

**PROYECTO DE GRADO: FLEXIBILIDAD DEL RECURSO HUMANO Y EL
DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.**

AUTORES: MELISSA OSPINA MARIN Y ARGEMIRO COLLAZOS

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE: ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS – ECONOMISTA Y NEGOCIADOR INTERNACIONAL**

DIRECTOR DE PROYECTO: GUILLERMO BUENAVENTURA VERA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CALI, MAYO, 2013

RESUMEN

El presente trabajo busca servir como base en investigaciones sobre la percepción de desempeño en las organizaciones, tomando como objeto de estudio una institución de educación superior. Refiriéndose principalmente a la relación de esta percepción con la flexibilidad de las organizaciones y su capacidad de aprendizaje.

Palabras claves: Percepción, desempeño, flexibilidad, organizaciones, capacidad, aprendizaje, performance, flexibility, learning, capability, aprendizaje, instituciones.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	3
<u>1. OBJETIVOS</u>	5
<u>2. METODOLOGÍA</u>	6
2.1 BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PAPERS	;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2 ELABORACIÓN DE RESÚMENES	;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.3 DISEÑO DEL TRABAJO DE CAMPO	;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.4 CONTRASTE ESTADÍSTICO	7
<u>3. ANTECEDENTES</u>	;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.1 RESUMENES DE ARTÍCULOS	8
<u>4. ESTRUCTURACION DEL MODELO</u>	;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<u>5. RESULTADOS DE LA CONTRASTACION</u>	;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.33
<u>6. CONCLUSIONES Y DISCUSION FINAL</u>	35
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.37
<u>ANEXOS</u>	;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.39

INTRODUCCION

Las nuevas tendencias laborales obligan a las organizaciones hacer de los equipos de trabajo un medio para que los individuos que pertenecen a ella desarrollen habilidades y fortalezas que terminan por beneficiar la productividad de la organización.

Medir el desempeño de una persona dentro de una organización, supone su identificación del área de trabajo, la medición por parte de los directores sobre sus labores y finalmente la gestión, que incluye felicitar o reprender por dicho resultado; Para fines de este proyecto, nuestra área de interés en el desempeño es la medición en términos de la flexibilidad de los directores, es decir, como y hasta donde influye la flexibilidad de un profesor o director de institución, en los estudiantes.

Nuestro objetivo de evaluación, ha sido desarrollado desde una perspectiva racional cuantitativa, es decir, el presente proyecto de grado evaluará la relación cuantitativa entre la flexibilidad de los profesores de la universidad y el desempeño de los estudiantes dentro de la misma, todo lo anterior mediado por la capacidad de aprendizaje de los miembros de los grupos de trabajo.

Esta investigación se basa en encuestas realizadas a profesores y directivos pertenecientes a la Universidad Icesi, obteniendo una muestra final de 175 encuestados. Con lo cual se realizaron las diferentes pruebas sobre la importancia que representa la flexibilidad de un directivo y como es esta percibida por sus seguidores. Con este proyecto se busca complementar el trabajo de investigación que se ha logrado con las encuestas que se hace todos los semestres a los estudiantes, ahora buscando la evaluación de los profesores, de esta manera logrando mejores conclusiones en cuanto al tema principal de este proyecto.

Con esta información más completa se logra un mejor modelo que arroje resultados más certeros sobre la posible relación entre la flexibilidad y el desempeño dentro de la organización. El posterior análisis de los datos del modelo complementado con la información encontrada en los papers de investigación de otras organizaciones nos llevará a encontrar como realmente son percibidos la flexibilidad y el desempeño por parte de los profesores, estudiantes y directores dentro de la institución estudiada,

enfocándose en el resultado de algunos datos estadísticos que ayuden con la descripción de ésta.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la incidencia y/o existencia, a través de la contrastación del modelo, la relación entre la flexibilidad del recurso humano de profesores y directores; y la percepción de desempeño de los clientes o estudiantes en instituciones de educación superior, mediada por la capacidad de aprendizaje de dicha institución.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Investigación profunda de papers académicos y encontrar la incidencia del recurso humano en los estudiantes de instituciones de educación superior.
- Realizar la revisión bibliográfica correspondiente y realización del informe que contenga los estudios y resultados hallados en los papers.
- Realizar encuestas que nos arrojen datos funcionales para el desarrollo del proyecto
- Explicar el modelo propuesto que fue encontrado a través de una regresión que relacione variables relevantes del modelo.
- Realizar la contrastación estadística

2. METODOLOGIA

2.1 BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PAPERS

Como primera parte del presente proyecto de grado, y con el ánimo de encontrar fundamentos teóricos que sustentarán las hipótesis y conclusiones propias de este proyecto, se realizó una búsqueda exhaustiva de papers investigativos y académicos realizados por autores e instituciones alrededor del mundo, esta búsqueda se realizó en la base de datos EBSCOhost.

Cada paper era seleccionado y se diferenciaba de los otros no seleccionados, porque se colocaron como base conceptos como: comportamiento individual, organizaciones de aprendizaje, capital psicológico, riesgos asumidos, diálogo, flexibilidad del recurso humano de una organización, polivalencia, anticipación, adaptación, entre muchos otros conceptos que estaban fundamentados en encontrar explicaciones teóricas de otros autores que apoyen el objetivo general de este proyecto: flexibilidad del recurso humano y el desempeño en instituciones de educación superior.

2.2 ELABORACIÓN DE RESÚMENES DE PAPERS

Luego de que los papers habían sido seleccionados y aprobados por el director de proyecto de grado, se procede a hacer lectura de ellos.

Posteriormente, se realiza un resumen de cada paper, en el que se incluyó un esquema que representara el modelo de aplicación de cada paper.

2.3 TRABAJO DE CAMPO

se realizaron encuestas a los profesores y directores de diferentes áreas de la institución, con el fin de complementar la información con que se cuenta en la institución sobre la percepción que se tiene de los profesores por parte de los estudiantes. En este proceso se realizaron 175 encuestas (en el anexo 1 ver encuesta) donde se buscó que los profesores calificaran su desempeño propio dentro de la institución y su percepción sobre el aprendizaje que obtenían en el tiempo que llevaban trabajando en ella; se utilizaron 2 tipos de escala: tipo likert que evidencia que tan acuerdo o desacuerdo se encuentra el encuestado, y una escala

tipo estándar mixta donde se evidencia el mejor o el peor desempeño con los siete niveles posibles de respuesta.

Se realizó un trabajo de campo que consistía en encuestar a 174 profesores de las diferentes facultades de la universidad Icesi de Cali, a los jefes de cada departamento y también se tuvo acceso a las respuestas que tiene la universidad de evaluación que los estudiantes, quienes representan los clientes, tienen para evaluar a los profesores.

Los profesores que fueron encuestados y los jefes de departamento pertenecían a:

- Ciencias de la salud
- Ciencias administrativas y económicas
- Derecho
- Ingeniería

Para efectos de este proyecto y por indicaciones del director de proyecto de grado, solo se va a tener en cuenta los resultados y las regresiones arrojadas por las encuestas de los profesores referidos a la capacidad de aprendizaje y la flexibilidad y las encuestas de los clientes (estudiantes) en cuanto al desempeño de los profesores.

2.4 CONTRASTE ESTADÍSTICO

Se emplea la metodología de Ecuaciones Estructurales, utilizando específicamente el el programa AMOS 19.

3. ANTECEDENTES

3.1 RESUMENES DE ARTICULOS

3.1.1 Paper 1

ORIENTACION EMPRENDEDORA, CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y DESEMPEÑO INNOVADOR

Anabel Fernandez-Mesa, Joaquin Alegre-Vidal, Ricardo Chiva-Gomez. Entrepreneurial orientation, organizational learning ability and innovative performance. *Journal Technology management & innovation*, 2012, volume 7, issue 2. pp 159-169.

En investigaciones recientes, se ha tratado de determinar la importancia del entendimiento de por qué la orientación emprendedora de las organizaciones, en muchos casos no es suficiente para incrementar y maximizar el rendimiento de las organizaciones. El siguiente artículo, explora la relación entre la orientación emprendedora y la innovación organizativa asumiendo la capacidad de aprendizaje como una variable mediadora; y los resultados de innovación, como una medida relacionada con el rendimiento del negocio.

Utilizando modelos de ecuaciones estructurales en una muestra de 182 empresas de la industria, los resultados muestran que la capacidad de aprendizaje organizacional juega un papel significativo en la determinación de los efectos que causa una orientación emprendedora en los resultados de innovación. El manual de Oslo OECD proporciona una escala de medición detallada para la evaluación de los objetivos económicos de innovación de producto y proceso. Esta escala fue propuesta por la OECD para proporcionar algunas directrices coherentes para los estudios sobre innovación, logrando así una mayor homogeneidad y poder comparar entre los diversos estudios que existen sobre la materia.

La importancia de la innovación para el resultado a largo plazo de las compañías ha sido ampliamente defendida en la literatura, esta se ha convertido en un factor crucial del desempeño general de las compañías debido a la evolución del entorno competitivo, pudiendo ser considerada como la variable dependiente más precisa de

la organización emprendedora. De hecho, existen estudios que afirman que lo que distingue a una empresa emprendedora de una empresa no emprendedora es la práctica de la innovación, por un lado encontramos que la innovación implica la generación e implementación de nuevas ideas, procesos o productos; y por otro, que los procesos de aprendizaje organizativo consisten en la adquisición, diseminación y uso del conocimiento

Las ideas y propuestas nuevas representan el punto de inicio de la innovación, asumir el riesgo es necesario para la generación de nuevas ideas y suele ser tolerado para promover la innovación. El aprendizaje también ocurre a través de la interacción de la organización con el entorno, la incertidumbre en la demanda del cliente, el desarrollo tecnológico y la turbulencia competitiva son factores cruciales que deben ser supervisados y analizados.

