

**ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS DE INTERACCIÓN ENTRE VARIABLES DEL
RECURSO HUMANO. ESTUDIO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO**

MARTHA LILIANA CUERO HURTADO

Trabajo de Grado para optar por el título de Magister en Finanzas

Director del trabajo de Grado:
Guillermo Buenaventura Vera, PhD.



**Universidad Icesi
Faculta de Ciencias Administrativas y Económicas
Cali, Valle del Cauca
Mayo de 2014**

DEDICATORIA

A mi madre, por su incondicional apoyo y amor que hicieron posible el logro de este peldaño más en mi vida y a mi hija, el motor de mi vida que con solo existir ya enseña a amar.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|---|-------------|
| RESUMEN..... | 6 |
| ABSTRACT..... | 7 |
| INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| 1. PRESENTACIÓN..... | 10 |
| 1.1 JUSTIFICACIÓN..... | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 10 |
| 1.2.1 Objetivo General..... | 10 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 11 |
| 2 REVISIÓN DE LA LITERATURA..... | 12 |
| 2.1 ANTECEDENTES..... | 12 |
| 2.2 EL CAPITAL PSICOLÓGICO (PSYCAP)..... | 12 |
| 2.3 LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN (OLC)..... | 14 |
| 2.4 EL INTERCAMBIO ENTRE MIEMBROS DEL EQUIPO (TMX)..... | 16 |
| 2.5 CONFIANZA (TRUST)..... | 17 |
| 3 DISEÑO DEL ESTUDIO..... | 19 |
| 3.1 PLANTEAMIENTO DEL MODELO E HIPÓTESIS..... | 19 |
| 3.2 METODOLOGÍA..... | 20 |
| 3.2.1 Abordaje de la metodología..... | 20 |
| 3.2.2 Trabajo de Campo..... | 20 |
| 3.2.3 Ecuaciones Estructurales..... | 21 |
| 4 APLICACIÓN Y RESULTADOS..... | 22 |
| 4.1 CONTRASTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO..... | 22 |
| 4.2 ANÁLISIS DE LA MEDIACIÓN DE LAS VARIABLES..... | 23 |
| 4.3 Resumen de los Hallazgos..... | 25 |
| 5 CONCLUSIONES..... | 27 |
| GLOSARIO..... | 29 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 30 |
| ANEXOS..... | 37 |

INDICE DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Hipótesis | 19 |
| Tabla 2. Características de la encuesta | 20 |
| Tabla 3. Contratación del Modelo Propuesto | 22 |
| Tabla 4. Contratación de la Medicación de OLC..... | 23 |
| Tabla 5. Contratación del Modelo 3 | 24 |
| Tabla 6. Contratación del Modelo 4 | 25 |
| Tabla 7. Significancia de las variables OLC y TRUST | 26 |

INDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|------------------------------------|-------------|
| Figura 1. Modelo 1 | 19 |
| Figura 2. Modelo 1 | 22 |
| Figura 3. Modelo 2 | 23 |
| Figura 4. Modelo 3 | 24 |
| Figura 5. Modelo 4 | 25 |
| Figura 6. Regresión Modelo 1 | 37 |
| Figura 7. Regresión Modelo 2 | 38 |
| Figura 8. Regresión Modelo 3 | 39 |
| Figura 9. Regresión Modelo 4 | 40 |

RESUMEN

En el presente trabajo se plantea y contrasta la Teoría de Recursos y Capacidades en un ambiente de una entidad pública local, interactuando cuatro elementos de la psicología empresarial que son: Capital Psicológico, Capacidad de aprendizaje organizacional, Confianza y TMX (*Team member Exchange*), lo cual nos permite identificar la influencia o relevancia de estas variables no financieras en la obtención de resultados económicos en la organización; por consiguiente, se considera determinante el análisis del factor psicológico en una empresa, pues como lo expresa Kenichi Ohmae, “la economía se basa en la psicología, siendo esta un método de estimulación de la misma”. Los resultados obtenidos son soportados con la realización de un trabajo de campo mediante una encuesta de 96 preguntas a más de 200 personas.

PALABRAS CLAVE: Capital Psicológico, Capacidad de aprendizaje organizacional, Confianza, TMX (Team member Exchange), Ecuaciones Estructurales, Significancia Estadística.

ABSTRACT

This paper presents and contrasts the theory of resources and capacities in the ambiance of a local public entity, interacting with four elements of psychology that are business: Psychological Capital (PsyCap), capacity for organizational learning (OLC), Trust, and TMX (*Team member Exchange*), which allows us to identify the influence or importance of these variables in non-financial economic results in the organization; Therefore, is regarded as crucial analysis of the psychological factor in a company, because as expresses Kenichi Ohmae, "the economy is based on psychology, this being a method of stimulation of the same". The results obtained are supported with the realization of a field work through a survey of 96 questions to more than 200 people.

KEY WORDS: Psychological Capital, Organizational Learning Capability, Trust, TMX (Team member Exchange), Structural Equations, Statistical Significance.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, las entidades del sector público son consideradas carentes de calidad en la atención a los usuarios, de falta de compromiso por parte de sus funcionarios y proclives al menosprecio de la relevancia en la obtención de ventajas competitivas, de eficiencia en el desempeño financiero y no financiero, frenando con ello la capacidad de aprendizaje organizacional que proporciona evolución, crecimiento, eficiencia, eficacia y efectividad, condiciones que se requieren para el buen desempeño de la organización.

La investigación en el recurso humano, provee una serie muy basta de elementos que se pueden identificar y medir para establecer la estrategia de optimización de desempeño. Un elemento muy actual, es el capital psicológico, que establece la capacidad del individuo para enfocar sus esfuerzos hacia los objetivos (Luthans, 2002a). Otro elemento muy destacado por la literatura es la capacidad de aprendizaje organizacional, el cual establece las condiciones que se deben dar dentro de la organización para optimizar el aprendizaje de los individuos y del grupo (Chiva et al, 2007). Estos dos elementos conllevarían a un mejoramiento en el desempeño del equipo a través del apoyo entre los miembros del mismo (Team Member Exchange), lo cual está evidenciado en algunos trabajos (Luthans et al, 2007; Buenaventura, 2013). Sin embargo, el factor confianza no ha sido estudiado en el mecanismo de interacción de estos tres factores, por lo que se propone hacer en este trabajo.

Con este trabajo se evidencia el comportamiento del primordial recurso de una entidad pública como lo es su recurso humano, que permitirá identificar y medir su gestión y desempeño dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades, como enfoque en la estrategia empresarial, considerando el capital humano como el principal elemento para el desarrollo de esta entidad.

En el capítulo 1 se realizará la presentación de este trabajo resaltando la importancia de las variables analizadas dentro de la organización, mediante la justificación y el planteamiento de los objetivos que se pretenden desarrollar. En el capítulo 2, se realizará la revisión de la literatura que fundamenta la metodología empleada para el desarrollo de este trabajo.

El capítulo 3, se muestra el diseño empleado así como también el planteamiento del modelo e hipótesis, la metodología y los instrumentos de contraste utilizados.

En el capítulo 4, se muestran las aplicaciones y resultados del modelo y finalmente en el capítulo 5, se dan las conclusiones de los resultados obtenidos.

1. PRESENTACIÓN

En esta sección discutiremos la importancia de los objetivos de la investigación, tomando como marco de desarrollo el estado del arte que nos presenta la literatura actual sobre los tópicos que se involucran en este trabajo.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Como ya se mencionó, dentro de la teoría de recursos y capacidades el recurso humano cobra vital importancia. El análisis de la repercusión que tienen las características individuales de los empleados (flexibilidad individual, capital psicológico) sobre variables grupales y de equipo como la confianza y el apoyo entre los miembros de la organización (Trust y TMX), aportaría un ingrediente valioso dentro del mecanismo de interacción de los elementos individuales y grupales en la gestión del recurso humano.

