresas en su constante anhelo por desarrollarse cada día más y estar a un paso más adelante que la competencia, han desarrollado una serie de estrategias que le permiten reestructurar, replantear y aprovechar al máximo todo el potencial humano que tienen los trabajadores para aportarle a la empresa. Es por eso que las empresas se preocupan mucho por el aprendizaje organizacional, ya que es un mecanismo en el cual todo el personal humano se va retroalimentando de los conocimientos existentes para tener una mayor capacidad productiva y poder pensar de una forma creativa en la resolución de problemas de una manera grupal por medio de seminarios, talleres individuales y grupales, entre otros; para brindarle a los trabajadores unos espacios seguros para poder generar mecanismos de participación y mecanismos para resolver problemas en colaboración, aprendiendo de sí mismo como de lo demás para contribuir con la construcción de un medio laboral agradable.

Por medio de la retroalimentación, las empresas poseen la capacidad de conocer, asimilar y aplicar los conocimientos existentes para poder innovar en

cada una de sus características comerciales para una mayor productividad. Esto se ve reflejado muchas veces en la creación de un departamento exclusivo para la investigación y el desarrollo, siendo este una forma de utilizar la información externa disponible de una manera más eficaz. Esta capacidad de absorción junto con la creación del departamento para la investigación y desarrollo, las empresas tienen a ser mucho más proactivas, pues aprovechan enormemente todas las capacidades y oportunidades que tiene el medio para brindarles en el desarrollo de la empresa.

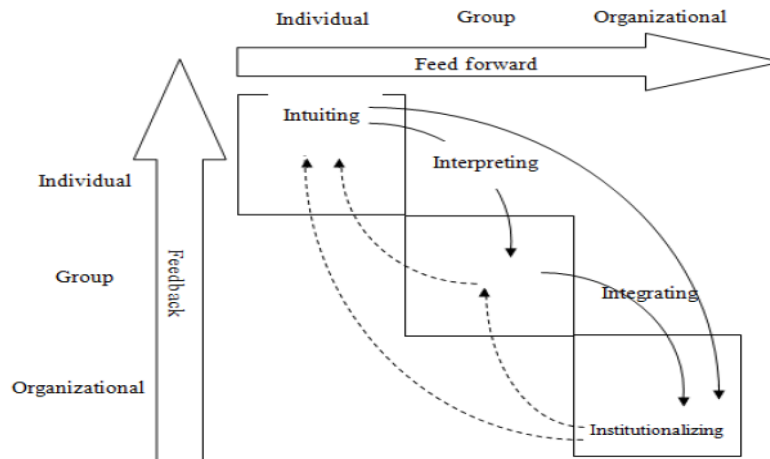
Toda estas tareas se estructuran mediante unos mecanismos para enfrentar los diferentes problemas y actividades que se presenten en la vida diaria. Por eso, mediante las funciones y las rutinas que se establecen para los trabajadores, en esta rutina empieza a realizarse cada vez de una manera más productiva, siempre con un pensamiento de retroalimentación constante para evolucionar, siendo la inversión pieza clave para ello.

Estos factores hacen parte de las variables que tiene una empresa para alcanzar su máximo punto de productividad. Este depende la flexibilidad en la administración de los recursos humanos humano como factor primordial y la dinámica ambiental que, cuando estos factores tengan cierta coincidencia, la empresa tendría un óptimo rendimiento.

Podemos ver que un común denominador en los artículos es la administración el conocimiento en las organizaciones y como este influye en la capacidad del

rendimiento de los individuos de la organización, vemos como se plantean estrategias para determinar cuál es la mejor forma para que los individuos que hagan parte de una organización exploten al máximo sus conocimientos y nos solo esto si no que también estén en constante aprendizaje pero para esto identificamos unos factores clave que ayudaran a que haya una buena utilización de las nociones de los individuos como el flujo del conocimiento, la descentralización de las decisiones, la innovación, el constante aprendizaje, la superación y la motivación hacen que la organización tenga un éxito rotundo ya que de esto de pende en gran medida los aportes que hace el individuo en la organización y la participación activa y si esto sucede tendremos una institución eficaz y llena de ideas y emprendimiento lo cual provocara una competitividad absol

FIGURE 1 CROSSAN ET AL.'S ORGANIZATIONAL LEARNING MODEL



Con el esquema anterior podemos ver que cuando hay una adecuada difusión y un flujo de información se genera la participación activa de cada individuo en la organización, lo que genera una descentralización de esta, debido a que se

tiene en cuenta las diversas opiniones de los trabajadores y no solo lo que dice la administración central.