Dada la naturaleza de la investigación y la inexistencia de fuentes de datos secundarios, se recurrió a encuestas para obtener la información necesaria para la realización de este estudio. Se aplicaron los estudios a una única industria, debido a que el conocimiento y el aprendizaje que participan en los procesos de innovación varían entre industrias, por lo que centrándonos en una única industria se consiguió que fueran más homogéneos y consecuentes con el estudio que se estaba realizando.

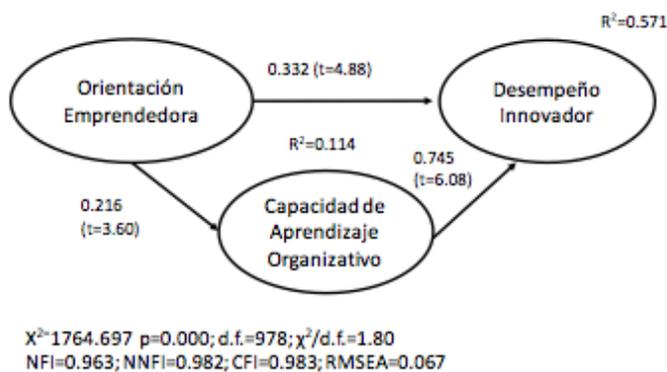


Figura 1: Modelo directo

El emprendimiento y las organizaciones emprendedoras han recibido una gran atención en los últimos años, a pesar de que se considera que la OE tiene un impacto positivo en el desempeño de la

organización, esta relación requiere un mayor análisis y por ello en este estudio proponemos una medida próxima al desempeño general como es el desempeño innovador.

3.1.2 Paper 2

LA INFLUENCIA DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO EN EL ÉXITO DE LA INNOVACION TECNOLOGICA (PRODUCTO) APLICACIÓN CON EFECTO MODERADOR DE LA COMPLEJIDAD DEL CONOCIMIENTO

Adam Mat, Racli Che Razak. The influence of organizational learning capability on success of technological innovation (product). *Faculty of business management, universiti teknologi MARA, Malaysia* pp 217-225.

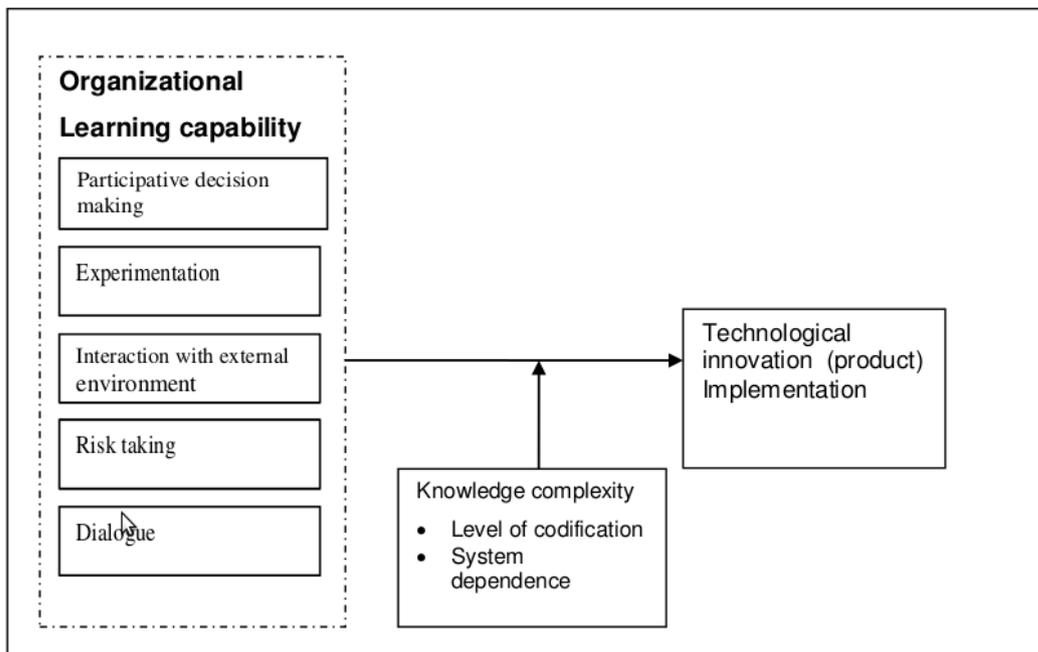
el producto concebido como el conjunto de características de rendimiento, lo que debe traducirse en una "brecha de capacidad" con respecto a los competidores que provienen de la aplicación de mejores tecnologías. Hay un acuerdo general entre los profesionales tales como la industria y el gobierno, y académicos sobre cómo la organización debe competir en el mercado global.

la superioridad tecnológica es un importante en la medición del éxito del producto y debe ser investigada. La tecnología juega un papel importante a través de la capacidad de innovar y también sirve como una fuente importante de innovación de nuevos productos y la ventaja competitiva es importante destacar que el desarrollo y la explotación de la funcionalidad mejorada de producto proporcionar un beneficio tangible a través de la integración de empresas de nuevas tecnologías.

la capacidad de aprendizaje organizacional: la experimentación, la asunción de riesgos, la interacción con el ambiente externo, el diálogo y la toma de decisiones participativa. Estas dimensiones se consideraron los factores más subrayadas para facilitar en la literatura La Figura 1.1 presenta un modelo conceptual acerca de la relación entre los constructos del modelo conceptual propuesto. La innovación debe pasar por varios procesos de en lo que hemos denominado como "proceso de innovación"El marco propuesto se centró en examinar el efecto moderador de la complejidad del conocimiento en la organización

capacidad de aprendizaje y la relación innovación tecnológica implementación. Capacidad de aprendizaje organizativo contribuye a la organización manera aprende las ocurrencias internas y externas haciendo así organización consciente del medio ambiente y de los cambios. La función de la capacidad de aprendizaje de la organización es fundamental para la organización para innovar especialmente en

materia de innovación tecnológica (producto) de implementación. La importancia del aprendizaje tecnológico y innovación debe destacar por la organización, especialmente en la industria basada en el conocimiento. A través del aprendizaje, la organización adquiere información y se transforma en conocimiento. Sin la aplicación del conocimiento, las organizaciones no estaría capaz de aprovechar plenamente el conocimiento colectivo para lograr un rendimiento superior



3.1.3 Paper 3

APRENDIZAJE DE LA ORIENTACIÓN, LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE AUDITORÍA TAILANDÉS: MODERADOS EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE DE INCERTIDUMBRE.

Aukkaradej Chaveerug, Mahasarakham university Thailand, Phapruek Ussahawanitchakit, Mahasarakham university Thailand . learning orientation, innovation capability and organizational performance in Thai audit firms: moderating effects of organization climate and uncertainty environment. *Review of business research, volume 8, number 2. pp 92-102.*

En este estudio, se investiga las relaciones alrededor de la orientación del aprendizaje, capacidad de innovación, y desempeño organizacional: efectos moderados del clima organizacional y ambiente de incertidumbre, a través de un modelo elaborado a partir de una teoría de aprendizaje organizacional y literatura de habilidad en innovación. Los datos provienen de 126 firmas en Tailandia, para probar el modelo.

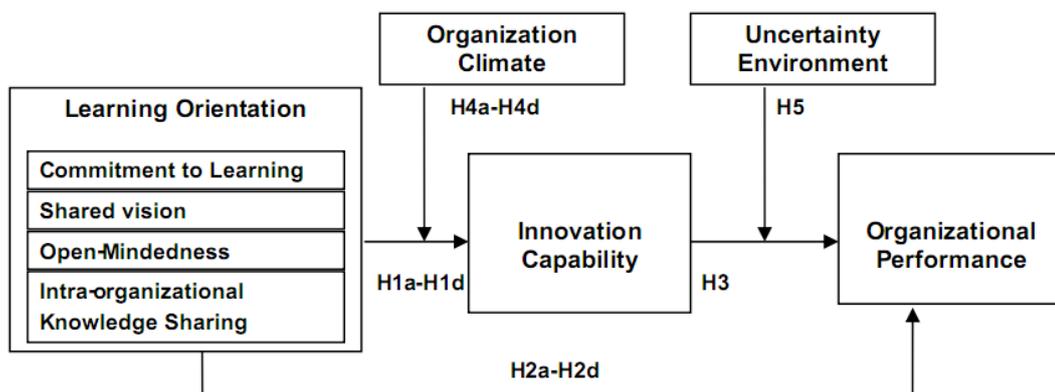
Dado que, la innovación esta relacionada con el aprendizaje organizacional, Thompson (1996) define innovación como la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios. Zaltman y Rogers (1995), piensan que es una idea, práctica, o material artificial percibido como nuevo por la unidad relevante de adopción. Amabile, define innovación como la implementación exitosa de ideas creativas dentro de la organización.

Se ha concluido pues, que el aprendizaje organizacional está asociado con el desarrollo de nuevo conocimiento, el cual es crucial para la habilidad de una firma en innovar. Una organización comprometida con el aprendizaje lo guiará a mayor habilidad en innovación de productos y procesos, y esto claro, está relacionado con al desempeño de la firma.