Este estudio complementaría la línea de investigación de innumerables autores sobre los mecanismos de actuación de los diferentes elementos de la nueva psicología positiva en el ámbito empresarial. Además es de interés en las organizaciones públicas porque en Colombia no se conoce hasta el momento, la práctica de mecanismos de interacción sobre factores del recurso humano, lo cual es de vital importancia para el mejoramiento en la eficiencia y eficacia de las entidades del sector público.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Plantear y contrastar en un ambiente de entidad pública local, un modelo de interacción entre cuatro elementos de la psicología positiva empresarial: Capital Psicológico, Capacidad de aprendizaje organizacional, Confianza, TMX (*Team Member Exchange*).

1.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del estudio se pueden listar así:

- ✓ Establecer un estudio bibliográfico sobre los cuatro elementos de la psicología positiva empresarial: Capital Psicológico, Capacidad de aprendizaje organizacional, Confianza, TMX (*Team member Exchange*).
- ✓ A partir de este, diseñar un modelo de interacción entre ellos, planteando las respectivas hipótesis, las cuales considerarían una interrelación positiva entre los factores PSYCAP, OLC, TMX y TRUSH
- ✓ Realizar el contraste estadístico de las hipótesis planteadas y concluir sobre los hallazgos.

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

En este capítulo se discuten las variables de interés que posiblemente se interrelacionen en el modelo que el trabajo propone desarrollar, partiendo de la ubicación general de la Teoría de Recursos y Capacidades, para comentar los hechos relevantes que la literatura presenta sobre las variables propuestas.

2.1 ANTECEDENTES

Los estudios realizados han mostrado que el Aprendizaje Organizacional afecta la ventaja competitiva (Jashapara, 2003), el desempeño financiero y no financiero de la empresa (Bontis, et al, 2002; Dimovski y Skerlavaj, 2005; Jiménez-Jiménez y Cegarra-Navarro, 2006), colabora en los beneficios tangibles e intangibles de alianzas estratégicas (Simonin, 1997), en el costo unitario de producción (Darr, Argote y Epple, 1995), y en la innovación (Llorenz - Montes, Molina y Verdu - Jover, 2005). Consecuentemente, la Capacidad de Aprendizaje Organizacional, emerge como una competencia esencial para las organizaciones que se encuentran en capacidad de evaluar su entorno, con el objetivo de identificar oportunidades, amenazas y presiones para el cambio, desarrollando competencias estratégicas a través del aprendizaje.

Por su lado, el comportamiento positivo organizacional es un enfoque específico para la gestión del desempeño y del desarrollo de la firma, dentro de la Teoría de Recursos y Capacidades. Se construye sobre los elementos esperanza, resiliencia, optimismo y auto-eficacia del recurso humano (Luthans, 2002a; Luthans et al., 2004; Luthans y Youssef, 2004; Luthans y Youssef, 2007; Luthans, Youssef et al., 2007). Los niveles de estas construcciones constituyen específicamente el capital psicológico del individuo. De hecho Luthans y sus colaboradores establecen este constructo como un avance del desarrollo del Capital Humano, trasegando desde el concepto básico de lo que sabe, al concepto de Capital Social (a quien se conoce) y de Capital Psicológico (lo que se es).

2.2 EL CAPITAL PSICOLÓGICO (PSYCAP)

El Capital Psicológico (también llamado 'PsyCap', por sus siglas del término en inglés, *Psychological Capital*), simplemente se define como el estado psicológico

de un individuo caracterizado por: "(1) tener confianza (auto-eficacia) a asumir y poner el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas complejas; (2) tener una actitud positiva (optimismo) sobre éxito ahora y en el futuro; (3) perseverar en la obtención de las metas, redirigiendo rutas, si fuere necesario, para lograr los objetivos trazados (esperanza); y (4) ante la adversidad, presentar una característica de "rebote" (resiliencia) e ir más allá para alcanzar el éxito (Luthans, Youssef, et al., 2007a)".

La esperanza es una fortaleza del comportamiento positivo, ampliamente utilizada en nuestro lenguaje coloquial, pero aquí está asociada con la teoría y la investigación de la psicología positiva; de acuerdo con Snyder (2000), la esperanza es un estado de motivación positivo, basado en un sentido de éxito y en planificación de objetivos.

La resiliencia es otra fuerte característica del comportamiento positivo. En efecto, la teoría y la investigación han caracterizado una adaptación positiva ante una muy significativa adversidad o riesgo (Masten y Reed, 2002). En el lugar de trabajo, la resiliencia representa la capacidad psicológica positiva para recuperarse de la adversidad, la incertidumbre, el conflicto y el fracaso (Luthans, 2002a). Sin embargo, la resiliencia se caracteriza por responder no sólo a los eventos adversos, sino también para eventos favorables.

El optimismo, otro elemento del capital psicológico, es, según Seligman (1998) una actitud de visualizar los acontecimientos positivos y el alcanzar la meta, incluyendo una valoración objetiva de lo que puede lograr en una situación concreta, dados los recursos disponibles del momento (Luthans, 2002b; Luthans et al., 2007; Schneider, 2001; Peterson, 2000).

La eficacia está vista como la convicción de la persona sobre su capacidad de motivación, de explotación de sus recursos cognitivos y definición de los cursos de acción para ejecutar con éxito una tarea específica (Bandura, 1977; Bandura, 1997; Stajkovic y Luthans, 1998).

El PsyCap representa un constructo nuclear que subyace en las cuatro dimensiones: esperanza, resistencia, optimismo y eficacia (Law et al., 1998). El capital psicológico de un individuo puede verse como 'quién es usted' y 'lo que puede hacer en términos de desarrollo positivo' (Avolio y Luthans, 2006), más allá del concepto de capital humano ('lo que usted sabe'), del capital social ('a quien usted conoce') y del capital financiero ('lo que usted tiene') (Luthans et al., 2004).

El Capital Psicológico es un constructo que se marca dentro de la psicología positiva (Bandura, 1977), la cual ha sido densamente aplicada en los procesos de estudio del recurso humano en las organizaciones.

A pesar de que cada elemento es relevante para comprender el concepto de Capital psicológico, es importante tener en cuenta que el PsyCap Global es mayor que la suma de sus elementos (Luthans, Avey, Avolio y Combs, 2006; Luthans, Youssef y Avolio, 2007). Por consiguiente, la Auto-eficacia, el Optimismo, la Esperanza y la Resiliencia se afectan mutuamente, y el desarrollo de una muy probablemente mejorará algunas de las otras. Por lo tanto, si un individuo mejora uno de los cuatro elementos, su nivel general de PsyCap aumentará (Luthans, Youssef y Avolio, 2007).

A continuación, se discutirá un elemento complementario del Psycap como lo es la capacidad de aprendizaje en la organización.

2.3 LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN (OLC)

El aprendizaje emerge cada vez más como una iniciativa viable de cambio para la supervivencia (Senge, 1990a) intentando hacer uso productivo de la forma de organización flexible mediante el poder colaborativo en los procesos internos, la flexibilidad en sus formas sustantivas, como respuesta transformacional a las turbulentas condiciones ambientales, esto es, aprender a aprender (Argyris y Schön, 1978). La influencia de la organización que aprende, y que por lo tanto va más allá de lo estándar, en el sector de negocios ha sido demostrada en varios otros, encontrados principalmente en la literatura profesional de la salud, los servicios sociales y la educación (Kurtz, 1998; Gould, 2000; Carnochan y Austin, 2001; Gould y Baldwin, 2004; Hawkins y Shohet, 2006).