Es importante reconocer que todo lo anteriormente mencionado depende de la administración de los recursos humanos y de cómo esto juega un papel importante en la constante motivación de los individuos de la organización, además de dar un impulso entre e intragrupos para que todos sean tenidos en cuenta.

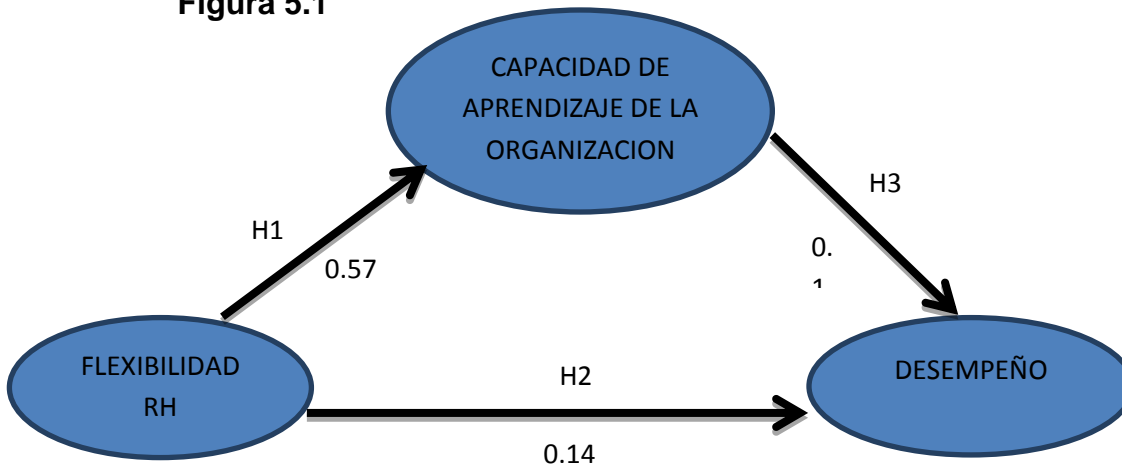
De igual forma también se resalta que no solo es valioso el conocimiento que traen los individuos del entorno de la organización, si no que es más importante aun lo que se aprende dentro de este, como se aprende y como se intercambia este conocimiento adquirido dentro de la organización ya que esto determinara que tan bien se está captando los procesos que se deben llegar a cabo en esta, por otro lado no es solo el aprendizaje del entorno y dentro del sino también el de la competencia y de sistemas como el know how o benchmarking que permiten un mejoramiento constante no solo del individuo si no de la optimización de recursos, costos y tiempos por parte de la organización.

5. HIPÓTESIS Y CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

EL modelo base de estudio fue el propuesto por el profesor Guillermo Buenaventura, para la construcción del modelo se establecen relaciones entre tres variables, la flexibilidad de los recursos humanos, la capacidad de aprendizaje de la organización y el desempeño individual.

En el siguiente grafico se muestra los resultados que se obtuvieron cuando se corrió el modelo. Se puede apreciar la relación que tienen los tres coeficientes, resaltando que en el desempeño seleccionamos solo las preguntas que tenían que ver con los estudiantes, mientras en los coeficientes FLEX (flexibilidad de los recursos humanos) y el coeficiente LC (capacidad de aprendizaje de la organización) si se toman todas las variables, buscando así estudiar el efecto que tienen estas sobre el desempeño individual que perciben los estudiantes del a universidad Icesi, ante un cambio en la flexibilidad de los recursos humanos y/o la capacidad de aprendizaje de la universidad. En el anexo 1 se muestra el grafico del modelo tal como lo arrojo AMOS.

Figura 5.1



H1: La flexibilidad del recurso humano está relacionada con la capacidad de aprendizaje de la organización.

H2: La flexibilidad del recurso humano está relacionada con el desempeño individual.

H3: La capacidad de aprendizaje de la organización está relacionada con el desempeño individual.

El modelo en que basamos la investigación fue tomado del modelo base, pero no tomamos todas las preguntas que hay en la variable de desempeño, sino que nos enfocamos en el desempeño de los estudiantes

5.1 RESULTADOS:

El modelo fue estimado con el metodo de Maxima Verosimilitud el cual nos arrojo resultados acerca de las relaciones de las variables:

	ESTIMATE	P
OLC ← HRF	0,573	0,001
PERFORM ← OLC	0,013	0,654
PERFORM ← HRF	0,144	0,016

Fuente: Autores.