La literatura dice, que la orientación de aprendizaje es concebida como la composición de cuatro factores: compromiso al aprendizaje, visión compartida, mente abierta y conocimiento compartido intra-organizacional.

Podemos ver, que un marco para el estudio de la orientación de aprendizaje, capacidad de innovación y desempeño de la organización se ha desarrollado. Los resultados apoyados con datos de empresas de auditoría tailandesa, revelan que el aprendizaje de la orientación es crítica para la innovación y el rendimiento de la organización. La orientación al aprendizaje hace énfasis en el valor de la organización de la obtención del conocimiento, mientras que la capacidad de innovación se centra en la disposición de la organización para el cambio, la capacidad de innovación está positivamente relacionado con el desempeño.

**FIGURE 1
THE RESEARCH MODEL**



3.1.4 Paper 4

INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS EMPLEADOS CLAVE Y DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Keh-Luh Wang, Chi Chiang, Chiu-Mei Tung. Integrating human resources management and knowledge management: from the viewpoint of core employees and organizational performance. *The international journal of organizational innovation vol 5 num 1 summer 2012. pp 109-137.*

El objetivo principal es investigar la interacción entre la gestión de recursos humano HRM (human resource management) y la gestión del conocimiento KM (knowledge management) desde el punto de vista de los empleados importantes, quienes le dan valor a la compañía y el desempeño organizacional.

Para dicha investigación, se busca para promover el conocimiento de los empleados y sus capacidades, los recursos humanos de la organización deben diseñar sistemáticamente e implementar procedimientos para recluir, entrenar, compensar y evaluar el desempeño de los empleados. Estos deben estar medidos y actualizados acorde a los cambios dentro y fuera de la organización. Si esto se implementa exitosamente en la organización, la flexibilidad en la gestión organizacional y su competitividad aumentarán.

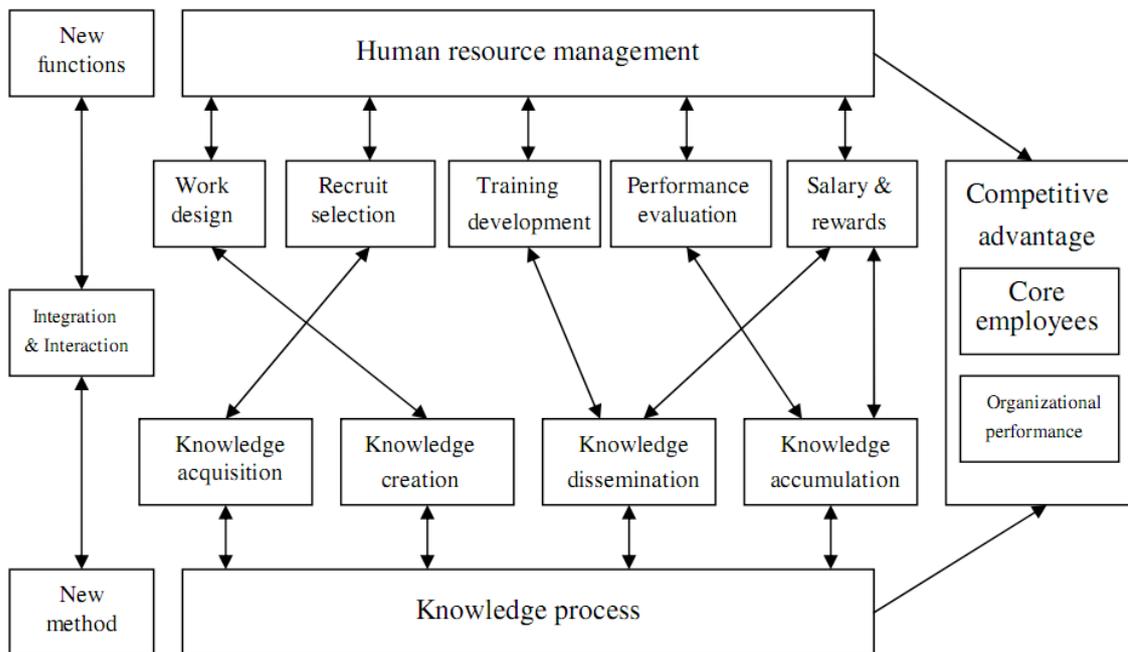
Las corporaciones usan diferentes procesos de gestión del conocimiento y prácticas para promover la productividad, flexibilidad del negocio, y creatividad, por eso mismo se incrementará el valor del negocio. Hansen desarrolló dos estrategias de gestión del conocimiento, y sus resultados fueron revelados en las organizaciones.

Algunas compañías enfatizan en computadores y sistemas de información. El conocimiento es grabado y guardado en una base de datos, haciéndolo fácil para los empleados acceder y repetidamente hacer uso de este. El otro tipo de estrategia, es mantener el conocimiento por individuos. La comunicación, la diseminación, y compartir conocimiento depende principalmente de la interacción cara a cara entre las personas. Las computadoras son usadas para ayudar a las personas comunicarse y compartir su conocimiento. Adicionado a esto, para soportar las actividades de los gerentes y expandir la base de conocimiento de la organización,

la gestión de recursos humanos puede tomar medidas para ayudar implementar las estrategias de la gestión de conocimiento.

Cuando una estrategia de gestión de conocimiento está siendo implementada, la gestión de recursos humanos se enfoca en contratar trabajadores que puedan combinar en el conocimiento interno del sistema, entrenamiento de empleados para trabajar en equipo y aprendizaje de computadores.

A modo de conclusión, podemos ver que el conocimiento se ha convertido el factor más importante para crear valor en una nueva economía. La organización es considerada una institución que puede integrar conocimiento profesional y facilitar el aprendizaje en el servicio de completar su objetivo de productos manufactureros y la prestación de servicios. En este orden de ideas, podemos ver que el conocimiento existe en diferentes formas, como tecnologías, patentes, y varios aspectos del know-how. El conocimiento sin duda es el mayor activo de la compañía.



3.1.5 Paper 5

¿EFICIENCIA, FLEXIBILIDAD, O LAS DOS? EVIDENCIA QUE VINCULA LA ESTRATEGIA PARA EL RENDIMIENTO EN PEQUEÑAS FIRMAS.

Jay J. Ebben, Alec C Johnson. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Department of entrepreneurship, university of st. Thomas, St. Paul, Minnesota, U.S.A.* pp 1250-1259.

El objetivo es, analizar el rendimiento de las firmas en relación a las estrategias de eficiencia y flexibilidad.

Dado lo anterior, el conocimiento avanzado que se tiene de las estrategias de las firmas pequeñas, es una tarea esencial, porque estas firmas juegan un rol vital en el mundo de las economías, sin embargo enfrentan desventajas significativas en el mercado: experiencia en la gestión, acceso al capital, poder de negociación con los proveedores y compradores entre otras.

La literatura ha ido progresando a favor de las firmas pequeñas, en temas como estrategias de producto de mercado, estrategias de outsourcing y estrategias de entrada al mercado, para nombrar algunas. Sin embargo, un aspecto que no ha recibido mucha atención es, el cómo se relaciona el ofrecimiento de un producto a la estrategia operacional y el rendimiento de la firma. Esta investigación examina este concepto, en relación a tres opciones que la firma puede hacer: ofrecer productos estándar, ofrecer solo hecho por encargo, ó los dos. La literatura propone que estas opciones dictan estrategias operativas, cuando las firmas ofrecen sólo productos estándar, deben competir en la eficiencia de la organización, firmas que ofrecen sólo hecho por encargo, deben competir en su flexibilidad, para saber las necesidades del cliente y las firmas que hacen las dos, deben inclinarse en la competencia de ambas: eficiencia y flexibilidad.

En este orden de ideas, los resultados muestran que las firmas pequeñas que persiguen ya sea las estrategias de eficiencia ó flexibilidad, son capaces de lograr un rendimiento óptimo, mientras que las firmas que combinan las estrategias de eficiencia y flexibilidad tiene rendimientos bajos. ¿Qué quiere decir esto? Que a pesar de que la eficiencia y la flexibilidad pueden ser vistas como configuraciones ideales, la combinación de ambos requerirá una configuración híbrida. Dado que la configuración de estas dos dimensiones entran en conflicto, las firmas que operan

con esta híbrida configuración no tendrá atributos consistentes organizacionales y experimentarán dificultad logrando ya sea operaciones de eficiencia o flexibilidad. Como resultado, se tendrá inhabilidad de mantener eficazmente costos bajos ó conocer las necesidades de los clientes, por ende inhabilidad para establecer ventaja competitiva.

Por eso, a modo de conclusión se soporta la hipótesis: Pequeñas firmas que siguen la estrategia de la eficiencia y pequeñas firmas que siguen la estrategia de la flexibilidad se superarán, que las que combinan las dos estrategias.

Table 1. Characteristics of efficiency and flexibility firms

Operational aspect	Efficiency firms	Flexibility firms	Cite
Technology	Specialized equipment, heavy fixed assets	General-purpose equipment	Lowson (2001), Thompson (1967), Thompson and Bates (1957)
Production processes	Long product runs	Unit or small batch production	Zipkin (2001), Filley and Aldag (1980), Woodward (1965)
Organization design	Mechanistic	Organic	Filley and Aldag (1980), Thompson and Bates (1957)
Direct labor	Unskilled	Skilled decision-makers	Lowson (2001), Filley and Aldag (1980), Thompson and Bates (1957)
Control systems	Feedforward	Feedback	Morgan (1992), Filley and Aldag (1980), Thompson (1967)

FLEXIBILIDAD LABORAL Y EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

Mireia Valverde, Olga Tregaski, Chris Brewster. Labor flexibility and firm performance. *Universitat Rovira 1 Virgih-Spain and Cranfield University*. pp 649-661.