La importancia del Aprendizaje Organizacional para la supervivencia y funcionamiento eficaz de la empresa ha sido muy destacada en la literatura (por ejemplo, Argyris y Schön, 1996; Senge, 1990; Zahay y Handfield, 2004). El aprendizaje y el conocimiento son los más importantes recursos de una organización para dotarla de ventajas competitivas. La existencia de aprendizaje y conocimiento creará y definirá el verdadero concepto de la gestión del conocimiento, a través de la adquisición de información y el desarrollo de capacidades de aprendizaje en la organización (Shoid et al. 2012).

La mayor capacidad de identificar, digerir, aprovechar y usar la información ayudará a construir conocimiento. Las prácticas del aprendizaje organizacional han de convertirse en objetivo indispensable para cualquier organización, por lo tanto se ha de fortalecer el proceso de aprendizaje en la organización como mecanismo de aprendizaje organizacional. Según Bauman (2005) el aprendizaje organizacional se ha promovido en una comunidad de instituciones educativas, observando cuatro condiciones principales: la existencia de nuevas ideas, el favorecimiento de la duda sobre el conocimiento y las prácticas existentes, la ampliación del conocimiento y las prácticas existentes, y la transferencia de conocimiento en la comunidad institucional.

El Aprendizaje en la organización también se sustenta y confunde con la Capacidad de Aprendizaje organizacional (OLC, por sus siglas en inglés, *Organization Learning Capability*), que es lo que permite a la organización operar las más adecuadas y precisas prácticas de gestión, estructuras y procedimientos que facilitan y fomentan el aprendizaje (Shoid et al., 2012). La OLC establece los niveles de capacidad de una organización para aplicar prácticas de gestión, mantener una estructura precisa y adecuada y los procedimientos que permitan mejorar, facilitar y fomentar el aprendizaje. Goh (2003) considera que el crecimiento de estas prácticas propiciará una mayor capacidad de aprendizaje en toda la organización.

Una consecuencia muy deseable del aprendizaje organizacional es la innovación. Hay unanimidad entre académicos y profesionales, en considerar la innovación como un elemento básico para el crecimiento económico y para la mejora de la competitividad en los mercados cada vez más globalizados (por ejemplo, Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; Bello et al., 2004; Shipton et al., 2006). De hecho, numerosos trabajos empíricos han encontrado evidencias que apoyan una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y la innovación (por ejemplo, Alegre y Chiva, 2008; Aragón-Correa et al., 2007; Calantone et al., 2002; Hult et al., 2004; Zahay y Handfield, 2004).

La investigación ha confirmado que los factores facilitadores de aprendizaje organizacional crean un clima innovador en la firma (Alegre y Chiva, 2008; Aragón-Correa et al., 2007). Dichos factores son las características organizativas y de gestión que permiten que una organización aprenda (Goh y Richards, 1997) y tradicionalmente han sido subrayados por una extensa literatura sobre el aprendizaje organizacional (por ejemplo, Goh y Richards, 1997; Hult y Ferrell, 1997; Gatignon et al., 2002; Jerez-Gómez et al., 2005; Chiva et al., 2007).

Jerez-Gómez et al. (2005), realizando una importante revisión de la literatura, han planteado un modelo de cuatro dimensiones que determinan la Capacidad de Aprendizaje Organizacional. Estas dimensiones son: Compromiso Gerencial, Perspectiva de Sistemas, Apertura y Experimentación, e Integración y Transformación de Conocimientos. A continuación ampliamos los desarrollos de estas cuatro dimensiones.

2.4 EL INTERCAMBIO ENTRE MIEMBROS DEL EQUIPO (TMX)

La relación de apoyo o intercambio de un individuo con su grupo de trabajo (TMX, por sus siglas del término en inglés, *team-member exchange*) se define como la calidad de las relaciones interpersonales que se dan entre dicho individuo y los compañeros de su equipo, entendido éste de forma global (Seers, 1989).

Este concepto fue propuesto por Seers (1989) como un constructo de generación de funciones complementario a la calidad del intercambio superior-subordinado (LMX, por sus siglas del término en inglés, *leader-member exchange*). En concreto hace referencia a "la percepción individual del miembro de su relación de intercambio con sus iguales (o pares) dentro del grupo de trabajo en su conjunto" (Seers, 1989, p. 119).

Así, a partir de la teoría LMX, Seers (1989) sugirió que los individuos se involucran en un proceso de establecimiento de funciones con sus grupos de trabajo. Por tanto, la teoría TMX, al igual que la LMX, tiene su base en la teoría de la función (Katz y Kahn, 1978) y en la teoría del intercambio social (Homans, 1961; Blau, 1964), que sugieren que las respuestas de un individuo en la realización de sus funciones pueden ser entendidas como el producto de la interacción entre éste y el conjunto de emisores de funciones con los cuáles aquél generalmente interactúa. Habitualmente, los miembros clave en relación con su conjunto de funciones son su supervisor y sus compañeros de trabajo. No obstante, Seers (1989) señala que la investigación sobre este fenómeno se ha centrado en el supervisor como emisor de funciones, olvidándose de los efectos de las relaciones de trabajo entre los compañeros del grupo al que se pertenece y que también son de especial interés.

Los estudios empíricos han demostrado que calidad del TMX está relacionada con la satisfacción laboral de sus miembros y su rendimiento (Seers, 1989), así como también a la identificación, el compromiso y la tasa de rotación de los miembros

del equipo (Hellman, Witt y Hilton, 1993). Es de esperarse que el nivel medio de TMX dentro de un equipo de trabajo se corresponda con la efectividad del grupo.

2.5 CONFIANZA (TRUST)

La confianza en una organización, es la voluntad de aceptación, basada en expectativas positivas sobre las intenciones o conductas (Mayer et al. 1995, Rousseau et al. 1998). La confianza representa una confianza positiva como un principio organizador acerca de los motivos y las intenciones de la otra parte, representa la expectativa a que otros actúen de una manera positiva, o al menos no opuesta, a los intereses (1988) de Gambetta; La confianza conlleva a decisiones más eficiente mediante la simplificación de la adquisición y la interpretación de la información. También es tomada como guía de acción sugiriendo comportamientos y rutinas que son más viables y beneficiosos bajo la suposición de que la contraparte es confiable.

Esta discusión acerca de la confianza ha sido conceptualizada como una expectativa, que es perceptivo o actitudinal, como una voluntad de ser vulnerable, que refleja la voluntad o intencionalidad, y como un acto de Asunción de riesgos, que es una manifestación del comportamiento. En un contexto organizacional "las expectativas sobre otras intenciones o conductas" incluirá "técnicamente competente una actuación de quienes participan con nosotros en las relaciones sociales y sistemas" (Barber 1983, p. 9). Además de competencia, la confianza también se basa en la integridad del comportamiento anticipado y la benevolencia de otros (Mayer et al., 1995). La Confianza se basa, en parte, en un "acto de fe" (Lewis y Weigert 1985).

En consecuencia, mientras que nuestra visión de confianza incluye un elemento de expectativa calculada, también abarca un componente no calculado, reconociendo la racionalidad limitada y existente incertidumbre de la vida organizacional. Además de confianza, fiabilidad, influencias y eficacia de la confianza son un principio de organización (aunque confiabilidad ha recibido hasta ahora menos atención de la investigación que confianza). Confiabilidad implica tener confianza en uno (Barney y Hansen 1994).

En un contexto organizacional, la naturaleza y la diversidad de experiencias relacionales son formados en parte por los arreglos organizacionales (por ejemplo, estructura, cultura, incentivos) que influyen y limitan los comportamientos de las

personas (Ferrin y Dirks este problema, Perrone et al. 2003). Ghoshal y Morán (1996) sostienen que esta desconfianza puede también convertirse en una profecía auto-cumplida, y disminuirá la confiabilidad de los miembros de la organización.