La interpretación de estos resultados es:

- La relación entre el coeficiente de Flexibilidad del recurso humano (HRF) y el de Capacidad de aprendizaje de la organización (OLC), tiene un nivel de significancia del 99%. Al comprobar que esta relación es significativa, podemos decir que la influencia de la flexibilidad de los recursos humanos sobre la capacidad de aprendizaje de la organización es de 0,573. Comprobando que la H1 se cumple.
- La relación entre el coeficiente de flexibilidad de los recursos humanos y el desempeño individual que los estudiantes perciben, tiene un 95% en su nivel de significancia. Al comprobar que esta relación es significativa, podemos decir que la influencia de la flexibilidad de los recursos humanos sobre la percepción que tienen los estudiantes sobre el desempeño individual es de 0,144. Comprobando que la H2 se cumple.

- La relación entre el coeficiente de capacidad de aprendizaje de las organizaciones y el desempeño individual que los estudiantes perciben, No es significativo, por lo tanto lo que podemos concluir es que no importa cuál sea la capacidad de aprendizaje que tenga la organización, los estudiantes no perciben que esto afecte el desempeño. Mostrando que la H3 no se cumple.

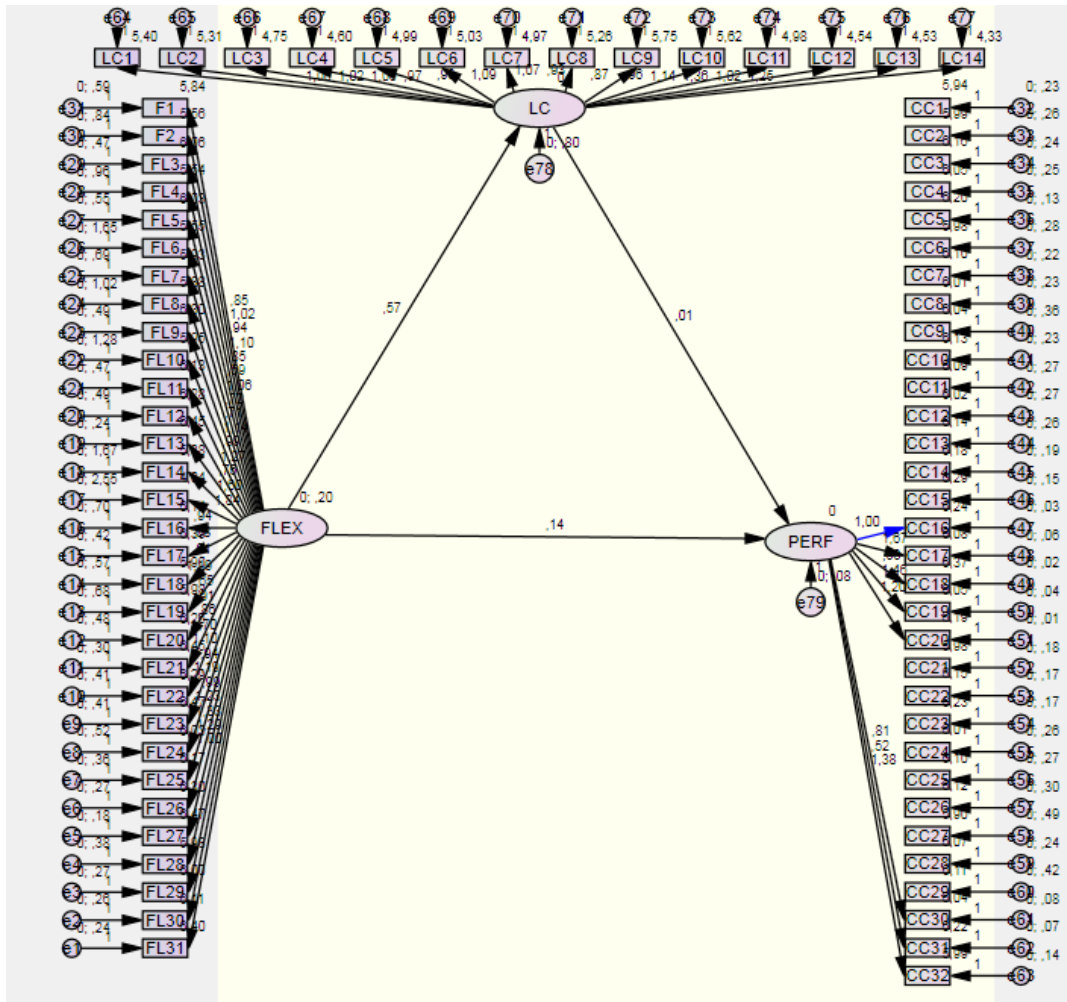
6. CONCLUSIONES

- ✓ Como vemos en los resultados, la flexibilidad de los recursos humanos tiene una gran influencia en el desempeño de los estudiantes, lo que percibe que entre los profesores tengan flexibilidad y capacidad de adaptarse y entender a los estudiantes, estos mejoraran su desempeño notoriamente. Todo lo contrario si se tiene a un profesor rígido, esto hará que los estudiantes no estén a su máximo desempeño.
- ✓ Podemos concluir que si la organización, en este caso la Universidad Icesi, es más flexible con los profesores, estos podrán manejar mejor su tiempo y aumentara su motivación para seguir aprendiendo, redundando esto a una mayor capacidad de aprendizaje de la organización. Por otro lado si la universidad no es flexible, esto afectara en grandes proporciones a la capacidad de aprendizaje de la misma.
- ✓ Si la universidad quiere mejorar su desempeño organizacional, y el desempeño que perciben los estudiantes, tendrán que incorporar profesores que tengan una mejor actitud de flexibilidad.
- ✓ Los estudiantes no valoran o perciben que la capacidad de aprendizaje organizacional, afecte positiva o negativamente en su desempeño. No se percibe la diferencia que se tiene en los profesores que se han dedicado a estudiar más y aumentar su capacidad de aprendizaje.
- ✓ Haciendo énfasis en las pruebas basadas en el estudio relacionado en la universidad Icesi pudimos verificar que La relación entre el coeficiente de