El objetivo de esta investigación es agregar el debate sobre la flexibilidad laboral mediante la exploración de la relación entre las diferentes formas de prácticas de trabajo flexible y el desempeño de la empresa. Existen argumentos fuertes acerca de que la flexibilidad laboral puede conducir a un mayor éxito financiero a través de la reducción de los costes laborales y la capacidad de utilizar los recursos de mano de obra más eficientemente. Sin embargo, no existe mayor evidencia para demostrar dicha relación, más adelante se muestra una forma de flexibilidad numérica que tiene relación positiva con el desempeño de la empresa.

Sabiendo pues, que el concepto de flexibilidad laboral va alineado como un objetivo de negocio para responder rápida y eficazmente a las exigencias cambiantes del entorno, se puede lograr a través de diferentes vías normalmente denominadas prácticas de trabajo flexibles.

El mejor modelo de tipos de trabajo flexible es propuesto por Atkinson (1984). Su concepto de una firma flexible fue desarrollado y basado en observaciones y datos empíricos de compañías británicas. De acuerdo a Atkinson, las firmas buscan tres tipos de flexibilidad:

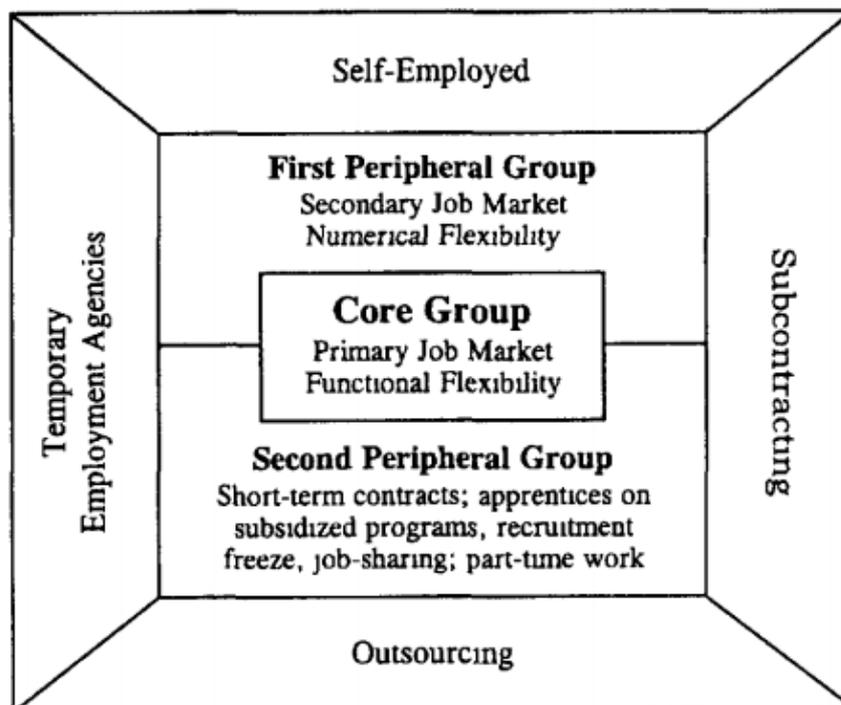
1. Con flexibilidad funcional, empleados que sean capaces de desarrollar diferentes tareas y funciones dentro de la misma empresa. Se requiere una fuerza de trabajo entrenada en diferentes áreas y con un profundo conocimiento de la empresa, sus procesos, su cultura. Esta es una práctica que tiende a beneficiar al empleado y a la organización, que aprovecha una fuerza laboral de múltiples habilidades, preparándose así a los cambios rápidos.
2. Con la flexibilidad numérica, una compañía puede fácilmente incrementar o disminuir su número total de trabajadores en un periodo corto, para lograr coincidencia exacta entre la fuerza de trabajo necesitada y la que

efectivamente esta empleada. Es normalmente logrado a través del uso de diferentes tipos de contratos y la distribución de tiempo de trabajo.

3. Flexibilidad financiera, se inclina en conseguir salarios y costes laborales, en general, para reflejar el desempeño de los empleados y la compañía en términos de pérdidas y ganancias. Este tipo de flexibilidad es principalmente logrado a través de diferentes políticas de retribución variable, políticas de reparto de utilidades, y las similares.

En conclusión, podemos ver según la investigación que hay evidencia de una relación positiva entre los niveles temporales de los trabajadores y el desempeño de la empresa, medido por un informe de un ingreso bruto como porcentaje de los costos. Este argumento soporta que trabajadores temporales y el desempeño de las firmas estén alineados.

FIGURE 1
Atkinson's Flexible Firm



3.1.7 Paper 7

IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN.

Maryam Rafiq, Zainab Nasser, Dr Bakhtiar Ali. Impact of emotional intelligence on organizational learning capability. *Institute of science and technology, Islamabad.* pp 321-326.

Para sobrevivir en una economía global inestable, las organizaciones buscan la aprobación de los gerentes para desarrollar capacidades competitivas para sobrevivir y crecer, por ejemplo, las organizaciones modernas rápidamente se adaptan al cambio para mejorar su posición competitiva y por eso los investigadores han comenzado a interesarse en las ventajas de la inteligencia emocional y el aprendizaje organizacional.

Enfocándonos en el aprendizaje organizacional, este ha sido un instrumento validado por las organizaciones para desarrollar su habilidad para responder al ambiente cambiante, externo e interno. Este instrumento es una aproximación no sólo para lograr ventaja competitiva en un ambiente altamente dinámico, pero también para estar adelante.

Por otro lado, la inteligencia emocional juega una parte significativa en asistir a los gerentes y empleados a manejar los cambios dinámicos en un ambiente de trabajo. La investigación de Sanjay (2007) muestra, que aplicando la inteligencia emocional apoya a los gerentes y empleados a identificar y saber sus emociones y manejar relaciones con uno mismo y los demás. Los empleados incrementarán entonces sus habilidades de inteligencia emocional, además capacidades técnicas, que en retorno fortalecerán sus capacidad de aprendizaje y la productividad en el trabajo, por eso las organizaciones necesitan desarrollar las habilidades de inteligencia emocional para promover el ambiente de aprendizaje y su productividad.

A modo de conclusión, esta investigación prueba y reconoce que la inteligencia emocional de los empleados facilita el aprendizaje de las organizaciones. Se sugiere que las organizaciones con ambiciones de alcanzar grandes niveles de aprendizaje

organizacional, consideren los hallazgos de esta investigación y reconozcan la importancia de la inteligencia emocional para facilitar el aprendizaje.

Características de las Organizaciones de Alto Rendimiento

Andre A. de waal, characteristic of high performance organisations. *Maastricht school of management endepolsdomein 150, 6229EP maastricht, Netherlands. pp 28-45.*

Debido a la reciente recesión interés, sobre los factores que determinan sostenible éxito de la organización se ha incrementado. Los administradores de todo el mundo están probando distintos conceptos de mejora, a ver resultados mixtos. Una razón probable de esto es la falta de consenso sobre las características organizacionales que conducen a un alto rendimiento.

Para todos los tipos de organizaciones, industrias y países. Los resultados de la investigación ofrecen a los gestores con un marco que añade énfasis a sus esfuerzos de mejora continua con el fin de lograr un mejor rendimiento.

El objetivo de este estudio fue identificar los factores que determinan HPOS independientemente del contexto (por ejemplo, país, sector, tipo de organización, el período de tiempo). La pregunta de investigación se formuló de la siguiente manera: ¿Cuáles son los factores derivados de lo empírico que tiene una correlación positiva con el desempeño de las organizaciones?

Estos factores pueden orientar a los administradores en cuanto a qué medidas tomar para dirigir sus organizaciones para resultados superiores.

Este estudio contribuye a la gestión de la investigación como la revisión descrita es una de los más extensos de su tipo y tiene una raíz diferente de la investigación anterior. El diseño de base amplia del estudio consistió en el hecho de que se trataba de la literatura a partir de muchos diferentes disciplinas, incluyendo la psicología organizacional, gestión de recursos humanos y estratégicos gestión, y el hecho de que el marco resultante fue probado en muchos tipos diferentes de organizaciones de todo el mundo.

Este artículo está estructurado de la siguiente manera. La primera sección describe la literatura descriptiva

El objetivo de esta revisión fue identificar los posibles factores que pueden tener un efecto positivo de correlación con HPOS basadas en la investigación anterior. Esto es seguido por una discusión del estudio empírico que se llevó a cabo para validar los factores que se encuentran durante la revisión de la literatura. Los resultados del estudio empírico, es decir los factores identificados HPO, esto se describe en la sección tercera, y discutido extensamente en la cuarta sección. El artículo termina con la conclusión de gran número de respuestas de modo que sus resultados podría suponerse que es (bastante) genérica, o de estudios en profundidad de casos de varias empresas por lo que los resultados fueron menos válido para más de una organización; empleada por triangulación utilizando más de un método de investigación que las limitaciones de la investigación y las sugerencias para una mayor investigación. Ejemplo:

A. Los estudios que esos cuatro criterios. Estos estudios formaron la base para la identificación de las características HPO. Categoría A compuesta de 105 estudios.