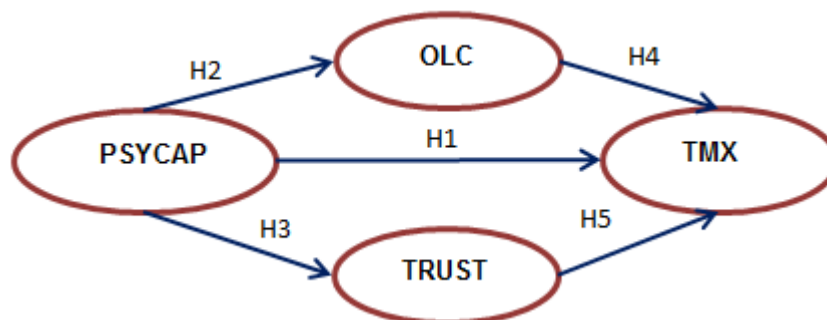
3 DISEÑO DEL ESTUDIO

De acuerdo a lo ya mencionado para realizar el desarrollo de este proyecto plantea un modelo y diversas hipótesis que conlleven a la explicación del comportamiento de las cuatro variables de la Teoría de Recursos y Capacidades dentro de una empresa del sector público de la ciudad.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL MODELO E HIPÓTESIS

A continuación se plantea el modelo 1 (Ver Figura 1) y las hipótesis (Ver Tabla 1) colegidas de la discusión sobre la literatura de las variables que se ha presentado.

Figura 1. Modelo 1



Fuente: Por el autor

Tabla 1. Hipótesis

| | |
|-----|---|
| H1: | PSYCAP es significativo y relevante ante TMX |
| H2: | PSYCAP es significativo y relevante ante OLC |
| H3: | PSYCAP es significativo y relevante ante TRUST |
| H4: | OLC variable mediadora significativa y relevante ante TMX |
| H5: | TRUST variable mediadora significativa y relevante ante TMX |
| | **** $\rho > 99,9\%$ |
| | *** $\rho > 99\%$ |
| | ** $\rho > 95\%$ |
| | * $\rho > 90\%$ |
| | N.S. No significativo |

Fuente: Por el autor

3.2 METODOLOGÍA

En este capítulo se discute la metodología, el método y los instrumentos empleados en la investigación.

3.2.1 Abordaje de la metodología

Como lo muestran la mayor cantidad de papers revisados, los estudios de este tipo de mecanismos se contrastan estadísticamente con una metodología cuantitativa, dado que corresponden a modelos de confirmación estadística más que de exploración.

El método más utilizado en la literatura en la contrastación estadística es el de regresión lineal. Para el caso de modelos en los cuales sus variables interactúan de dos formas: dependientes e independientes, el método apropiado es el de ecuaciones estructurales, ya que permite reemplazar complejas regresiones lineales múltiples por un conjunto de ecuaciones simultáneas de regresiones simples.

La forma de cuantificar las variables que son no observables directamente, se hace con escalas perceptuales de situaciones observables.

A continuación presenta la forma en que se realiza el estudio, tanto en el instrumento de trabajo de campo como en el instrumento de contraste estadístico.

3.2.2 Trabajo de Campo

Se realiza una encuesta con las características que se presentan en la tabla 2:

Tabla 2. Características de la encuesta

| | |
|---|----|
| Total de Preguntas | 96 |
| Total de Variables | 4 |
| Escala de Likert 1 – 7 en todas las preguntas | |

Fuente: Por el autor

Las preguntas se tomaron de las escalas presentadas en *papers* de reconocida importancia y empleados densamente en la literatura, como se detalla a continuación:

Escala de Capital Psicológico (Luthans et al., 2007),
Escala de OLC (Jerez et al., 2005),
Escala de TMX (Seers, 1989),
Escala de TURST (Adams et al., 2008); De Jones y Elfring, 2010).

3.2.3 Ecuaciones Estructurales

El modelo de ecuaciones estructurales, analiza las relaciones causales y no causales entre variables tomadas como indicadores de medida de los constructos, excluyendo del análisis el error de medición. Para la estimación y contrastación de este modelo, se han desarrollado diferentes aplicaciones o programas, de los que destacan LISREL, EQS o AMOS 19 de IBM, siendo este último el utilizado en la elaboración y desarrollo de este trabajo.

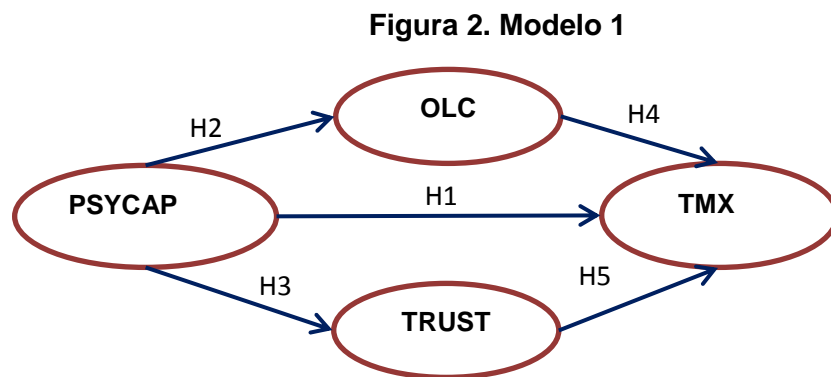
Para este tipo de estudio donde hay variables que dentro del modelo son causales y resultantes al mismo tiempo, la literatura establece el empleo del modelo de Ecuaciones Estructurales para su contraste (por ejemplo, Luthans et al. (2007), Jerez et al. (2005)).

4 APLICACIÓN Y RESULTADOS

Una vez realizado el diseño del modelo que representa la relación entre ella y de realizada la identificación y la estimación de los parámetros, y de acuerdo a los resultado, se procede a efectuar una contrastación del modelo propuesto con el fin de corroborar o contrarrestar la significancia entre variables. Dicho procedimiento, se efectúa de igual manera empleando el programa AMOS 19 de IBM, el cual consiste en la eliminación del efecto de una de las variables mediadoras dentro del modelo.

4.1 CONTRASTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

A continuación se muestra en la Tabla 3 los resultados del modelo propuesto inicialmente (Ver Figura 2).



Fuente: Por el autor

Tabla 3. Contrastación del Modelo Propuesto

| H1 | H2 | H3 | H4 | H5 | χ^2 | df |
|-------|----------|----------|-------|----------|----------|------|
| 0,15* | 0,50**** | 0,83**** | 0,09* | 0,74**** | 29699 | 3154 |

Fuente: Por el autor

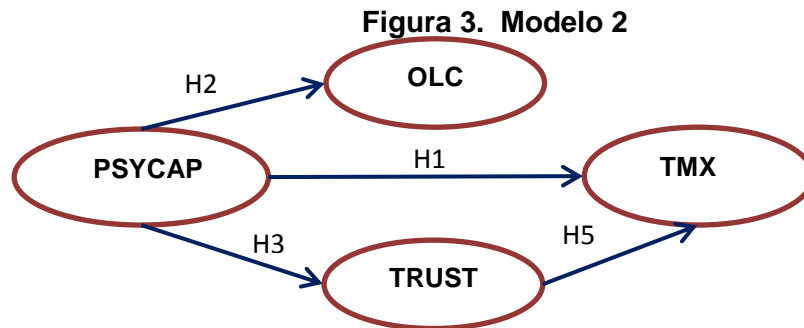
De acuerdo a estos resultados, podemos inferir en que la hipótesis 1 y la hipótesis 4 tienen poca significancia dentro del modelo planteado; esto es, el PSYCAP no resultó significativo ni relevante ante TMX y tampoco lo es ante OLC. En otras palabras, la relación PsyCap-OLC-TMX es no significativa, aunque la relación PsyCap-OLC sí lo es.