Flexibilidad del recurso humano y el de Capacidad de aprendizaje de la organización, tiene un nivel de significancia del 99%. Al comprobar que esta relación es significativa, podemos decir que la influencia de la flexibilidad de los recursos humanos sobre la capacidad de aprendizaje de la organización es significativo. Comprobando que la esta hipótesis se cumple, es decir que cuando un jefe o líder de la organización es flexible con sus empleado o la persona que está por debajo de su rango jerárquicamente hablando el trabajador va a responder mejor en sus actividades, es decir este encontrara un mejor desempeño en sus labores dado a que lo motiva la metodología de trabajo sintiendo la necesidad de responder.

ANEXO

Ajuste del Modelo en AMOS 19



BIBLIOGRAFIA

1. Wesley M. Cohen. *Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation*. Carnegie Mellon University, Daniel A. Levinthal. University of Pennsylvania.
2. Sumita Ketkar and P.K. sett. *Eenvironmental Dynamism, Human Resource Flexibility, and Firm Performance: analysis of a multi- level causal model*.
3. Mauricio Zollo. *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. Winter Department of Strategy and Management INSEAD. Sidney G.
4. Core Relationships for Organizational Learning. *Dialogic mentoring*.
5. Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez Jiménez y Raquel Sanz-Valle. *¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?*
6. Georg Dutschke. Julio García del Junco. *Evaluating the level of performance in organizations with higher capacity of learning*, Universidad Sevilla. Universidad de Sevilla.

7. Laurie L. Burney. Michele Matherly. *Examining Performance Measurement from an Integrated Perspective*. Mississippi State University. University of North Carolina at Charlotte Journal of information systems, Vol. 21, No. 2 Fall 2007, pp. 49–68.
8. Jaap Paauwe. Paul Boselie. *HRM and performance: What next?* Erasmus University., Tilburg University. Human Resource Management Journal, Vol 15, no 4, pages 68-83.
9. Kuan- Nien Chen *Institutional Evaluation and its Influence on Organizational Learning*. Kaohsiung Medical University Library, Kaohsiung, Taiwan.
10. Maskell, Peter. *Localized Learning and Industrial Competitiveness*. Copenhagen Business School, Danish Research Unit for Industrial Dynamics Malmberg, Anders, Uppsala University, Department of Social and Economic Geography.
11. R Michael Bokeno, Vernon W. Gantt. *Management Communication Quarterly Dialogic Mentoring: Core Relationships for Organizational Learning*.

12. Tz-Li Wang, National Chung Cheng University. Taiwan, R.O.C. Bella Ya-Hui Lien. *Organizational Learning: Knowledge Flows and Organizational Structure*. National Chung Cheng University, Taiwan, R.O.C.