B. Estudios que satisfacen los criterios 1 y 2, pero no el Criterio 3 y Criterio 4 parte, porque aunque el enfoque de la investigación parecía (bastante) a fondo no hay una clara Descripción y justificación del método utilizado. Estos estudios proporcionaron adicional entrada para la identificación de características HPO. Categoría B formado por 66 estudios.

C. Estudios que satisfacen los criterios 1 y 2, pero no los criterios 3 y 4, así que no había una base para generalizar los resultados del estudio. Estos estudios se utilizaron como referencia de apoyo.

ORIENTACION A LARGO PLAZO

En un HPO, a largo plazo es mucho más importante que la ganancia a corto plazo. Esta orientación a largo plazo se extiende a todas las partes interesadas de la organización, es decir, accionistas y empleados, proveedores, clientes y sociedad en general. Un HPO se esfuerza continuamente para mejorar la calidad de un cliente con la creación de valor por aprender lo que quieren los clientes, entender sus valores, la construcción de excelentes relaciones y tener contacto directo con ellos, involucrándolos en los asuntos de la organización, ser sensible a ellos, y se centra en la mejora continua valor para el cliente. Un HPO mantiene buenas relaciones a largo plazo con todos los interesados por la creación de redes en general, teniendo

un interés y devolver a la sociedad, y la creación mutua, oportunidades beneficiosas y relaciones de ganar-ganar.

CONCLUSION

Existen varias limitaciones a este estudio. A pesar del hecho de que la búsqueda en la literatura fue amplia, los estudios potencialmente valiosos pueden haber pasado por alto. A este respecto, también hay que señalar que los estudios publicados predominantemente se han tenido en cuenta, lo que crea un sesgo potencial como estudios no publicados pueden contener diferentes resultados. a medida que los resultados se basan en las puntuaciones de una sola fuente, es decir, la percepción de los encuestados sobre los factores de alto rendimiento y rendimiento competitivo, otra limitación es introducido. Común método de sesgo puede tener inflado las correlaciones, aunque la magnitud de estos efectos es objeto de intenso debate.

3.1.9 PAPER 9

IMPACTO DE LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO SOBRE FLEXIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Antonio Mihi Ramirez, Victor Jesus Garcia Morales, Mayte Bolivar-Ramos. *Impact of creation of knowledge on flexibility of the organization. University of Granada, Spain. pp 1054-1061.*

Este documento se centra en la gestión del conocimiento, flexibilidad y rendimiento para desarrollar aún más conocimiento de los cuatro modos de conversión del conocimiento: socialización, exteriorización, combinación y su influencia flexibilidad de la distribución de información y rendimiento de la organización. Basado en una encuesta llevada a cabo por 284 empresas españolas, el análisis causal de estas variables muestra que la creación de conocimiento aumenta la flexibilidad de la información en la organización, y en consecuencia, mejora el rendimiento de la empresa.

Bases teóricas y propuestas :

Para el análisis de la creación de conocimiento que hemos basado en la organización creadora de conocimiento por Nonaka y Takeuchi (1995) donde la dimensión epistemológica del conocimiento se interrelacionan a través de un completo ciclo de creación de conocimiento a través de diferentes niveles ontológicos. Hemos considerado el conocimiento 4 modos de conversión de este popular modelo de creación de conocimiento: socialización, exteriorización, La internalización y combinación, el estudio de todas las relaciones entre estos dos modos de conversión del conocimiento.

1. La influencia de la combinación sobre la Socialización

En combinación y socialización del conocimiento se comparte dentro de la organización. En combinación nuevo conocimiento explícito superior está diseminada en la empresa, mientras que la socialización de experiencias compartidas y los modelos mentales para colectivizar el conocimiento tácito existente en los individuos de la organización pero en este caso el conocimiento creado tal vez es limitado y difícil de aplicar

2. La influencia de la socialización en la externalización para formalizar Exteriorización conceptos explícitos necesita el conocimiento tácito logra a través de la socialización, Los procesos de socialización afectan a los procesos de externalización, ya que los participantes de estos procesos deben compartir el tiempo y el espacio para trabajar a través de la experiencia directa de la interacción de estos tácito y conocimiento explícito

3. La influencia de la socialización en la internalización para conseguir que las organizaciones ventajas competitivas es necesario elevar el conocimiento superior maximizar su valor Por lo tanto, la socialización debe utilizar tácito conocimiento creado por la internalización de protagonizar de nuevo todo el ciclo de conocimiento

4. La influencia de la externalización de la internalización, centros de creación de conocimiento en la construcción del conocimiento, tanto tácito y explícito, y más importante, en el intercambio entre estos dos aspectos del conocimiento a través de la internalización y la externalización entre la creación de conocimiento y la flexibilidad de la distribución de la información, y cómo afecta a la última organización rendimiento. Es necesario que la organización tiene capacidad para generar nuevos conocimientos, lo que reduce la incertidumbre y se mejora la respuesta a continuar los cambios del entorno. En este sentido, también la flexibilidad de la distribución de información permite mejorar la respuesta.

Además, existe evidencia empírica que apoya los argumentos teóricos acerca de la creación de conocimiento mejora los efectos de la flexibilidad de la distribución de información y refuerza la creencia de que es una capacidad fundamental que aumenta el valor de la empresa.

En relación con el desempeño organizacional, existe evidencia empírica de la existencia de una relación positiva entre la flexibilidad de la distribución de información y los resultados empresariales. Flexibilidad de la información de distribución es una estrategia que mejora la capacidad de responder a cambios en el entorno.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ESTRATÉGICO, LOS RESULTADOS EMPRESARIALES Y EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE: UN ESTUDIO EMPÍRICO DE REPUESTO DE AUTOMÓVILES NEGOCIOS PARTE DE FABRICACIÓN EN TAILANDIA

Saowaluk jitnom, Phapruek Ussahawanitchakit. *Strategic learning capability, firm performance and sustainable growth: an empirical study of auto spare part manufacturing businesses in Thailand. Mahasarakham university, Thailand. pp 108-131.*

Esta investigación se centra en los vínculos entre la capacidad de aprendizaje estratégico y el crecimiento sostenible del auto de repuesto empresas de fabricación de piezas en Tailandia a través de la eficacia flexibilidad operativa.

En general, los resultados revelaron que la capacidad de aprendizaje estratégico tiene una influencia positiva en la empresa rendimiento tanto en las relaciones directas e indirectas y resultados de la empresa se asocia positivamente con un crecimiento sostenible. Dando discusión potencial utiliza de manera eficaz en el estudio. Las contribuciones teóricas y de gestión están expresamente previstos.

Conclusión y sugerencias

Un objetivo importante de este estudio es investigar la influencia de la capacidad de aprendizaje estratégico (SLC . a ser llamado aquí después) sobre el crecimiento sostenible a través de la eficacia de la flexibilidad operativa, la comercialización inteligencia respuesta y mediador firme desempeño, clima innovador y la mejora dinámica de moderador, y el objetivo de la orientación al logro, el crecimiento continuo de la tecnología y los cambios agresivos

Capacidad transformadora del conocimiento se refiere a la capacidad de una empresa para mejorar y perfeccionar el interior

rutinas que simplifican la transferencia y la combinación de los conocimientos previos con la nuevaconocimiento obtenido o asimilado Competencia del Conocimiento integradora se refiere a la fusión y recombinación de tácito de los individuos conocimiento para tomar conocimiento de grupo de nivel (Boer, Van Den Bosch y Volberda, 1999). Del mismo modo, eficiencia de la transferencia de conocimientos se refiere a como un reflejo de las propiedades estructurales de su

Hipótesis : Cuanto mayor es la capacidad de transformación del conocimiento es, más probable es que las empresas ganarán más alto (a) la eficacia flexibilidad operacional (b) la comercialización inteligencia respuestas, y (c) los resultados empresariales.

Competencia del Conocimiento integradora se refiere a una organización que combina un pasado organizacional conocimiento de la capacidad de transformación de la información interna y un nuevo conocimiento de capacidad de organización de absorción de la información externa. Las empresas transmitir los conocimientos necesarios para ser incrustado en una empresa específica única de que crea una competencia valiosa para la empresa. Por lo tanto, la firme voluntad tener un buen cuerpo y un sistema para recopilar y utilizar la información en el futuro, esto implica que el rival pueden enfrentarse a la imitación y la diferencia no para una posición competitiva en la industria. La integración del conocimiento esto se define como la síntesis de los conocimientos especializados de los individuos en circunstancias específicas sistémica conocimiento Las investigaciones anteriores sobre la integración del conocimiento tiene fundamentalmente se concentró en la integración firme conocimiento que se menciona como la integración de los conocimientos especializados de los individuos para generar valor organizacional

La investigación previa se refiere a la estructura de las comunicaciones como la transferencia de conocimientos entre el ambiente externo y la organización, así como las subunidades de la organización Además, algunos de transferencia de conocimientos que sucede involuntariamente a través del capital humano movilidad y por medio de la simulación de las prácticas tecnológicas y de gestión de clientes globales.

Respuesta inteligencia de marketing se refiere a la aptitud de la organización para que coincida con un cambio en un entorno con una reacción de comercialización por rápidas respuestas estratégicas accesible.