Sin embargo las hipótesis 2, 3 y 5 son muy significativas y altamente relacionadas, lo que evidencia la importancia y eficacia del mecanismo PsyCap-TRUST-TMX.

4.2 ANÁLISIS DE LA MEDIACIÓN DE LAS VARIABLES

Como se puede observar en el modelo original (modelo 1), las variables OLC y TRUST se consideraron mediadoras en el impacto que el PSYCAP tiene sobre el TMX. Para analizar esta mediación se plantean tres modelos así:

Modelo 2. Se omite el impacto del OLC para medir el impacto de su mediación (Ver Figura 3).



Fuente: Por el autor

Tabla 4. Contratación de la Medicación de OLC

| H1 | H2 | H3 | H4 | H5 | χ^2 | df |
|-------|----------|----------|----|----------|----------|------|
| 0,15* | 0,51**** | 0,83**** | - | 0,80**** | 29702 | 3155 |

Fuente: Por el autor

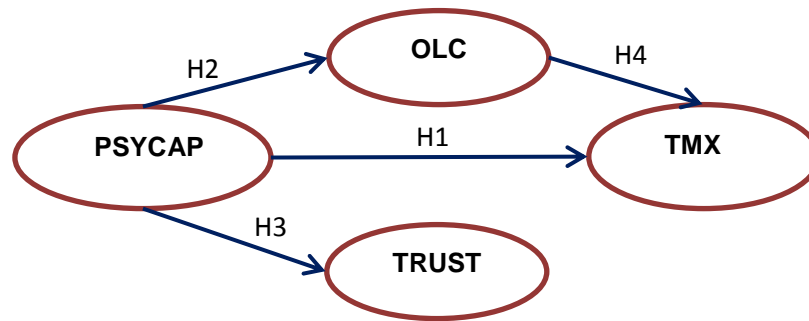
Como se ve, en este modelo 2 no se altera el impacto ni la significancia de las hipótesis. La prueba *chi* cuadrado no se desmejora en más de 3,82 (incremento crítico por cada grado de libertad añadido para aceptar que los modelos son significativamente estadísticos), lo que refuerza la no significancia de la mediación de la variable OLC.

Este resultado puede estar explicado por el grado de escolaridad de la mayoría de las personas en la organización, las cuales tienen educación superior, por lo que podría concluirse dados estos resultado y la experiencia empírica que los

trabajadores no le dan mucha relevancia a la capacidad de aprendizaje de la organización.

Modelo 3. Se omite el impacto del OLC sobre TMX. (Ver Figura 4 y Tabla 5)

Figura 4. Modelo 3.



Fuente: Por el autor

Tabla 5. Contrastación del Modelo 3

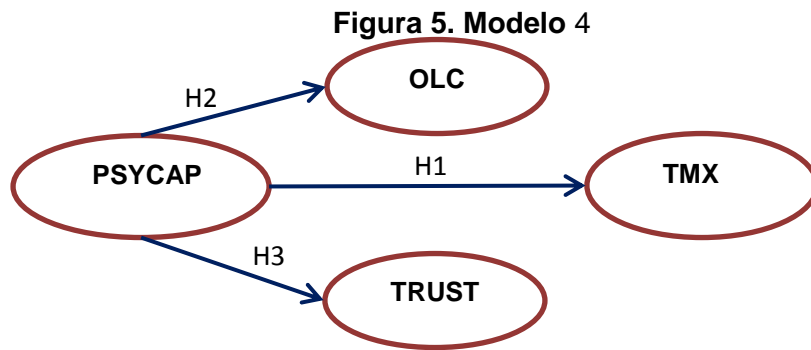
| H1 | H2 | H3 | H4 | H5 | χ^2 | df |
|----------|----------|----------|----------|----|----------|------|
| 0,72**** | 0,52**** | 0,84**** | 0,24**** | - | 29750 | 3155 |

Fuente: Por el autor

Podemos observar con estos resultados, que la variable TRUST es muy significativa y relevante como variable mediadora dentro del modelo. Esto es, los miembros de la empresa consideran la confianza como factor determinante para el buen desempeño en el ambiente laboral.

El omitir el impacto del OLC sobre el TMX, si ocasiona un impacto, como se muestra al desmejorar en 51 puntos el valor de la prueba *chi* cuadrado. En este la hipótesis 1 se vuelve muy impactante y significativa como se muestra en la tabla 5.

Por último se genera el Modelo 4 donde se omite el impacto conjunto de las variables OML y TMX. (Ver Figura 5 y Tabla 6)



Fuente: Por el autor

Tabla 6. Contrastación del Modelo 4

| H1 | H2 | H3 | H4 | H5 | χ^2 | df |
|----------|----------|----------|----|----|----------|------|
| 0,86**** | 0,54**** | 0,86**** | - | - | 29769 | 3156 |

Fuente: Por el autor

Los resultados anteriores muestran que sin la influencia de las variables mediadores, se dan los resultados intuitivos donde identifica al Capital Psicológico o Psycap como significativa e influyente ante las variables TMX y TRUST principalmente, o lo que es lo mismo decir que el Capital Psicológico es determinante en una organización para que se dé un nivel de confianza y un efectivo intercambio o relación entre los miembros de la organización.

El modelo 4, replica como se puede observar en la tabla 6, las condiciones del modelo 3 lo cual es atribuible la significancia de la mediación de la variable TRUST.

4.3 Resumen de los Hallazgos

Se tiene evidencia de la significancia del modelo planteado con sus hipótesis: El PSYCAP impacta positivamente a OLC, TRUS y TMX. Por su parte OLC y TRUST también impactan positivamente a TMX.

La mediación de la variable TRUST es evidente y significativa, pero no la mediación de la variable OLC dentro del modelo expuesto.

Los resultados obtenidos corroboran la importancia y significancia de estas cuatro variables cualitativas en el desempeño, efectividad, eficacia, imagen y crecimiento económico y social de la entidad del sector público objeto de este estudio.

En la tabla 7, que se presenta a continuación se muestra el análisis de la significancia de la mediación de las variables OLC y TRUST.

Tabla 7. Significancia de las variables OLC y TRUST

| | χ^2 | df | χ^2 / df | |
|----------|----------|------|---------------|-------|
| Modelo 1 | 29.699 | 3154 | - | |
| Modelo 2 | 29702 | 3155 | 3 | NS |
| Modelo 3 | 29750 | 3155 | 51 | ***** |
| Modelo 4 | 29789 | 3156 | 35 | ***** |

De acuerdo a estos resultados, se concluye que en este tipo de organizaciones, el OLC no es significativo impactando al TMX pero sí lo son el Psycap y Trust, dado el modelo que se propone para el desarrollo de este trabajo.

5 CONCLUSIONES

De los resultados del modelo 1 y del modelo 2, en el sentido de la no significancia de la OLC en el desarrollo del TMX, puede estar explicado por el grado de escolaridad de la mayoría de las personas en la organización, las cuales tienen educación superior, por lo que podría concluirse dados estos resultados y la experiencia empírica que los trabajadores no le dan mucha relevancia a la capacidad de aprendizaje de la organización.

Desde el punto de vista académico el trabajo contribuye de manera efectiva a develar los mecanismos de interacción entre variables individuales (PsyCap, HRF) y grupales (TRUST, TMX), para seguir una posible estrategia de impulso a esta última variable (TMX), la cual es una impulsora de la ventaja competitiva de la empresa (por ejemplo Seers, 1994; Luthans et al (2007); Walumba et al. (2011); entre otros).

El trabajo reitera el efecto positivo que el PsyCap tiene sobre el TMX, ya establecido por múltiples estudios (por ejemplo, Buenaventura (2013)), pero establece la importancia que el factor Confianza (TRUST) presenta en este mecanismo, como variable mediadora. En tanto el factor Capacidad de Aprendizaje Organizacional (OLC), no aporta una contribución significativa en este modelo.