En este sentido, la firma necesita crear una satisfacción al cliente eficiente de utilizar una estrategia operacional simple y volátil, para reaccionar demanda de los clientes toda situación mejor que su rival, para ofrecer nuevos productos y servicios para hacer beneficio para el comprador y para adaptarse a una respuesta eficiente a los productos característicos y de calidad

**FLEXIBILIDAD DEL RECURSO HUMANO Y DESEMPEÑO DE LA EMPRESA:
ANÁLISIS DE UN MULTI-NIVEL**

Sumita Ketkar and P.K sett. *HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model. Human resources group of tne Indian institute of management Cacutta, India. pp 1010-1038.*

Una de las contribuciones empíricas más importante de este estudio es <<iluminar the black box>>, es decir, el proceso mediante el cual la flexibilidad del sistema de recursos humanos desarrolla y cómo afecta al rendimiento del negocio de una empresa que opera en un entorno dinámico. Al hacer así, en primer lugar, la construcción de la flexibilidad de recursos humanos fue probado por su carácter multidimensional

(Wright y Snell 1998) y una nueva dimensión (flexibilidad que inducen prácticas de recursos humanos) fue identificado. A partir de entonces, las interrelaciones entre el constituyente hipotéticos dimensiones de flexibilidad de recursos humanos como también entre las dimensiones de flexibilidad de recursos humanos y de nivel de empresa-desempeño en relación con los empleados, los resultados operativos y financieros se establecieron

a través de modelos de ecuaciones estructurales. Además, dado que la muestra fue de considerable y casi igual número de empresas de las industrias manufactureras y de servicios, así como los efecto industria se controló, los resultados establecen que los sistemas de HR afectan significativamente rendimiento a nivel de empresa en los sectores manufacturero y de servicios, que ha sido identificado como un tema importante en la investigación de SHRM.

Análisis del modelo causal completo, o el 'black box', a través de modelos de ecuaciones estructurales mostró que el sistema de recursos humanos afecta directamente a nivel de empresa el rendimiento del empleado:

A medida de rendimiento de su impacto en el rendimiento operacional, que a su vez interviene en el impacto del desempeño de los empleados en los resultados financieros de la empresa. Tres variantes de el modelo se ensayaron usando HRPF, FIHRP, y tanto variable como endógena (s), respectivamente. La bondad de ajuste en todos los casos fue buena y los modelos estructurales mostró fuerte y

coeficientes significativos camino excepto en el último caso, si los caminos de HRPF a la habilidad y flexibilidades de comportamiento no alcanzaron significación, que puede atribuirse a la existencia de intercorrelaciones fuertes no tan inesperadas entre HRPF y FIHRP. Estos hallazgos apoyan los argumentos teóricos, que se mantuvo sin probar como un completo modelo causal propuesto durante mucho tiempo por varios estudiosos (Dyer y Reeves 1995; Becker y Gerhart, 1996; Delery 1998; Guest et al. 2003; Wright et al. 2003; Sett 2004b) que el sistema de recursos humanos de una empresa se espera que impacte directamente el más proximal a nivel de empresa HR resultados, en comparación con los resultados operativos y financieros más distales.

CONSOLIDACION DEL PENSAMIENTO

Los papers propuestos anteriormente, nos hacen una apertura a la importancia de la flexibilidad de profesores y directores; y la incidencia positiva que tienen en el desempeño de los estudiantes. Los diferentes autores expositores de los papers encontrados, reflejan de manera general, que variables como: desempeño innovador, capacidad de aprendizaje, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, eficiencia, flexibilidad funcional, laboral y financiera; si enriquecen el clima y desempeño de la organización, lo que finalmente se convierte en características de una organización de alto rendimiento.

Lo anterior en relación con los objetivos de este proyecto, nos muestra como características de flexibilidad académica, social y laboral, de parte de las fuerzas representativas de poder de las instituciones tales como profesores, jefes y directores de las diferentes facultades, si generan un mejor desempeño en las instituciones de educación superior.

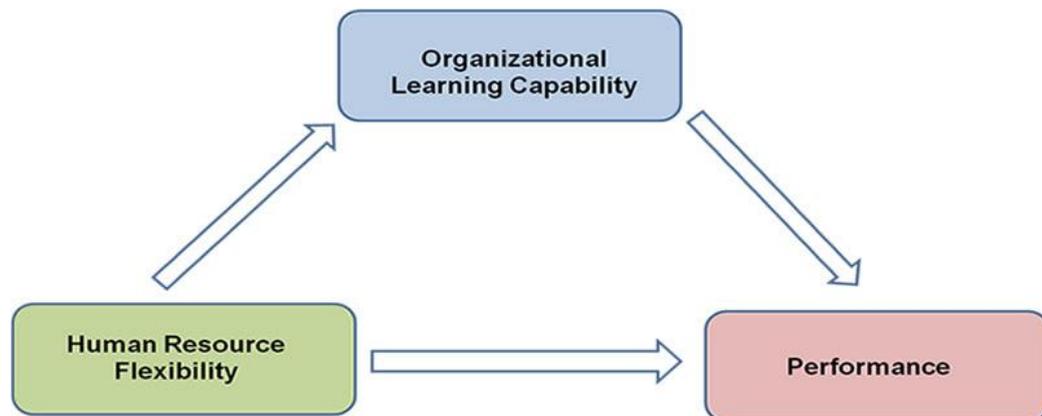
De los estudios realizados y reflejados en los papers todos apuntan a la relación positiva entre flexibilidad y desempeño, es decir, que a mayor flexibilidad funcional, financiera, numérica y/o académica de los líderes de los equipos de trabajo, más positivo es el resultado de desempeño de estos, y en consecuencia el de la institución en general. En este contexto, hay algunos actores que también evidencian la importancia de la capacidad de aprendizaje tanto de los clientes representados por los estudiantes, como de los jefes, directores y profesores.

En conclusión, y para finalizar la consolidación de nuestro pensamiento a través de la investigación de papers y la relación con el modelo y los datos arrojados por las regresiones, concluimos que para que las instituciones de educación superior evidencien un desempeño positivo de los estudiantes, es necesario que los profesores y directores fortalezcan sus habilidades de comunicación, innovación, inteligencia emocional y capacidad de aprendizaje, para hacer más efectiva su flexibilidad y recoger resultados más positivos.

4. ESTRUCTURACIÓN DEL MODELO

como soporte las variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de este proyecto fueron:

- ORGANIZATION LEARNING CAPABILITY (OLC)
- PERFORMANCE
- FLEXIBILITY



Contrastando el proyecto de investigación junto con la literatura encontrada, se evidencia la existencia de una relación positiva entre la flexibilidad del recurso humano y la percepción de desempeño. Como se trata de un modelo que va a ser medido basado en una muestra entre estudiantes y directores o profesores, es necesario con esta investigación se pruebe la presencia de dicha relación positiva y las posibles razones por las cuales se puede ver afectada la percepción de desempeño dadas unas características de flexibilidad de los directores. De igual manera se espera que esta relación exista y sea significativa, lo cual sería suficiente para demostrar nuestras siguientes hipótesis.

H1: La flexibilidad del recurso humano en las organizaciones afecta positivamente la percepción de desempeño en la organización.

H2: La capacidad de aprendizaje de la organización afecta positivamente la flexibilidad del recurso humano en la organización.

H3: La capacidad de aprendizaje de la organización afecta positivamente la percepción de desempeño en la organización.

5. RESULTADOS DE LA CONTRASTACIÓN

Con los datos de las encuestas se corrieron tres regresiones utilizando el programa Amos para conocer la relación que tienen las tres principales variables y sobre todo la de principal interés de este proyecto, los resultados son presentados a continuación:

			Estimate	S.E.	C.R.	P
HRF	→	PERFORM	0,199	0,091	2,176	0,03

Con esta tabla en cuanto a la relación entre la percepción de desempeño y la flexibilidad de los recursos humanos, se puede concluir que esta relación es directa pues el estimador tiene signo positivo. De lo anterior tenemos que ante un aumento de una unidad en la percepción de desempeño se espera que la flexibilidad de los recursos humanos aumente en 0,199 unidades. Este valor es significativo al 95%, por lo que la flexibilidad de los recursos humanos si es explicada por la percepción de desempeño.

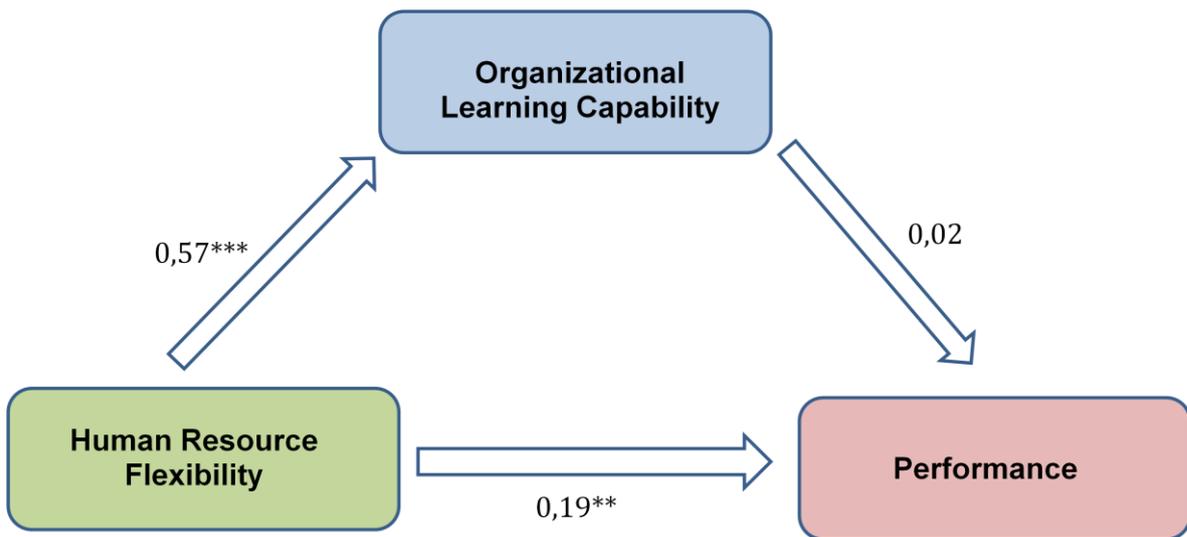
			Estimate	S.E.	C.R.	P
HRF	→	OLC	0,573	0,177	3,238	0,001

Con esta tabla en cuanto a la relación entre el aprendizaje organizacional y la flexibilidad de los recursos humanos, se puede concluir que esta relación es directa pues el estimador tiene signo positivo. De lo anterior tenemos que ante un aumento de una unidad en el aprendizaje organizacional se espera que la flexibilidad de los recursos humanos aumente en 0,573 unidades. Este valor es significativo al 99%, por lo que la flexibilidad de los recursos humanos si es explicada por el aprendizaje organizacional.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
OLC	→	PERFORM	0,021	0,043	0,495	0,621

Para este caso se obtuvo que el estimador no es significativo, por lo que no hay relación entre la percepción de desempeño y el aprendizaje organizacional. Es decir, los cambios en el aprendizaje organizacional no son explicados por la percepción de desempeño.

Al analizar las encuestas de los estudiantes y profesores, se encuentra con que todas son significativas por lo que respondieron sus respectivas encuestas de manera consistente. Para resumir las tablas anteriores se presenta el siguiente gráfico:



Con estos resultados no se rechazan las dos primeras hipótesis en las cuales se basó ésta investigación:

H1: La flexibilidad del recurso humano en las organizaciones afecta positivamente la percepción de desempeño en la organización.

H2: La capacidad de aprendizaje de la organización afecta positivamente la flexibilidad del recurso humano en la organización.

Y se rechaza la tercera hipótesis:

H3: La capacidad de aprendizaje de la organización afecta positivamente la percepción de desempeño en la organización.

De esta manera se encuentra que el modelo utilizado explica la relación que es objeto de esta investigación, y se comprueba que si existe una relación positiva

entre la flexibilidad del recurso humano con la percepción de desempeño. Lo cual para el caso de la institución educativa donde se tomo la muestra se evidencia en que para los estudiantes es importante que sus directores o profesores muestren cierto grado de flexibilidad ante algunos aspectos y esta flexibilidad se verá reflejada en que ellos percibirán de mejor manera el desempeño de su líder.

6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN FINAL

La nueva era de la influencia de variables distintas a la productividad y crecimiento en números en las organizaciones es cada vez más fuerte y más indispensable. Hace un tiempo, las grandes, medianas y pequeñas empresas no visualizaban la importancia del capital humano dentro de sus organización; sus intereses estaban entorno al incremento en ventas y a maximizar utilidades, y aunque ahora la finalidad si sigue siendo esta misma, ya las organizaciones reconocen la importancia del capital humano en este proceso.

Es por esto que en este proyecto “flexibilidad del recurso humano y el desempeño en instituciones de educacion superior” donde se tuvo como base el analisis dentro de la universidad y se conto con el capital humano tanto directivo como estudiantil para analizar su desempeño e influencia en la organización, entendemos que:

El capital humano dentro de una institucion de tipo educativo es fundamental, por lo cual se debe girar entorno a estos, a sus necesidades y requerimientos. Dado que los profesores y directores de cada departamento representan la fuerza de poder dentro de la universidad, es fundamental que estos se comporten flexiblemente respecto de sus requerimiento academicos y sociales, para que la otra parte que forma del capital humano que favorece la universidad, se sientan relacionados con esta y se desempeñen mucho mejor.

Dado lo anterior, el estudio y verficiaciones de este proyecto, confirma la hipotesis 1: La flexibilidad del recurso humano en las organizaciones afecta positivamente la percepción de desempeño en la organización.

Entre las limitaciones del presente proyecto se pueden encontrar que no se cuenta con una muestra lo suficientemente grande para al menos ser representativa y

permitir obtener conclusiones más certeras sobre la investigación. Además, al realizarse únicamente en una institución de educación superior privada se puede decir que la muestra presenta un sesgo y debería realizarse un estudio más amplio para poderse aplicar a todo tipo de organizaciones. Este sesgo no afecta las conclusiones del presente trabajo pues su ejecución fue buscada en dicha institución pero si posteriormente se quieren hacer conclusiones de manera más general, es necesario aclarar la necesidad de cambiar el entorno donde se tomen las observaciones y el tamaño apropiado de la misma para una investigación de conclusiones más generales.

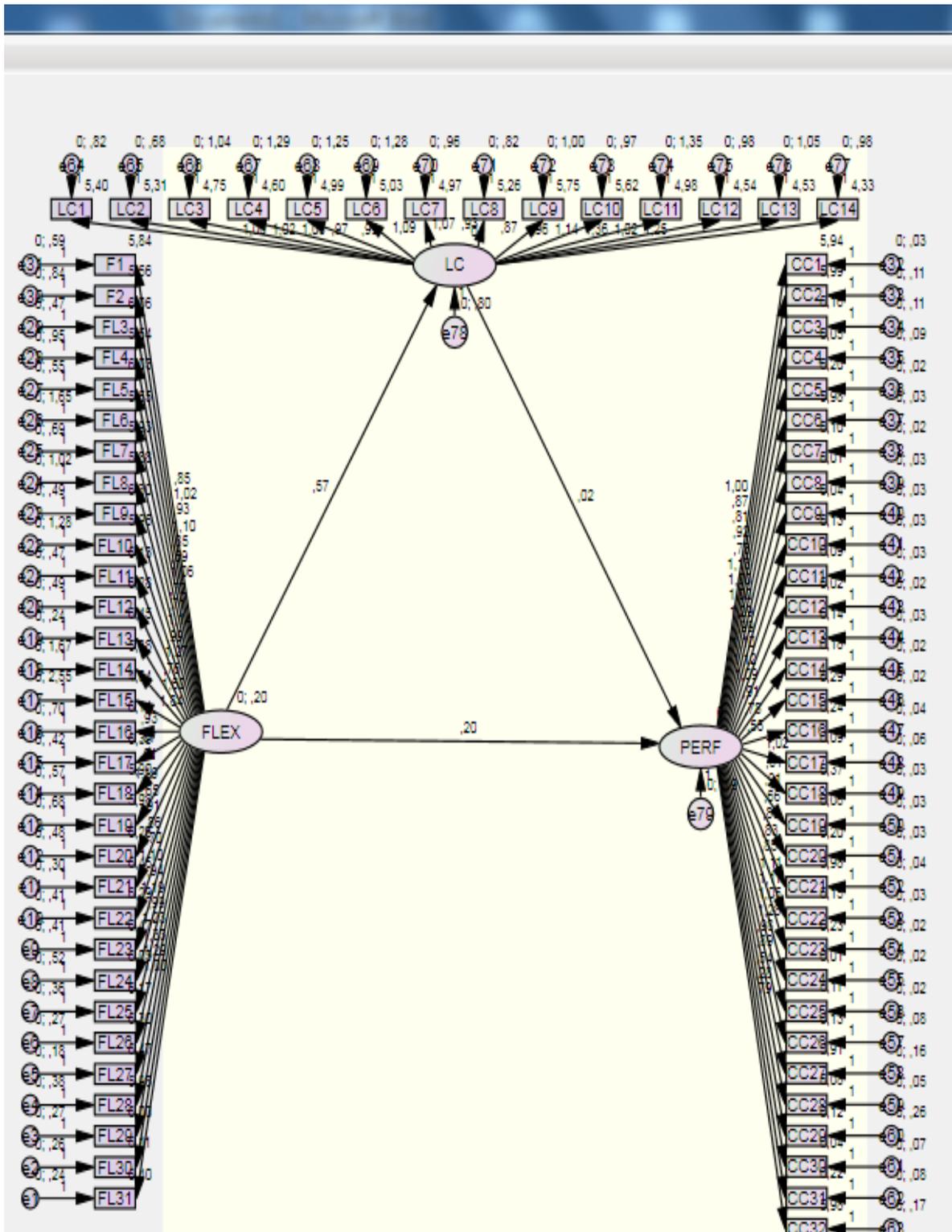
Con esta investigación se puede continuar el estudio de variables sobre el desempeño en esta institución de educación superior. Igualmente puede ser usada como base para un estudio posterior practicado a organizaciones de diferentes sectores y con un mayor tamaño. También se pueden analizar nuevas variables entre la percepción de desempeño y la flexibilidad para encontrar alternativas de cómo se afectan una a la otra, y es claro que principalmente en la vía de la percepción de desempeño como consecuencia de cambios en estas nuevas variables a relacionar.