Este trabajo es un aporte importante al diseño de una estrategia para la implementación del modelo de Teoría de Recursos y Capacidades en una entidad del sector público, dado que se evidenciaron hallazgos relevantes orientados al logro de mayor desempeño del trabajador público. Variables como el Capital Psicológico (PSYCAP) y la confianza (TRUST) son fundamentales y necesarios para el fortalecimiento de la entidad y la obtención de los resultados económicos y sociales esperados.

A partir de la significancia de variables como el PSYCAP y TRUST obtenidas con el desarrollo del modelo, se concluye la conveniencia para esta entidad del sector público de adoptar en su proceso de selección de personal la inclusión de estas variables relevantes que puedan permitirle maximizar el potencial del personal contratado. Así mismo, sería importante atender al desarrollo de los factores que se puedan tener dentro de la formación del personal; el PsyCap, por ejemplo, es desarrollable con entrenamiento (Luthans, 2007).

De igual manera, se identificó que si bien no son en vano los esfuerzos por inversiones en aprendizaje organizacional, no son valorados de forma significativa dentro de la misma, por consiguiente, con la identificación de las variables valoradas como significativas por los trabajadores de esta empresa, se pueden realizar esfuerzos e inversión de recursos económicos a lo que se evidencia que es valorado como relevante esto es, en el incentivo y métodos de la activación de la Confianza (TRUST) y del desarrollo del Capital Psicológico (PSYCAP) de sus trabajadores.

Quizás el efecto no significativo de la OLC, se pudiese atribuir al hecho de que todos los encuestados en la organización son profesionales, quienes posiblemente no releven tanto las condiciones que mejoran su aprendizaje. Vale decir que este mismo hallazgo, y con las misma calidad de encuestados se encontró en el trabajo de Buenaventura y Velásquez (2013), realizado sobre los profesores de una institución de educación superior.

Finalmente, también podemos concluir que en este tipo de organizaciones, el OLC no es significativo impactando al TMX pero sí lo son y el modelo propone que el Psycap y Trust de acuerdo al modelo que se propuso.

De igual manera, es importante resaltar que el tema mencionado en este proyecto no es aislado del concepto financiero, dado que las finanzas microeconómicas son las que determinan las finanzas a nivel macroeconómico, por consiguiente, es de suma importancia para el estudio de las finanzas tener pleno conocimiento y analizar los mecanismos de interacción entre variables del Recurso Humano, tema objeto de este estudio.

GLOSARIO

Ventaja Competitiva: Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Ventaja Comparativa: Situación en la que una empresa puede producir u ofrecer un bien o servicio con un costo inferior que otra empresa para hacer su producción.

Recurso: Ayuda o medio al que se puede recurrir para conseguir un fin o satisfacer una necesidad

Capacidad: La capacidad se refiere a los recursos y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución para desempeñar una determinada tarea o cometido.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegre, J. and Chiva, R. (2008) "Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test". *Technovation*, Vol. 28, pp. 315-26.
- Aragón-Correa, J.A., & Rubio-López, E.A., (2007) "Proactive corporate environmental strategies: myths and misunderstandings". *Long Range Planning*, 40, pp. 357–381.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996) *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Avolio, B.J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader. Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1977) "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change". *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bello, D. C., Lohtia, R., y Sangtani, V. (2004) "An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels". *Industrial Marketing Management*, 33 (1), pp. 57-64.
- Blau P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.
- Bollen. K., (1989) *Structural Equations with Latent Variables*. Wiley- Interscience.
- Bontis, N. (1999), "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field". *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, No. 5/6/7/8, pp. 433-462

Bontis, Crossan & Hulland (2002) empirically tested a model of organizational learning that encompassed both stocks and flows of knowledge across three levels of analysis: individual, team and organization. Results showed a negative and statistically significant relationship between the misalignment of stocks and flows and organizational performance.

Bontis, Nick, Crossan, M. and J. Hulland. (2002) "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437- 469.

Buenaventura, G., & Velasquez, L.M. (2013) "Relación entre las variables del capital psicológico, flexibilidad del individuo, capacidad de aprendizaje organizacional y desempeño individual: estudio al interior de una institución de educación superior", Tesis de Grado MBA, Universidad Icesi.

Calantone R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. (2002) "Learning orientation: Firm innovation capability and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 (4), pp. 515-524.

Carnochan, S. & Austin, M.J. (2001) "Implementing welfare reform and guiding organizational change", Administration in Social Work. Vol. 26 (1), pp. 61–77.

Chiva, R., Alegre, J. & Lapiedra, R. (2007) "Measuring organisational learning capability among workforce". *International Journal of Manpower*, Vol. 28 (3), pp. 224-242.

Coleman, J.S. (1988) "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-120.

Damanpour, F and Gopalakrishnan, S. (2001) "The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations". *Journal of Management Studies*, 38(1) pp. 45-66.

Darr, E., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41, 1750–1762.

- Dimovski, V. y Slerlavaj, M. (2005) "Performance effects of organizational learning in a transitional economy". *Problems and perspectives in Management*, Vol. 3 (4), pp. 56-67.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002) "A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics". *Management Science*. Vol. 48(9), pp. 1103 - 1122.
- Goh, S.C. (2003) "Improving organizational learning capability: Lesson from two case studies", *The Learning Organization*, Vol. 10 (4), pp. 216-227.
- Goh, S.C., & Richards, G. (1997) "Benchmarking the learning capability of organizations", *European Management Journal*, Vol. 15 (5), pp. 575-583.
- Gould, N. (2000) "Becoming a learning organization: a social work example". *Social Work Education*. Vol. 19 (6), pp. 585-596.
- Hellman, C. M., Witt, L. A., & Hilton, T. F. (1993, April) "Member-team exchange quality and commitment to a matrix team". Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.
- Homans, G. C. (1961) *Social Behavior*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hult, G. T. y Ferrell, O. C. (1997) "Global organizational learning capability in purchasing: construct and measurement". *Journal of Business Research*, 40, pp. 97-111.
- Hult, T.M., . Hurley, R. & Knight, G.A. (2004) "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance". *Industrial Marketing Management* Volume 33, Issue 5, Pages 429-438.
- Jerez-Gómez, P. Céspedes, L. J., & Cabrera, R. (2005). "Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry". *Human Resource Management*, Vol. 44(3), pp. 279- 299.
- Jiménez-Jiménez, D., Cegarra-Navarro, J.G. (2006), "The performance effect of organizational learning and market orientation", *Industrial Marketing Management*.

- Katz, D. , & Kahn, R. (1978) *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Katz, R., & Tushman, M. (1981) "An investigation into the managerial roles and career paths of gatekeepers and project supervisors in a major R & D facility". *R&D Management*, Vol. 11(3), pp.103 -110.
- Kurtz, P. D. (1998) "A case study of a network as a learning organization", *Administration in Social Work*, Vol. 22 (2), pp. 57–73.
- Law, K. S., & Wong, C., & Mobley, W. H. (1998) "Toward a taxonomy of multidimensional constructs". *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 741-755.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988) "Organizational learning". *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2004) "Human, social, and now positive psychological capital management: *Investing in people for competitive advantage*". *Organizational Dynamics*. Vol. 33 (2), pp. 143-160.
- Luthans, F. (2002a) "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths". *Academy of Management Executive*, Vol. 16, pp. 57–72.
- Luthans, F. (2002b) "The need for and meaning of positive organizational behavior". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 695–706.
- Luthans, F., Rhee, S., Luthans, B. & Avey, J. (2008) "Impact of behavioral performance management in a Korean application", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, num 5, pp.427 – 443.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). *Emerging positive organizational behavior*. Journal of Management in press.
- Luthans, F., Avey, J.B., & Patera, J.L. (2008) "Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital". *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 7, pp. 209–221.

- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, S.M., & Combs, G.M. (2006) "Psychological Capital development: toward a micro-intervention". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 27, pp. 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007) "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction". *Personnel Psychology*. Vol. 60, pp.541–572.
- Luthans, F., Van Wyk, R., & Walumbwa, F.O. (2004) "Recognition and development of hope for South African organizational leaders". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, pp. 512-527.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b) "Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior". In Nelson, d., & Cooper C.L. (Eds.) *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work: 9-24*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011) "A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation". *Journal of Organizational Behavior Management*, vol. 31(4), pp. 333-350.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007a) "Psychological capital: Developing the human competitive edge". Oxford, UK: Oxford University Press.
- Llorens-Montes, F.J.; Molina Fernandez, V.J.; Verdu Jover, A. (2005): *Flexibility of manufacturing systems, strategic change and performance: theory and evidence*. *International Journal of Production Economics*, 98 (3), 273-289.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002) "Resilience in development". In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford University Press, Oxford, pp. 74–88.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995) "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 709–734.

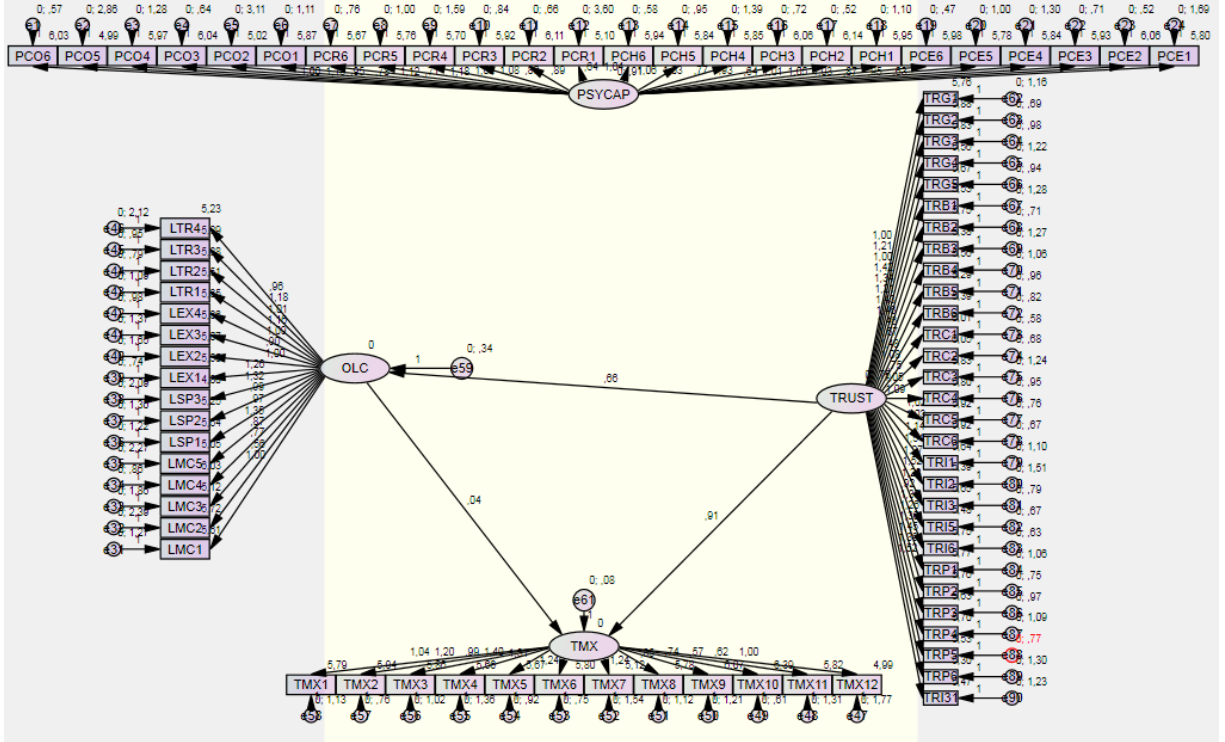
- Parek, U. (2003). *Training Instruments in HRD and OD (Second Edition)*. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, India.
- Peterson, C. (2000) "The future of optimism". *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 44–55.
- Rousseau, V.; AUBE, C. & Savoie, A. (2006) "Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks". *Small Group Research*, Vol. 37, pp. 540 – 570.
- Schneider, S.L. (2001) "In search of realistic optimism". *American Psychologist*, Vol. 56, pp. 250-263.
- Seers, A (1989) "Team-member Exchange quality: A new construct for role-making research". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 43, pp. 118- 135 and P 119.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M.(2000) "Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*", Vol. 55 (1), pp. 5-14.
- Senge, P. (1990a) "The leader's new work: Building learning organizations". *Sloan Management J. Review*. Vol. 32, pp. 7-23.
- Senge, P. (1990b) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K. & Patterson, M. (2006) "HRM as a Predictor of Innovation". *Human Resource Management Journal*, Vol. 16 (1), pp. 3-27.
- Simon, B. L. 1997. The importance of collaborative know-how; An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*. 40; 1150-1174.
- Simon, H. A. (1991) "Bounded rationality and organizational learning". *Organization Science*. Vol. 2: pp. 125-134.
- Snyder, C.R. (2000) *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.

- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998a) "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*, Vol. 124, pp. 240-261.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998b) "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioural approaches". *Organizational Dynamics*, Vol. 26, pp. 62-74.
- Zahay, D. L. & Handfield, R. B. (2004) "The role of learning and technical capabilities in predicting adoption of B2B technologies". *Industrial Marketing Management*, 33(7), pp. 627-641.

ANEXOS

En este primer anexo se muestra la regresión utilizada en el programa AMOS 19 de IBM para el modelo inicial propuesto.

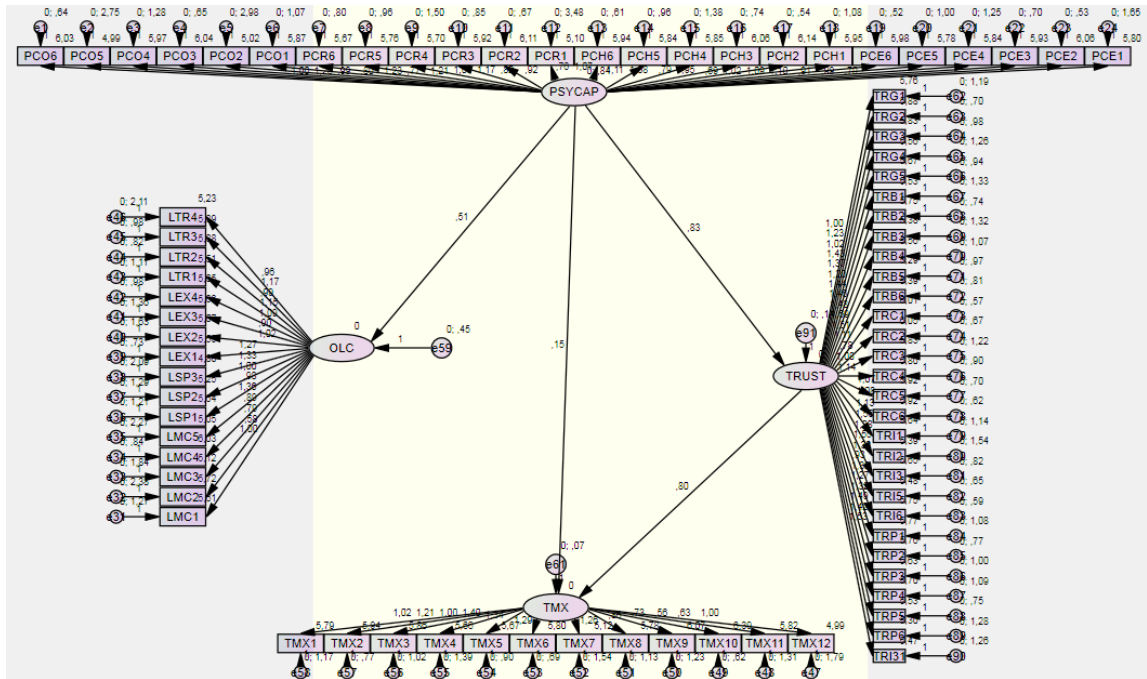
Figura 6. Regresión Modelo 1



Fuente: Por el autor

La siguiente es la regresión empleada para el desarrollo del modelo 2 donde se evalúa la relevancia de la variable OLC dentro del modelo.