BIBLIOGRAFIA

- Anabel Fernandez-Mesa, Joaquin Alegre-Vidal, Ricardo Chiva-Gomez. Entrepreneurial orientation, organizational learning ability and innovative performance. *Journal Technology management & innovation*, 2012, volume 7, issue 2. pp 159-169. EBSCOhost
- Adam Mat, Racli Che Razak. The influence of organizational learning capability on success of technological innovation (product). *Faculty of business management, universiti teknologi MARA, Malaysia* pp 217-225. EBSCOhost
- Aukkaradej Chaveerug, Mahasarakham university Thailand, Phapruke Ussahawanitchakit, Mahasarakham university Thailand . learning orientation, innovation capability and organizational performance in Thai audit firms: moderating effects of organization climate and uncertainty environment. *Review of business research*, volume 8, number 2. pp 92-102. EBSCOhost
- Keh-Luh Wang, Chi Chiang, Chiu-Mei Tung. Integrating human resources management and knowledge management: from the viewpoint of core employees and organizational performance. *The international journal of organizational innovation vol 5 num 1 summer 2012*. pp 109-137. EBSCOhost
- Jay J. Ebben, Alec C Johnson. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Department of entrepreneurship, university of st. Thomas, St. Paul, Minnesota, U.S.A.* pp 1250-1259. EBSCOhost
- Mireia Valverde, Olga Tregaski, Chris Brewster. Labor flexibility and firm performance. *Universitat Rovira 1 Virgih-Spain and Cranfield University*. pp 649-661. EBSCOhost

- Maryam Rafiq, Zainab Nasser, Dr Bakhtiar Ali. Impact of emotional intelligence on organizational learning capability. *Institute of science and technology, Islamabad*. pp 321-326. EBSCOhost
- Andre A. de waal, characteristic of high performance organisations. *Maastricht school of management endepolsdomein 150, 6229EP maastricht, Netherlands*. pp 28-45. EBSCOhost
- Antonio Mihi Ramirez, Victor Jesus Garcia Morales, Mayte Bolivar-Ramos. *Impact of creation of knowledge on flexibility of the organization. University o Granada, Spain*. pp 1054-1061. EBSCOhost
- Saowaluk jitnom, Phapruke Ussahawanitchakit. *Strategic learning capability, firm performance and sustainable growth: an empirical study of auto spare part manufacturing businesses in Thailnad. Mahasarakham university, Thailand*. pp 108-131. EBSCOhost
- Sumita Ketkar and P.K sett. *HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model. Human resources group of tne Indian institute of management Cacutta, India*. pp 1010-1038. EBSCOhost

ANEXOS



Anexo 2: Tabla de varianzas

	Estimate	S.E.	C.R.	P		e	S.E.	C.R.	P
PSYCAP	0,225	0,037	6,003	***	e39	0,63	0,043	14,698	***
e60	0,564	0,07	8,108	***	e40	0,951	0,064	14,879	***
e62	0,827	0,106	7,793	***	e41	1,214	0,081	15,006	***
e84	0,218	0,027	7,967	***	e42	0,931	0,062	15,025	***
e1	0,627	0,041	15,466	***	e43	0,618	0,041	14,931	***
e2	0,271	0,019	14,621	***	e44	0,574	0,04	14,447	***
e3	0,239	0,017	14,396	***	e45	1,138	0,075	15,127	***
e4	0,176	0,013	13,557	***	e46	0,91	0,061	15,003	***
e5	0,662	0,043	15,518	***	e47	0,507	0,036	14,163	***
e6	0,286	0,019	14,661	***	e48	1,07	0,071	15,174	***
e7	0,405	0,027	15,111	***	e49	0,728	0,051	14,408	***
e8	0,216	0,015	14,49	***	e50	0,631	0,044	14,438	***
e9	0,426	0,029	14,591	***	e51	0,483	0,035	13,641	***
e10	0,331	0,022	14,846	***	e52	0,551	0,04	13,935	***
e11	0,272	0,019	14,161	***	e23	5,061	0,318	15,91	***
e12	0,416	0,027	15,437	***	e59	0,582	0,038	15,314	***
e13	5,583	0,351	15,892	***	e85	0,662	0,043	15,434	***
e14	0,396	0,025	15,522	***	e87	5,522	0,348	15,874	***
e15	2,418	0,152	15,888	***	e86	0,831	0,053	15,572	***
e16	0,894	0,056	15,841	***	e63	0,441	0,029	15,109	***
e17	2,844	0,179	15,902	***	e65	0,538	0,035	15,421	***
e18	1,489	0,094	15,825	***	e66	0,362	0,024	14,982	***
e19	0,777	0,049	15,719	***	e67	0,395	0,026	15,122	***
e21	2,098	0,132	15,902	***	e68	0,512	0,034	15,235	***
e22	0,486	0,032	15,42	***	e69	0,485	0,032	15,034	***
e24	0,636	0,041	15,569	***	e70	0,569	0,038	15,083	***
e25	0,772	0,05	15,293	***	e71	0,717	0,047	15,222	***

e26	1,338	0,086	15,646	***	e72	0,565	0,037	15,325	***
e27	0,734	0,049	14,841	***	e73	0,563	0,037	15,237	***
e28	0,757	0,049	15,539	***	e74	0,443	0,029	15,307	***
e29	1,531	0,1	15,328	***	e75	0,401	0,026	15,332	***
e30	0,746	0,049	15,308	***	e76	0,471	0,031	15,27	***
e31	0,655	0,045	14,639	***	e77	0,423	0,028	15,251	***
e32	0,918	0,062	14,767	***	e78	0,474	0,031	15,321	***
e33	0,441	0,032	13,928	***	e79	0,709	0,046	15,395	***
e34	0,795	0,053	14,883	***	e80	0,517	0,033	15,53	***
e35	0,602	0,041	14,837	***	e81	0,515	0,034	15,185	***
e36	0,596	0,04	14,844	***	e82	0,47	0,031	15,071	***
e37	0,821	0,055	14,894	***	e83	0,45	0,029	15,297	***
e38	0,66	0,044	15,111	***					

Fuente: Los autores

Anexo 3: Tabla de interceptos

	Estimate	S.E.	C.R.	P		Estimate	S.E.	C.R.	P
PCE1	6,457	0,041	157,552	***	TMX12	5,251	0,064	82,577	***
PCE2	6,531	0,033	198,627	***	TMX11	5,678	0,055	102,417	***
PCE3	6,553	0,032	203,316	***	TMX10	6,005	0,046	130,202	***
PCE4	6,52	0,031	207,281	***	TMX9	5,881	0,049	120,395	***
PCE5	6,437	0,041	155,212	***	TMX8	5,587	0,06	93,292	***
PCE6	6,561	0,034	195,829	***	TMX7	5,483	0,055	99,532	***
PCH7	6,476	0,036	179,117	***	TMX6	5,809	0,048	120,62	***
PCH8	6,48	0,03	215,545	***	TMX5	5,413	0,057	94,24	***
PCH9	6,37	0,041	153,695	***	TMX4	5,588	0,055	100,912	***
PCH10	6,297	0,035	181,478	***	TMX3	5,639	0,051	109,958	***
PCH11	6,415	0,036	179,399	***	TMX2	5,848	0,051	115,069	***
PCH12	6,329	0,034	187,926	***	TMX1	5,731	0,052	110,159	***
PCR13	4,138	0,106	38,979	***	PCO23	4,14	0,1	41,242	***
PCR14	6,343	0,032	197,955	***	PRV1	5,785	0,045	128,363	***
PCR15	5,745	0,07	82,093	***	PRV2	5,745	0,046	124,984	***
PCR16	5,994	0,043	138,418	***	PRV3	5,892	0,107	54,82	***
PCR17	5,644	0,075	74,792	***	PRV4	5,742	0,049	118,04	***
PCR18	5,762	0,056	102,479	***	PRV5	5,815	0,042	138,423	***
PCO19	6,045	0,042	143,364	***	PRO2	5,908	0,042	141,8	***
PCO21	5,754	0,065	88,764	***	PRO3	5,907	0,04	149,373	***
PCO22	6,358	0,037	173,778	***	PRO4	5,922	0,04	149,43	***
PCO24	6,219	0,04	155,339	***	PRO5	5,762	0,043	132,506	***
LMC1	5,926	0,051	115,105	***	PRO6	5,593	0,045	124,081	***
LMC2	5,954	0,059	100,65	***	PRO7	5,497	0,048	114,268	***
LMC3	5,631	0,057	98,131	***	PRO8	5,383	0,052	104,233	***
LMC4	6,187	0,047	132,895	***	PRO9	5,665	0,044	128,035	***
LMC5	5,124	0,072	71,518	***	PRO10	5,695	0,046	125,006	***
LSP1	5,835	0,05	115,912	***	PRH1	5,913	0,039	149,982	***
LSP2	5,632	0,057	98,897	***	PRH2	6,027	0,037	162,155	***
LSP3	5,249	0,065	80,31	***	PRH3	5,772	0,041	140,186	***
LEX1	5,49	0,054	101,801	***	PRH4	5,89	0,039	149,947	***
LEX2	5,42	0,059	91,806	***	PRH5	6,03	0,041	148,553	***
LEX3	5,727	0,052	110,088	***	PRH6	5,751	0,048	119,128	***
LEX4	5,844	0,052	113,152	***	PRH7	6,038	0,039	154,511	***
LTR1	5,451	0,06	91,094	***	PRH8	5,869	0,044	132,475	***
LTR2	5,864	0,05	116,239	***	PRH9	5,835	0,044	132,999	***
LTR3	5,694	0,055	103,406	***	PRH10	5,933	0,04	148,699	***
LTR4	5,274	0,065	81,574	***					

Fuente: Los autores