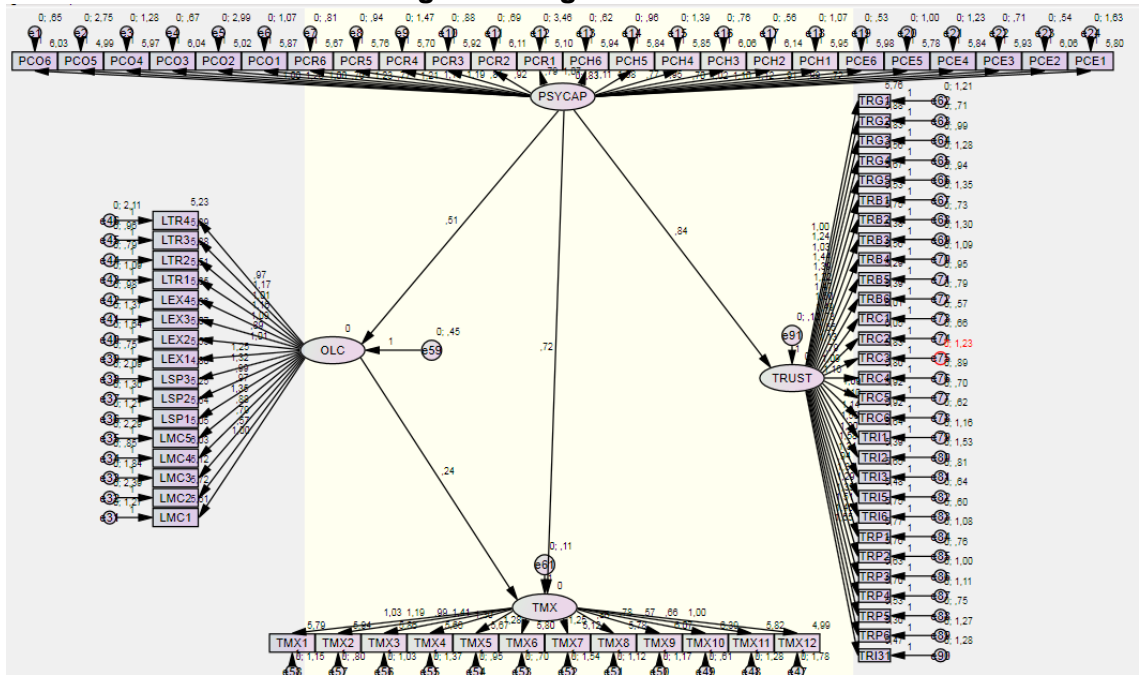
Figura 7. Regresión Modelo 2



Fuente: Por el autor

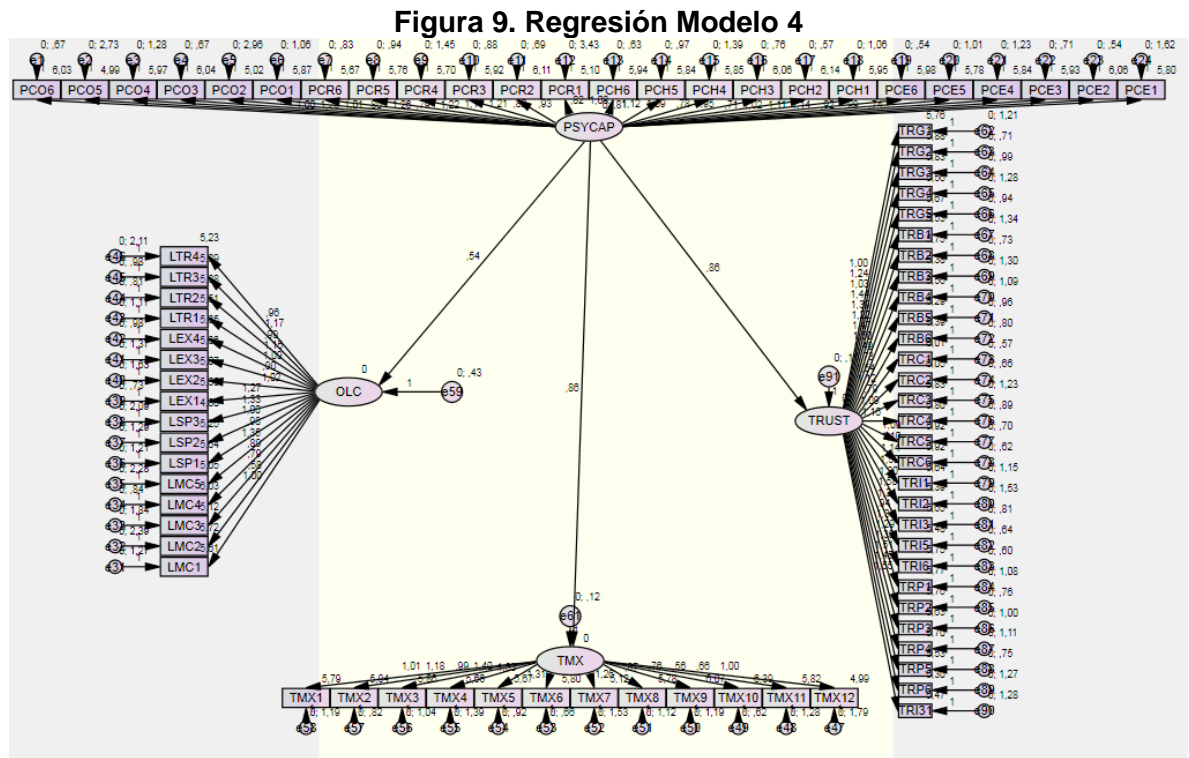
La figura 8 muestra el modelo sin la influencia de la variable TRUST

Figura 8. Regresión Modelo 3



Fuente: Por el autor

La siguiente gráfica ilustra el planteamiento del modelo 4 en el que se elimina la influencia de las variables OLC y TRUST



Fuente: Por el autor

Santiago de Cali, 09 de junio de 2014

Señores:

PRORAMA MAESTRÍA EN FINANZAS

Universidad ICESI

Asunto: Respuesta al Lector

Dando alcance a las correcciones y sugerencias realizadas por el lector, al proyecto de grado **“ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS DE INTERACCIÓN ENTRE VARIABLES DEL RECURSO HUMANO. ESTUDIO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO”**, a continuación se relacionan las modificaciones efectuadas en el texto, agradeciendo de ante mano las observaciones realizadas.

- 1) Se hicieron todos los ajustes recomendados en el texto, los cuales se pueden ver en la página 08 del nuevo informe.
- 2) La teoría de Recursos y Capacidades sólo se menciona en el trabajo, sin desarrollarlo a fondo no constituye el objeto principal del estudio.
- 3) Se mejora la justificación. Página 10.
- 4) De acuerdo a las sugerencias, se replantearon los objetivos específicos. Página 11.
- 5) Se integraron las referencias bibliográficas sugeridas.

Atentamente,

MARTHA LILIANA CUERO HURTADO

Estudiante, Maestría en Finanzas

Universidad ICESI